



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E**  
**CONTROLADORIA**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**LUCIANA BARBOSA QUEIROZ DE ALMEIDA**

**TELETRABALHO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO NO**  
**TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO CEARÁ**

**FORTALEZA**

**2018**

LUCIANA BARBOSA QUEIROZ DE ALMEIDA

**TELETRABALHO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO NO  
TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO CEARÁ**

Dissertação submetida à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração e Controladoria.

Área de concentração: Gestão Organizacional

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Maria Naiula Monteiro da Silva

FORTALEZA

2018

LUCIANA BARBOSA QUEIROZ DE ALMEIDA

TELETRABALHO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO NO  
TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO CEARÁ

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração e Controladoria.

Aprovado em: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Naiula Monteiro Pessoa (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Suzete Suzana Rocha Pitombeira  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Sandra Maria dos Santos  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Maria Fontenelle Catrib  
Universidade de Fortaleza (UNIFOR)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- A448t Almeida, Luciana Barbosa Queiroz de.  
Teletrabalho em instituições públicas : um estudo de caso no Tribunal de Contas do Estado do Ceará /  
Luciana Barbosa Queiroz de Almeida. – 2018.  
101 f. : il. color.
- Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração,  
Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2018.  
Orientação: Profa. Dra. Maria Naiula Monteiro da Silva.
1. Teletrabalho. 2. Implantação. 3. Administração Pública. 4. Tribunal de Contas do Estado do Ceará. I.  
Título.

CDD 658

---

Ao meu esposo, Alessandro Almeida, por me incentivar na busca pelo conhecimento e compreender os momentos de dedicação ao mestrado.

## AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida e por sua infinita misericórdia que me guiou por caminhos de luz e me fez encontrar pessoas do bem, que me ensinaram muito sobre amor, amizade, fé e esperança, mesmo em situações adversas.

Aos professores participantes da banca examinadora, Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Maria Naiula Monteiro Pessoa pela sua orientação, incentivando-me a prosseguir este estudo, serei sempre grata por sua contribuição a este trabalho; à Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Suzete Suzana Rocha Pitombeira, pela confiança e preciosos ensinamentos, sua presença na banca é uma honra; à Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Sandra Maria dos Santos, sempre disposta e contribuir e melhorar os desafios para a pesquisa; e à Prof<sup>ª</sup>. Dra. Ana Maria Fontenelle Catrib, pela sua preciosa contribuição e presença na banca.

Ao meu esposo, Alessandro, parceiro de vida, aprendemos juntos lições valiosas sobre o amor, sobre a humanidade e, especialmente, sobre resiliência. Sua generosidade, sua fé em mim, e, principalmente, sua compreensão são fundamentais para minha tranquilidade. Com você, tenho a certeza que estarei sempre pronta a enfrentar desafios.

Aos meus pais amados, Edilson e Josimeiry, serei eternamente grata por seu amor, seu exemplo, pela dedicação por uma educação valorosa a seus filhos e por seu compromisso com Deus em criar uma família com valores cristãos.

À minha avó, Josélia, exemplo de mulher, mãe e avó, dedicada, compreensiva, determinada e guerreira. Tenho muita admiração, orgulho e gratidão em poder aprender seus ensinamentos de vida e coragem.

Ao meu filho e anjo, Bernardo, o meu melhor sentimento, apesar de nossa missão tão rápida, você representa a forma mais linda, pura e forte do amor. Demonstrou o quanto somos fortes para superar os infortúnios da nossa vida e, ao mesmo tempo, fracos quanto ao controle do destino de nossas vidas. Filho, você me deu o sentimento mais importante da minha vida, o de Mãe.

Aos meus sobrinhos, Davi, Rafael, Manuela e Laís, com eles tenho o sentimento da vitalidade e da esperança por uma humanidade mais justa e leal. Aos meus afilhados, Rafael e Manuela, que me fazem ter o sentimento de amor, cuidado e entrega, a eles tenho o desejo de poder ensinar e juntos crescermos nos desafios da vida, e um dia ser um exemplo de admiração e orgulho.

Aos familiares e amigos queridos que torceram, mandaram boas vibrações e ouviram muitos desabafos, meus sinceros agradecimentos pela amizade, pelo carinho, pela força de sempre.

## RESUMO

O teletrabalho, fruto das novas oportunidades de relação de trabalho, veio como um processo de se levar o trabalho ao trabalhador, ao invés de levar este ao trabalho. Estudos revelam que o teletrabalho trouxe vantagens para as empresas, teletrabalhadores e para a sociedade, destacando-se: a flexibilização de horários, tempo e espaço; a possibilidade de emprego para deficientes físicos e mulheres; a diminuição de custos com transporte, alimentação e vestuário; a melhora na qualidade de vida, ampliando oportunidades para lazer, saúde e convívio familiar; maior produtividade. Considerando a relevância do tema, o presente estudo tem por objetivo geral analisar a viabilidade de implantação do teletrabalho no Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE/CE), considerando-se o contexto organizacional, as funções e as características individuais dos servidores. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, com objetivos descritivos. Em relação aos meios, classifica-se como um estudo bibliográfico, documental e de campo. Na pesquisa de campo, a estratégia adotada foi o estudo de caso único, utilizando como unidade de análise o TCE/CE. Os resultados apontam que o TCE/CE apresenta características de uma estrutura organizacional descentralizada, com um estilo de gerenciamento baseado na teoria Y de comportamento, dispondo de manuais, padronizações e procedimentos facilitadores à ampliação do nível de padronização das atividades desempenhadas por seu corpo técnico, e, ainda, com um programa de remuneração variável diretamente relacionado com os resultados de produtividade e qualidade dos servidores. Possuindo, portanto, características estruturais e culturais que viabilizam a implantação do teletrabalho. No que se refere às funções (tarefas) do TCE/CE que melhor se adaptam ao teletrabalho, conclui-se que os Analistas de Controle Externo e os Técnicos de Controle Externo, que se encontram em desempenho de atividades na Secretaria de Tecnologia da Informação e Secretaria de Controle Externo, exercem funções que se adaptam ao teletrabalho, tendo visto a baixa necessidade de comunicação contínua, independência do local a ser realizado o trabalho, a facilidade na avaliação e medição dos resultados e o uso das tecnologias de informação e comunicação para a execução das tarefas. Por fim, concluiu-se, ainda, que os servidores lotados nas funções que melhor se adaptam ao teletrabalho no TCE/CE apresentam características do perfil adequadas ao teletrabalho.

**Palavras-chave:** Teletrabalho. Implantação. Administração Pública. Tribunal de Contas do Estado do Ceará.

## **ABSTRACT**

Teleworking, the result of new opportunities for work relations, came as a process of taking work to the worker, rather than taking it to work. Studies show that teleworking has brought benefits to companies, teleworkers and society, among them: flexibility of time, time and space; the possibility of employment for the disabled and women; the reduction of costs with transportation, food and clothing; the improvement in the quality of life, increasing opportunities for leisure, health and family life; productivity. Considering the relevance of the topic, the present study has the general objective of analyzing the feasibility of teleworking in the Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE/CE), considering the organizational context, functions and individual characteristics of the servers. This is a research of a qualitative nature, with descriptive objectives. In relation to the media, it is classified as a bibliographic, documentary and field study. In the field research, the strategy adopted was the single case study, using the TCE/CE as the unit of analysis. The results show that the TCE/CE presents characteristics of a decentralized organizational structure, with a management style based on Taylor's theory of behavior, having manuals, standardization and procedures to facilitate the expansion of the level of standardization of the activities performed by its staff, and also with a variable remuneration program directly related to the results of productivity and quality of the servers. Having, therefore, structural and cultural characteristics that make feasible the implantation of teleworking. Regarding the functions (tasks) of the TCE/CE that best adapt to telework, it is concluded that the External Control Analysts and the External Control Technicians - that are in performance of activities in the Secretariat of Information Technology and Secretariat of External Control, perform functions that adapt to telework, having seen the complex nature of the low need for continuous communication, the personal knowledge of the server for procedural instruction, the ease in the evaluation and measurement of results and the use of information and communication technologies for the execution of the tasks. Finally, it was also concluded that the servers filled in the functions that best fit the telework in the TCE/CE present profile characteristics suitable for teleworking.

**Keywords:** Teleworking. Implantation. Public Administration. Tribunal de Contas do Estado do Ceará.



## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1–Fluxo operacional do modelo de Kugelmass .....   | 42 |
| Figura 2 – Avaliação da viabilidade de implantação do teletrabalho na fiscalização a cargo do Tribunal de Contas do Estado do Ceará ..... | 45 |
| Figura 3 – Desenvolvimento de uma análise de conteúdo .....   | 60 |
| Figura 4 – Estrutura Organizacional do TCE/CE.....  | 67 |
| Figura 5 – Estrutura Organizacional da Secretaria de Controle Externo .....   | 68 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1- Setores de lotação dos Analistas e Técnicos de Controle Externo.....  | 73 |
| Tabela 2- Analistas e Técnicos de Controle Externo que exercem funções aptas ao teletrabalho por setor de lotação ..... | 83 |
| Tabela 3 - Distribuição por gênero dos respondentes.....  | 84 |
| Tabela 4 - Distribuição por cargo dos respondentes. ....  | 84 |
| Tabela 5 - Frequência dos atributos.....  | 84 |
| Tabela 6 - Percentual consolidado do perfil dos respondentes.....   | 85 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho .....   | 28 |
| Quadro 2 - Características do teletrabalho nas instituições públicas que praticam o teletrabalho .....  | 34 |
| Quadro 3 - Estudos empíricos em instituições públicas que praticam o teletrabalho .....   | 37 |
| Quadro 4 - Experiências na implantação do teletrabalho no TCU, segundo os gestores .....  | 40 |
| Quadro 5 - Experiências na implantação do teletrabalho na CGU, segundo os gestores.....   | 41 |
| Quadro 6 - Aspectos do Modelo para a Análise da Prontidão Organizacional para a implantação do Teletrabalho e Fatores Facilitadores do Processo ..... | 44 |
| Quadro 7 - critérios de seleção para os candidatos ao teletrabalho .....  | 53 |
| Quadro 8 - Atributos das características do perfil dos servidores .....   | 54 |
| Quadro 9–Categorias de Análise .....  | 62 |
| Quadro 10 - Correspondência das características do perfil do respondente, em relação às questões avaliadas no questionário.....                       | 63 |
| Quadro 11– Representação do valor modal.....  | 64 |
| Quadro 12–Síntese da pesquisa .....   | 65 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|        |  |
|--------|--|
| AGU    | Advocacia Geral da União                                 |
| BB     | Banco do Brasil  |
| CCJC   | Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania        |
| CLT    | Consolidação das Leis do Trabalho                        |
| CNMP   | Conselho Nacional do Ministério Público                  |
| CTASP  | Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público |
| SERPRO | Serviço Federal de Processamento de Dados                |
| SOBRAT | Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades    |
| SRF    | Secretaria da Receita Federal                            |
| STF    | Supremo Tribunal Federal                                 |
| TC/DF  | Tribunal de Contas do Distrito Federal                   |
| TCE/CE | Tribunal de Contas do Estado do Ceará                    |
| TCE/SP | Tribunal de Contas do Estado De São Paulo                |
| TCM/CE | Tribunal de Contas dos Municípios do estado do Ceará     |
| TCU    | Tribunal de Contas da União                              |
| TIC    | Tecnologia da Informação e Comunicação                   |
| TRT    | Tribunal Regional do Trabalho                            |
| TRT7   | Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região               |
| TRT-MG | Tribunal Regional do Trabalho do Estado de Minas Gerais  |
| TST    | Tribunal Superior do Trabalho                            |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>15</b> |
| <b>1.1 Contextualização.....</b>  | <b>15</b> |
| <b>1.2 Argumentação e pressupostos .....</b>  | <b>17</b> |
| <b>1.2 Objetivos.....</b>   | <b>17</b> |
| <i>1.2.1 Objetivo geral.....</i>  | <i>18</i> |
| <i>1.2.2 Objetivos específicos .....</i>  | <i>18</i> |
| <b>1.4 Relevância .....</b>   | <b>18</b> |
| <b>1.5 Aspectos metodológicos.....</b>  | <b>20</b> |
| <b>1.6 Estrutura geral do trabalho.....</b>   | <b>20</b> |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>  | <b>21</b> |
| <b>2.1 Teletrabalho .....</b>   | <b>21</b> |
| <i>2.1.1 Origem .....</i>   | <i>21</i> |
| <i>2.1.2 Conceitos.....</i>   | <i>23</i> |
| <b>2.2 Formas de teletrabalho .....</b>   | <b>26</b> |
| <b>2.3 Vantagens e desvantagens do teletrabalho.....</b>                                  | <b>27</b> |
| <b>2.4 Experiências do teletrabalho na Administração Pública.....</b>                     | <b>31</b> |
| <i>2.4.1 Legislação no Brasil.....</i>  | <i>32</i> |
| <i>2.4.2 Estudos empíricos na Administração Pública.....</i>                              | <i>37</i> |
| <b>2.5 Implantação do teletrabalho.....</b>   | <b>42</b> |
| <i>2.5.1 Contexto organizacional .....</i>  | <i>46</i> |
| <i>2.5.2 Contexto das funções.....</i>  | <i>50</i> |
| <i>2.5.3 Características do perfil do teletrabalhador .....</i>                           | <i>51</i> |
| <b>3 PROPOSTA METODOLÓGICA .....</b>  | <b>55</b> |
| <b>3.1 Classificação da pesquisa .....</b>  | <b>55</b> |
| <b>3.2 Unidade de Análise .....</b>   | <b>56</b> |
| <i>3.2.1 Tribunal de Contas do Estado do Ceará.....</i>                                   | <i>56</i> |
| <b>3.3 Sujeitos da pesquisa.....</b>  | <b>58</b> |
| <b>3.4 Procedimentos para a coleta e tratamento dos dados .....</b>                       | <b>59</b> |
| <b>3.5 Quadro resumo da pesquisa .....</b>  | <b>65</b> |
| <b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>   | <b>66</b> |
| <b>4.1 Características do contexto organizacional do TCE/CE.....</b>                      | <b>66</b> |
| <i>4.1.1 Forma de centralização das decisões dentro da estrutura organizacional .....</i> | <i>66</i> |

|  |            |
|--|------------|
| 4.1.2 <i>Estilo de gerenciamento</i> .....   | 69         |
| 4.1.3 <i>Padronização das atividades</i> .....                                     | 70         |
| 4.1.4 <i>Sistema de indicadores de resultado e desempenho</i> .....                | 71         |
| 4.2 <b>Funções (tarefas) do TCE/CE que melhor se adaptam ao teletrabalho</b> ..... | 72         |
| 4.2.1 <i>Nível de interação entre outras pessoas que a função exige</i> .....      | 74         |
| 4.2.2 <i>Independência com o local físico</i> .....                                | 80         |
| 4.2.3 <i>Ferramentas de trabalho utilizadas</i> .....                              | 81         |
| 4.3 <b>Características do perfil do servidor</b> .....                             | 83         |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....  | <b>88</b>  |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....   | <b>92</b>  |
| <b>ANEXOS</b> .....  | <b>101</b> |

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

Teletrabalho, na visão de Mello (1999), é o processo de se levar o trabalho aos funcionários, em vez de levar estes ao trabalho. Acrescenta, ainda, ser uma atividade periódica fora da empresa por um ou mais dias da semana, seja em casa, seja em outra área intermediária de trabalho; ou, também, uma substituição parcial ou total das viagens diárias do trabalho por tecnologia de telecomunicações, possivelmente com o auxílio de computadores e outros recursos de apoio.

O surgimento do teletrabalho ocorreu nos Estados Unidos em 1857, na companhia Estrada de Ferro Penn, através da utilização do sistema privado de telégrafo para gerenciar o pessoal que estava distante do escritório central, delegando aos funcionários o controle no uso de equipamento e na mão de obra, transformando-se, assim, em um complexo de operações descentralizadas (MELLO, 1999).

De acordo com Mross (2016), nos Estados Unidos da América, em 1990, houve a promulgação da *Clean Air Act6* (Lei do Ar Limpo), e suas alterações de 1996, a qual obrigou todas as empresas que empregam mais de 100 pessoas a reduzirem em 25% o tempo de deslocamento de seus empregados para o trabalho por meio do compartilhamento de veículos, incentivos de transporte público, semana reduzida ou teletrabalho. Já em 2010, na esfera pública dos Estados Unidos da América, “o *TeleworkEnhancement Act8* (Lei de Intensificação do Teletrabalho) obriga as agências federais a implementar políticas de estímulo ao trabalho remoto” (MROSS, 2016, p. 8).

No Brasil, o teletrabalho foi introduzido oficialmente em 1997 quando foi realizado o Seminário *Home Office/telecommuting – Perspectivas de Negócios e de Trabalho para o 3º Milênio*, com a finalidade de discutir e divulgar as informações relativas aos estudos e práticas de teletrabalho no âmbito da mobilidade corporativa e da convergência digital, em que foi lançado o primeiro livro sobre o assunto na língua portuguesa. Em 1999, foi fundada a SOBRAT – Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (GOULART, 2009; SILVA, 2014).

Em 2011, a pesquisa *Home Office Brasil* (TREVISAN et al, 2016) realizou uma estimativa, segundo projeções de dados do Censo IBGE de 2010, a partir de dados de diferentes instituições, de que o Brasil contava com aproximadamente mais de 20 milhões de trabalhadores em domicílio. A pesquisa ainda revelou que 37% das empresas pesquisadas no Brasil possuem prática de *Home Office* junto a seus colaboradores; destas, somente 1% é do

setor público, e que “o trabalho no século 21 está focado no que você faz, e não onde você faz” (TREVISAN et al, 2016, p.11). A pesquisa acrescentou ainda que, dentre as empresas pesquisadas, 23% promoveram a redução de espaço físico nos últimos 02 anos e 66% consideram a modalidade de *Home Office* como ferramenta para enfrentar épocas de crise econômica.

A pesquisa *Home Office* Brasil (TREVISAN et al, 2016), aponta, ainda, que entre as principais áreas elegíveis para o teletrabalho está a de Tecnologia da Informação. O Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO, empresa pública do Ministério da Fazenda, criada em 1º de dezembro de 1964 com a função de prestar serviços em Tecnologia da Informação para a administração pública federal, com ênfase na implantação de sistemas corporativos e soluções para ações do governo, afirmou, em notícia no *site* oficial, em 26 de outubro de 2012, que terá cerca de 140 teletrabalhadores (SERPRO, 2012).

Para Tachizawa e Mello (2003, p. 24), o teletrabalho consubstancia o “ato de exercer atividades que podem ser realizadas em um domicílio ou local intermediário, visando a competitividade e flexibilidade nos negócios”. Os autores ainda destacam que os aspectos favoráveis desse processo são uma maior capacidade de adaptação às mudanças ambientais; o estímulo para que as organizações analisem a implantação do teletrabalho com vistas a melhorar a produtividade e reduzir os custos com espaço e o absenteísmo; e alavancar a tecnologia e os investimentos em pessoal, assim, obtendo uma força de trabalho mais eficiente e confiável (TACHIZAWA;MELLO, 2003).

Estudos revelam que o teletrabalho trouxe uma gama de vantagens para o teletrabalhador, dentre elas: a flexibilização de horários, de tempo e de espaço; a possibilidade de emprego para deficientes físicos e mulheres; a diminuição de custos com transporte, alimentação e vestuário; a melhora na qualidade de vida, ampliando oportunidades para lazer, saúde e convívio familiar. Por outro lado, o teletrabalho também apresenta desvantagens em relação ao teletrabalhador como, por exemplo: o isolamento social e profissional; o aumento dos custos de infraestrutura; a redução das oportunidades profissionais; a extensão da jornada de trabalho, dentre outros. Já para as empresas, o teletrabalho traz como vantagens os ganhos de produtividade; a redução dos custos com estrutura física; a flexibilidade organizacional; a redução do *turnover* e o absenteísmo; estimula e facilita a atração, retenção e inclusão de pessoas com deficiência e talentos. E, como desvantagens, trouxe as dificuldades de supervisão; o enfraquecimento da cultura organizacional; os riscos de segurança da informação; entre outros (HERNANDEZ, 2011; SOBRATT, 2017; STEIL; BARCIA, 2001;



TACHIZAWA; MELLO, 2003; BOONEN, 2008; COSTA, 2004; COSTA, 2007; TREMBLAY, 2002; ROSENFELD; ALVES, 2011; PEDREIRA,2004).

Partindo dessa visão, a pesquisa foi norteada pela problemática central:Qual a viabilidade de implantação do teletrabalho no Tribunal de Contas do Estado do Ceará, considerando-se o contexto organizacional, as funções e as características individuais dos servidores?

## **1.2 Argumentação e pressupostos**

Para Steil e Barcia (2001), a análise da viabilidade da implantação do teletrabalho em uma organização deve ser realizada englobando quatro contextos: o contexto organizacional, o qual visa analisar as características estruturais e a cultura organizacional; o contexto das funções (ou tarefas), que visa analisar o grau de eficiência com que as tarefas podem ser realizadas no domicílio; as características individuais dos teletrabalhadores potenciais, visando analisar o perfil adequado do trabalhador ao teletrabalho; e, por fim, o contexto domiciliar dos teletrabalhadores potenciais, visando analisar se o domicílio do teletrabalhador é adequado para a execução do trabalho, assim como a readequação das rotinas domésticas.

O presente estudo visa considerar, exclusivamente, os contextos: organizacional, as funções e as características individuais dos possíveis teletrabalhadores. O contexto domiciliar não será inserido na análise, visto que essa análise deve ser observada pela instituição em cada caso de teletrabalhador quanto ao seu ambiente domiciliar, levando em consideração se o trabalhador atende as características individuais do perfil adequado ao teletrabalho, assim como se as funções (tarefas) por ele desenvolvida são adequadas a serem realizadas em domicílio.

Tomando por base essas constatações, foram definidos os seguintes pressupostos:

- 1) O TCE/CE apresenta características estruturais e culturais que viabilizam a implantação do teletrabalho;
- 2) Existem funções (tarefas) no TCE/CE que se adaptam ao teletrabalho;
- 3) Os servidores lotados nas funções que melhor se adaptam ao teletrabalho apresentam características do perfil adequadas ao teletrabalho.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Tem como objetivo geral analisar a viabilidade de implantação do teletrabalho no Tribunal de Contas do Estado do Ceará, considerando o contexto organizacional, as funções e as características individuais dos servidores. Para o alcance deste objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Tomando como base o modelo de análise da prontidão Organizacional para a implantação do Teletrabalho proposto por Steil e Barcia (2001), esta pesquisa tem como objetivos específicos:

- 1) Identificar as características do contexto organizacional do TCE/CE;
- 2) Identificar as funções (tarefas) do TCE/CE que melhor se adaptam ao teletrabalho;
- 3) Identificar as características do perfil dos servidores lotados nas funções que melhor se adaptam ao teletrabalho.

## **1.4 Relevância**

Em algumas instituições públicas brasileiras, o teletrabalho já é uma realidade, destacando-se: o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), o Tribunal de Contas da União (TCU), a Secretaria da Receita Federal (SRF), a Advocacia Geral da União (AGU), o Banco do Brasil (BB), o Tribunal Regional do Trabalho (TRT) da 23ª Região e o Tribunal Superior do Trabalho (TST) (SILVA, 2015). Contudo, Trevisan *et al.* (2016) indicam que 93% das empresas participantes do teletrabalho são privadas e somente 7% são instituições públicas.

Isto posto, a relevância acadêmica desse estudo se configura pela busca dos fatores que envolvem e implicam em uma implantação do teletrabalho como regime de trabalho em uma organização, visto ter o objetivo de identificar as características estruturais e culturais que delineiam a vida organizacional do TCE/CE; identificar as funções (tarefas) do TCE/CE que melhor se adaptam ao teletrabalho; e identificar as características do perfil dos servidores lotados nas funções que melhor se adaptam ao teletrabalho. E, ainda, pela busca de dados e informações quanto às vantagens e desvantagens trazidas com a implantação da modalidade do teletrabalho em uma instituição pública.

Considera-se, também, a relevância acadêmica do estudo pelo tema ser pouco estudado na esfera pública, já que as pesquisas têm se focado na iniciativa privada. Especificamente em relação aos Tribunais de Contas, foram identificados poucos estudos (ESTRADA, 2010; MROSS, 2016; SOUZA, 2008). Os achados da pesquisa podem, portanto, subsidiar a implantação do teletrabalho em instituições da administração pública com características comuns.

Pinto (2003, p. 82), com base na subjetividade do teletrabalho e pelas poucas experiências no Brasil, indica a importância de estudos futuros a fim de se “desenvolver instrumento para selecionar quais cargos poderiam ser avaliados para implantação do Teletrabalho no Domicílio”, assim como “desenvolver instrumento de pesquisa que avalia as características do perfil dos funcionários candidatos ao Teletrabalho no Domicílio”, o que justifica a realização do que ora se apresenta.

Além do âmbito teórico, o tema aqui proposto se justifica pela sua relevância social, pois quando a atividade fiscalizatória – a cargo do Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE/CE), com auxílio do Poder Legislativo, no exercício do controle externo – passa a ser otimizada, todos os jurisdicionados (Administração Pública Direta e Indireta do Estado) têm suas contas auditadas com maior rapidez, disponibilizando à sociedade respostas mais tempestivas no que diz respeito ao controle das despesas públicas. Destaca-se, também, a importância deste estudo ao se analisar os impactos positivos e negativos que podem ser trazidos aos servidores e ao Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE/CE) na implantação do teletrabalho, permitindo a possibilidade de adaptação e flexibilização desta entidade às vantagens trazidas pela evolução da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

Ao se considerar o teletrabalho como uma tendência mundial e as suas vantagens (uma maior produtividade, flexibilização dos negócios, vinda com o avanço da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), redução dos custos com estrutura física, redução do absenteísmo, inclusão social, entre outras) é relevante que instituições públicas, como o Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE/CE), avancem no sentido de dotar sistematicamente na busca de maximizar seus resultados e torna-se mais eficiente na utilização de seus recursos.

Observa-se, portanto, que, com base nos estudos empíricos, a identificação dos fatores, dos aspectos relevantes e das boas práticas que contribuiriam para o sucesso da implantação do teletrabalho nas instituições públicas, faz com que este estudo contribua com uma análise sistêmica que gere informações para que o TCE/CE (bem como outros órgãos de fiscalização superior) possa tomar decisões para implantação do teletrabalho, considerando as

características estruturais e culturais da instituição, as funções (tarefas) do cargo desempenhadas e as características do perfil dos servidores envolvidos.

### **1.5 Aspectos metodológicos**

No que se refere à metodologia, trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, com objetivos descritivos. Em relação aos meios, classifica-se como um estudo bibliográfico, documental e de campo. Na pesquisa de campo, a estratégia adotada foi o estudo de caso único, utilizando como unidade de análise o Tribunal de Contas do Estado do Ceará.

Fez-se uso de dados secundários, obtidos através de pesquisa documental junto aos arquivos do TCE disponíveis ao público. Para a análise dos dados, foi utilizada a análise documental, confrontando os achados com as características de um contexto organizacional proposto pela literatura especializada para a implantação do teletrabalho em uma organização e, ainda, as características frequentemente apresentadas das funções passíveis de serem teletrabalháveis.

Na obtenção do objetivo de identificar as características do perfil dos servidores lotados nas funções que melhor se adaptam ao teletrabalho, foram levantados atributos por meio de uma coleta de dados primários, a partir da aplicação de um questionário com perguntas fechadas aos servidores, adaptado de Pinto (2003), que possibilitou a avaliação das características do perfil dos servidores.

### **1.6 Estrutura geral do trabalho**

O trabalho está estruturado em cinco seções, a saber: na primeira seção é realizada a introdução ao trabalho, com a devida contextualização do problema, a questão norteadora, argumentação e pressupostos, os objetivos da pesquisa, a relevância e justificativa para a elaboração do estudo, aspectos metodológicos e a estrutura do trabalho. A segunda seção trata do referencial teórico embasador da pesquisa. A terceira seção discorre sobre os enquadramentos metodológicos adotados para a elaboração do estudo, a definição das unidades de análise e os procedimentos para coleta e tratamento dos dados. Na quarta seção, tem-se a análise dos resultados, considerando cada um dos aspectos propostos.

Por fim, na seção cinco, estão apresentadas as considerações finais e recomendações para pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção desenvolve a base teórica que fundamenta a pesquisa, apresentando os conceitos acerca do teletrabalho e suas dimensões, assim como das experiências do teletrabalho na Administração Pública. Preliminarmente, para melhor compreensão da temática, se faz necessário fazer um breve relato sobre os seguintes temas: teletrabalho, formas de teletrabalho e as vantagens e desvantagens do teletrabalho.

### 2.1 Teletrabalho

#### 2.1.1 Origem

Apesar de parecer uma inovação da atualidade, Mello (1999) afirma haver indícios de que o teletrabalho surgiu nos Estados Unidos em 1857, na companhia Estrada de Ferro Penn. Neste período, a empresa utilizava seu sistema privado de telégrafo para gerenciar o pessoal que estava distante do escritório central, delegando aos funcionários o controle no uso de equipamento e na mão de obra. Assim, a organização fazia o uso das telecomunicações e transformou-se num complexo de operações descentralizadas (MELLO, 1999).

Em meados de 1960 e início de 1970, observa-se uma nova configuração do trabalho, denominado pós-fordista, um capitalismo com dominância financeira e regime de acumulação flexível, caracterizado pela reestruturação espacial da sociedade; nova divisão social e espacial do trabalho; criação de novos espaços de produção e consumo; e novas formas de relações sociais (SILVA, 2014).

Apesar de não haver um consenso quanto à origem do termo teletrabalho, atribui-se a Jack Nilles em 1976, em seu livro *The telecommunicationstransportation trade-off*, sendo conhecido como um processo de levar o trabalho aos empregados em vez de levar estes ao trabalho, assim como uma atividade periódica fora da empresa por um ou mais dias por semana, seja em casa, seja em outra área intermediária de trabalho. Entendido também como a substituição das viagens diárias ao trabalho por tecnologias de telecomunicações, possivelmente com o auxílio de computadores e de outros recursos de apoio. Este conceito se aplica, ainda, às atividades virtuais realizadas no próprio posto/local de trabalho do colaborador e que elimina a necessidade de deslocamento das pessoas que, normalmente, teriam que interagir pessoalmente (TACHIZAWA; MELLO, 2003; COSTA, 2004; BOONEN, 2008; ALVES, 2008).

Em 1990, nos Estados Unidos da América, houve a promulgação da *Clean Air Act6* (Lei do Ar Limpo), que obrigou todas as empresas que empregam mais de 100 pessoas a reduzirem em 25% o tempo de deslocamento de seus empregados para o trabalho por meio do compartilhamento de veículos, incentivos de transporte público, semana reduzida ou teletrabalho. Já em 2010, na esfera pública dos Estados Unidos da América, “o *TeleworkEnhancement Act8* (Lei de Intensificação do Teletrabalho) obriga as agências federais a implementar políticas de estímulo ao trabalho remoto” (MROSS, 2016, p. 8).

Em 1996, a Organização Internacional do Trabalho, responsável pela formulação e aplicação das normas internacionais do trabalho, através de suas convenções e recomendações, promulgou a Convenção nº 177, de 20 de junho de 1996, estabelecendo o trabalho em domicílio (*Home Work*) como o trabalho realizado por uma pessoa em sua casa ou em outras instalações de sua escolha, além de no local de trabalho do empregador, por remuneração e que resulte em um produto ou serviço especificado pelo empregador, independentemente de quem fornece o equipamento, materiais ou outros insumos utilizados (OIT, 1996).

O teletrabalho foi introduzido oficialmente no Brasil em 1997, quando foi realizado o Seminário *Home Office/telecommuting – Perspectivas de Negócios e de Trabalho para o 3º Milênio*, evento com a finalidade de discutir e divulgar as informações relativas aos estudos e práticas de teletrabalho no âmbito da mobilidade corporativa e da convergência digital, no qual foi lançado o primeiro livro sobre o assunto na língua portuguesa. Em 1999, foi fundada a SOBRAT – Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (GOULART, 2009; SILVA, 2014).

A busca incessante por maior produtividade, eficiência e competitividade fazem com que os indicadores de desempenho das organizações estejam bastante voltados para a redução de gastos e melhor aproveitamento do tempo. Para sobreviver neste novo ambiente, as empresas buscam alternativas viáveis para os seus negócios, estruturas organizacionais e formas de trabalho. A partir desta perspectiva, surge o processo de teletrabalho como uma alternativa moderna de gestão empresarial, sob o enfoque das alternativas de trabalho flexível para tornar as empresas mais dinâmicas e competitivas (TACHIZAWA; MELLO, 2003).

Compreendendo as transformações ocorridas no mundo do trabalho no final do século XX, a concepção contemporânea das relações trabalhistas na atualidade, conseqüentemente as novas relações estabelecidas entre indivíduos e as organizações, destacam-se como características para essa transformação: a constituição de novas formas de organização do trabalho, a modificação da natureza das formas existentes, a instauração de

novas características acerca do papel do trabalhador, o desaparecimento de empregos permanentes e, simultaneamente, o aparecimento de novas tecnologias e inovações, a maior flexibilidade em relação às atividades e o tempo, o aumento e a descoberta de novas formas de produção que conduzem e formam novas tendências no âmbito organizacional e social, e, ainda, a flexibilização do emprego e do trabalho, em que um dos aspectos é o crescimento das modalidades informais e flexíveis de contratação (SILVA, 2014; ALVES, 2008).

Assim, a intensa produção de tecnologia, a facilidade de acesso à conectividade, a forte concorrência de mercado entre empresas e profissionais qualificados, as insatisfações geradas pelos requisitos organizacionais, como os sistemas de remuneração tradicionais, o exaustivo processo de ida e volta ao trabalho diariamente, conflitos trabalho/família causado pelo aumento de mulheres na força de trabalho e a queda da qualidade de vida dos trabalhadores provocada pela falta de tempo para a família, passam a exigir dos administradores mais flexibilidade quanto ao horário e local de se realizar o trabalho, visando atrair empregados qualificados, além de tentar manter aqueles que possuem boa produtividade, fazendo, assim, emergir uma relação complementar entre organizações e trabalhadores. As organizações, na busca de vantagem competitiva, tiveram que se adaptar e criar formas para atrair e manter esses profissionais, tornando, portanto, a adesão e adequação ao teletrabalho um novo marco na ordem das relações de trabalho contemporâneas, bem como uma questão de sobrevivência para empresas privadas e públicas em relação à nova massa trabalhadora que vem emergindo (SILVA, 2014; BOONEN, 2008).

### **2.1.2 Conceitos**

A Lei do Código do Trabalho (*Labour Code Act*) nº 311, de 28 de junho de 2001, da República Eslovaca, define *home work* e *telework* como a “relação de trabalho de um empregado que desempenha trabalho para um empregador em casa ou em outro local acordado, de acordo com as condições acordadas no contrato de trabalho (doravante denominado "trabalho em casa)”. Acrescenta ao conceito, que aquele que trabalha para um empregador, em casa ou em outro local acordado, de acordo com as condições acordadas no contrato de trabalho, com o uso de tecnologia da informação e no tempo de trabalho organizado por ele próprio (*NATIONAL COUNCIL OF THE SLOVAK REPUBLIC*, 2001).

Em 2011, a Convenção dos Trabalhadores em Domicílio (*DomesticWorkersConvention*) nº 189 da OIT (OIT, 2011) destacou que uma pessoa que desempenha trabalho doméstico de forma ocasional ou esporádica e não em uma base

profissional não é um *domesticworker* (trabalhador doméstico), sendo necessário, para tanto, haver uma relação de trabalho entre o trabalhador e o empregador. Acrescenta, ainda, que deve o empregador assegurar a igualdade de tratamento entre os trabalhadores domésticos e os trabalhadores em geral em relação às horas normais de trabalho, à remuneração de horas extras, períodos de descanso diário e semanal e férias anuais remuneradas, de acordo com as leis, regulamentos ou convenções coletivas nacionais, levando em consideração as características especiais do trabalho doméstico.

Para a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT, 2017), o teletrabalho é toda a modalidade de trabalho intelectual regido por um contrato e realizado à distância com a utilização de tecnologias da comunicação e informação que permitem receber e transmitir dados, arquivos de texto, imagem ou som, mediante controle, supervisão e subordinação.

Segundo Trope (1999), o conceito de teletrabalho surge a partir da possibilidade dos funcionários não necessitarem estar fisicamente presentes nas instalações da empresa para trabalhar, podendo fazê-lo em suas próprias residências. Além disso, podem ser considerados como “funcionários móveis”, isto é, executivos em movimento constante ou, por exemplo, vendedores que já saem de suas residências direto para os clientes. Até mesmo a criação de uma empresa sem sede é atualmente viável. Essas possibilidades se dão devido aos recursos que a tecnologia de informática disponibiliza.

Para Bailey e Kurland (1999), o teletrabalho baseado em casa (*home-based telecommuting*) é aquele em que os funcionários trabalham em casa regularmente, embora não necessariamente todos os dias, não se confundindo com os trabalhadores domiciliares que trabalham por conta própria ou que, de outra forma, não têm conexão com um local de trabalho central, podendo-se dizer que uma pessoa é teletrabalhadora quando seu contato de telecomunicações para o escritório for tão simples quanto telefone. No entanto, os teletrabalhadores costumam usar outros meios de comunicação, como correio eletrônico, links de computadores pessoais para servidores do escritório e aparelhos de fax.

Tachizawa e Mello (2003) definem, ainda, teletrabalho como uma forma de trabalho que consubstancia o ato de exercer atividades que podem ser realizadas em domicílio ou outro local intermediário, a fim de atingir competitividade e flexibilidade nos negócios.

Pedreira (2004, p.5) acredita que, na verdade:

A nova tecnologia, e, com ela, o teletrabalho, não fez desaparecer a subordinação como categoria jurídica, mas apenas provocou uma alteração da morfologia típica do trabalho subordinado, obrigando a uma reconstrução do sistema de indícios utilizado até agora para desvelar a dependência.



Costa (2007, p.106) entende o teletrabalho como “ferramenta e produto da reestruturação global do capital, do trabalho e dos mercados, em direção à fluidez da acumulação flexível”.

Em 2009, sintetizando o tema, Mello (2009, p.6) entendeu que o teletrabalho é “uma relação laboral estável realizado a distância, onde o empregado ou prestador de serviços trabalha em um local físico diferente do escritório tradicional, podendo ser em sua casa, em um escritório virtual ou em outro ambiente alternativo”.

Na visão de Rosenfield e Alves (2011, p.217), o teletrabalho “não pode ser conceituado simplesmente como trabalho à distância, mas sim como um elemento das mudanças organizacionais estratégicas que apontam novas formas de trabalho flexível sustentadas por TICs”. Acrescentam, ainda, que essa prática propiciou o desenvolvimento de outras formas de controle externo sobre o trabalho, como monitoramento eletrônico e por resultados (exigências e metas atingidas monitoradas pela entrega de relatórios periódicos), tarefas pré-estruturadas (de aplicação de parâmetros e ações preestabelecidas) e, em alguns casos, criação dependente (trabalho de equipe, tomada de decisão final feita pela hierarquia) (ROSENFELD; ALVES, 2011).

Para Matias-Pereira (2013), o teletrabalho na administração pública é conceituado como:

Aquele em que o servidor público pode desenvolver parte ou todo o seu trabalho em casa ou em qualquer outro local, apoiado na utilização das novas ferramentas tecnológicas, em especial, o computador, acesso à Internet, hardwares e softwares necessários para o desempenho de suas funções. As atividades priorizadas devem ter como referência as atribuições em que seja possível, em função da característica do serviço, mensurar objetivamente o desempenho do servidor e a qualidade do serviço prestado.

Apresentando-se como uma alternativa de flexibilizar o trabalho, o teletrabalho, além de reduzir os custos decorrentes do enxugamento da infraestrutura empresarial (o que responde aos imperativos da competitividade), contribui para o enfrentamento das mazelas sociais. Esta forma alternativa de realizar o trabalho requer profissionais dotados de competências necessárias para desempenhar suas tarefas com eficiência e, de modo particular, profissionais dotados de auto regulação, capazes de desenvolver seu trabalho e cumprir suas metas independentemente da hierarquia e das fronteiras organizacionais (BOONEN, 2008).

Estrada (2014, p. 47) compartilha dessas definições e caracteriza o teletrabalho como "aquele realizado com ou sem subordinação através do uso de antigas e novas formas de telecomunicação em virtude de uma relação de trabalho, permitindo a sua execução à

distância, prescindindo da presença física do trabalhador em lugar específico de trabalho".

A partir dos autores supracitados, tornou-se possível identificar quatro características principais para se definir o teletrabalho: (1) sua relação deve ser disciplinada por um acordo formal de trabalho; (2) o trabalho é realizado fora das dependências do empregador; (3) constante uso das tecnologias de informação e comunicação; e (4) que resulte em um produto ou um serviço especificado pelo empregador.

## 2.2 Formas de teletrabalho

Considerando que o teletrabalho será realizado fora das dependências do empregador, Costa (2004, p. 14 e 15) define diferentes formas de organização do teletrabalho, dependendo do local onde será realizado. Sendo elas:

- *Home-office* – é o teletrabalho realizado no domicílio do teletrabalhador; o espaço de trabalho na empresa é mudado para um escritório na residência do trabalhador.
- Teletrabalho móvel – o trabalho é realizado por pessoas que estão constantemente se movimentando, seja em viagens, visitando ou trabalhando nas instalações de clientes; os teletrabalhadores móveis usam celulares, *laptops*, *palmtops*, por exemplo, para a realização de suas tarefas; o escritório passa a ser qualquer lugar onde o teletrabalhador esteja: o carro, o avião, o trem ou o escritório do cliente.
- Escritórios satélites – escritórios pertencentes à própria empresa, geralmente em áreas fora do centro, em locais de aluguel mais barato e de acesso mais fácil para os empregados.
- Telecentros – escritórios equipados com os recursos tecnológicos necessários ao teletrabalho, onde diversas empresas ou pessoas podem alugar espaço pelo tempo necessário (um dia, uma semana ou o período de um projeto).
- *Telecottages* – proposta originária dos países escandinavos, é uma iniciativa típica das comunidades para atrair empregos, atualizar a mão-de-obra e criar competitividade para a economia local, especialmente na Europa. Os *telecottages* funcionam como locais onde é oferecido treinamento e disponibilizada infra-estrutura e tecnologia para moradores e empresas da comunidade, e em praticamente todos os casos recebem ou receberam subsídios governamentais.

Trevisan et al. (2016, p. 7) acrescenta àquelas apresentadas por Costa (2004) outras formas de se teletrabalhar, determinadas a seguir:

Trabalhador de Campo: prática onde os colaboradores de forma constante ou periódica, realizam suas atividades em campo;

Trabalho Colaborativo: prática onde os colaboradores realizam suas atividades de forma constante ou periódica, junto às equipes multidisciplinares e/ou internacionais em diferentes locais (Ex.: residência, cliente, campo).

Já para Pedreira (2004), o teletrabalho é classificado em três principais modalidades: teletrabalho em telecentros, teletrabalho em domicílio e teletrabalho nômade. Sendo os telecentros locais da empresa, porém situados fora da sua sede central. O

teletrabalho em domicílio é aquele executado pelo trabalhador em sua residência ou em qualquer outro local por ele livremente escolhido, conhecido como o trabalho em domicílio tradicional. E o teletrabalho nômade é aquele realizado pelos trabalhadores que não tem um lugar fixo para a prestação e passam a maior parte do tempo fora da empresa.

A transformação das relações entre as pessoas e o ritmo da sociedade moderna vem aumentando a cada dia a frequência da execução do teletrabalho, definido como trabalho realizado à distância. Essa forma de trabalho tornou-se uma das mais adequadas, pois o que se busca na atualidade é o cumprimento das metas e a qualidade do serviço prestado, e não mais o controle do tempo do empregado, pois o que as organizações almejam são novos métodos para crescer com sucesso. Desta forma, Trope (1999) observa que os horários flexíveis e móveis, e a liberdade de ação para as pessoas, passam a ser altamente indicados para a consecução de produtividade e qualidade. O foco dessa modalidade de trabalho são os resultados e não o horário que o funcionário está produzindo.

Do exposto, foi possível conjecturar que as diversas formas de se teletrabalhar objetivam a melhoria da produtividade no trabalho, além de ações que buscam equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. No presente estudo, a forma de teletrabalho estudada é o *Home-office*, sendo aquele em que o trabalho passa a ser realizado no domicílio do teletrabalhador.

### **2.3 Vantagens e desvantagens do teletrabalho**

O teletrabalho fornece às empresas que o adotam, além de redinamizar a organização, outras vantagens potenciais. O *turn-over* diminui devido ao menor número de problemas pessoais e da maior satisfação dos funcionários. A base de recrutamento dos funcionários é aumentada, pois a empresa pode efetuar recrutamento fora da região onde se encontra instalada. A passagem de uma cultura de “compra de tempo” para uma cultura de “compra de resultado” aumenta a competitividade da empresa (TROPE, 1999).

Outra razão favorável ao desenvolvimento da organização, segundo Trope (1999), são os variados ganhos financeiros, onde os custos imobiliários são reduzidos em função da diminuição do espaço que os funcionários ocupam no escritório, da diminuição do número de funcionários presentes na empresa, da redução dos custos gerais. Estudos americanos mostram que a redução de custos para a empresa, quando há um funcionário teletrabalhador, pode chegar a 30% com o gasto médio por funcionário. Existe, porém, com a implantação do teletrabalho, uma geração de custos extras para a empresa, como: gastos com comunicação e tecnologia da informação. Estes novos custos, no entanto, não diminuem no conjunto total as

vantagens financeiras da organização (TROPE, 1999).

Tachizawa e Mello (2003) apontam como aspectos favoráveis a este processo, além de focalização, uma maior capacidade de adaptação às mudanças ambientais, estímulo para melhora da produtividade, redução de custos com espaço e absenteísmo, aumento da tecnologia e dos investimentos em pessoal, sendo possível com isso obter um cliente interno mais eficiente e confiável.

Além de todas as vantagens proporcionadas pelo teletrabalho citadas até aqui, Hernandez (2011) destaca que em relação à flexibilidade trazida pelo teletrabalho é importante conhecer as vantagens e desvantagens dessa forma de trabalho.

Estudos empíricos apontam vantagens e desvantagens do teletrabalho tanto para os trabalhadores, quanto para as empresas, como também para a sociedade. O Quadro 1 apresenta um resumo das vantagens e desvantagens do teletrabalho apresentadas na literatura científica.

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho

| Nível   | Vantagens   | Desvantagens   |
|---|---|--|
| <b>Individual</b>   | Redução do tempo de deslocamentos entre residência e o trabalho.                                      | Isolamento social e profissional.  |
|   | Diminuição de custos com transporte, alimentação e vestuário.   | Aumento dos custos de infra-estrutura(gastos com energia elétrica, material de expediente).                      |
|   | Compartilhamento de conhecimentos (necessário a qualquer relação a distância).                        | Riscos ergométricos e de segurança no ambiente de trabalho.  |
|   | Melhora na qualidade de vida, ampliando oportunidades para lazer, saúde e convívio familiar.          | Redução das oportunidades de crescimento profissional.   |
|   | Flexibilidade de horário.   | Menor chance de promoção.  |
|   | Elevação da satisfação e motivação.   | Extensão da jornada de trabalho.   |
|   | Aumento da produtividade.   | Confusão entre o espaço privado e o espaço profissional.   |
|   | Aumento da autonomia e independência.   | Falta de legislação específica.  |
|   | Reduz os riscos com contágio de doenças, acidentes de trabalho, violência no trânsito e afastamentos. |  |
| Mais opções no mercado de trabalho para pessoas com deficiências. |   |  |
| <b>Empresas</b>   | Ganhos de produtividade.  | Conflitos entre colegas de trabalho, decorrente da falta de entendimento entre as diferenças de teletrabalhador. |
|   | Redução dos custos com estrutura física.  | Dificuldades de supervisão.  |
|   | Flexibilidade organizacional.   | Enfraquecimento da cultura organizacional.   |
|   | Competitividade na atração e retenção de competências.  | Necessidade de investimentos específicos em infraestrutura.  |

|                            |  |  |
|----------------------------|--|--|
|                            | Aumento da qualidade do trabalho e dos serviços prestados aos clientes.  | Riscos de segurança da informação.   |
|                            | Reduz o <i>turnover</i> e o absentéismo.   | Supervisão à distância pode interferir no nível de <i>feedback</i> .                               |
|                            | Desconsideração das pausas, atrasos e absentéismos.  |  |
|                            | Reforça a imagem institucional da empresa.   |  |
|                            | Estimula e facilita a atração, retenção e inclusão de pessoas com deficiência e de talentos.   |  |
|                            | Oferece segurança em situações contingenciais que podem dificultar o deslocamento dos colaboradores – manifestações, greves em setores públicos, enchentes, grandes acidentes etc. |  |
| <b>Sociedade e Governo</b> | Redução de tráfego.  | Concorrência na contratação de mão de obra em outra região.  |
|                            | Combate à exclusão social.   | Aumento de doenças, decorrentes de esforço repetitivo.   |
|                            | Reduz os gastos com combustíveis e na emissão de gases do efeito estufa.   | Perda de empregos por conta da terceirização.  |
|                            | Promove um desenvolvimento regional mais equilibrado, ampliando as condições de contratação de moradores em áreas mais afastadas dos centros industriais e comerciais.             | Impacto econômico nas industriais da região das empresas (restaurantes, postos de gasolina, etc.). |
|                            | Incentiva o consumo na região do teletrabalhador (restaurantes, postos de gasolina, etc.).   |  |

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Hernandez (2011), SOBRATT (2017), Steil; Barcia (2001), Tachizawa e Mello (2003), Boonen (2008), Costa (2004), Costa (2007), Tremblay (2002), Rosenfield e Alves (2011) e Pedreira (2004).

Ao se considerar a situação da mulher, foi possível perceber que as vantagens se sobrepõem as desvantagens. Segundo Hernandez (2011), a mulher poderia conciliar as atividades de mãe e dona de casa com o seu trabalho. Além disso, destaca também a possibilidade dos trabalhadores com necessidades especiais terem facilitadas suas dificuldades de deslocamento, abrindo para eles novas perspectivas profissionais.

Quanto ao isolamento social e profissional, a SOBRATT (2013, p. 51) indica que tal fator "pode ser minimizado com uma política objetiva e democrática de carreira, que enxergue os méritos concretos dos empregados, dando maior ênfase a qualidade e utilidade de seu produto para a empresa". Destaca, ainda, que se deve respeitar sempre a importante recomendação de "não se distanciar totalmente do escritório, mas manter o contato presencial com colegas e chefias pelo menos uma vez a cada 10 dias, se possível" (SOBRATT, 2013, p. 51).

Ainda sobre a desvantagem do isolamento social e profissional, a Lei do Código do Trabalho nº 311, de 28 de junho de 2001, da República Eslovaca (NATIONAL COUNCIL OF THE SLOVAK REPUBLIC, 2001) determina que o empregador adote medidas para impedir que os funcionários que trabalham em casa ou que os teletrabalhadores se isolem de outros funcionários e que lhes dê a oportunidade de se encontrarem com outros funcionários.

Tachizawa e Mello (2003, p. 27 e 28) ressaltam que o teletrabalhador deverá tomar algumas cautelas, com o fim de amenizar possíveis impactos do teletrabalho, tais como:

- evitar o isolamento/solidão no exercício das atividades profissionais;
- não procrastinar as decisões e ações;
- participar em uma rede de trabalhos e de contatos (groupware);
- participar em encontros informais com os outros profissionais da área e da profissão;
- ter uma agenda de atividades sociais (lazer ou trabalho);
- ser voluntário em algum projeto na comunidade, no bairro ou no prédio residencial, ao intensificar seus contatos com amigos e parentes.

Resultados das entrevistas realizadas por Alves (2008), em seu estudo empírico, destacam dispositivos utilizados pelos teletrabalhadores assalariados na construção artificial da fronteira entre o trabalho e o não-trabalho, que seria o tempo dedicado ao lazer, família e atividades extras trabalho, entre outros:

- a) fechar a porta do escritório para impedir ou dificultar a circulação dos membros da família no espaço de trabalho;
- b) trabalhar durante a madrugada para evitar interrupções da família;
- c) dividir o trabalho doméstico, em especial a tarefa de cuidar dos filhos, definindo dias e horários semanais para dedicar-se aos cuidados e ao lazer com os filhos;
- d) almoçar com colegas ou amigos fora do espaço domiciliar;
- e) retirar o fone do gancho a partir de determinado horário;
- f) desligar o microcomputador mais ou menos à mesma hora diariamente;
- g) realizar atividades rotineiras fora do domicílio, tais como atividades de esporte, de cultura, de ensino, como cursos de línguas estrangeiras etc;
- h) evitar acessar o endereço de e-mail da empresa à noite, fins de semana ou feriado;
- i) “frequentar” periodicamente a empresa, mesmo sem convocação formal e sem obrigatoriedade acordada.

Steil e Barcia (2001, p.82) entendem que:

O contexto domiciliar do teletrabalhador potencial diz respeito aos aspectos

relacionados à existência de um local adequado para a execução do trabalho e do rearranjo das rotinas domésticas para que o trabalhador não receba estímulos contrários ao desenvolvimento de suas atividades profissionais. Ajustes são invariavelmente necessários, pois, historicamente, os objetivos residenciais têm estado em direta oposição aos objetivos profissionais dos indivíduos.

Alves (2008) destaca que a partir da década de 1990, com a expansão das tecnologias da informação e da comunicação, o teletrabalho vem sendo apresentado pelos seus defensores (empresários, consultores e gestores público) em dois eixos: como modalidade de trabalho que contribui para promover a autonomia e a independência no trabalho; e como qualidade de vida e de equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Em contraposição, a autora ainda destaca que estudiosos que consideram o teletrabalho uma reedição do trabalho em domicílio, apontam aspectos como fragmentação excessiva das atividades, desigualdade de gênero no que se refere à divisão do trabalho e à qualificação, a predominância do trabalho repetitivo e heterônomo, e, ainda, numa forma de transmissão dos custos das empresas para os teletrabalhadores (ALVES, 2008).

Nesse sentido, Trope (1999, p. 17) expõe que:

uma das motivações principais para as empresas adotarem o teletrabalho é a melhoria da produtividade do trabalho realizado. Experiências mostram que o teletrabalhador é mais produtivo do que um trabalhador clássico, devido a uma melhor qualidade de vida e uma maior autonomia.

## **2.4 Experiências do teletrabalho na Administração Pública**

Considerando que o foco do presente estudo está na análise da viabilidade de implantação do teletrabalho na Administração Pública, mais especificamente no Tribunal de Contas do Estado do Ceará, buscou-se nesta subseção descrever casos de implementação efetiva do teletrabalho na Administração Pública com base em uma pesquisa bibliográfica e documental sobre as normas, leis, resoluções e portarias expedidas pelas instituições públicas que já implantaram o teletrabalho no Brasil, com o objetivo de trazer dados comuns às normas de implantação e legalização do teletrabalho no âmbito da entidade. Procedeu-se, também, uma pesquisa bibliográfica sobre os casos empíricos disponíveis na literatura relacionados ao teletrabalho e ao serviço público, cujo objetivo é trazer dados e informações de entidades públicas que já exercem o teletrabalho, assim como as implicações na sua implantação.

No setor público, segundo Matias-Pereira (2013), o teletrabalho não é uma medida fácil a ser implantada, sendo perceptível que há uma grande resistência das

instituições públicas brasileiras, bem como dos próprios servidores públicos. Contudo, destaca que, no governo federal, diversas instituições, mesmo que de forma incipiente, adotam a modalidade de teletrabalho nas suas atividades, desenvolvendo projetos pilotos nessa área: a Secretaria de Receita Federal (auditores), atividades agropecuárias (fiscais de vigilância sanitária), Tribunal Superior do Trabalho, Tribunal de Contas da União, entre outras.

#### ***2.4.1 Legislação no Brasil***

O teletrabalho no Brasil foi recentemente regulamentado através da promulgação da Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, que foi acrescentada à Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) o capítulo II-A - DO TELETRABALHO (BRASIL, 2017), e que define o teletrabalho como a “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”.

Quanto às formalidades contratuais, a Lei nº 13.467/2017 determina que a prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deverá constar expressamente no contrato individual de trabalho, com a devida especificação das atividades a serem desenvolvidas pelo trabalhador (art. 75-C, da CLT, incluído pela Lei nº 13.467/2017), bem como questões quanto à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos, infraestrutura necessária e adequada a prestação do trabalho remoto e ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado (art. 75-D, da CLT, incluído pela Lei nº 13.467/2017).

Interpretando-se a responsabilidade pelos custos de infraestrutura do teletrabalho, Miziara (2017) entende que tais despesas deverão sempre serem reembolsadas, sendo expressamente previsto no contrato a forma como se dará o reembolso. E ainda exemplifica (MIZIARA, 2017, p. 40):

Em verdade, o que o contrato deverá prever são quais serão as regras no tocante a responsabilidade pela aquisição (quem vai ser o responsável por comprar, se o empregador ou o empregado), manutenção (o empregado ou o empregador dará a devida manutenção nos equipamentos) ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos (do mesmo modo, quem irá fornecer, empregado ou empregador) e, por fim, da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto.

Contudo, acrescenta que as despesas que já forem ordinárias do cotidiano do empregado serão custeadas pelo próprio empregado, tais como, se o empregado



ordinariamente já possui infraestrutura necessária e adequada para a prestação do serviço, como internet, telefone e, até mesmo, computador (MIZIARA, 2017).

Quanto ao regime de duração do teletrabalho, a Lei nº 13.467/2017 estabelece no art. 62, inciso III, da CLT que os empregados em regime de teletrabalho estão excluídos do regime de duração normal do trabalho, razão pela qual não farão jus, por exemplo, ao recebimento de horas extras (MIZIARA, 2017).

No entanto, se houver controle do horário do teletrabalhador, tais como (MIZIARA, 2017, p. 44):

períodos de conexão, controle de *logine logout*, localização física, pausas ou ligações ininterruptas para saber o andamento dos trabalhos, especialmente se de forma periódica, estarão, inevitavelmente, enquadrados na disposição do art. 7º da CR/88 e no art. 6º, parágrafo único da CLT e terão direito à proteção da jornada, inclusive eventuais horas extras.

A despeito do serviço público brasileiro, ainda há falta de regulamentação específica para a modalidade. Entretanto, o teletrabalho já vem sendo praticado por diversos órgãos públicos (Tribunal de Contas da União, Tribunal Superior do trabalho, Conselho Nacional de Justiça, Poder Judiciário, entre outros), os quais se respaldam por meio da promulgação de normativos próprios (portarias, atos e resoluções), muitos deles considerando o princípio da eficiência, aumento da produtividade, avanço tecnológico, entre outros, como é o caso da Portaria-TCU nº 99, de 5 de abril de 2010 (TCU, 2010).

O PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, no uso das atribuições que lhe confere o inciso XXXIV do art. 28 do Regimento Interno e tendo em vista o disposto no art. 14 da Portaria-TCU nº 139, de 9 de março de 2009,

considerando os resultados apurados pela Comissão de Coordenação Geral durante a experiência-piloto, ocorrida no período de abril de 2009 a março de 2010, relativa à realização de trabalhos do Tribunal fora de suas dependências;

considerando a importância de incorporar ao TCU políticas institucionais de gestão de pessoas que possam estimular os servidores a desenvolver e a utilizar seu pleno potencial de forma alinhada às estratégias e aos valores da organização, contribuindo, assim, para o aprimoramento dos resultados do Tribunal;

considerando a disponibilização de funcionalidades de tecnologia da informação que facilitam a realização de trabalho à distância pelos servidores do TCU por meio da implantação do processo eletrônico para o controle externo; e

considerando o princípio da eficiência, previsto no art. 37 da Constituição Federal, resolve:

Diante das experiências no serviço público, a Câmara dos Deputados, com a apresentação do Projeto de Lei nº 2723/15, de autoria do Deputado Federal Daniel Vilela (PMDB-GO), autoriza os órgãos públicos federais a instituir sistema de trabalho remoto, o chamado teletrabalho ou trabalho à distância, quando os resultados puderem ser efetivamente mensuráveis, atingindo todos os servidores federais da administração direta dos poderes

Executivo, Legislativo e Judiciário, autarquias e fundações federais. O Projeto de Lei hoje se encontra aprovado pela Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público (CTASP) e aguarda designação do Relator na Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania (CCJC), o qual já opinou pela constitucionalidade, juridicidade e boa técnica legislativa do Projeto.

Neste contexto, o Quadro 2 apresenta um comparativo de algumas características das práticas de teletrabalho utilizadas nas organizações públicas que já praticam o teletrabalho, colhidas a partir do levantamento dos atos normativos expedidos pelas instituições públicas.

Quadro 2 - Características do teletrabalho nas instituições públicas que praticam o teletrabalho

| Instituição                | Infraestrutura Individual | Condições para participação  | Tarefas teletrabalháveis   | Metas individuais do teletrabalhador  | Ato normativo                         |
|----------------------------|---------------------------|--|--|---|---------------------------------------|
| TCU                        | Provida pelo trabalhador  | Estabilidade e sem faltas disciplinares nos últimos dois anos.   | Atividades que demande maior esforço individual e menor interação com outros servidores, tais como, instruções, pareceres, relatórios, roteiros, propostas de normas e de manuais, dentre outros.  | Superior em 15% em relação às metas determinadas para atividades presenciais.   | Portarias n° 139/2009 e 99/2010       |
| TC/DF                      | Provida pelo trabalhador  | Estabilidade; sem faltas disciplinares nos últimos dois anos e que não possuam subordinados. Prioridade aos servidores portadores de deficiência, as gestantes e as lactantes.   | Atividades que demande maior esforço individual e menor interação com outros servidores, tais como, instruções, pareceres, relatórios, roteiros, propostas de normas e de manuais, dentre outros.  | Superior em 15% em relação às metas determinadas para atividades presenciais.   | Resolução n° 245/2012                 |
| TST                        | Provida pelo trabalhador  | Estabilidade e sem faltas disciplinares nos últimos dois anos. Prioridade aos servidores portadores de deficiência.  | Seja possível, em função da característica do serviço, mensurar objetivamente o desempenho do servidor.  | Superior, no mínimo, em 15% em relação àquelas previstas para atividades presenciais.   | Resolução Administrativa n° 1499/2012 |
| Justiça Federal- 2ª região | Provida pelo trabalhador  | Estabilidade; sem faltas disciplinares nos últimos dois anos; não exercer função ou cargos comissionados de natureza gerencial; e ter participado do teletrabalho anteriormente e não ter cumprido as metas e os prazos fixados. | Restritas a sistemas de informação e processos e documentos exclusivamente eletrônicos (judiciais e administrativos), devendo ser possível mensurar objetivamente o desempenho dos servidores, e em relação às quais se possam prescindir do relacionamento interpessoal de modo presencial. | Metas de desempenho e os prazos devem ser, respectivamente, superiores e/ou inferiores aos estipulados para os servidores que realizam trabalhos presenciais. | Resolução N° TRF2-RSP-2014/00013      |
| CGU                        | Provida pelo trabalhador  | Mais de um ano de casa e sem faltas disciplinares nos últimos dois anos, vedada para servidores ocupantes de cargo em comissão ou  | Atividades passíveis de mensuração de desempenho do servidor.  | Tempo de realização do trabalho em média 22% inferiores ao do trabalho presencial.  | Portaria n° 1.242/2015                |

| Instituição      | Infraestrutura Individual | Condições para participação   | Tarefas teletrabalháveis  | Metas individuais do teletrabalhador  | Ato normativo           |
|------------------|---------------------------|---|---|---|-------------------------|
|                  |                           | de função gratificada.  |   |   |                         |
| TCE/ES           | Provida pelo trabalhador  | Sem faltas disciplinares nos últimos dois anos.   | Atividades que demande maior esforço individual e menor interação com outros servidores, tais como, instruções, pareceres, relatórios, roteiros, propostas de normas e de manuais, dentre outros. | Tempo de realização do trabalho de, no mínimo, 20% inferior.  | Resolução TC nº299/2016 |
| TCE/SP           | Provida pelo trabalhador  | Servidores lotados neste Tribunal, após três anos de efetivo exercício; não exerça função de liderança.   | Tarefas que possibilitem mensuração objetiva do desempenho do servidor  | Metas de trabalho nunca em quantitativo inferior às atividades desempenhadas no Expediente.O período para realização de teletrabalho fica restrito ao máximo de dois dos cinco dias que compõem a jornada semanal do servidor.      | Resolução nº 05/2016    |
| TRT-7ª região    | Provida pelo trabalhador  | Estabilidade; sem faltas disciplinares nos últimos dois anos; e que não tenham subordinados. Prioridade aos portadores de deficiência. Apenas para servidores que tenha demonstrado comprometimento com as tarefas recebidas e habilidades de autogerenciamento do tempo e de organização. Para acompanhamento do cônjuge para outro ponto do território nacional ou para o exterior. | Seja possível, em função da característica do serviço, mensurar objetivamente o desempenho do servidor.   | Superior, no mínimo, em 15% em relação àquelas previstas para atividades presenciais.   | Ato nº 66/2016          |
| Poder Judiciário | Provida pelo trabalhador  | Estabilidade; não tenham subordinados; sem faltas disciplinares nos últimos dois anos; não ocupem cargo de direção ou chefia; não apresentem contraindicações por motivo de saúde; não estejam fora do país, com licença para acompanhar o cônjuge.   | Atividades que demandem maior esforço individual e menor interação com outros servidores, tais como: elaboração de minutas de decisões, de pareceres e de relatórios, entre outras.               | Metas de desempenho devem ser superiores às estipuladas para os servidores que realizam trabalho presencial.  | Resolução CNJ 227/2016  |
| STF              | Provida pelo trabalhador  | Estabilidade; não desempenham suas atividades no atendimento ao público externo e interno; não ocupe cargo em comissão ou função comissionada de direção e chefia; não tenham sofrido penalidade disciplinar nos termos dos incisos II e III do art. 127 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, nos dois anos anteriores à indicação.  | Atividades passíveis de serem remotamente realizadas e às atribuições em que seja possível, em função da característica do serviço, a mensuração objetiva do desempenho do servidor.              | As metas de desempenho dos servidores na modalidade de teletrabalho serão, no mínimo, 15% (quinze por cento) superiores àquelas previstas para os servidores não participantes do projeto-piloto que executem as mesmas atividades. | Resolução nº 568/2016   |
| RFB              | Provida pelo              | Estabilidade; não exerça  | Seja possível a mensuração  | Superior, no mínimo,  | Portaria RFB            |

| <b>Instituição</b>                      | <b>Infraestrutura Individual</b> | <b>Condições para participação</b>   | <b>Tarefas teletrabalháveis</b>   | <b>Metas individuais do teletrabalhador</b>  | <b>Ato normativo</b>    |
|---|----------------------------------|--|---|--|-------------------------|
|   | trabalhador                      | cargo ou função de chefia na RFB; não tenha incorrido em falta disciplinar, apurada mediante procedimento de sindicância ou processo administrativo disciplinar, nos 2 (dois) anos anteriores à data de solicitação para participar do Teletrabalho; não tenha sido desligado do Teletrabalho pelo não atingimento de metas nos 2 (dois) anos anteriores à data de solicitação para participar do Teletrabalho; e não esteja em exercício em área para a qual não tenha sido formalmente designado servidor como chefe imediato e substituto eventual. | objetiva do desempenho do servidor, bem como a fixação de metas ou de indicadores de produtividade periódicos; aquelas que não desempenham atendimento ao público externo e interno e nem que a presença física seja estritamente necessária.<br>Atividades autorizadas: Análise e julgamento de processos administrativos fiscais; e desenvolvimento de sistemas corporativos na área de tecnologia da informação. | em 15% em relação àquelas previstas para os servidores não participantes.  | nº 2383/2017            |
| Conselho Nacional do Ministério Público | Provida pelo trabalhador         | Não apresentem contraindicações por motivo de saúde, constatadas em perícia médica; não tenham sofrido penalidade disciplinar, por período de tempo definido em ato normativo de cada Ministério Público, que não poderá ser inferior a um, nem superior a três anos contados da decisão final condenatória  | Atividades que demandem maior esforço individual e menor interação com outros servidores, tais como elaboração de minutas de decisões, de pareceres e de relatórios, entre outras.  | A meta de desempenho estipulada aos servidores em regime de teletrabalho será no mínimo igual à dos servidores que executam mesma atividade nas dependências do órgão. | Resolução CNMP 157/2017 |

Fonte: Elaborado pela autora baseado em TCU (2009); TCU (2010); TC/DF (2012); TST (2012); TRF2 (2014); CGU (2015); TCE/ES (2016); TCE/SP (2016); TRT7 (2016); CNJ (2016); STF (2016); RFB (2017); CNMP (2017).

Conforme exposto no Quadro 2, as instituições públicas, dentre as regras estabelecidas para o regime de teletrabalho, estabelecem que a infraestrutura deve ser provida pelo próprio trabalhador. Como condição para participação, estabelecem como requisito a estabilidade do servidor e a ausência de faltas disciplinares, com exceção do TCE/ES, CGU e Conselho Nacional do Ministério Público, que não possuem o requisito da estabilidade, e do TCE/SP, que não possui o requisito das faltas disciplinares. Acrescenta-se, ainda, como condição para participação, o requisito da vedação ao servidor ocupante de cargo comissionado ou função de liderança, presente nas instituições TCE/SP, CGU, RFB, Justiça Federal-2ª região, TRT-7ª região, Poder Judiciário e STF.

Com relação às tarefas teletrabalháveis, tem-se o requisito daquelas passíveis de mensuração objetiva do desempenho do servidor, com exceção das instituições Poder Judiciário e Conselho Nacional do Ministério Público. E ainda o requisito da ausência de

relacionamento interpessoal de modo presencial, tanto ao público externo como interno, atribuídos pela RFB, Justiça Federal-2ª região, Poder Judiciário e Conselho Nacional do Ministério Público.

Com relação às metas de desempenho, embora nem todas as instituições apliquem um percentual definido para o aumento da produtividade, é unânime, pelas instituições que adotam o teletrabalho, que devem ser superiores às estipuladas para os servidores que realizam atividades presenciais.

#### **2.4.2 Estudos empíricos na Administração Pública**

No que concerne aos estudos empíricos, procedeu-se uma pesquisa bibliográfica em plataformas digitais de busca de trabalhos científicos (entre outros, spell, google acadêmico e CAPES) com buscas relacionadas ao teletrabalho, serviço público e administração pública, sem delimitação de período. Dentre os resultados, escolheu-se para este estudo aqueles que trouxessem dados e informações de organizações que já implantaram o teletrabalho e os resultados advindos da prática.

Foram identificados quatro trabalhos voltados ao estudo do teletrabalho em instituições públicas, conforme resumo apresentado no Quadro 3.

**Quadro 3 - Estudos empíricos em instituições públicas que praticam o teletrabalho**

| <b>Autor</b> | <b>Instituições pesquisadas</b> | <b>Objetivo geral do estudo</b>  | <b>Metodologia</b>   |
|--------------|---------------------------------|--|--|
| Pinto (2003) | SERPRO                          | Adequar e aplicar a Avaliação da Viabilidade de Implantação do Teletrabalho no Domicílio: Um estudo de caso no Serpro.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliação crítica da literatura recente sobre a virtualização das empresas, Teletrabalho, Teletrabalho no Domicílio;</li> <li>- Levantamento dos cargos a serem avaliados;</li> <li>- Levantamento do total de funcionários nos cargos Selecionados;</li> <li>- Seleção das superintendências para realização da coleta de dados;</li> <li>- Aplicação dos instrumentos para confronto das tarefas realmente desempenhadas pelos cargos;</li> <li>- Análise das características do perfil do funcionário e das tarefas do cargo.</li> </ul> |
| Ramos (2005) | SERPRO                          | Analisar a experiência da empresa SERPRO, em verificar como o emprego dos conceitos relativos à ideia de um Escritório Virtual poderia aproximar os técnicos do SERPRO o maior tempo possível dos seus clientes, para compreender o significado da | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resgatar todos os registros da experiência vivenciada pela SERPRO, onde se pode observar a prática dos processos de comunicação em papéis interpessoais, informacionais e decisórios como também dos princípios motivadores da aplicação do projeto;</li> <li>- Levantar o material bibliográfico que serviriam de apoio para esta dissertação;</li> </ul>  |

|              |   |   |   |
|--------------|---|---|---|
|              |   | implementação da virtualização nos ambientes de trabalho das instituições públicas e suas implicações na vida dos trabalhadores.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise do material objetivando resgatar as opiniões dos trabalhadores participantes sobre a experiência da virtualização do trabalho, assim como a manifestação oficial das avaliações internas da organização e externas através de artigos publicados;</li> <li>- Analisar o fator preponderante que possam apoiar futuras implantações deste modelo de gestão do trabalho em instituições públicas.</li> </ul>   |
| Silva (2015) | SERPRO, TCU, SRF, AGU, BB, CEF, TST e TRF da 3ª e 4ª Regiões. | Examinar a adoção e a forma de aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceder à identificação do posicionamento da Administração Pública em relação ao tema;</li> <li>- Verificar como se tem dado a implantação efetiva do teletrabalho no setor público, analisando se as medidas protetivas gerais aplicadas à seara trabalhista brasileira são compatíveis ao teletrabalho no regime estatutário, bem como no regime celetista;</li> <li>- Sistematizar quais os procedimentos para a adoção e a forma de controle da jornada de trabalho do teletrabalhador nos órgãos públicos.</li> </ul>  |
| Mross (2016) | SERPRO, TCU e CGU.  | Propor uma intervenção nos processos de trabalho da Coordenação-Geral de Informática (CGTIC) da Secretaria da Previdência do Ministério da Fazenda (MF), que consiste em implantar rotinas de trabalho à distância no cotidiano produtivo da unidade, permitindo aos servidores lotados na coordenação realizar em seus lares tarefas que normalmente são desenvolvidas no espaço físico do Ministério. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise Documental: Leitura da bibliografia relacionada ao tema, com foco direcionado principalmente para experiências de adoção do trabalho à distância na Administração Pública Federal (APF), para obter o conhecimento necessário à formulação do referencial teórico e identificar as melhores práticas para sua implantação;</li> <li>- Entrevistas com servidores públicos que atuam na implantação ou na gestão do trabalho à distância na APF, visando conhecer as experiências bem ou malsucedidas na adoção da prática;</li> <li>- Elementos de Gerência de Projetos: Utilização de forma simplificada de técnicas de gerência de projetos propostas pelo <i>Project Management Institute (PMI)</i> no guia <i>Project Management Body of Knowledge (PMBOK)</i> para formulação do projeto de intervenção, pertencentes ao grupo de processos de Planejamento.</li> </ul> |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Em 2003, Pinto (2003) efetuou um estudo sobre a viabilidade de implantação do teletrabalho no SERPRO com o objetivo de avaliar as variáveis referentes às tarefas do cargo de Analista de Sistemas e Técnico de Informática e as características do Perfil dos funcionários destes cargos da empresa. Concluiu-se que os cargos de Analista de Sistemas e Técnico de Informática possuem tarefas favoráveis à implantação do teletrabalho no domicílio e que os funcionários que exercem os cargos aptos a serem teletrabalhados apresentam características do perfil adequadas ao teletrabalhador.

Em 2005, Ramos (2005) analisou a experiência da empresa SERPRO em aplicar o Escritório Virtual para aproximar os técnicos do SERPRO dos seus clientes o maior tempo possível, afim de que compreendêssemos o significado da implementação da virtualização nos ambientes de trabalho das instituições públicas e suas implicações na vida dos trabalhadores. Concluiu, quanto aos pontos fortes do modelo de gestão do SERPRO, entre outros, que:

- Modo de atuação, em si mesmo, é um diferencial de serviço. A proximidade dos clientes, o atendimento na maioria dos casos com prontidão e instantaneidade, a disponibilização de um número de celular para acionamentos e a confiança adquirida com a prestação de serviços com qualidade crescente causam surpresa e reconhecimento por parte dos clientes.
- Modelo reduz custos com ocupações de espaços físicos e quantitativos de recursos na área meio.
- Elimina a limitação de espaço e tempo. Os funcionários podem trabalhar em qualquer lugar e tempo, disponibilizando-se conforme as necessidades organizacionais dos clientes. No caminho da virtualização concebe-se o aumento de eficácia em termos de co-evolução homem máquina e enriquecimento das atividades. O uso da tecnologia como artefato útil, neste modo de atuar, é imperativo. As relações de vizinhança entre o prestador de serviço (no caso os Provedores de Solução do Serpro) e o consumidor (os clientes do Serpro) tornam os processos transparentes porque facilitam a desintermediação entre a demanda e a construção da solução.
- Com a implantação do modelo, aumenta a flexibilidade organizacional no atendimento às demandas dos clientes. O Provedor de Solução, por atuar em ambiente diversificado tecnologicamente, passa a ter que administrar demandas também diversificadas e, para isso, precisa de uma estrutura funcional ágil e que se apoie em diversas outras estruturas de soluções, que são construídas na medida em que a implantação do modelo avança.
- A autoestima dos funcionários aumenta, na medida em que ferramentas atualizadas são agregadas às suas funções. O resultado do trabalho é identificado e elogiado diretamente pelos clientes. Além disso, a delegação maior do poder de decisão exigida pelas novas demandas, traz satisfação à maioria dos funcionários.(RAMOS, 2005, p. 77).

Quanto aos pontos negativos, tem-se:

- Servidores públicos efetuando seu trabalho, em qualquer lugar ou tempo, acoplado aos órgãos centrais via tecnologia da informação ainda é uma realidade relativamente distante para os moldes de gestão do trabalho em organizações públicas marcadas pela ênfase na gestão Burocrática.
- Trabalhar virtualmente requer certo nível de consciente onde organização, gerenciamento de si próprio, busca de informação e socialização dependem de um alto grau de iniciativa. Por isso nem todos os funcionários são capazes de se adaptar ao trabalho virtual. Uma implicação disso é que a área de Recursos humanos necessita buscar mecanismos no sentido de identificar ou desenvolver aptidões neste novo tipo de profissional.
- Os contratos de trabalho da Administração Pública não coadunam com a flexibilidade exigida por modelo de gestão do trabalho virtual, que permite melhor adequação à nova conjuntura emergente.(RAMOS, 2005, p. 78).

Por fim, Ramos (2005, p. 78) conclui, ainda, que:

Enfim, O Escritório Virtual é um modelo de gestão do trabalho coerente com os tempos atuais porque questiona paradigmas de tempo e espaço condizente com as necessidades atuais do mundo do trabalho, tem agilidade, pois pressupõe atendimento imediato às demandas dos clientes, proporciona economia porque reduz

custos de ocupação, usa intensamente a tecnologia da informação e aumenta a flexibilidade, produtividade e satisfação dos funcionários, exigindo uma forte gestão de pessoas, e conseqüentemente, aumenta a satisfação dos clientes com a proximidade e atendimento imediato de suas demandas.

Silva (2015) expõe em sua pesquisa as iniciativas de implantação do trabalho remoto no serviço público brasileiro em instituições como o SERPRO, Tribunal de Contas União (TCU), Secretaria da Receita Federal (SRF), Advocacia Geral da União (AGU), Banco do Brasil (BB), Caixa Econômica Federal (CEF), Tribunal Superior do Trabalho (TST) e Tribunal Regional Federal (TRF) da 3ª e 4ª Regiões. Concluiu que as “experiências são bem sucedidas, uma vez que já se observam inúmeros exemplos de teletrabalho no regime estatutário, bem como no celetista público” (SILVA, 2015, p. 15), destacando como aspectos: a existência de exigência mínima e média de produtividade superior a 15% em relação às metas determinadas para atividades presenciais; sua implementação ser admitida somente para atividades que dependem de maior esforço individual, auferidas por desempenho e que não necessitem de interação coletiva para execução; objetivos comuns nas mais diferentes esferas da instituição, tendo em vista a necessidade de imprimir maior produtividade à instrução de trabalhos de caráter técnico; e, ainda, a possibilidade de redução de custos operacionais.

Já Mross (2016) selecionou três casos de implantação de teletrabalho nas instituições públicas federais, o SERPRO, TCU e a CGU, com o objetivo de identificar fatores e aspectos relevantes, bem como boas práticas que contribuíssem para o sucesso da implantação dessa modalidade de trabalho. Na Administração Pública Federal, tem-se os seguintes exemplos: SERPRO e TCU, experiências mais antigas, onde o teletrabalho já está consolidado como prática institucionalizada; e o projeto da Controladoria-Geral da União (CGU), que oferece uma visão mais recente e em corrente desenvolvimento.

Ao se extrair dados do estudo de Mross (2016), realizado com gestores do TCU, pode-se identificar os aspectos relevantes e os fatores considerados indispensáveis para o sucesso da modalidade de teletrabalho, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 - Experiências na implantação do teletrabalho no TCU, segundo os gestores

| Quesito  | Verbalizações   |
|--|---|
| Propósito principal para a implantação do teletrabalho | Incrementar a produtividade individual dos servidores por meio do aumento da motivação, como consequência da melhoria da qualidade de vida. |
| Atividades passíveis de                                | Definidas em nível geral, sendo o detalhamento de responsabilidade dos titulares das unidades e das chefias imediatas.                      |



|  |  |
|--|--|
| serem teletrabalhadas                    |  |
| Análise de perfil do teletrabalhador     | Não é realizada análise, sendo a participação voluntária. Assessores podem ingressar na modalidade, mas a prática não é permitida aos servidores ocupantes de cargos de chefia.  |
| Avaliação de desempenho                  | Realizada formalmente pelas chefias imediatas a cada seis meses. Todos os servidores são avaliados e recebem pontuações objetivas nos seguintes fatores: qualidade; produção; prazo; produtividade; responsabilidade; iniciativa; senso de equipe; comprometimento; satisfação do usuário orientação para resultados; e análise e resolução de problemas. Não há diferença no método de avaliação entre os teletrabalhadores e os trabalhadores presenciais. |
| Aceitabilidade                           | Pesquisa interna realizada em 2010 sobre a percepção dos servidores em relação ao teletrabalho, respondida por mais de 75% do corpo funcional, apontou que 87,6% dos entrevistados foram favoráveis ao trabalho remoto.  |
| Características do perfil dos servidores | Elevado nível de maturidade, o que proporcionou um ambiente organizacional propício à confiança na autonomia do servidor. Um fator fundamental para o sucesso da prática no TCU.   |
| Produtividade                            | Deve ser comparada à sua própria produtividade quando em trabalho presencial, e não com os demais servidores. Este mecanismo evidencia com mais destaque a vantagem da modalidade.   |
| Maior dificuldade                        | Definição de metas de produtividade e indicadores objetivos para mensurar a produtividade do servidor nas diversas áreas.  |
| Resultados                               | Ampla percepção de aumento expressivo de produtividade, melhoria da qualidade dos trabalhos e das condições laborais, tanto por parte dos servidores que adotaram a prática, quanto pelos que permaneceram na modalidade presencial.   |
| Possíveis mudanças                       | Ampliação do limite de servidores simultâneos na modalidade de 30% para 40%; definição do limite mínimo de trabalho presencial em 30 dias por ano; alteração do período de avaliação da modalidade de três para seis meses; criação de novos mecanismos de controle; adoção do princípio de rotatividade de servidores em teletrabalho em cada área e formalização de métricas e percentuais mínimos de redução de prazo por atividade no regime.            |

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Mross (2016, p. 19-23).

A pesquisa de Mross (2016), realizada com gestores da CGU, identificou os aspectos relevantes e os fatores considerados indispensáveis para o sucesso da modalidade de teletrabalho, sendo apresentado os pontos princípios através do Quadro 5.

Quadro 5 - Experiências na implantação do teletrabalho na CGU, segundo os gestores

| Quesito   | Verbalizações  |
|---|--|
| Propósito principal para a implantação do teletrabalho. | Aumento da produtividade individual do servidor e na melhoria de sua qualidade de vida.  |
| Principais interessados.                                | A iniciativa de criação da experiência-piloto de teletrabalho surgiu de um desejo comum dos servidores e da alta direção.  |
| Resultados alcançados.                                  | Foi fundamental para o sucesso do projeto a ampla participação dos servidores, a divulgação interna adequada e o estabelecimento de metas de produtividade mais elevadas para o teletrabalhador em relação ao trabalhador presencial.                |
| Possíveis mudanças.                                     | Revisão da relação de atividades teletrabalháveis, bem como suas métricas e metas; a ampliação do quantitativo de teletrabalhadores simultâneos de 15% para 30% do quadro funcional; e a previsão para que as chefias intermediárias possam realizar |

|  |                                    |
|--|------------------------------------|
|  | determinadas atividades no regime. |
|--|------------------------------------|

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Mross (2016, p. 23-26).

## 2.5 Implantação do teletrabalho

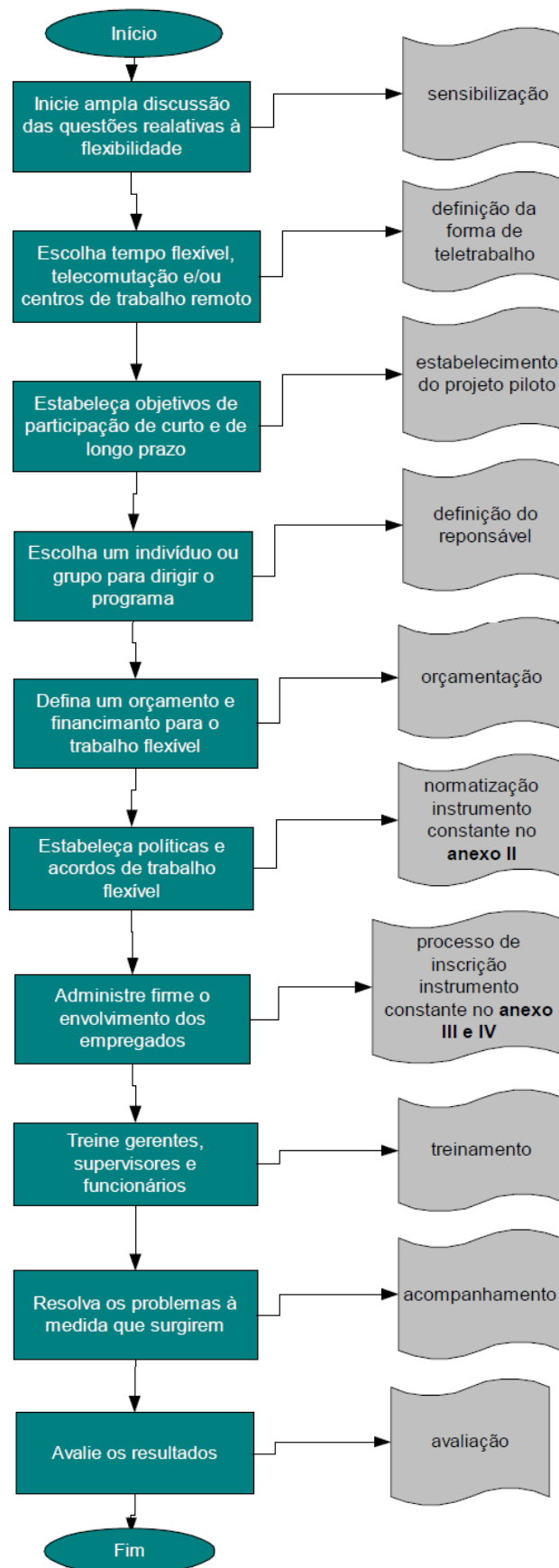
Para Tachizawa e Mello (2003, p. 17), saber “quando e em que função adotar o teletrabalho é tão importante quanto saber onde não adotá-lo, pois já existe uma tecnologia de informação consistente e versátil para apoiar o trabalho fora do escritório, mas ainda não existe a visão administrativa necessária para gerenciá-lo”.

Segundo Mello (1999), o exercício do trabalho em casa não é adequado para todos os funcionários, destacando alguns pontos que considera uma ameaça: visão preconceituosa dos parentes e amigos; tédio em virtude do isolamento social; distração com os membros familiares e invasão do espaço profissional; gerenciamento falho do tempo em virtude da desatenção e desorganização de horários de trabalho; e férias, feriados e fins de semana podem se tornar dias de trabalho, pois muitos empregados não sabem quando parar de trabalhar.

Kugelmass (1996*apud* PINTO, 2003) sugere, em um modelo que contempla 10 passos para a implantação do teletrabalho (trabalho flexível), maneiras de administrar o trabalho flexível e responder às apreensões e mal entendimentos entre gerentes, supervisores e coordenadores. Demonstra a maneira pela qual a flexibilidade acaba aumentando o controle por meio da administração por objetivos.

A Figura 1 apresenta o fluxo dos 10 passos definidos por Kugelmass (1996*apud* PINTO, 2003) para implantação do Teletrabalho no Domicílio.

Figura 1–Fluxo operacional do modelo de Kugelmass



Nilles (1997) entende que para o sucesso do teletrabalho é necessário a aplicação de princípios essenciais:

- a) selecionar cuidadosamente os teletrabalhadores;
- b) estruturar ambiente e tecnologia de trabalho apropriados, além de suporte adequado de telecomunicação;
- c) estabelecer, em conjunto com os envolvidos no processo, procedimentos de avaliação que privilegiem o desempenho;
- d) treinar teletrabalhadores, seus colegas de trabalho e (se for o caso) suas famílias;
- e) verificar com frequência o andamento do teletrabalho, avaliando-o periodicamente; e
- f) alterar regras e procedimentos, conforme apropriado, em resposta ao *feedback* da avaliação.

Considerando que a tendência de se ignorar o fato de que a implantação do teletrabalho equivale à introdução de uma mudança cultural na organização e que isso requer uma análise aprofundada da estrutura e da cultura organizacionais atuais e da capacidade organizacional de mudança, Steil e Barcia (2001) entendem que a análise da viabilidade da implantação do teletrabalho no domicílio deve ser realizada englobando o contexto organizacional; o contexto das funções (ou tarefas); as características individuais dos teletrabalhadores potenciais; e o contexto domiciliar dos teletrabalhadores potenciais.

O Quadro 6 apresenta um resumo dos principais aspectos do modelo e dos fatores facilitadores à implantação em cada contexto proposto por Steil e Barcia (2001).

Quadro 6 - Aspectos do Modelo para a Análise da Prontidão Organizacional para a implantação do Teletrabalho e Fatores Facilitadores do Processo

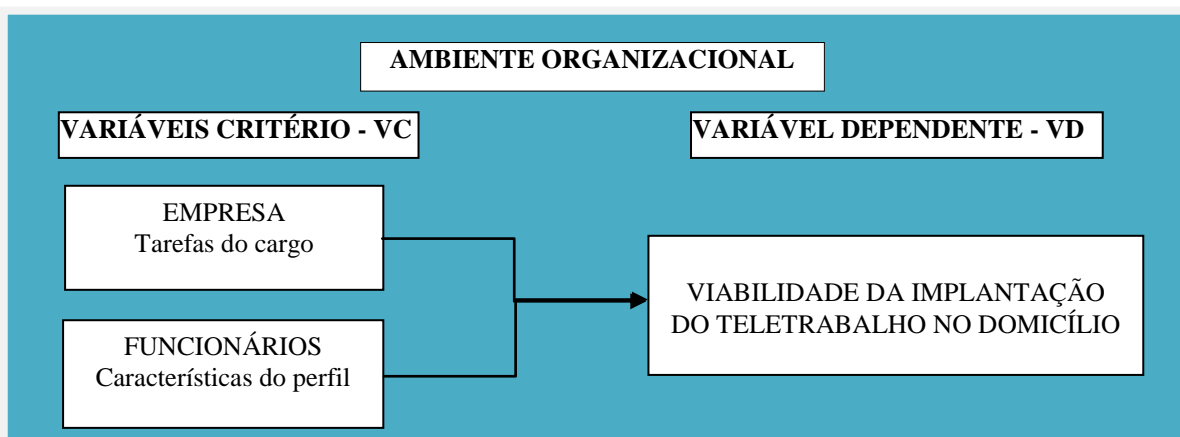
| <b>Contexto</b>         | <b>Aspectos a serem analisados</b>                                | <b>Fatores facilitadores</b>   |
|-------------------------|---|--|
| Contexto Organizacional | Características estruturais:<br>• centralização<br>• formalização | • Estrutura descentralizada<br>• Estilo Y de gerenciamento<br>• Padronização das atividades por meio da criação de regras de decisão e regras comportamentais  |
|                         | Cultura organizacional e contrato psicológico                     | • Valores favoráveis: autonomia, busca de novas soluções, receio de perda de controle diminuído, confiança, comunicação eficaz<br>• Congruência entre discurso e ação — especialmente no grupo dirigente |
| Contexto das Funções    | Grau de eficiência com que as tarefas podem ser realizadas no     | • Tarefas com pouca aderência ao escritório central  |

|                             |   |  |
|-----------------------------|---|--|
|                             | domicílio   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar o programa piloto com tarefas de interdependência Agrupada</li> </ul>   |
| Características Individuais | Perfil adequado ao teletrabalho   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimentos de informática</li> <li>• Histórico de comprometimento e alto desempenho organizacional</li> <li>• Habilidade para administrar o tempo, lidar com desafios, resistir a distrações, comunicar-se eficazmente, obter motivação e criar e manter equilíbrio entre a vida profissional e a vida particular</li> </ul> |
| Contexto Domiciliar         | Local adequado para a execução do trabalho e rearranjo das rotinas domésticas | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de um escritório com isolamento acústico que seja de uso exclusivo do teletrabalhador</li> <li>• Observância de regras ergonômicas para evitar acidentes e o desenvolvimento de doenças profissionais</li> </ul>   |

Fonte: Steil e Barcia (2001, p. 77).

Seguindo a linha de Steil e Barcia (2001), Pinto (2003) entende que a avaliação da implantação do teletrabalho requer dois tipos de análise. Uma investigando se as tarefas do cargo (Variável Critério – VC) são passíveis de serem teletrabalhadas, e outra relacionada aos servidores com relação às características do perfil (Variável Critério – VC), analisando se apresentam características de teletrabalhador, para assim verificar a viabilidade de implantação do teletrabalho no domicílio (Variável Dependente – VD), conforme representa na Figura 2.

Figura 2 – Avaliação da viabilidade de implantação do teletrabalho na fiscalização a cargo do Tribunal de Contas do Estado do Ceará



Fonte: Pinto (2003, p. 46).

Ainda sobre a implantação do teletrabalho, Mello (2009, p.6) entende que:

Antes de iniciar sua implantação, precisa-se obedecer a algumas regras básicas para se adotar o Teletrabalho. A este respeito, as organizações que implantaram este programa com sucesso, já desenvolveram regulamentos e orientações que abrangem vários temas, tais como, a elegibilidade, o relacionamento com pessoal na empresa, o gerenciamento de riscos, a compra de equipamentos, a assistência técnica, e as responsabilidades e proteção das informações.

A Lei do Código do Trabalho nº 311, de 28 de junho de 2001, da República Eslovaca (*NATIONAL COUNCIL OF THE SLOVAK REPUBLIC*, 2001), estabelece algumas medidas que devem ser adotadas pelo empregador para facilitar o teletrabalho, em particular:

- a) deve fornecer, instalar e executar a manutenção regular de hardware e software necessários para o desempenho do teletrabalho, exceto nos casos em que um empregado que realiza o teletrabalho usa seu próprio equipamento;
- b) deve garantir, especialmente no que se refere ao software, proteção de dados processados e utilizados em teletrabalho;
- c) ele / ela deve informar o empregado de todas as restrições sobre o uso de hardware e software e também das penalidades por qualquer violação dessas restrições;
- d) deve adotar medidas para impedir que os funcionários que trabalham em casa ou o teletrabalho se isolem de outros funcionários e lhes dê a oportunidade de se encontrar com outros funcionários; e
- e) as condições de trabalho para os funcionários que trabalham em casa ou no teletrabalho não podem prejudicar esses funcionários em comparação com funcionários que trabalham no local de trabalho do empregador.

O presente estudo tem como foco obter uma visão geral e sistêmica para a implantação do teletrabalho no TCE/CE, portanto, teve como referência o estudo de Steil e Barcia (2001), visto que este entende que a análise da viabilidade de implantação do teletrabalho deve ser vista desde o contexto organizacional até o contexto domiciliar do teletrabalhador. Contudo, o contexto domiciliar não será inserido na análise deste estudo, dado que deve ser observado pela instituição em cada caso particular, desde que o trabalhador tenha atendido às características individuais do perfil adequado ao teletrabalho e que as tarefas por ele desenvolvida sejam adequadas a serem realizadas em domicílio.

### **2.5.1 Contexto organizacional**

Segundo Steil e Barcia (2001), a compreensão do contexto organizacional é a principal etapa na análise da viabilidade da implantação do teletrabalho, investigando as características estruturais e culturais que norteiam a vida organizacional. Para isso, considera alguns fatores facilitadores para a análise e implantação do teletrabalho na instituição, como: estrutura organizacional descentralizada; estilo Y de gerenciamento; padronização das

atividades por meio da criação de regras de decisão e regras comportamentais; cultura organizacional baseada em valores de autonomia, busca de novas soluções, receio de perda de controle diminuído, confiança e comunicação eficaz.

A estrutura organizacional é a forma pela qual a organização planeja e coordena as atividades coletivas de seus membros para o alcance dos objetivos organizacionais (ROBBINS, 1983; HALL, 1984; PERROW, 1986; HAAS & DRABEK, 1973; ROGERS & MCINTIRE, 1983; WEISBORD, 1983 apud STEIL; BARCIA, 2001). Deve-se dar especial atenção à centralização de autoridade e à formalização ou padronização de atividades na organização e suas inter-relações dinâmicas. Segundo Steil e Barcia (2001):

A centralização diz respeito ao grau de concentração da autoridade no topo da hierarquia. Em organizações altamente centralizadas, todas as decisões relevantes são tomadas em um único ponto, no topo da hierarquia. Organizações menos centralizadas compartilham seletivamente a autoridade para a tomada de decisões entre os diversos níveis hierárquicos (Marsh, 1992; Zeffane, 1989). Em geral, **as organizações altamente centralizadas não estão preparadas para a implantação bem-sucedida do teletrabalho**. Vários aspectos sinalizam nessa direção.

O ponto principal na análise da centralização *versus* formalização é a identificação da forma utilizada pela organização para padronizar o desenvolvimento de tarefas e o comportamento dos funcionários. A literatura organizacional aponta que a padronização por meio de regras de decisão e comportamentais é a mais indicada para a realização do trabalho distribuído. Para isso, o funcionário pauta-se por diretrizes organizacionais gerais internalizadas, a partir das quais pode decidir de que maneira específica irá desenvolver suas atividades. As normas e os controles explícitos transformam-se em autocontrole, exercendo pressão para que o trabalhador evite a dissonância cognitiva, trabalhando em prol dos objetivos organizacionais (STEIL; BARCIA, 2001).

Para o aprofundamento sobre a descentralização, destaca-se o entendimento de Pimenta (1995), o qual define que a descentralização intragovernamental do processo decisório é um movimento de cima para baixo, entre diversos níveis hierárquicos, delegando competências e responsabilidades. Sendo os instrumentos administrativos mais adequados para a implantação desses processos:

- disseminação dos conceitos de planejamento estratégico;
- internalização do conceito de cliente *versus* o de Estado provedor;
- discussão e compreensão da missão de cada órgão;
- gestão da qualidade;
- funcionário público como co-responsável (participação e motivação);
- difusão de instrumentos para a melhoria da gestão e dos controles de qualidade.(PIMENTA, 1995, p. 174).

Pimenta (1995, p. 175) acrescenta ainda que:

No campo da descentralização intragovernamental, podem-se transferir funções operacionais ou decisórias para outros níveis da estrutura organizacional estadual. No caso da descentralização do processo decisório nas organizações burocráticas, é possível desenvolver um conjunto de programas e ações visando a transferir competências e atribuições dos escalões superiores para as unidades responsáveis pela efetiva coordenação e execução dos serviços prestados à comunidade.

A descentralização administrativa é vista como um instrumento para atingir três objetivos básicos, sendo eles: a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade; o incremento da produtividade no trabalho das áreas envolvidas como forma de reduzir os custos operacionais; e a maior transparência do Estado, decorrente da maior possibilidade de participação e fiscalização da sociedade, especificamente dos clientes ou usuários do sistema (PIMENTA, 1995).

Ainda como parte de um programa de descentralização interna, a alta administração deve concentrar-se primordialmente no planejamento estratégico e na gestão da qualidade, instrumentos administrativos mais adequados para a implantação do processo de descentralização interna, ficando para as unidades de escalão hierárquico inferior as funções operacionais (PIMENTA, 1995).

Na análise da possibilidade de implantação do teletrabalho, Steil e Barcia (2001, p. 79) entendem que os analistas organizacionais precisam:

- Identificar os elementos básicos da cultura organizacional (principalmente crenças e valores);
- Ponderar a extensão da mudança necessária desses valores centrais para um novo grupo de valores que seja favorável ao desenvolvimento do teletrabalho (autonomia, busca de novas soluções, estilo Y de gerenciamento, receio de perda de controle diminuído, confiança, comunicação eficaz etc.);
- Caso as mudanças necessárias não sejam tão extensivas ou paradigmáticas, elaborar um plano para o desenvolvimento desses novos valores. Por outro lado, se os membros de uma organização apresentarem elevado consenso sobre os valores não facilitadores ao teletrabalho, sugere-se que o teletrabalho não seja indicado para essa organização no momento. A organização teria extrema dificuldade em distanciar-se do desenho arquetípico atual, e o programa de implantação do teletrabalho seria boicotado exatamente pelo grupo que o deveria apoiar.

Os autores acrescentam que os gerentes Y acreditam que os funcionários derivam satisfação e significado do trabalho, se concentram em produtos e resultados em vez de em processos, sendo sua função a de fornecer ao (tele)trabalhador padrões específicos, mensuráveis e atingíveis, de forma que este saiba o que precisa ser feito, quando e com que qualidade. Se as condições ideais forem colocadas à disposição pela empresa, os funcionários se sentirão comprometidos, exercitarão autocontrole e aplicarão sua energia para o alcance dos objetivos da organização (STEIL; BARCIA, 2001).



Para o entendimento sobre o estilo de gerenciamento Y proposto por Steil e Barcia (2001), torna-se imperioso trazer à baila a teoria desenvolvida pelo psicólogo social especialista em comportamento humano, Douglas McGregor, o qual tornou-se famoso pela sua “Teoria X” (“gerenciamento por controle”) e “Teoria Y” (“gerenciamento por objetivos”) de comportamento.

Segundo Douglas McGregor (1966), a “Teoria Y” pressupõe uma gerência responsável por organizar os elementos da empresa produtiva – dinheiro, materiais, equipamentos e pessoas – no interesse de fins econômicos, em que as pessoas não são, por natureza, passivas ou resistentes às necessidades organizacionais, elas se tornam resultado da experiência nas organizações, estando presente características de motivação, potencial de desenvolvimento, capacidade de assumir a responsabilidade e prontidão para dirigir o comportamento em direção a objetivos organizacionais, sendo responsabilidade da administração permitir que as pessoas reconheçam e desenvolvam essas características humanas para si mesmas. Considera, ainda, como tarefa essencial da gestão, organizar as condições organizacionais e os métodos de operação para que as pessoas possam alcançar seus próprios objetivos, orientando melhor seus próprios esforços para objetivos organizacionais (MCGREGOR, 1966).

No âmbito gerencial do serviço público, foram adotados novos métodos na busca de se aumentar a responsabilidade do funcionário sobre o seu trabalho por meio do controle e da cobrança de resultados, sendo realizado através da avaliação de desempenho, de sistema de indicadores de resultado, da remuneração por produtividade, etc., sem, no entanto, proporcionar uma efetiva ampliação de autonomia (NEVES, 2005 *apud* FREITAS, 2008).

Pimenta (1995) complementa, ainda, que, em associação à descentralização, programas de qualidade dos serviços, programas de produtividade e iniciativas de delegação de competências auxiliam na consecução do objetivo de melhorar a organização do setor público, tendo os funcionários maior participação nas decisões ao serem responsabilizados pelos resultados, positivos ou negativos. Para tanto, o processo de descentralização da gestão deve ser acompanhado de ações para a motivação e capacitação dos funcionários, como a implantação de programa de remuneração variável, diretamente relacionado aos resultados de produtividade e qualidade das equipes.

Freitas (2008, p. 80) complementa que as avaliações de desempenho vêm sendo implantadas em diversas instituições públicas e “têm como base as metas globais traçadas para a organização, buscando definir os objetivos de ação individual cujos resultados contribuem para atingir os resultados visados nas metas globais”. Analisando os resultados,

buscou não apenas avaliar o desempenho, como também se preocupou com o comportamento da pessoa no trabalho e como proporcionar um *feedback* constante para o avaliado, a fim de procurar corrigir possíveis falhas e melhorar seu desempenho.

Do exposto, conjectura-se que a adoção dessa modalidade de trabalho traz uma maior flexibilidade tanto na maneira de executar e administrar o trabalho, quanto na liberdade de escolha de seu local e horário de trabalho, precisando, no entanto, que seja compreendida e aceita pelos empregados e empregadores, pois refletirá diretamente na cultura e estrutura organizacional.

### **2.5.2 Contexto das funções**

Na visão de Steil e Barcia (2001), após a análise do contexto organizacional, deve-se identificar quais funções (tarefas) se adaptam ou não ao teletrabalho. Na análise da adequabilidade das tarefas ao teletrabalho, são identificadas as tarefas específicas de cada função e sua aderência ao escritório central e, também, as relações entre as funções e o fluxo de atividades para o desenvolvimento de mecanismos de comunicação e coordenação adequados. Evidencia-se, ainda, a possibilidade da introdução do teletrabalho nas funções que exigem pouco contato interpessoal, podendo este ser mediado por tecnologias de informação e comunicação.

De acordo com Nilles (1997), a questão principal relaciona-se ao grau de eficiência com que as tarefas podem ser realizadas no domicílio e quanto desse trabalho precisa ser feito no escritório da empresa.

O autor ainda destaca que algumas funções simplesmente não se apresentam adequadas para nenhuma ou determinadas formas de teletrabalho; já outras funções são ideais. Para se tratar da avaliação da função ideal para a implantação do teletrabalho, deve-se considerar o que ocorre quando a maioria das tarefas dessa função independe de um local específico para realizá-las (NILLES, 1997).

De acordo com Nilles (1997), se a função exigir contato direto com outras pessoas em período integral, então ela não se ajusta ao teletrabalho. Por outro lado, se a função exigir contato direto e esse puder ser realizado em determinados períodos ou dias, pode-se pensar no teletrabalho em período parcial. Por fim, se a função exigir pouco contato interpessoal e ele puder ser mediado por tecnologias de informação e comunicação, evidencia-se a possibilidade da introdução do teletrabalho, inicialmente em período parcial e posteriormente em período integral.

Campodall'Orto e Gori (2000) indicam as principais características das atividades teletrabalháveis, dentre outras, são elas:

- Autonomia;
- Baixa necessidade de comunicação contínua: caso haja comunicação contínua, será um trabalho dispendioso;
- Programabilidade do trabalho: possibilita ao teletrabalhador gerenciar, com antecipação, seu contato com a empresa;
- Facilidade na avaliação e medição dos resultados: possibilidade de a empresa monitorar os resultados obtidos, sem que, para isso, sejam necessários altos gastos com os recursos convenientes, ou seja, dar um *feedback* sobre a prestação e definir tabelas de controle intermediário e prazos.

Campodall'Orto e Gori (2000) ainda apresentam uma relação de atividades teletrabalháveis presentes nas experiências estrangeiras, dentre elas destacam-se: Administração e Gestão (de pessoal, de banco de dados, de conhecimentos), Auditoria, Consultoria, Contabilidade e redação de documentos técnicos.

Do exposto, considerou-se que a independência de um local específico para a realização das tarefas, baixa necessidade de contato interpessoal, facilidade na avaliação e medição dos resultados são pontos pacíficos para que haja adequação das funções ao teletrabalho.

### ***2.5.3 Características do perfil do teletrabalhador***

Steil e Barcia (2001) afirmam que, após a análise sobre quais funções se adaptam ou não ao teletrabalho, deve-se identificar as características individuais dos potenciais teletrabalhadores, considerando, entre outros fatores, o conhecimentos de informática, o histórico de comprometimento e alto desempenho organizacional, a habilidade para administrar o tempo, lidar com desafios, resistir a distrações, comunicar-se eficazmente, obter motivação e criar e manter equilíbrio entre a vida profissional e a vida particular.

Na literatura gerencial, o teletrabalhador não é “qualquer um”. Considera-se que os indivíduos adequados ao teletrabalho são aqueles seguros, independentes, confiáveis, automotivados, capazes de gerir seu tempo e determinar prioridades de maneira adequada, uma vez que o teletrabalho implica nova situação familiar, isolamento do ambiente da empresa e perda de sinais externos de *status* (COSTA, 2004).

Para Nilles (1997), o teletrabalhador precisa possuir algumas características para estar apto a este tipo de trabalho, como: automotivação; autodisciplina; conhecimentos específicos e experiência profissional; flexibilidade e criatividade; contato social; fase da vida; família; e ambiente físico para trabalhar remotamente em casa. A seguir, tem-se a discussão do referido autor sobre esses pontos.

No que se refere a automotivação, os teletrabalhadores não possuem estímulos visuais e auditivos do escritório tradicional para mantê-los motivados e podem encontrar distrações que não ocorrem no escritório tradicional. Quanto maior a automotivação para a realização das tarefas, mais fácil se tornará a adaptação ao teletrabalho (NILLES, 1997).

Como em ambiente doméstico de teletrabalho não há possibilidade de supervisão constante, torna-se essencial que o teletrabalhador tenha autodisciplina para a realização das tarefas nos prazos combinados (NILLES, 1997).

Quanto aos conhecimentos específicos e experiência profissional, entende-se que quando uma pessoa já possui o conhecimento, as aptidões e a experiência necessária para a realização de um determinado serviço, a transição para o ambiente doméstico de teletrabalho mostra-se mais suave (NILLES, 1997).

No que se refere à flexibilidade e criatividade, os funcionários que geralmente apresentam dificuldades para se adaptar às novas situações também podem resistir a um ambiente de teletrabalho. Já aqueles mais criativos e de postura flexível provavelmente apresentarão pouca ou nenhuma dificuldade de adaptação (NILLES, 1997).

Quanto ao contato social, o teletrabalho restringe a quantidade e a intensidade de contato social pessoal, próprio do emprego tradicional. Até certo ponto, essa carência pode ser compensada pelos meios eletrônicos de comunicação, mas caracteriza claramente uma situação diferente a da encontrada no ambiente profissional tradicional. Muitas vezes, a comunicação informal que ocorre durante o convívio social no escritório mostra-se tão importante quanto a comunicação formal. Torna-se importante considerar os fatores de introversão e extroversão. Provavelmente as pessoas mais extrovertidas não se sairiam bem no teletrabalho contínuo em casa. A tática de escolher apenas entre voluntários e realizar o teletrabalho em tempo parcial pode resolver a maior parte desses problemas (NILLES, 1997).

Com relação a fase da vida, o teletrabalho se adapta melhor às pessoas que se encontram em uma fase da vida em que trabalhar em casa apresenta contrapartidas positivas. Jovens solteiros que dependem do contato com colegas para conhecer pessoas e estabelecer relacionamentos pessoais e que necessitam de uma vida social intensa não se caracterizam como candidatos ideais a trabalhar em casa (NILLES, 1997).

Quanto à família, as pessoas que trabalham em casa não devem ser analisadas isoladamente, mas no conjunto da família. A questão primordial corresponde a se o trabalhador pode chegar a um relacionamento de trabalho satisfatório com a família dentro de casa. É importante perceber que trabalhar em casa não é um substituto satisfatório para babá, particularmente no caso de haver crianças. Dessa forma, deve-se analisar os seguintes fatores: quantas pessoas moram na casa, quantas permanecem em casa durante o dia, número de filhos e suas idades, tamanho da casa e número de cômodos, de forma a verificar se há compatibilidade entre trabalho e ambiente familiar (NILLES, 1997).

Por fim, com relação ao ambiente físico, para trabalhar remotamente em casa, torna-se importante exigir que pelo menos algum local da casa do teletrabalhador se mostre adequado para abrigar um escritório durante o horário de serviço. Preferível, mas não obrigatoriamente, que se trate de um local permanente, não exigindo montagens e desmontagens diárias do ambiente (NILLES, 1997).

Complementando, Gauthier e Dorin (1996 *apud* TROPE, 1999) definem que as características necessárias ao teletrabalhador estão consubstanciadas e consolidadas como ferramenta de gestão nos critérios de seleção para o teletrabalho (QUADRO 7).

Quadro 7 - critérios de seleção para os candidatos ao teletrabalho

| <b>Características pessoais</b> | <b>Atitudes e aptidões ao Teletrabalho</b>                  | <b>Ambiente pessoal</b>                                 |
|---------------------------------|---|---|
| Flexível                        | Capaz de trabalhar sem supervisão e sem pressão hierárquica | Espaço na residência para o escritório                  |
| Confiável                       | Boa aptidão para a comunicação                              | Cuidados convenientes para as crianças e pessoas idosas |
| Capacidade de adaptação         | Bem organizado  | Possuir amigos fora do trabalho                         |
| Autodisciplinado                | Boa gestão do tempo   | Família solidária                                       |
| Confiante                       | Eficácia para solucionar problemas                          | Desejo e razão para iniciar o teletrabalho              |
| Bom senso                       | Autonomia   |   |
| Independente                    | Saber trabalhar em equipe                                   |   |
|                                 | Experiência no trabalho                                     |   |
|                                 | Vários anos de experiência na organização                   |   |

Fonte: Gauthier e Dorin, 1996, traduzido por Trope, 1999.

Para Boonen (2008), a fase da vida em que se encontra e a situação familiar também são aspectos importantes a serem analisados em um teletrabalhador. O autor aponta ainda que os jovens demais podem ser um problema para a realização desse trabalho, já que estão em uma fase em que necessitam de contatos maiores com os colegas e de relacionamentos sociais. Além disso, para alguns, a convivência com colegas e a troca de informações formais ou informais também podem desencadear processos que venham motivar

o trabalhador a desempenhar suas tarefas. Outros, já preferem estar em casa, trabalhando para melhorar o nível de relacionamento com os filhos e esposa.

Trope (1999, p.78) busca resumir o que a literatura prescreve como características ideais do teletrabalhador:

Em função dos impactos psicológicos a que o teletrabalhador é submetido, este precisa possuir certas características, não tão fundamentais para o trabalhador tradicional, mas que passam a ser imprescindíveis em seu caso: capacidade de suportar a solidão, ótima capacidade de autonomia, bom senso de responsabilidade diante das missões que possuem prazo definido, boa organização pessoal, um bom ambiente familiar e disciplina pessoal para utilizar de forma correta seu horário flexível de trabalho, visto que sua família e amigos estão mais perto.

Seguindo os preceitos expostos, Pinto (2003, p. 48) acredita que “a implantação do Teletrabalho no Domicílio requer a análise das características do perfil, pois a literatura vem demonstrando que funcionários que detêm determinadas características pessoais têm maiores possibilidades de se tornarem teletrabalhadores”. Para tanto, em sua pesquisa, com o objetivo de adequar e aplicar a avaliação da viabilidade de implantação do teletrabalho no SERPRO, estabeleceu que as características do perfil do teletrabalhador formam-se dos atributos relacionados no Quadro 8, e para isso desenvolveu uma avaliação das características do perfil, a partir da qual identifica a veracidade dos funcionários, de cargos passíveis de serem teletrabalhados, em estarem aptos a serem teletrabalhadores.

Quadro 8 - Atributos das características do perfil dos servidores

| <b>Atributos</b> | <b>Definição constitutiva</b>  |
|------------------|--|
| Automotivação    | Demonstração de interesse e entusiasmo capazes de contagiar os colegas.                      |
| Autodisciplina   | Capacidade de controlar-se a si próprio, de impor-se um comportamento apropriado.            |
| Confiança        | Crença nas próprias qualidades e na potencialidade de resolver problemas com eficácia.       |
| Flexibilidade    | Capacidade de adequar-se às novas circunstâncias e abertura a novos conhecimentos.           |
| Independência    | Capacidade de tomar decisões por conta própria, responsavelmente.                            |
| Bom senso        | Demonstração de equilíbrio nas suas colocações, nas emoções e nas atitudes.                  |
| Confiabilidade   | Capacidade de despertar a confiança de outrem pela ponderação de suas colocações e atitudes. |
| Adaptabilidade   | Capacidade de ajustar-se a qualquer ambiente sem problemas.                                  |

Fonte: Pinto (2003, p. 49).

Na mesma linha de raciocínio de Pinto (2003), SOBRATT (2016, p. 107) entende que, definitivamente, "o teletrabalho não é para qualquer um, nem para qualquer chefe. A escolha do perfil psicológico e profissional do teletrabalhador, e também dos supervisores dos teletrabalhadores, é fundamental para o sucesso do trabalho a distância", sendo importante identificar se o profissional tem o perfil adequado para aderir ao programa. Embora variem de acordo com a empresa e o segmento, algumas características básicas são consideradas essenciais para os profissionais que teletrabalham, segundo SOBRATT (2016), são, entre

outras: gostar de trabalhar sozinho;autoconhecimento;empreendedorismo na busca de alternativas;maturidade profissional e pessoal;perseverança;disciplina, organização e estilo sistemático; administração do tempo e capacidade de planejamento; capacidade de agir de modo autônomo frente a imprevistos; comunicação clara e objetiva;compromisso e lealdade para com a empresa; ética e confiabilidade já comprovada em situações passadas; flexibilidade e capacidade de adaptação;concentração e foco nos resultados; resiliência; familiaridade com as TICs; não possua histórico de doenças emocionais como, depressão, síndrome do pânico, transtornos de humor; capacidade para separar problemas pessoais dos profissionais.

Diante do exposto, compreende-se que para a verificação da viabilidade de implantação do teletrabalho em uma organização deve-se levar em consideração, no mínimo, as características estruturais e culturais da organização, as funções (tarefas) a serem desempenhadas por meio do teletrabalho e, ainda, as características do perfil dos empregados aptos para o teletrabalho.

### **3 PROPOSTA METODOLÓGICA**

A metodologia desta pesquisa se desdobra em enquadramento metodológico, unidade de análise e procedimentos para a coleta e tratamento dos dados, buscando-se alcançar os objetivos gerais e específicos estabelecidos.

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

Na realização da pesquisa, a estratégia adotada foi o estudo de caso único, utilizando como unidade de análise o Tribunal de Contas do Estado do Ceará. Yin (2010) entende que os estudos de caso são escolhidos como estratégia de pesquisa quando há questões do tipo “como” e “por que”, quando não há manipulação dos comportamentos mais relevantes,quando examinarem acontecimentos contemporâneos, e, ainda, quando é composto de uma única unidade de análise.

O estudo se enquadra como qualitativo. Para Collins e Hussey (2005), o método qualitativo é mais subjetivo e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas. Os autores esclarecem que este método

corresponde a uma série de técnicas interpretativas que visam descrever, traduzir e entender o significado e não a frequência de determinados fenômenos.

A abordagem qualitativa está baseada nas experiências de outras instituições públicas a partir do referencial teórico estudado, assim como a possível aplicação ou não do teletrabalho nas atividades desenvolvidas no Tribunal de Contas do Estado do Ceará. Buscou-se, portanto, conhecer as características estruturais e culturais do TCE/CE, as principais funções (tarefas) desenvolvidas, assim como as características do perfil dos servidores indicados ao teletrabalho.

Em relação aos fins, a pesquisa é classificada como descritiva. A pesquisa descritiva é definida por Collins e Hussey (2005) como a pesquisa que descreve o comportamento dos fenômenos. É usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão.

No que diz respeito aos procedimentos técnicos (meios), é uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo. A pesquisa bibliográfica, no entender de Martins e Theóphilo (2007), tem como finalidade principal explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas.

Martins e Theóphilo (2007) definem a pesquisa documental como aquela que utiliza documentos como fonte de dados, informações e evidências. Na pesquisa de campo, a estratégia adotada é a de estudo de caso único, utilizando como unidade de análise o Tribunal de Contas do Estado do Ceará.

### **3.2 Unidade de Análise**

De acordo com Collins e Hussey (2005), uma unidade de análise é o tipo de caso ao qual as variáveis ou fenômenos estudados e o problema da pesquisa se referem e sobre o qual se coletam e se analisam os dados. Nesta pesquisa, a unidade de análise é o Tribunal de Contas do Estado do Ceará.

Os critérios de escolha desta unidade de análise foram a acessibilidade e o conhecimento prévio das atividades desenvolvidas pela instituição.

#### ***3.2.1 Tribunal de Contas do Estado do Ceará***

O Tribunal de Contas do Estado do Ceará é uma instituição pública de controle externo da administração pública do Estado do Ceará, responsável pelo controle de bens e



recursos públicos estaduais, promovendo a ética na gestão pública, visando garantir o exercício pleno da cidadania da população cearense.

Tem como missão ser guardião dos recursos públicos estaduais, contribuindo para o aprimoramento da governança e da gestão pública em benefício da sociedade (TCE/CE, 2018).

A estrutura organizacional é composta por sete Conselheiros, três Conselheiros Substitutos, o Ministério público de Contas, Secretaria geral, Secretaria de Controle Externo, Secretaria de Administração e a Secretaria de Tecnologia da Informação. O quadro de pessoal é composto por 7 Conselheiros, 3 Conselheiros Substitutos, 3 Procuradores do Ministério Público, 134 Analistas de Controle Externo, 52 Técnicos de Controle Externo e 15 Auxiliares de Controle Externo, dos quais fazem parte do escopo de análise aqueles que desempenham funções indicadas para o uso do teletrabalho(TCE/CE, 2018b;PORTAL DA TRANSPARÊNCIA DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO CEARÁ, 2018).

Tendo como competência constitucional de fiscalizar e julgar as contas dos administradores e demais responsáveis pelos bens e recursos públicos, assim como verificar a legalidade das aposentadorias e pensões, das representações ou denúncias, compete-lhes, ainda: assinar prazo para que o órgão ou entidade estatal adote as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, se verificada ilegalidade e sustar o ato, se não atendidas (art. 71, II, III, IX e X da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988).

Compete também ao TCE/CE, dentre outras atribuições, no exercício do controle externo, auxiliar a Assembleia Legislativa do Estado do Ceará, como previsto na Constituição, quanto a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial do Estado do Ceará, das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, totalizando em 122 entidades sob jurisdição do Tribunal.

No dia 8 de agosto de 2017, após a aprovação da Emenda à Constituição do Estado do Ceará nº 92/2017, a qual teve como objetivo a extinção do Tribunal de Contas dos Municípios do Estado do Ceará (TCM/CE), passou ao TCE/CE a competência para fiscalizar e julgar as contas dos administradores e demais responsáveis que estavam sob a jurisdição daquele Tribunal, assim como a incorporação dos servidores efetivos a eles comparados (ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO CEARÁ, 2017).

Dentre as providências a serem tomadas pelo TCE/CE, está o encaminhamento à Assembleia Legislativa dos Projetos de Leis que disponham sobre um novo plano de cargos, carreiras e remuneração de seus servidores e sobre a sua nova Lei Orgânica e Regimento

Interno do TCE/CE. Estão asseguradas, até que entrem em vigor as novas leis, as legislações atualmente em vigor, ou seja, aplicando-se as do Tribunal de Contas dos Municípios às contas municipais e as do Tribunal de Contas do Estado às contas estaduais (ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO CEARÁ, 2017). Em consulta ao site oficial do TCE/CE, no dia 05 de março de 2018, verificou-se que permanecem em vigor as legislações, em separado, do extinto TCM/CE e do TCE/CE.

Diante da permanência na separação dos regulamentos, normativos e atividades entre o TCE/CE e o extinto TCM/CE, assim como o entendimento de que a aplicação das metodologias propostas em umas das instituições poderá ser replicada para as demais, este presente estudo irá utilizar e focar na análise dos documentos e dos servidores do TCE/CE.

### **3.3 Sujeitos da pesquisa**

Conforme Plano de Cargos e Carreiras do Controle Externo (Lei Estadual n.º 13.783/2006, atualizada pela Lei Estadual n.º 15.330/2013), a carreira de Controle Externo é constituída pelos cargos de Analista de Controle Externo, Técnico de Controle Externo e Auxiliar de Controle Externo.

Aos Analistas e Técnicos cabem desempenhar atividades de natureza complexa, que exijam nível superior de escolaridade (3º grau completo) e conhecimentos específicos complementares à área de atuação. Já os Auxiliares possuem funções de nível operacional administrativo e operacional de transporte. Para tanto, não serão unidades de observação no presente estudo, tendo em vista os preceitos das atividades adequadas para o uso do teletrabalho, ou seja, baixo nível de interação entre as pessoas e independência do local para o desempenho das atividades (Lei n.º 13.783, de 26 de junho de 2006, anexo II).

Portanto, os servidores nomeados para os cargos de Analista de Controle Externo e Técnico de Controle Externo serão as unidades de observação do presente trabalho, na busca de alcançar a compreensão a partir da visão daqueles que exercem funções (tarefas) indicadas para o uso do teletrabalho.

Em consulta ao Portal da Transparência do TCE/CE (PORTAL DA TRANSPARÊNCIA DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO CEARÁ, 2018), verificou-se que, atualmente, existem 134 Analistas de Controle Externo e 52 Técnicos de Controle Externo. Para fins de aplicação do questionário proposto para o alcance do terceiro objetivo específico, apenas aqueles lotados nas funções indicadas ao teletrabalho, após a análise realizada pelo presente estudo, foram objeto de aplicação do questionário proposto,

totalizando 75 Analistas de Controle Externo e 22 Técnicos de Controle Externo. Desse total, 63 responderam ao questionário.

### **3.4 Procedimentos para a coleta e tratamento dos dados**

Os procedimentos de coleta de dados utilizados foram de dados secundários e dados primários.

Em relação à coleta de dados secundários, houve a pesquisa documental, desenvolvida a partir de documentos institucionais do TCE/CE, disponíveis ao público, para fins de alcance dos objetivos específicos: 1 - identificar as características do contexto organizacional do TCE/CE; e 2 - identificar as funções (tarefas) do TCE/CE que melhor se adaptam ao teletrabalho.

Na análise dos dados relativa à aplicação da pesquisa documental, foi utilizada a análise de conteúdo. Para Krippendorff (2004 *apud* ARAUJO; YOKOMIZO; BONACIM, 2010) a análise de documentos acaba sendo guiada pelas técnicas de análise de conteúdo, sendo este um recurso importante para as ciências sociais porque analisa os dados como representações de eventos que não são físicos.

Sendo uma técnica que pode ser aplicada à análise de documentos ou discursos, a análise de conteúdo é realizada no intuito de sistematizar, de forma objetiva, os dados desestruturados contidos no manifesto analisado, de maneira a quantificá-los. Reduzindo, assim, a dependência da subjetividade do leitor para a compreensão do conteúdo, diminuindo a influência dos valores culturais, crenças e pré-conceitos que o pesquisador pode ter no momento da sua leitura (POZZEBON et al., 1997 *apud* ARAUJO; YOKOMIZO; BONACIM, 2010).

Após a coleta de dados, empreendeu-se a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), compreendendo três fases: a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A fase da pré-análise é a fase da organização, que tem por objetivo sistematizar as ideias iniciais colocadas pelo quadro referencial teórico e estabelecer indicadores para a interpretação das informações coletadas.

Geralmente, esta primeira fase possui três missões: a escolha de documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final (BARDIN, 2016, p. 126).

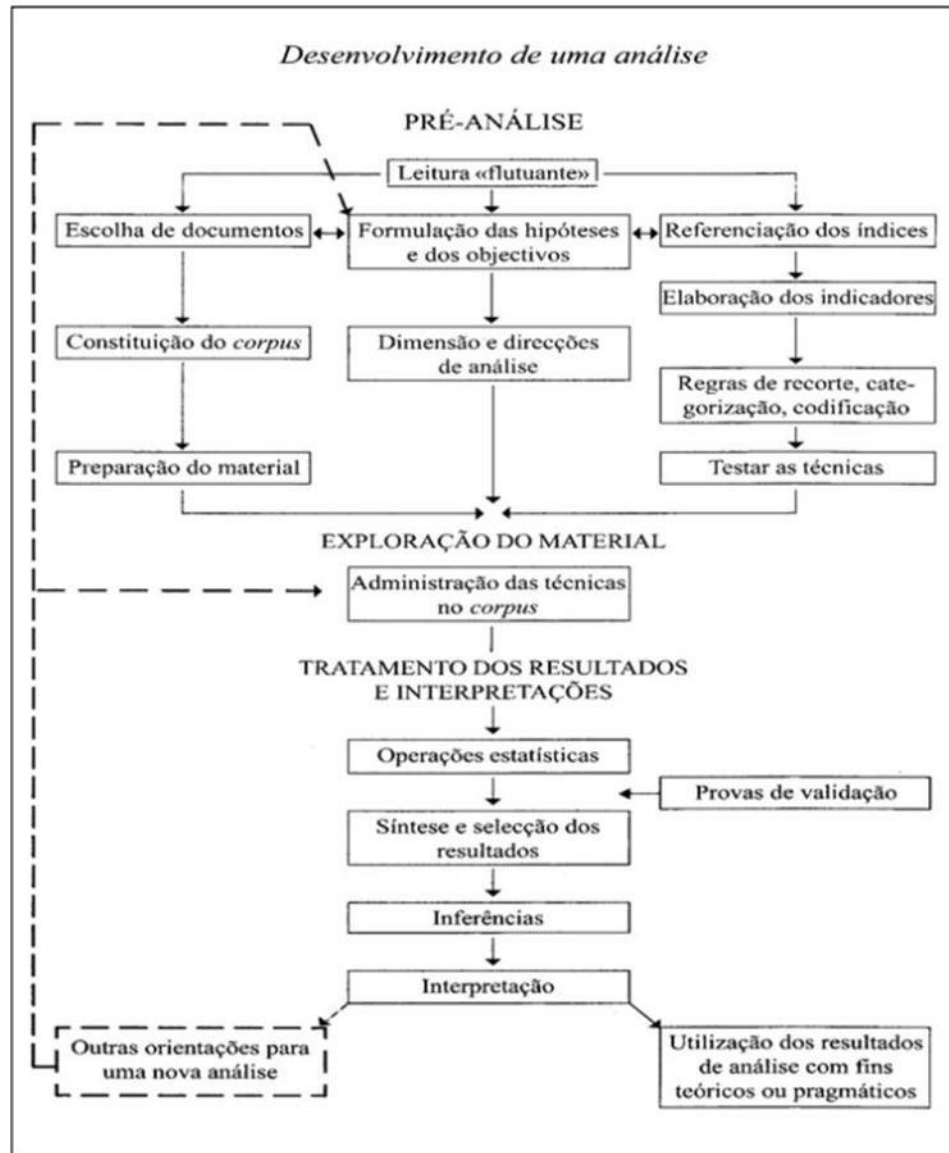
Após a primeira fase de pré-análise, acima descrita, partiu-se para a exploração do material. A exploração do material consiste na construção das operações de codificação, em função de regras previamente formuladas. A codificação consiste em uma transformação dos dados brutos do texto por recortes em unidades de registros, agregação das informações em categorias simbólicas ou temáticas e enumeração, com base em regras precisas sobre as informações textuais, representativas das características do conteúdo (BARDIN, 2016).

Nessa fase, o texto de todo o material coletado é recortado em unidades de registro. Considera-se, portanto, como unidades de registro, os parágrafos de cada texto de documentos. A partir disso, cada um desses parágrafos é resumido para que se realize uma primeira categorização, além de serem identificadas as palavras-chaves de cada um deles. Essas primeiras categorias são agrupadas de acordo com temas correlatos e dão origem às categorias iniciais. As categorias iniciais são agrupadas tematicamente e originam as categorias intermediárias, e, estas últimas, também aglutinadas em função da ocorrência dos temas, resultam nas categorias finais. Assim, os textos são recortados em unidades de registro (palavras, frases, parágrafos), agrupadas tematicamente em categorias iniciais, intermediárias e finais, as quais possibilitam as inferências (BARDIN, 2016).

A terceira fase compreende o tratamento dos resultados e interpretação, consistindo no tratamento dos dados brutos em algo significativo e válido. O analista, tendo à sua disposição dados significativos e fiéis, poderá propor a inferência e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos (BARDIN, 2016).

Com o intuito de tornar mais claro a sequência dos passos adotados quando da análise de conteúdo, a Figura 3 apresenta as etapas esquematizada por Bardin (2016).

Figura 3 –Desenvolvimento de uma análise de conteúdo



Fonte: Bardin (2016, p. 132)

Para fins desta pesquisa, seguiu-se a sequência de passos preconizada por Bardin (2016) para o alcance da análise do primeiro e segundo objetivos específicos, que é de identificar as características do contexto organizacional do TCE/CE e identificar as funções (tarefas) do TCE/CE que melhor se adaptam ao teletrabalho.

Dessa forma, após a leitura geral do material coletado (documentos) orientada pelos pressupostos, objetivos e referenciais teóricos, chegou-se a constituição de um *corpus*, para a então codificação para formulação de categorias de análise, utilizando o quadro referencial teórico e as indicações trazidas pela leitura geral. Após a codificação, seguiu-se para a categorização, que se diferencia tematicamente em agrupamentos progressivos das categorias (iniciais → intermediárias → finais).

A categorização foi efetuada da seguinte forma: primeiramente, as duas dimensões para a análise da viabilidade da implantação do teletrabalho no domicílio, propostas por Steil e Barcia (2001), foram tomadas como “categorias norteadoras” (categorias iniciais), seguindo o que foi designado nos objetivos específicos e pressupostos; em seguida, essas categorias norteadoras (contexto organizacional e contexto das funções (ou tarefas)) desdobraram-se em categorias de análise (categorias finais). Assim, realizou-se uma análise de entendimento teórico da pesquisa documental, buscando-se a decomposição dos conteúdos em fragmentos mais simples, os quais foram qualificados nas categorias de análise pré-construídas, de acordo com o exposto no Quadro 9.

Quadro 9–Categorias de Análise

| Objetivo   | Categoria norteadora              | Categoria de análise  |
|--|-----------------------------------|---|
| Identificar as características do contexto organizacional do TCE/CE              | Contexto Organizacional           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma de centralização de decisões dentro da estrutura organizacional do TCE/CE;</li> <li>• Estilo de gerenciamento;</li> <li>• Padronização das atividades;</li> <li>• Sistema de indicadores de resultado e desempenho.</li> </ul> |
| Identificar as funções (tarefas) do TCE/CE que melhor se adaptam ao teletrabalho | Contexto das Funções (ou tarefas) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de interação entre outras pessoas que a função exige;</li> <li>• Independência com o local físico;</li> <li>• Ferramentas de trabalho utilizadas.</li> </ul>   |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Acrescentou-se para o objetivo específico 2 – identificar as funções (tarefas) que se adaptam ao teletrabalho – primeiramente identificar em qual setor da estrutura organizacional os servidores (Analistas de Controle Externo e Técnicos de Controle Externo) estão alocados para, assim, poder identificar as funções (tarefas) a serem analisadas. Para se identificar os setores em que os servidores estão lotados na estrutura, foi realizada uma busca no Portal da Transparência do TCE/CE (PORTAL DA TRANSPARÊNCIA DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO CEARÁ, 2018), na aba de informações de pessoal, onde pode-se efetuar uma busca pela categoria funcional, cargo e pelo setor de lotação do servidor.

Na coleta de dados primários, realizada a partir da aplicação de um questionário com perguntas fechadas para fins de alcance do objetivo específico 3 – identificar as características do perfil dos servidores lotados nas funções que melhor se adaptam ao teletrabalho – foram levantados atributos sobre os Analistas de Controle Externo e Técnicos de Controle Externo, dentre aqueles que exercem funções indicadas para o uso do teletrabalho, após a análise das funções (tarefas) que melhor se adaptam ao teletrabalho, presente no segundo objetivo específico. O questionário foi enviado através do correio eletrônico e os dados coletados foram trabalhados utilizando-se o programa *Excel*.

O questionário está fundamentado no estudo de Pinto (2003), realizado em uma empresa pública do Ministério da Fazenda. A referida autora afirma que por meio da aplicação do questionário é possível avaliar os atributos das características do perfil dos servidores. Sendo composto por 11 questões, as quais estão vinculadas a um atributo de característica do perfil do servidor.

Diante dos atributos, afirma-se que o servidor está apto a ser teletrabalhador quando as alternativas “sempre” ou “frequentemente” ocorrem com maior frequência para os atributos pesquisados. Por outro lado, respostas iguais a “raramente” ou “nunca” denotam que o respondente não apresenta características de perfil adequadas para o teletrabalho.

Na consolidação dos dados deste instrumento, Pinto (2003) formula as perguntas de forma que exista pelo menos uma para cada atributo. Foi aplicada uma escala qualitativa do tipo nominal com quatro alternativas (sempre, frequentemente, raramente e nunca). Segundo Hair Jr et al. (2005), a escala nominal usa números para identificar e classificar objetos, indivíduos e eventos. Pinto (2003, p. 55) utilizou para o estudo uma escala de 0 a 3 (3="sempre", 2="frequentemente", 1="raramente" e 0="nunca").

Os atributos correspondidos com as questões do instrumento de pesquisa estão expostos no Quadro 10.

Quadro 10 - Correspondência das características do perfil do respondente, em relação às questões avaliadas no questionário

| Atributos      | Questões  |
|----------------|---|
| Automotivação  | 11 – Você desperta entusiasmo, interesse ou curiosidade nas pessoas?  |
| Autodisciplina | 6 – Você estabelece e cumpre um cronograma de trabalho com todas as etapas necessárias?   |
| Confiança      | 9 – Você está sempre pronto a mudar de função (tarefa)?   |
| Flexibilidade  | 1 – Você tem facilidade de se adaptar a novos grupos de trabalho?<br>2 – Você trabalha em equipe e gera resultados coletivos satisfatórios?   |
| Independência  | 3 – Você redireciona o enfoque do seu trabalho consultando profissionais?<br>4 – Você sente necessidade de supervisão de seus superiores para concluir os seus trabalhos?<br>5 – Você cumpre os prazos de realização do seu trabalho? |
| Bom senso      | 10 – Você é procurado pelos colegas ou superiores para emitir opiniões sobre algum problema da instituição?   |
| Confiabilidade | 7 – Sua opinião é acatada por seus colegas que estão envolvidos com o mesmo trabalho que o seu?   |
| Adaptabilidade | 8 – Você se mostra capaz para trabalhar em qualquer lugar mesmo que não seja aquele rotulado como seu?  |

Fonte: Adaptado de Pinto (2003, p. 116).

A adaptação realizada no questionário aplicado por Pinto (2003) se deu na questão de nº 9, a qual tem o objetivo de avaliar o atributo da Confiança, passando a mesma de “Você está sempre pronto a mudar de função (cargo) ou de trabalho?” para “Você está sempre pronto a mudar de função (tarefa)?”, pois poderia trazer dúvidas ao respondente em se considerar

pronto apenas para a mudança da função (cargo) e não para a mudança do trabalho, tendo em vista que a unidade de observação do presente estudo são servidores públicos estáveis, ou seja o cargo não poderá ser alterado, mas sim a função (tarefa) que desenvolve na instituição; foi realizada, também, uma segunda adaptação no cabeçalho com a inclusão do campo “setor” e um campo com o detalhamento do cargo e a retirada do campo região.

Os procedimentos adotados no questionário, baseado em Pinto (2003), para a consolidação de valor das questões por atributos foram:

- a) Para o atributo que apresenta apenas uma questão, considerada a própria resposta à questão;
- b) Para o atributo que apresenta duas questões (atributo *flexibilidade*), optou-se por considerar a pontuação a resposta de menor valor;
- c) Para o atributo *independência*, que apresentou três questões, duas das três questões deste atributo foram formuladas de forma inversa à que se pretendia medir (questões 3 e 4). Para análise dos resultados destas questões, será necessário inverter a grandeza da escala, de modo a permitir uma comparação direta entre as questões, possibilitando um critério de escolha. Este critério foi embasado na distância do valor modal com relação ao valor considerado ideal (sempre e frequentemente). O valor ideal é zero, que representa a alternativa *sempre*. Para a questão 5, elaborada na forma direta, o valor ideal é três, que também significa a alternativa *sempre*. De acordo com o critério adotado, a questão 5 apresentou como valor modal o valor determinado como ideal, fornecendo a menor distância dentre as questões aplicadas. Esta questão é representativa do atributo *Independência*, sendo representado o valor para este atributo no Quadro 11.

Quadro 11– Representação do valor modal

| Questão   | Valor modal | Valor ideal | Distância |
|---|-------------|-------------|-----------|
| 3 – Você redireciona o enfoque do seu trabalho consultando profissionais?               | 3           | 0           | 3-0=3     |
| 4 – Você sente necessidade de supervisão de seus superiores para concluir os trabalhos? | 3           | 0           | 3-0=3     |
| 5 – Você cumpre os prazos de realização do trabalho?                                    | 3           | 3           | 3-3=0     |

Fonte: Pinto (2003, p. 56).

Antes da aplicação dos questionários, realizou-se um pré-teste no sentido de verificar a necessidade de prováveis alterações e adaptações ao questionário proposto por Pinto (2003) aos 27 Analistas e Técnicos de Controle Externo que participam do curso de



mestrado em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, em que foram obtidas respostas de 23 questionários válidos, verificando-se que não havia necessidade de outras adaptações no questionário.

### 3.5 Quadro resumo da pesquisa

O Quadro 12 apresenta uma síntese da metodologia utilizada na pesquisa. Resumidamente, aborda a caracterização da pesquisa, correlacionando os objetivos específicos propostos, os autores que dão sustentação teórica para o assunto abordado e os instrumentos de coleta de dados correspondentes.

Quadro 12–Síntese da pesquisa

| Objetivo geral   | Objetivos específicos  | Pressupostos  | Coleta e tratamento de dados   |
|--|--|---|--|
| Analisar a viabilidade de implantação do teletrabalho no Tribunal de Contas do Estado do Ceará considerando-se o contexto organizacional, as funções e as características individuais. | 1. Identificar as características do contexto organizacional do TCE/CE   | <b>P1:</b> O TCE/CE apresenta características estruturais e culturais que viabilizam a implantação do teletrabalho                                | Coleta de dados secundários, através de uma pesquisa documental à documentos institucionais do TCE/CE, disponíveis ao público. Para a análise dos dados, relativos à aplicação da pesquisa documental, será utilizada a análise de conteúdo, confrontando os achados com o proposto por Steil e Barcia (2001). |
|  | 2. Identificar as funções (tarefas) do TCE/CE que melhor se adaptam ao teletrabalho                                  | <b>P2:</b> Existem funções (tarefas) no TCE/CE que se adaptam ao teletrabalho   | Coleta de dados secundários, através de uma pesquisa documental à documentos institucionais do TCE/CE, disponíveis ao público. Para a análise dos dados, relativos à aplicação da pesquisa documental, será utilizada a análise de conteúdo, confrontando os achados com o proposto por Steil e Barcia (2001). |
|  | 3. Identificar as características do perfil dos servidores lotados nas funções que melhor se adaptam ao teletrabalho | <b>P3:</b> Os servidores lotados nas funções que melhor se adaptam ao teletrabalho apresentam características do perfil adequadas ao teletrabalho | Coleta de dados primários, a partir da aplicação de um questionário com perguntas fechadas, adaptado de Pinto (2003), aos servidores lotados nas funções que melhor se adaptam ao teletrabalho.  |

Fonte: elaborado pela autora (2018)

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Esta seção refere-se à última etapa do método de análise de conteúdo desenvolvido nesta pesquisa: o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, assim como dos resultados do questionário aplicado. Dessa forma, nas subseções que se seguirão, as informações extraídas dos dados coletados foram submetidas a uma análise reflexiva e crítica com base no que foi trabalhado nas fases anteriores, isto é, objetivos, pressuposto e referencial teórico. Cada subseção destina-se à interpretação dos dados relativos a cada um dos três objetivos específicos aqui propostos. Os tópicos de cada subseção, por sua vez, referem-se às categorias de análise de cada dimensão, de acordo com o Quadro 9.

Assim, segmentou-se a apresentação dos resultados em três etapas, a saber: características do contexto organizacional do TCE/CE; funções(tarefas) do TCE/CE que melhor se adaptam ao teletrabalho; e características do perfil dos servidores.

### **4.1 Características do contexto organizacional do TCE/CE**

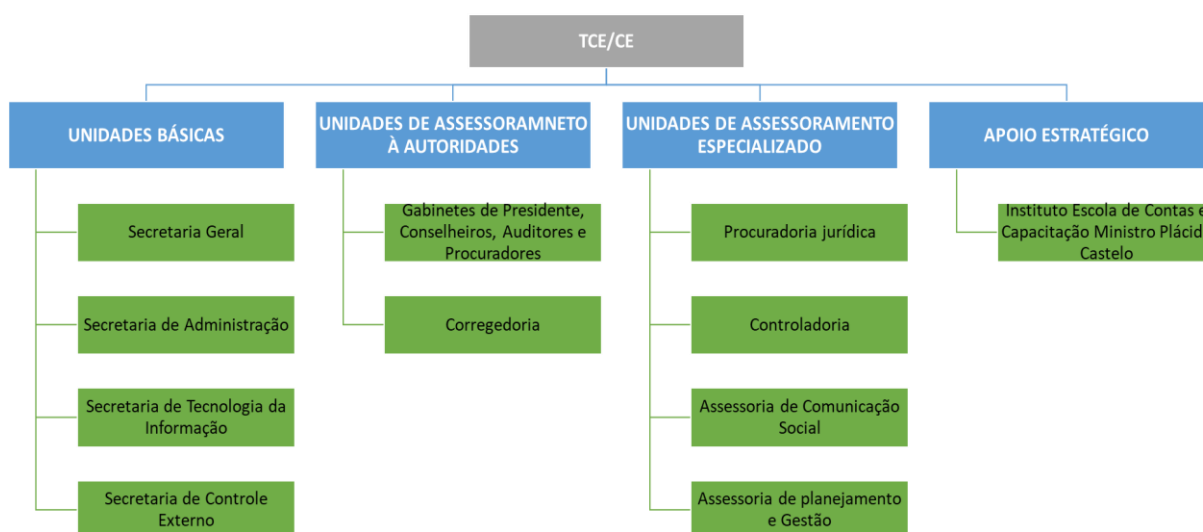
Considerando-se o contexto organizacional, foram analisados os documentos do TCE/CE com o foco de se identificar as características do contexto organizacional do TCE/CE, para isso, com base nas categorias de análise, identificou-se características da forma de centralização de decisões dentro da estrutura organizacional, do estilo de gerenciamento, da padronização das atividades e do sistema de indicadores de resultado e desempenho, a partir do proposto por Steil e Barcia (2001).

Primeiramente, vale destacar a missão, visão e valores que norteiam a instituição. O TCE/CE tem como missão “ser guardião dos recursos públicos estaduais, contribuindo para o aprimoramento da governança e da gestão pública em benefício da sociedade”, como visão “ser reconhecido pela sociedade como uma instituição de excelência no controle e aprimoramento da Administração Pública Estadual até 2020”, e como valores atuar com tempestividade, inovação, transparência, humanismo, autonomia, norteamento e sustentabilidade (TCE/CE, 2018). A partir disso, foi possível verificar o enfoque no controle dos recursos públicos em prol da sociedade.

#### ***4.1.1 Forma de centralização das decisões dentro da estrutura organizacional***

Para fins de se identificar as características da forma de centralização das decisões dentro da estrutura organizacional do TCE/CE, a princípio foi analisada a estrutura organizacional do TCE/CE estabelecida através da Resolução Administrativa nº 3163/2007, alterada pela Resolução Administrativa nº 02/2016. Da leitura dos citados normativos, verificou-se que o TCE/CE é composto por 4 unidades básicas, sendo elas: Secretaria Geral, Secretaria de Administração, Secretaria de Tecnologia da Informação e Secretaria de Controle Externo; 5 unidades de assessoramento a autoridades, sendo elas: Gabinete do Presidente, Gabinete de Conselheiro, Corregedoria, Gabinete do Auditor e Gabinete de Procurador de Contas; 4 unidades de assessoramento especializado, sendo: Procuradoria Jurídica, Controladoria, Assessoria de Comunicação Social e Assessoria de Planejamento e Gestão; e, ainda, a unidade de apoio estratégico constituída pelo Instituto Escola de Contas e Capacitação Ministro Plácido Castelo (TCE/CE, 2007; TCE/CE, 2016), conforme ilustração na Figura 4.

Figura 4—Estrutura Organizacional do TCE/CE

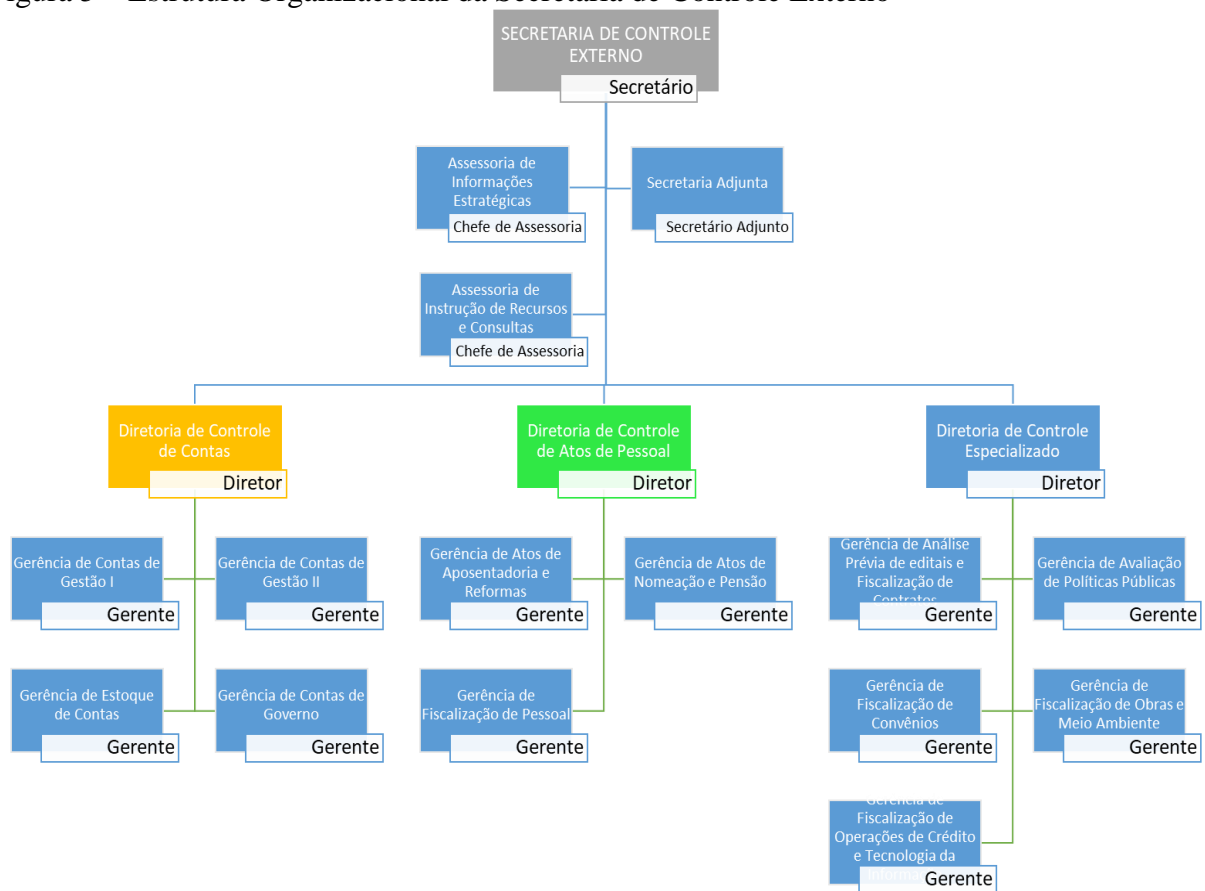


Fonte: Elaborado pela autora baseado na Resolução Administrativa nº 3163/2007 (2018).

Cada Secretaria que compõe as unidades básicas é constituída por 1 Secretário, 1 Secretário Adjunto e 1 ou mais Diretores e Gerentes para cada setor que compõe a respectiva Secretaria. Compete ao Secretário gerenciar as atividades dos setores a ele vinculados; ao Secretário Adjunto, substituir o Secretário em suas ausências, entre outras funções; ao Diretor, supervisionar os trabalhos desempenhados pelos setores que compõem a respectiva diretoria e ainda substituir o Secretário Adjunto, entre outras funções; e aos Gerentes, supervisionar os trabalhos desempenhados nas unidades, entre outras funções.

Quanto à Secretaria de Controle Externo, por exemplificação, unidade onde se concentra as atividades fins do TCE/CE e, conseqüentemente, o maior número de servidores observados nesta pesquisa, tem-se a estrutura de 1 Secretário; 1 Secretaria Adjunta; 1 Assessoria de Informações Estratégicas; 1 Assessoria de Instrução de Recursos e Consultas; 1 Diretoria de Controle de Contas, composta por 4 Gerências; 1 Diretoria de Controle Especializado, composta por 6 Gerências; e 1 Diretoria de Controle de Atos de Pessoal, composta por 3 Gerências, conforme ilustração na Figura 5.

Figura 5 – Estrutura Organizacional da Secretaria de Controle Externo



Fonte: Elaborado pela autora baseado na Resolução Administrativa nº 3163/2007 (2018).

Como se percebe, existe uma certa movimentação de decisões de cima para baixo, entre diversos níveis hierárquicos, delegando competências e responsabilidades, tendo-se a possibilidade de se delegar competências e atribuições dos escalões superiores para as unidades responsáveis pela efetiva coordenação e execução das tarefas.

Ainda nesta linha de delegar competências e atribuições, verificou-se a existência de portarias de delegação de competência expedidas por Conselheiros da Colenda Corte de Cortas, os quais delegam a seus gabinetes a prática de atos, à Secretaria Geral, encarregada de

apreciação de pedido de vistas e de cópia de processos, e aos Diretores e Gerentes, responsáveis pelas unidades técnicas, algumas das competências previstas no Regimento Interno do Tribunal. (TCE/CE, 2017a; TCE/CE, 2017b; TCE/CE, 2017c; TCE/CE, 2017d;TCE/CE, 2017e; TCE/CE, 2018).

Passando-se a analisar o planejamento estratégico do TCE/CE para o ciclo de 2016 a 2020, com o foco voltado para o envolvimento das áreas e para os projetos estabelecidos para serem executados, verificou-se que houve um envolvimento de 50 participantes de todas as áreas do TCE/CE, de níveis hierárquicos diferentes e, ao final, foram estabelecidos projetos estratégicos que envolviam equipes e áreas multidisciplinares (TCE/CE, 2016), o que mostra uma descentralização de decisões, obrigações e responsabilidades entre diversas áreas e níveis.

Para Steil e Barcia (2001), a centralização diz respeito ao grau de concentração da autoridade no topo da hierarquia, e que uma estrutura organizacional apropriada para a implantação do teletrabalho deve ser descentralizada. Considerando-se o exposto pela análise da estrutura organizacional do TCE/CE e planejamento estratégico atualmente vigente, pode-se concluir que o modelo de estrutura organizacional presente no TCE/CE possui características de um estrutura descentralizada, sendo perceptível a existência da movimentação de decisões entre diversos níveis hierárquicos, delegando competências e responsabilidades, cabendo a alta gestão concentrar-se nas decisões e objetivos macros que irão nortear onde a instituição deseja chegar, o que se quer alcançar e como pode-se chegar.

#### ***4.1.2 Estilo de gerenciamento***

Passando-se a identificar características do estilo de gerenciamento presente no TCE/CE, foi analisado a Resolução Administrativa nº 05/2010, que dispõe sobre a política de gestão de pessoas do Tribunal de Contas do Estado do Ceará, a qual traz como princípios básicos para a gestão de pessoas: estar alinhada com a missão, visão, valores e objetivos estratégicos da Instituição; valorização dos servidores e o estímulo ao trabalho em equipe e à aprendizagem organizacional, visando construir e desenvolver uma inteligência permanente no Tribunal; práticas de gestão de pessoas para promover o aumento e a melhoria de capacidade de gestão e da capacidade operativa, com eficiência; avaliação de desempenho com foco na competência e produtividade, fazendo uso de indicadores objetivos de desempenho; oferta de incentivos para o desenvolvimento/capacitação do servidor e sistema de remuneração atrelado aos seus resultados; oportunidades de desenvolvimento de

competências oferecidas a todos os servidores, observando, prioritariamente, as metas estabelecidas em planos individuais de desenvolvimento; promoção da qualidade de vida e a retenção de talentos. Por fim, destaca-se que todos os gestores do Tribunal de Contas são responsáveis pelo cumprimento dos termos desta política (TCE/CE, 2010).

Ainda sobre a Resolução Administrativa nº 05/2010, destaca-se como objetivo da gestão de pessoas, entre outros: prover a instituição de servidores bem capacitados, treinados e motivados para alcançarem seus objetivos e metas, aumentar a autoestima e a satisfação dos servidores no trabalho; desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho; administrar as várias mudanças que ocorrem no dia-a-dia de trabalho; e manter políticas éticas, justas e comportamento socialmente responsável (TCE/CE, 2010).

Para McGregor (1966), existem duas teorias para análise de comportamento gerencial: a “Teoria X” (“gerenciamento por controle”) e “Teoria Y” (“gerenciamento por objetivos”). Steil e Barcia (2001) considera que o perfil gerenciador favorável para implantação do teletrabalho são os gerentes Y, por acreditar que os funcionários derivam satisfação e significado do trabalho, pois se concentram em produtos e resultados em vez de em processos.

Diante do exposto, foi possível concluir que existem características do estilo de gerenciamento desenvolvido no TCE/CE baseado na Teoria Y de comportamento, seguindo a linha proposta por Steil e Barcia (2001), a qual acredita em funcionários regidos por responsabilidades, autocontrole, autogestão, automotivados (item 3 da Resolução Administrativa nº 05/2010), cabendo aos gestores se concentrarem em produtos e resultados em vez de em processos, criando condições organizacionais e métodos de operações por meio dos quais possam atingir seus objetivos pessoais e dirigir seus esforços em direção aos objetivos da instituição, entre outros (item 2 da Resolução Administrativa nº 05/2010).

#### ***4.1.3 Padronização das atividades***

A identificação da padronização, a sistematização e o planejamento dos trabalhos desenvolvidos pelas unidades técnicas são também uma forma de se identificar o nível de formalização e autonomia das atividades desenvolvidas pelos servidores. Por meio da Instrução Normativa nº 01/2005, atualizada pela Instrução Normativa nº 01/2007, o TCE/CE aprovou o Manual de Instrução de Processos de Tomada e Prestação de Contas Anuais, com objetivo de uniformizar os procedimentos e orientar os técnicos deste Tribunal incumbidos das instruções destes processos, sendo o exame e o julgamento de Tomada e Prestação de

Contas Anuais a expressão máxima do poder controlador do Tribunal de Contas do Estado do Ceará, exercido em auxílio ao Poder Legislativo, pois lhe permite exercer juízo sobre a gestão dos responsáveis pelos recursos públicos e lhe possibilita fazer determinações e impor sanções (TCE/CE, 2005).

Ainda no sentido de padronização e sistematização dos trabalhos desenvolvidos pelos técnicos, tem-se a Resolução Administrativa nº 10/2015, a qual institui os procedimentos relativos à Auditoria Operacional realizada pelo Tribunal de Contas do Estado do Ceará; a Resolução Administrativa nº 05/2017, a qual aprova o Manual de Auditoria de Conformidade (TCE/CE, 2015; TCE/CE, 2017f).

Para Steil e Barcia (2001), o ponto principal na análise da centralização *versus* formalização é a identificação da forma utilizada pela organização para padronizar o desenvolvimento de tarefas e o comportamento dos funcionários. Para isso, o funcionário pauta-se por diretrizes organizacionais gerais internalizadas, a partir das quais pode decidir de que maneira específica irá desenvolver suas atividades (STEIL; BARCIA, 2001).

Por fim, conclui-se que o TCE/CE dispõe de manuais, padronizações e procedimentos facilitadores à ampliação do nível de padronização das atividades desempenhadas por seu corpo técnico.

#### ***4.1.4 Sistema de indicadores de resultado e desempenho***

Para fins de análise do sistema de indicadores de resultados e desempenho, o TCE/CE realiza a avaliação de desempenho de seu corpo técnico semestralmente, através da avaliação da produtividade do servidor, calculada pela média ponderada das notas atribuídas aos indicadores de desempenho organizacional, setorial e funcional. O indicador de desempenho funcional tem peso correspondente a 40% da avaliação final e é calculado pela média ponderada das notas atribuídas ao servidor com base nos critérios de prazo, produção e qualidade dos trabalhos apresentados, conforme disposto na Resolução Administrativa do TCE/CE N° 11/2016 (TCE/CE, 2016).

Complementarmente, são definidas as metas de produtividade e os indicadores setoriais com base na soma dos pontos estabelecidos para cada tipo de processo. O cumprimento das metas e a produtividade do servidor influenciam diretamente a sua remuneração, sendo esta composta por uma Gratificação de Desempenho da Carreira de Controle Externo – GDCE, que está dividida em uma parte fixa e outra variável, sendo devida exclusivamente aos servidores em efetivo exercício do cargo/função perante o Tribunal,

concedida em função do atendimento de indicadores de desempenho, fixados com a finalidade de avaliar a contribuição do servidor para o cumprimento de metas de produção e qualidade, institucionais e individuais, conforme disposto na Lei Estadual n.º 13.783/2006, atualizada pela Lei Estadual nº 15.330/2013 (TCE/CE, 2006).

Para Pimenta (1995), complementando a visão de Steil e Barcia (2001), programas de qualidade dos serviços, programas de produtividade e iniciativas de delegação de competências auxiliam na consecução do objetivo de melhorar a organização do setor público, responsabilizando os funcionários pelos resultados da organização, positivos ou negativos.

Pelo exposto, o TCE/CE possui programa de remuneração variável diretamente relacionado com os resultados de produtividade e qualidade dos trabalhos, corroborando com os preceitos de Steil e Barcia (2001) quanto aos fatores facilitadores para a implantação do teletrabalho em uma organização.

Dessa forma, após análise das características do contexto organizacional do TCE/CE, pode-se afirmar que os resultados corroboram com os preceitos de Steil e Barcia (2001), quanto às características dos fatores facilitadores de uma organização para a implantação do teletrabalho como uma relação de trabalho, considerando que o TCE/CE apresenta características de uma estrutura organizacional descentralizada, com um estilo de gerenciamento baseado na Teoria Y de comportamento, dispondo de manuais, padronizações e procedimentos facilitadores à ampliação do nível de padronização das atividades desempenhadas por seu corpo técnico, e, ainda, com uma programa de remuneração variável diretamente relacionado com os resultados de produtividade e qualidade dos servidores.

#### **4.2 Funções (tarefas) do TCE/CE que melhor se adaptam ao teletrabalho**

Um aspecto considerado fundamental para a implantação do teletrabalho é a adequada escolha das atividades passíveis de serem teletrabalháveis. Para Steil e Barcia (2001), a análise da adequabilidade das funções (tarefas) ao teletrabalho precisa identificar as tarefas específicas de cada função e sua aderência ao escritório central e, também, as relações entre as funções e o fluxo de atividades para o desenvolvimento de mecanismos de comunicação e coordenação adequados.

Para se identificar as funções que melhor se adaptam ao teletrabalho no TCE/CE, primeiramente, foi realizada uma busca no Portal da Transparência do TCE/CE, em 17 de março de 2018, na aba de informações de pessoal, dos setores que se encontravam com



Analistas de Controle Externo e Técnicos de Controle Externo lotados em sua estrutura, para, por fim, se analisar as funções (tarefas) desempenhadas pelo setor. O resultado da busca está condensado na Tabela 1.

Tabela 1- Setores de lotação dos Analistas e Técnicos de Controle Externo

| UNIDADE                                | SECRETARIA  | SETOR                       | ANALISTA                                      | TÉCNICO  | TOTAL     |          |          |
|--|---|-----------------------------|---|--|-----------|----------|----------|
| <b>ASSESSORAMENTO A AUTORIDADES</b>    | Gabinetes de Conselheiros, Auditores e Procuradores               |                             | 29  | 1  | <b>30</b> |          |          |
|  | Procuradoria Jurídica   |                             | 1   |  | <b>1</b>  |          |          |
| <b>ASSESSORAMENTO ESPECIALIZADO</b>    | Controladoria   |                             | 1   |  | <b>1</b>  |          |          |
|  | Ouvidoria   |                             |   | 1  | <b>1</b>  |          |          |
|  | Assessoria de Planejamento e Gestão                               |                             | 1   |  | <b>1</b>  |          |          |
| <b>APOIO ESTRATÉGICO</b>               | Instituto Escola de Contas e Capacitação Ministro Plácido Castelo |                             |   | 2  | <b>2</b>  |          |          |
|  | Biblioteca  |                             | 2   | 1  | <b>3</b>  |          |          |
|  | Secretaria Geral  |                             | Gerência de Atendimento, Protocolo e Autuação | 1  | 1         | <b>2</b> |          |
|  |   |                             | Gerência de Publicações Oficiais              |  | 1         | <b>1</b> |          |
|  |   |                             | Sala de Sessões                               | 1  | 1         | <b>2</b> |          |
|  |   |                             | Secretaria Geral                              | 1  | 4         | <b>5</b> |          |
|  |   |                             | Unidade de Expedição de Documentos            | 1  | 2         | <b>3</b> |          |
|  | <b>BÁSICA</b>   | Secretaria de Administração |   | Arquivo  |           | <b>0</b> |          |
|  |   |                             |   | Diretoria Administrativa Financeira              | 1         | 3        | <b>4</b> |
|  |   |                             |   | Gerência de Manutenção, Conservação e Transporte | 1         | 1        | <b>2</b> |
| Gerência de Material E Patrimônio      |   |                             |   | 1  |           | <b>1</b> |          |
| Gerência de Projetos E Edificações     |   |                             |   | 1  | 1         | <b>2</b> |          |
| Gerência de Atos Funcionais            |   |                             |   |  | 3         | <b>3</b> |          |
| Secretaria de Administração            |   |                             |   | 1  | 2         | <b>3</b> |          |
| Secretaria de Tecnologia da Informação |   |                             |   | Secretaria de Tecnologia da Informação           | 2         | 5        | <b>7</b> |
| Secretaria de Controle Externo         |   |                             |   | Assessoria de Informações Estratégicas           | 4         |          | <b>4</b> |
|  |   |                             |   | Assessoria de Instrução de Recursos e Consultas  | 5         |          | <b>5</b> |
|  |   |                             |   | Diretoria de Controle de Atos Funcionais         |           | 1        | <b>1</b> |

| UNIDADE      | SECRETARIA | SETOR   | ANALISTA   | TÉCNICO   | TOTAL      |
|--------------|------------|---|------------|-----------|------------|
|              |            | Diretoria de Controle de Contas                 | 1          |           | 1          |
|              |            | Diretoria de Controle Especializado             | 1          |           | 1          |
|              |            | Gerência de Atos de Aposentadoria e Reforma     | 5          | 6         | 11         |
|              |            | Gerencia de Atos de Nomeação e Pensão           | 4          | 3         | 7          |
|              |            | Gerencia de Contas de Gestão I                  | 11         | 1         | 12         |
|              |            | Gerencia de Contas de Gestão II                 | 10         | 3         | 13         |
|              |            | Gerencia de Contas de Governo                   | 4          |           | 4          |
|              |            | Gerencia de Desestatização                      | 3          |           | 3          |
|              |            | Gerencia de Estoque de Contas                   | 10         | 2         | 12         |
|              |            | Gerência de Fiscalização Contratos e Licitações | 2          | 3         | 5          |
|              |            | Gerencia e Fiscalização de Convênios            | 8          | 1         | 9          |
|              |            | Gerencia e Fiscalização de Pessoal              | 4          |           | 4          |
|              |            | Gerencia e Obras e Meio Ambiente                | 8          |           | 8          |
|              |            | Gerencia e Operações de Crédito e TI            | 4          | 1         | 5          |
|              |            | Gerencia e Políticas Públicas                   | 1          | 2         | 3          |
|              |            | Secretaria de Controle Externo                  | 4          |           | 4          |
| <b>TOTAL</b> |            |   | <b>134</b> | <b>52</b> | <b>186</b> |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Foram analisadas, com base na Resolução Administrativa nº 3163/2007, alterada pela Resolução Administrativa nº 02/2016, as funções e tarefas por unidades que detêm Analistas e Técnicos de Controle Externo lotados, sendo estas comparadas com base nas categorias de análise das características das atividades teletrabalháveis, propostas por Steil e Barcia (2001), quanto ao nível de interação entre outras pessoas que a função exige, independência com o local físico e as ferramentas de trabalho utilizadas.

#### ***4.2.1 Nível de interação entre outras pessoas que a função exige***

As unidades de Assessoramento a Autoridades têm por finalidade prestar apoio e assessoramento do seu titular, coordenar e organizar as atividades administrativas,

desempenhar as atividades técnicas e administrativas necessárias ao exercício das competências e atribuições dos respectivos titulares (TCE/CE, 2007).

A partir das finalidades descritas, percebe-se que as Unidades de Assessoramento a Autoridades prescindem de alto nível de comunicação contínua entre pessoas, em virtude do apoio e assessoramento ao titular da unidade, ou seja, aos Conselheiros, Auditores e/ou Procuradores, indo de encontro aos preceitos de Steil e Barcia (2001), Nilles (1997) e Campodall'Orto e Gori (2000).

Entre suas funções (tarefas) desempenhadas, com base na Resolução Administrativa nº 3163/2007, destaca-se (TCE/CE, 2007):

Art.31. Compete ao Gabinete de Conselheiro o assessoramento do seu titular nas matérias submetidas à apreciação do seu titular, notadamente:

I – preparar a pauta de julgamento e apreciação de processos para as sessões do Pleno e da Câmara de que participe o Conselheiro, na forma do Regimento Interno;

II – analisar, quanto ao mérito e à forma, os processos de que o Conselheiro seja Relator, fazendo as sugestões que entender necessárias;

III – auxiliar na elaboração dos relatórios e dos votos do Conselheiro, bem como dos acórdãos, resoluções, despachos singulares e pareceres, na forma do Regimento Interno;

IV – pesquisar doutrina e jurisprudência;

V – acompanhar publicações de leis, decretos e decisões nos diários oficiais;

VI – expedir fax e telegrama;

VII – controlar o material de expediente;

VIII – atender e prestar informações às partes ou seus procuradores sobre processos de seu interesse, na forma do Regimento Interno;

IX – receber e encaminhar processos no Sistema de Acompanhamento Processual – SAP.

Contudo, na análise das funções (tarefas) desempenhadas, identificou-se aquelas que possuem fatores passíveis de serem teletrabalhadas, por não necessitarem de interação entre outras pessoas, sendo elas: analisar, quanto ao mérito e à forma, os processos de que o Conselheiro seja Relator, fazendo as sugestões que entender necessárias; auxiliar na elaboração dos relatórios e dos votos do Conselheiro, bem como dos acórdãos, resoluções, despachos singulares e pareceres na forma do Regimento Interno; pesquisar doutrina e jurisprudência; acompanhar publicações de leis, decretos e decisões nos diários oficiais; e receber e encaminhar processos no Sistema de Acompanhamento Processual – SAP.

Entretanto, a depender da forma em que esteja a organização e a dependência para o exercício exclusivo dessas funções (tarefas), pode-se entender que o setor não tenha condições de segregar tais funções. Portanto, fica ao critério da Autoridade em decidir pela implantação do teletrabalho no seu gabinete.

As Unidades de Assessoramento Especializado, assim como as Unidades de Assessoramento à Autoridades, possuem como principal função prestar apoio e assessoramento direto a outros interessados, podendo-se utilizar de funções (tarefas) que apresentem um nível de independência com outras pessoas e locais, contudo, a depender da forma em que esteja a organização e a dependência para o exercício exclusivo dessas funções (tarefas), pode-se entender que o setor não tenha condições de segregá-las, indo de encontro aos preceitos de Steil e Barcia (2001), Nilles (1997) e Campodall'Orto e Gori (2000).

A Unidade de Apoio Estratégico destina-se essencialmente à promoção do aperfeiçoamento profissional, operacional e tecnológico dos servidores públicos do estado do Ceará, com a designação de Instituto Escola de Contas e Capacitação Ministro Plácido castelo, assim como a administração da Biblioteca à disposição dos interessados (TCE/CE, 2007).

Considerando que a referida unidade de apoio estratégico está constituída como um Instituto com atribuições próprias e específicas, estabelecidas pela Resolução nº 2722/2007, não será objeto de escopo deste estudo, devido a sua independência quanto à estrutura administrativa e operacional do órgão, e porque sua principal atividade de coordenar os treinamentos e cursos atingem servidores da administração pública do Estado do Ceará.

À Secretaria Geral, pela Resolução Administrativa nº 02/2016 (art. 2º), compete:

- I – exercer atividades técnicas, administrativas e operacionais necessárias ao pleno exercício de suas competências;
- II – assessorar os Presidentes do Plenário e das Câmaras, Conselheiros, Conselheiros Substitutos e representantes do Ministério Público Especial durante as sessões, e em atividades que a elas se relacionem;
- III – desempenhar atividades de coordenação das Gerências/Unidades;
- IV – realizar triagem dos processos apreciados em sessões e providenciar a publicação das laudas das Decisões proferidas pelos Colegiados, sob supervisão do Secretário Geral;
- V – desenvolver outras atividades correlatas.

Para Steil e Barcia (2001), Nilles (1997) e Campodall'Orto e Gori (2000), aquelas funções que dependem de um local específico para realiza-las e aquelas que exigem contato direto com outras pessoas em período integral não são funções ideais para serem teletrabalhadas. No caso de atividades administrativas e operacionais que dão suporte ao andamento de rotinas, suporte à outras áreas dentro de uma instituição e ainda a coordenação de atividades entre os setores de uma instituição, não são atividades indicadas ao teletrabalho, pela necessidade de interação com outras pessoas.

À Secretaria de Administração, pela Resolução Administrativa nº 02/2016 (art. 17), compete “exercer a gestão administrativa, contábil, financeira, patrimonial, de custeio e de recursos humanos, dando suporte ao funcionamento das unidades deste Tribunal”, assim como a Secretaria Geral, a atividade de suporte à outras unidades e rotinas de funcionamento

operacional de uma entidade são atividades que se torna essencialmente dependente do local específico de trabalho, além do contato direto com outras pessoas, portanto não passível ao teletrabalho.

Já à Secretaria de Tecnologia da Informação, pela Resolução Administrativa nº 3163/2007 (art. 18), compete “planejar, coordenar, controlar e supervisionar as atividades de tecnologia de informação, bem como dar suporte aos serviços nas áreas de redes de computadores, desenvolvimento de sistemas e atendimento aos usuários” (TCE/CE, 2007).

As atividades desenvolvidas pela Tecnologia da Informação são em geral propícias ao uso do regime do teletrabalho, de acordo com a pesquisa *Home Office* Brasil (TREVISAN *et al*, 2016). No caso específico do setor da Secretaria de Tecnologia da Informação do TCE/CE, entre as funções (tarefas) desenvolvidas, destaca-se (TCE/CE, 2007):

Art.18. À Secretaria de Tecnologia da Informação, dirigida por um Secretário, símbolo TCE-02, compete planejar, coordenar, controlar e supervisionar as atividades de tecnologia de informação, bem como dar suporte aos serviços nas áreas de redes de computadores, desenvolvimento de sistemas e atendimento aos usuários e, em especial:

- I – desenvolver sistemas, implantar, acompanhar e exercer a sua manutenção;
- II – dar suporte aos softwares licenciados institucionalmente pelo Tribunal;
- III – configurar e instalar equipamentos de informática;
- IV – gerenciar ou prestar suporte na manutenção dos equipamentos de informática;
- V – dar manutenção à página do Tribunal na INTERNET;
- VI – controlar a atualização e verificação de antivírus;
- VII – processar a RAIS e a DIRF;
- VIII – receber e tratar os dados enviados eletronicamente pelos jurisdicionados para fins de análise pelas Inspetorias;
- IX – confeccionar e imprimir os contracheques do pessoal do Tribunal;
- X – auxiliar o Núcleo de Recursos Humanos na elaboração da folha de pagamento;
- XI – enviar por meio eletrônico, à instituição financeira conveniada, os arquivos de dados da folha de pagamento.

Da análise das funções desempenhadas pelo setor, entende-se que o seu trabalho não exija uma interação e comunicação contínua com outros agentes, por serem atividades com alto nível de especialização, de acordo com os preceitos de Steil e Barcia (2001), Nilles (1997) e Campodall’Orto e Gori (2000).

A Secretaria de Controle Externo, pela Resolução Administrativa nº 02/2016, art. 33, tem como objetivo “gerenciar a área técnica e executiva de Controle Externo, prestar apoio técnico e assessoramento às deliberações do Tribunal, visando ao bom desempenho das atividades finalísticas do TCE/CE”.

Conforme se observa, a Secretaria de Controle Externo é a área responsável pelo desempenho da atividade fim do TCE/CE, a qual se resume, entre outras, ao julgamento das contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiro, bens e valores públicos das

unidades jurisdicionadas; à fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial das unidades administrativas dos Poderes do Estado e do Ministério Público; e a apreciação das contas prestadas anualmente pelo Governador do Estado (Lei Estadual nº 12.509/1995).

Estando dentre as suas funções (tarefas) (Resolução Administrativa nº 02/2016, art. 33):

- I - planejar, organizar, dirigir, coordenar e supervisionar as atividades e os projetos inerentes às ações integradas de controle externo, acompanhar os resultados obtidos e avaliar os impactos ocorridos;
- II - propor normas, políticas, diretrizes, técnicas e padrões relativos ao controle externo a cargo do Tribunal;
- III - aprovar manuais e procedimentos relativos às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos na área de controle externo;
- IV - orientar o desdobramento de diretrizes, acompanhar as ações desenvolvidas, controlar o alcance das metas e avaliar o resultado obtido no âmbito de suas unidades integrantes;
- V - fornecer subsídios doutrinários e jurisprudenciais necessários à elaboração de pareceres, certificados ou informações solicitadas;
- VI - auxiliar na instrução de processos que envolvam matéria de natureza contábil, financeira, orçamentária e patrimonial;
- VII - preparar planos semestrais de inspeções e auditorias para apreciação e aprovação da Presidência;
- VIII - propor à Presidência a formação de comissões especiais, composta de servidores de diferentes Unidades;
- IX - por determinação da Presidência excepcionalmente, em processo de denúncia, proceder ao exame de maior complexidade, sem prejuízo da instrução a cargo de suas unidades;
- X - coordenar o funcionamento das comissões especiais instituídas no âmbito do controle externo, mediante o acompanhamento de suas atividades;
- XI - realizar outras atividades inerentes ao desempenho de suas funções e/ou que lhe sejam atribuídas pelo Presidente ou que constem em ato normativo. (TCE/CE, 2016).

Passou-se a analisar as funções (tarefas) dos cargos de Analista de Controle Externo e Técnico de Controle Externo quando do desenvolvimento das suas funções dentro de Secretaria de Controle Externo.

As principais funções (tarefas) do cargo de Analista de Controle Externo são, com base no anexo II da Lei nº13.783, de 26 de junho de 2006:

- I - instruir, organizar, examinar e acompanhar processos, documentos e informações relativos a matérias de controle externo que lhe sejam distribuídos;
- II - instruir processos relativos a contas, atos sujeitos a registro e fiscalização de atos e contratos que, por força de disposições constitucionais, legais ou regulamentares, são apresentados ao Tribunal;
- III - propor, planejar, coordenar e executar trabalhos de fiscalização, em suas diversas modalidades, nas unidades, áreas, programas, projetos ou atividades vinculadas às competências do Tribunal de Contas do Estado, com a elaboração dos respectivos relatórios e exame de recursos;
- V - compor equipe de fiscalização e grupo de pesquisa instituídos no âmbito do Tribunal ou em decorrência de acordos de cooperação ou convênios firmados pelo Tribunal de Contas do Estado;
- VI - cálculo das quotas referentes ao ICMS;

- VII - cálculo e atualização de débitos de processos de contas e de fiscalização;
- VIII - executar outras tarefas que lhe sejam determinadas. (TCE/CE, 2006)

As principais funções (tarefas) do cargo de Técnico de Controle Externo são, com base no anexo II da Lei nº13.783, de 26 de junho de 2006:

- I - instruir e examinar documentos, informações e processos de natureza técnica que lhe sejam distribuídos;
- II - auxiliar no planejamento e na execução de trabalhos de fiscalização em suas diversas modalidades, nas unidades e áreas sujeitas à jurisdição do Tribunal de Contas do Estado, com a elaboração de minutas dos respectivos relatórios e exame de recursos;
- III - redigir, preparar e conferir expedientes, correspondências, documentos e comunicações processuais;
- IV - examinar atos sujeitos a registros e atos e contratos administrativos sujeitos à fiscalização;
- VI - cálculo e atualização de débitos de processos de contas e de fiscalização;
- VII - prestar suporte técnico necessário ao desenvolvimento das atividades da unidade;
- VIII - executar outras tarefas de suporte técnico determinadas.(TCE/CE, 2006)

Destacando-se como as principais atividades desempenhadas: instrução e exame de processos, documentos e informações, quais sejam os processos com as contas dos administradores e dos responsáveis por órgão da administração pública estadual, direta ou indireta, a serem submetidas a julgamento e apreciação pelo Tribunal; propor, planejar, coordenar e executar trabalhos de fiscalização.

Diante do exposto, a realização de instrução de processos de controle externo, exige uma baixa interação com outras pessoas para fins de instrução de processos, pois o resultado entregue pelo trabalho desenvolvido, por exemplo, pareceres, informações, auditorias sobre contas de administradores, relatórios técnicos, entre outros, depende do esforço e conhecimento pessoal do servidor, além da mensuração objetiva do desempenho do servidor, conforme disposto quando da análise do contexto organizacional do TCE/CE, estando de acordo com os preceitos de Steil e Barcia (2001), Nilles (1997) e Campodall'Orto e Gori (2000).

Ademais, analisando-se os normativos das instituições públicas que já desempenham o teletrabalho, Quadro 5 do presente estudo, as funções (tarefas) desempenhadas pelos Analistas e Técnicos de Controle Externo, quando do desempenho das suas funções dentro de Secretaria de Controle Externo, corroboram com as atividades que demandam maior esforço individual e menor interação com outros servidores (instruções, pareceres, relatórios, roteiros, propostas de normas e de manuais) apresentados nos casos do TCU, TC/DF e TCE/ES, e com as atividades que sejam possíveis a mensuração objetiva do

desempenho do servidor, como é o caso da CGU, RFB, TST, Justiça Federal-2ª região e TRT-7ª região.

Por fim, considerando o nível de interação entre outras pessoas para o exercício de suas funções, entende-se que a Secretaria de Tecnologia da Informações e a Secretaria de Controle Externo possuem funções (tarefas) que não dependem da interação entre outras pessoas. Ressaltando-se que, no caso das Unidades de Assessoramento à Autoridades e Unidades de Assessoramento Especializado, apresentam funções (tarefas) que independem de outras pessoas, contudo, fica ao critério da Autoridade em decidir pela implantação do teletrabalho no seu gabinete.

#### ***4.2.2 Independência com o local físico***

As Unidades de Assessoramento a Autoridades, assim como as Unidades de Assessoramento Especializado, tendo por finalidade prestar apoio e assessoramento dos seus titulares, percebe-se que prescindem de alto nível dependência de um local específico para a realização das tarefas e disponibilização física, em virtude do apoio e assessoramento aos titulares da unidade, ou seja, aos Conselheiros, Auditores e/ou Procuradores, indo de encontro aos preceitos de Steil e Barcia (2001), Nilles (1997) e Campodall'Orto e Gori (2000).

Entretanto, a depender da forma em que esteja a organização e a dependência para o exercício de suas funções (tarefas), fica ao critério da Autoridade em decidir pela implantação do teletrabalho nas suas assessorias.

À Secretaria Geral que assessora as sessões de julgamento que acontecem no TCE/CE, além das rotinas de recebimento e tramitação de processos no Tribunal, a torna essencialmente dependente do local físico de trabalho, portanto não passível ao teletrabalho.

À Secretaria de Administração, assim como a Secretaria Geral, a atividade de suporte à outras unidades e rotinas de funcionamento operacional de uma entidade são atividades que se torna essencialmente dependente do local específico de trabalho, além do contato direto com outras pessoas, portanto não passível ao teletrabalho.

Já à Secretaria de Tecnologia da Informação, da análise das funções desempenhadas pelo setor, entende-se que apenas aquelas com o suporte físico e presencial não estariam aptas a utilizarem o teletrabalho, quais seja: configurar e instalar equipamentos de informática (inciso III) e gerenciar ou prestar suporte na manutenção dos equipamentos de informática (inciso IV). Para as demais atividades desenvolvidas pelo setor, entende-se estar aptas ao teletrabalho, por considerar que o seu trabalho não exija uma dependência do local



físico de trabalho, de acordo com os preceitos de Steil e Barcia (2001), Nilles (1997) e Campodall'Orto e Gori (2000).

A Secretaria de Controle, com base nas funções (tarefas) dos cargos de Analista de Controle Externo, quando do desenvolvimento das suas funções de controle externo, com exceção da prerrogativa de se compor uma equipe de fiscalização, planejar, coordenar e executar trabalhos de fiscalização (o que demanda uma interação em grupo e a visita ao ente a ser fiscalizado), todas as demais atribuições podem ser teletrabalháveis, haja vista a baixa dependência com o local físico para o seu desempenho.

Já para o cargo de Técnico de Controle Externo, quando do desenvolvimento das suas funções de controle externo, com exceção das funções de auxiliar no planejamento e na execução de trabalhos de fiscalização e prestar suporte técnico necessário ao desenvolvimento das atividades da unidade, todas as demais atribuições podem ser teletrabalháveis, haja vista a baixa dependência com o local físico para o seu desempenho.

Diante o exposto, considerando o nível de independência com o local físico, entende-se que a Secretaria de Tecnologia da Informações e a Secretaria de Controle Externo possuem funções (tarefas) que não dependem de um local físico específico para o desenvolvimento das suas atribuições. Ressaltando-se que, no caso das Unidades de Assessoramento à Autoridades e Unidades de Assessoramento Especializado, apresentam funções (tarefas) que independem do local físico para seu desempenho, contudo, fica ao critério da Autoridade em decidir pela implantação do teletrabalho no seu gabinete.

#### ***4.2.3 Ferramentas de trabalho utilizadas***

Com relação as ferramentas de trabalho utilizadas, por ocasião da Instrução Normativa nº 01/2011, o recebimento pelo TCE/CE das Prestações de Contas Anuais dos entes jurisdicionados é realizado exclusivamente em meio eletrônico, através do sistema “e-ContasTCE”, disponibilizado no Portal de Serviços da Corte de Contas. A partir da inclusão eletrônica das prestações de contas, esses dados são reportados ao sistema de informação integrada, denominado “e-PROC”, disponibilizado na rede interna de computadores do Tribunal (TCE/CE, 2011).

Dentre as funcionalidades do “e-PROC”, Resolução Administrativa nº 006/2016, destaca-se: registro, visualização, alteração e finalização de informações, documentos e processos; edição de documentos integrantes de processos (certificados, informações, despachos, relatórios, pareceres, declarações de voto, resoluções, acórdãos, etc.); autuação,

instrução, tramitação e distribuição de processos entre os vários setores do TCE/CE; apensamento, relacionamento e juntada de processos; juntada e desentranhamento de documentos em processos; assinatura digital de documentos produzidos eletronicamente ou resultantes de digitalização; aplicação de carimbo de tempo digital para atestar data e horário em que documentos e processos eletrônicos são criados, tramitados e/ou assinados, e garantir a tempestividade de atos processuais (TCE/CE, 2016).

Como se percebe, as principais atividades desenvolvidas pelos Analistas e Técnicos de Controle Externo, no exercício da função fiscalizatória, assim como na visualização, alteração, acompanhamento, registros e instrução dos processos, são desempenhadas por meios eletrônicos de tramitação, coleta e tratamento de dados, necessários para o subsídio de seus trabalhos.

Por fim, considerando o nível de interação entre outras pessoas para o exercício de suas funções, a independência com o local físico e as ferramentas de trabalho utilizadas, entende-se que a Secretaria de Tecnologia da Informação e a Secretaria de Controle Externo possuem funções (tarefas) que se adaptam ao teletrabalho. Haja vista a independência do local para realização dessas atividades, pelo uso das ferramentas de TIC, assim como a baixa necessidade de interação com outras pessoas, além da mensuração objetiva do desempenho do servidor, conforme disposto quando da análise do contexto organizacional do TCE/CE, estando de acordo com os preceitos de Steil e Barcia (2001), Nilles (1997) e Campodall'Orto e Gori (2000).

Ressaltando-se que, para a Secretaria de Tecnologia da Informação, aquelas funções com o suporte físico e presencial e, para a Secretaria de Controle Externo, funções para planejar, coordenar, executar, auxiliar e compor trabalhos de fiscalização, no caso dos Analistas de Controle Externo, e, ainda, prestar suporte técnico necessário ao desenvolvimento das atividades da unidade, no caso dos Técnicos de Controle Externo, não estariam aptas a utilizarem o teletrabalho,

Quanto as Unidades de Assessoramento à Autoridades e Unidades de Assessoramento Especializado, apresentam funções (tarefas) passíveis de serem teletrabalhadas, contudo, fica ao critério da Autoridade em decidir pela implantação do teletrabalho no seu gabinete.

Diante do exposto, conforme objetivo específico proposto de se identificar as funções (tarefas) do TCE/CE que melhor se adaptam ao teletrabalho, concluiu-se que os Analistas e Técnicos de Controle Externo que se encontram em desempenho de atividades na Secretaria de Tecnologia da Informação (7 servidores) e Secretaria de Controle Externo (112

servidores) exercem funções que se adaptam ao teletrabalho, considerando aquelas que apresentam a baixa necessidade de comunicação contínua com outras pessoas, pois demandam maior esforço individual, independência do local a ser realizado o trabalho, facilidade na avaliação e medição dos resultados e o uso da TIC para a execução das tarefas. Ressalva-se que aqueles servidores que tenham cargos comissionados de natureza gerencial e que possuam subordinados não estão aptos ao uso do teletrabalho, por exercerem funções com alto nível de interação entre as pessoas.

Portanto, o total de servidores, Analista de Controle Externo e Técnico de Controle Externo, que exercem funções (tarefas) indicadas para o uso do teletrabalho são 119, sendo 91 Analistas e 28 Técnicos. Contudo, excluindo-se aqueles que exercem cargos comissionados de natureza gerencial e que possuam subordinados (Secretário, Secretário Adjunto, Chefe de Assessoria, Diretor e Gerente), no total de 22, chegou-se ao número final de 75 Analistas de Controle Externo e 22 Técnicos de Controle Externo que exercem funções (tarefas) aptos a serem teletrabalhados, distribuídos na Secretaria de Tecnologia da Informação e Secretaria de Controle Externo, conforme detalhado na Tabela 2.

Tabela 2- Analistas e Técnicos de Controle Externo que exercem funções aptas ao teletrabalho por setor de lotação

| UNIDADE       | SECRETARIA                             | ANALISTA | TÉCNICO | TOTAL     |
|---------------|--|----------|---------|-----------|
| <b>BÁSICA</b> | Secretaria de Tecnologia da Informação | 1        | 4       | <b>5</b>  |
|               | Secretaria de Controle Externo         | 74       | 18      | <b>92</b> |
|               |  | 75       | 22      | <b>97</b> |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### 4.3 Características do perfil do servidor

Como critério de identificar as características do perfil dos servidores indicados para o uso do teletrabalho, após análise das funções (tarefas) que melhor se adaptam ao teletrabalho, partiu-se do modelo de avaliação proposto (Questionário 1) no estudo de Pinto (2003). Os dados coletados foram trabalhados com o programa Excel, considerando o total de 63 respondentes, dentre as 97 unidades de observação.

Tratando-se do Questionário 1, a Tabela 3 apresenta os resultados relativos ao gênero dos servidores respondentes, estaticamente.

Tabela 3 - Distribuição por gênero dos respondentes.

| <b>GÊNERO</b>    | <b>Nº SERVIDORES</b> | <b>%</b> |
|------------------|----------------------|----------|
| <b>Feminino</b>  | 34                   | 54%      |
| <b>Masculino</b> | 29                   | 46%      |
| <b>TOTAL</b>     | 63                   | 100%     |

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A Tabela 4 apresenta os resultados relativos por cargo dos servidores respondentes, estaticamente:

Tabela 4 - Distribuição por cargo dos respondentes.

| <b>CARGO</b>                        | <b>Nº SERVIDORES</b> | <b>%</b> |
|-------------------------------------|----------------------|----------|
| <b>Analista de Controle Externo</b> | 50                   | 79%      |
| <b>Técnico de Controle Externo</b>  | 13                   | 21%      |
| <b>TOTAL</b>                        | 63                   | 100%     |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Do total de respondentes, 54% são mulheres (34) e 46% são homens (29), conforme Tabela 3. Dos cargos selecionados, Analistas e Técnicos de Controle Externo, do total de respondentes, 79% são Analistas de Controle Externo (50) e 21% são Técnicos de Controle Externo (13), conforme Tabela 4.

Passando-se a analisar os oito atributos avaliados, os quais receberam valores conforme atribuição da escala proposta por Pinto (2003) para as 11 questões aplicadas correspondidas pelos atributos, Quadro 10, foram encontradas as seguintes frequências das alternativas e percentuais correspondentes, descritas na Tabela 5.

Tabela 5 - Frequência dos atributos

| <b>ATRIBUTO</b>       | <b>SEMPRE</b> |                     | <b>FREQUENTEMENTE</b> |                     | <b>RARAMENTE</b> |                     | <b>NUNCA</b> |                     |
|-----------------------|---------------|---------------------|-----------------------|---------------------|------------------|---------------------|--------------|---------------------|
|                       | <b>FREQ</b>   | <b>FREQ / TOTAL</b> | <b>FREQ</b>           | <b>FREQ / TOTAL</b> | <b>FREQ</b>      | <b>FREQ / TOTAL</b> | <b>FREQ</b>  | <b>FREQ / TOTAL</b> |
| <b>Autodisciplina</b> | 22            | 34,92%              | 35                    | 55,56%              | 4                | 6,35%               | 2            | 3,17%               |
| <b>Flexibilidade</b>  | 20            | 31,25%              | 36                    | 57,14%              | 6                | 9,52%               | 1            | 1,59%               |
| <b>Adaptabilidade</b> | 11            | 17,46%              | 43                    | 68,25%              | 9                | 14,29%              | 0            | 0%                  |
| <b>Confiabilidade</b> | 5             | 7,94%               | 53                    | 84,13%              | 5                | 7,94%               | 0            | 0%                  |
| <b>Confiança</b>      | 11            | 17,46%              | 36                    | 57,14%              | 16               | 25,40%              | 0            | 0%                  |
| <b>Automotivação</b>  | 8             | 12,70%              | 38                    | 60,32%              | 15               | 23,81%              | 2            | 3,17%               |
| <b>Independência</b>  | 13            | 21%                 | 23                    | 36%                 | 21               | 33%                 | 6            | 10%                 |
| <b>Bom senso</b>      | 5             | 7,94%               | 27                    | 42,86%              | 30               | 47,62%              | 1            | 1,59%               |
| <b>TOTAL FREQ</b>     | <b>95</b>     | <b>18,85%</b>       | <b>291</b>            | <b>57,74%</b>       | <b>106</b>       | <b>21,03%</b>       | <b>12</b>    | <b>2,38%</b>        |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Da análise dos dados, observou-se que os atributos de maior pontuação, considerando-se a soma da valorização numérica atribuída para cada atributo respondido, foram autodisciplina, flexibilidade e adaptabilidade, nesta ordem (Tabelas 5).

Para Pinto (2003), a autodisciplina, materializada pela questão “6 – Você estabelece e cumpre um cronograma de trabalho com todas as etapas necessárias?”, se refere a capacidade do trabalhador controlar-se a si próprio, de impor-se um comportamento apropriado. Podendo-se inferir como uma das principais atribuições para um trabalhador que exerce suas funções baseadas em um cumprimento de metas e prazos, tendo em vista a disciplina para o alcance de seus resultados dentro de um prazo e padrão de qualidade.

A flexibilidade, segundo Pinto (2003), está ligada a capacidade de adequar-se às novas circunstâncias e abertura a novos conhecimentos; já a adaptabilidade é a capacidade de ajustar-se a qualquer ambiente sem problemas. Ambos atributos voltados para a capacidade de adaptar-se a mudanças, circunstâncias e ambientes, características essenciais ao trabalhador disposto a aderir as novas relações de trabalho advindas com a evolução das tecnologias de informação e comunicação.

Considerando que o respondente apresenta características do perfil adequada para o teletrabalho quando as alternativas “sempre” ou “frequentemente” apresentam maior frequência, sintetizou-se, conforme Tabela 6, os resultados globais dos cargos avaliados, somando-se os resultados das alternativas “sempre” e “frequentemente”, separadas das demais.

Tabela 6 - Percentual consolidado do perfil dos respondentes.

| ATRIBUTO          | SEMPRE/FREQUENTEMENTE |               | RARAMENTE/NUNCA |               |
|-------------------|-----------------------|---------------|-----------------|---------------|
|                   | FREQ                  | FREQ / TOTAL  | FREQ            | FREQ / TOTAL  |
| Autodisciplina    | 57                    | 90,48%        | 6               | 9,52%         |
| Flexibilidade     | 56                    | 88,89%        | 7               | 11,11%        |
| Adaptabilidade    | 54                    | 85,71%        | 9               | 14,29%        |
| Confiabilidade    | 47                    | 74,60%        | 16              | 25,40%        |
| Confiança         | 58                    | 92,06%        | 5               | 7,94%         |
| Automotivação     | 46                    | 73,02%        | 17              | 26,98%        |
| Independência     | 36                    | 57,14%        | 27              | 42,86%        |
| Bom senso         | 32                    | 50,79%        | 31              | 49,21%        |
| <b>TOTAL FREQ</b> | <b>386</b>            | <b>76,59%</b> | <b>118</b>      | <b>23,41%</b> |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme observa-se: 76,59% dos respondentes que participaram da pesquisa apresentam os atributos do perfil adequado para o teletrabalho, uma vez que a somatória das

respostas às opções “sempre” e “frequentemente” ocorreram com maior frequência para todos os atributos pesquisados, viabilizando, dessa forma, o pressuposto de que os servidores que exercem as funções (tarefas) aptas a serem teletrabalhadas apresentam características do perfil adequadas ao teletrabalhador.

Passando-se a analisar o atributo de menor pontuação, o bom senso, sendo o mesmo atribuído a demonstração de equilíbrio nas suas colocações, nas emoções e nas atitudes (PINTO, 2003), representado pela pergunta “Você é procurado pelos colegas ou superiores para emitir opiniões sobre algum problema da instituição?”, pode-se inferir que, diante da independência dos servidores para o exercício de suas funções (tarefas), pois demandam um maior esforço individual e menor interação com outros servidores, existe uma tendência dos servidores a não buscarem opiniões dos colegas para a soluções de problemas.

Contudo, considerando-se os percentuais atingidos nos atributos bom senso (50,79%) e independência (57,14%), verifica-se que quase que a metade dos respondentes se consideram sem bom senso e dependentes, sendo este a capacidade de tomar decisões por conta própria, responsavelmente (PINTO, 2003). Características essas muito relevantes para aquele servidor que se propõe ser teletrabalhador, pois o seu nível de dependência poderá atrapalhar no desenvolvimento e cumprimento de seu trabalho distante de colegas para apoio as suas decisões. Com isso, o desenvolvimento dessas características devem ser trabalhadas junto ao perfil dos servidores, pois a ausência de “servidores-chaves” fisicamente no ambiente de trabalho poderia ocorrer alguma perda de referência para aqueles que se encontram menos independentes, assim como poderá existir dificuldades na adesão de servidores para o exercício do teletrabalho ou, até mesmo, a desistência daqueles que aderirem ao teletrabalho e não conseguirem desenvolver suas atividades a contento.

Complementando a esta análise, levantou-se as respostas dos questionários com relação ao tempo de admissão dos respondentes no TCE/CE, chegando-se a uma frequência de 41% dos respondentes com tempo de zero a cinco anos de exercício, 24% de cinco a dez anos, contra 35% de respondentes acima de dez anos de carreira, ou seja, a carreira de Analistas de Controle Externo e Técnicos de Controle Externo é relativamente nova, o que corrobora na existência de uma certa dependência e bom senso por parte dos servidores.

Na mesma linha de raciocínio de Pinto (2003), Steil e Barcia (2001) destaca que o perfil adequado ao teletrabalho deve apresentar conhecimentos de informática, histórico de comprometimento e alto desempenho organizacional, habilidade para administrar o tempo, lidar com desafios, resistir a distrações, comunicar-se eficazmente, obter motivação e criar e manter equilíbrio entre a vida profissional e a vida particular.

Destaca-se, ainda, que, segundo Mross (2016), o elevado nível de maturidade foi um fator fundamental para o sucesso da prática do teletrabalho no TCU, o que proporcionou um ambiente organizacional propício à confiança na autonomia do servidor. E, segundo o inciso IV do artigo 5º do Ato nº 66/2016, que regulamentou o teletrabalho no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região, o “teletrabalho será atribuído apenas ao servidor que tenha demonstrado comprometimento com as tarefas recebidas e habilidades de autogerenciamento do tempo e de organização”. Portanto, vislumbrou-se que as características do perfil do teletrabalho são fatores essenciais e restritivos para o efetivo exercício do teletrabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos avanços da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e das novas oportunidades de relação de trabalho, o teletrabalho veio como um processo de se levar o trabalho ao trabalhador, ao invés de levar este ao trabalho. O presente estudo, portanto, teve como problemática central: Qual a viabilidade de implantação do teletrabalho no Tribunal de Contas do Estado do Ceará, considerando-se o contexto organizacional, as funções e as características individuais dos servidores? Para isso, foi definido como objetivo geral analisar a viabilidade de implantação do teletrabalho no Tribunal de Contas do Estado do Ceará, considerando-se o contexto organizacional, as funções e as características individuais.

Inicialmente, o estudo resgatou as principais abordagens teóricas e empíricas sobre o Teletrabalho. Após a análise de conteúdo, a avaliação do presente estudo de caso foi delineada, sendo composta de três etapas sequenciais: 1) identificar as características do contexto organizacional do TCE/CE; 2) identificar as funções (tarefas) do TCE/CE que melhor se adaptam ao teletrabalho; e 3) identificar as características do perfil dos servidores lotados nas funções que melhor se adaptam ao teletrabalho.

Para o alcance do primeiro objetivo específico, de identificar as características do contexto organizacional do TCE/CE, concluiu-se que os resultados corroboram com os preceitos de Steil e Barcia (2001), quanto às características dos fatores facilitadores de uma organização para a implantação do teletrabalho como uma relação de trabalho, considerando que o TCE/CE apresenta características de uma estrutura organizacional descentralizada, com notória percepção de uma movimentação de decisões de cima para baixo entre diversos níveis hierárquicos, com a existência, inclusive de delegação de competências e responsabilidades dos escalões superiores para as unidades responsáveis pela efetiva coordenação e execução das tarefas; com um estilo de gerenciamento baseado na Teoria Y de comportamento, por acreditar que os funcionários são regidos por responsabilidades, autocontrole, autogestão e automotivados, cabendo aos gestores se concentrarem em produtos e resultados em vez de em processos, criando condições organizacionais e métodos de operações por meio dos quais possam atingir seus objetivos pessoais e dirigir seus esforços em direção aos objetivos da instituição; dispendo de manuais, padronizações e procedimentos facilitadores à ampliação do nível de padronização das atividades desempenhadas por seu corpo técnico; e, ainda, com uma programa de remuneração variável diretamente relacionado com os resultados de produtividade e qualidade dos servidores, responsabilizando, assim, os funcionários pelos resultados da instituição, positivos ou negativos. Confirmou-se, portanto, o



pressuposto de que o TCE/CE apresenta características estruturais e culturais que viabilizam a implantação do teletrabalho.

Quanto ao alcance do segundo objetivo específico, de identificar as funções (tarefas) do TCE/CE que melhor se adaptam ao teletrabalho, concluiu-se que os Analistas de Controle Externo (75 servidores) e Técnicos de Controle Externo (22 servidores), que se encontram em desempenho de atividades na Secretaria de Tecnologia da Informação e Secretaria de Controle Externo, exercem funções que se adaptam ao teletrabalho, tendo em vista o baixo nível interação entre as pessoas para o desempenho de suas funções, por exercerem atividades que as atividades que demandam maior esforço individual e menor interação com outros servidores; o baixo nível de dependência com o local físico para o desempenho de suas funções, com exceção das atividades de suporte físico e presencial, para os servidores lotados na Secretaria de Tecnologia da Informação, compor uma equipe de fiscalização, planejar, coordenar e executar trabalhos de fiscalização, para os Analistas de Controle Externo lotados na Secretaria de Controle Externo, auxiliar no planejamento e na execução de trabalhos de fiscalização e prestar suporte técnico necessário ao desenvolvimento das atividades da unidade, para os Técnicos de Controle Externo lotados na Secretaria de Controle Externo; e, ainda, a facilidade na avaliação e medição dos resultados e o uso das tecnologias de informação e comunicação para a execução das tarefas, corroborando com os preceitos de Steil e Barcia (2001). Confirmou-se, portanto, o pressuposto de que existem funções (tarefas) no TCE/CE que se adaptam ao teletrabalho.

Para o terceiro objetivo específico, de identificar as características do perfil dos servidores lotados nas funções que melhor se adaptam ao teletrabalho, concluiu-se que os respondentes que participaram da pesquisa apresentam os atributos do perfil adequado para o teletrabalho, uma vez que a somatória das respostas às opções “sempre” e “frequentemente” ocorreram com maior quantidade para todos os atributos pesquisados, viabilizando, dessa forma, o pressuposto de que os servidores lotados nas funções que melhor se adaptam ao teletrabalho apresentam características do perfil adequadas ao teletrabalho.

Da análise dos atributos do perfil avaliados, observou-se que os atributos de maior pontuação foram autodisciplina, flexibilidade e adaptabilidade. A autodisciplina, que se refere a capacidade do trabalhador controlar-se a si próprio, de impor-se um comportamento apropriado, inferiu-se como uma das principais atribuições para um trabalhador que exerce suas funções baseadas em um cumprimento de metas e prazos, tendo em vista a disciplina para o alcance de seus resultados dentro de um prazo e padrão de qualidade. A flexibilidade, que está ligada a capacidade de adequar-se às novas circunstâncias e abertura a novos

conhecimentos, e a adaptabilidade, que é a capacidade de ajustar-se a qualquer ambiente sem problemas, são atributos voltados para a capacidade de adaptar-se a mudanças, circunstâncias e ambientes, características essenciais ao trabalhador disposto a aderir as novas relações de trabalho advindas com a evolução das tecnologias de informação e comunicação.

Analisando-se, o atributo de menor pontuação, o bom senso, sendo o mesmo atribuído a demonstração de equilíbrio nas suas colocações, nas emoções e nas atitudes, pode-se inferir que, diante da independência dos servidores para o exercício de suas funções (tarefas), existe uma tendência dos servidores a não buscarem opiniões dos colegas para a soluções de problemas. Contudo, considerando-se os percentuais atingidos nos atributos do bom senso e da independência, verifica-se que quase que a metade dos respondentes se consideram sem bom senso e dependentes, sendo este a capacidade de tomar decisões por conta própria, responsavelmente. Características essas muito relevantes para aquele servidor que se propõe ser teletrabalhador, pois o seu nível de dependência poderá atrapalhar no desenvolvimento e cumprimento de seu trabalho distante de colegas para apoio as suas decisões. Com isso, o desenvolvimento dessas características devem ser trabalhadas junto ao perfil dos servidores, pois a ausência de “servidores-chaves” fisicamente no ambiente de trabalho poderia ocorrer alguma perda de referência para aqueles que se encontram menos independentes, assim como poderá existir dificuldades na adesão de servidores para o exercício do teletrabalho ou, até mesmo, a desistência daqueles que aderirem ao teletrabalho e não conseguirem desenvolver suas atividades a contento.

Por fim, conclui-se que o Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE/CE) apresenta características estruturais e culturais que viabilizam a implantação do teletrabalho como uma relação de trabalho, com funções (tarefas) viáveis para o uso do teletrabalho, e servidores, lotados nas funções que melhor se adaptam ao teletrabalho, com características do perfil adequadas ao teletrabalhador.

Quanto às limitações desta pesquisa, deve-se destacar que, para fins de afirmação conclusiva das características do contexto cultural e organizacional que norteiam a vida organizacional de uma instituição, é necessária uma investigação profunda dos quesitos que envolvem o contexto organizacional, entre eles: forma de centralização de decisões dentro da estrutura organizacional e o estilo de gerenciamento, destaca-se, ainda, a escassez de estudos voltados para o teletrabalho na Administração Pública. Essas limitações se apresentam como sugestões para futuras pesquisas.

Nesse sentido, recomenda-se, também, para futuras pesquisas: desenvolver estudos de avaliação dos sistemas de tecnologia da informação operacionais do TCE/CE como

ferramenta eficaz para o teletrabalho; desenvolver estudos para se avaliar a possibilidade de implantação do teletrabalho em outras instituições públicas com características operacionais semelhantes ao presente estudo. Ademais, sugere-se estudos mais profundos para se avaliar possíveis impactos que poderiam ser causados com a ausência de “servidores-chaves” fisicamente no ambiente de trabalho do TCE/CE e, ainda, buscar alternativas para a minimização deste impacto, seja pelo estabelecimento do teletrabalho em tempos parciais entre dias que devem o teletrabalhador comparecer à Instituição, tendo em vista os percentuais atingidos pelos respondentes desta pesquisa nos atributos do bom senso e da independência.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Daniela Alves de. **Gestão, produção e experiência do tempo no teletrabalho**. Tese (Doutorado em Sociologia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Sociologia. Porto Alegre, 2008.

ARAÚJO, Julio Carneiro da Cunha; YOKOMIZO, Cesar Akira; BONACIM, Carlos Alberto Grespan. Miopias de uma lente de aumento: as limitações da análise de documentos no estudo das organizações. In: XXXIV Encontro da ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ, 25 a 29 de setembro de 2010.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO CEARÁ. **Emenda Constitucional nº 92**, de 16 de agosto de 2017. Fortaleza, CE. Disponível em <[https://www2.al.ce.gov.br/legislativo/legislacao5/const\\_e/ec92\\_17.htm](https://www2.al.ce.gov.br/legislativo/legislacao5/const_e/ec92_17.htm)>. Acesso em 05 de mar. 2018.

BAGGI, Márcia Sampaio. **A mobilidade urbana na era digital**: análise do teletrabalho como estratégia de gerenciamento da mobilidade. 2012. Dissertação (Mestrado em Engenharia Ambiental Urbana) – Universidade Federal da Bahia. Escola Politécnica, Salvador, 2012.

BAILEY, Diane E.; KURLAND, Nancy b. The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. **Organizational dynamics**, p. 1-16, 1999.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BOONEN, Eduardo Magno. As várias faces do teletrabalho. **Economia & Gestão**, v. 2, n. 4, 2008.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 05 nov. 2016.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nºs 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. 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: 22 jul. 2017.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Projeto de Lei nº 2723/2015**. Acrescenta o § 3º ao art. 19 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, para autorizar a implantação do sistema de escritório remoto ("home-office") no serviço público. Brasília: DF, em 20 de agosto de 2015. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=1672572>>. Acesso em: 28 de jan. 2018.

CAMPODALL'ORTO, Sergio; GORI, Massimo. **Conoscere il telelavoro**. Caratteristiche, esperienze, guida all'utilizzo. Milano, Italia: FrancoAngeli, 2000. [224]p.

CEARÁ (Governo do estado). **Lei nº13.783, de 26 de junho de 2006**. Estrutura e aprova o plano de cargos e carreira de controle externo, do quadro iv - Tribunal de Contas do Estado, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado, Atos do Poder Executivo, Fortaleza, CE, 26 jun. 2006. Série 2, Ano IX, nº 120, p. 1-7. Disponível em: <[http://www.tce.ce.gov.br/downloads/Jurisdicionado/Legislacao/LEI\\_13783\\_26062006.pdf](http://www.tce.ce.gov.br/downloads/Jurisdicionado/Legislacao/LEI_13783_26062006.pdf)>. Acesso em: 05 nov. 2016.

COLLINS, J., & HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação (Trad. L. Simonini, 2ª ed.). Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução CNJ nº 227, de 15 de junho de 2016**. Regulamenta o *teletrabalho* no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/documents/2157021/22395910/Resolu%C3%A7%C3%A3o+CNJ+227+15-06-2016.pdf>. Acesso em 09 de out de 2017.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO (CNMP). **Resolução nº 157, de 31 de janeiro de 2017**. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Ministério Público e do Conselho Nacional do Ministério Público e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Resolucoes/Resolu%C3%A7%C3%A3o-157.pdf>>. Acesso em 09 de out de 2017.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Portaria nº 1.242, de 15 de maio de 2015**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 18 mai. 2015. nº 92, Seção 1, pág. 1. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=18/05/2015&jornal=1&pagina=1&totalArquivos=92>>. Acesso em: 12 out. 2016.

COSTA, Isabel de Sá Affonso da. **Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho**. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro: EBAPE/FGV, 2004.

COSTA, Isabel de Sá Affonso da. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 1, p. 105-124, 2007.

ESTRADA, Manuel Martín Pino. A realidade do teletrabalho no Brasil e nos tribunais brasileiros. **Revista Direito e Liberdade**, v. 12, n. 1, p. 103-116, 2010.

ESTRADA, Manuel Martín Pino. Teletrabalho e direito: conceito, classificação e natureza jurídica. **Revista Eletrônica Teletrabalho**, v. 3, n. 33, p. 46-57, Setembro de 2014, Paraná: Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região. Disponível em: <[http://www.mflip.com.br/temp\\_site/edicao-e2f9247929b404b2fe98ba6f32301e3b.pdf](http://www.mflip.com.br/temp_site/edicao-e2f9247929b404b2fe98ba6f32301e3b.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2016.

FREITAS, Silvia Rodrigues de. **Teletrabalho na administração pública federal**: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI. 2008. Tese de Doutorado.

GOULART, Joselma Oliveira. **Teletrabalho** – alternativa de trabalho flexível. Brasília: SENAC, 2009.

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ. **Lei n.º 12.509, de 06 de dezembro de 1995**. Dispõe sobre a Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado e dá outras providências. Disponível em <<https://www.tce.ce.gov.br/institucional/2012-09-06-14-01-12/send/49-lei-organica-completa/2496-lei-n-12-509-de-6-de-dezembro-de-1995-d-o-e-06-12-1995-dispoe-sobre-a-lei-organica-do-tribunal-de-contas-do-estado-do-ceara-e-da-outras-providencias>>. Acesso em 19 mar. 2018.

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ. **Lei n.º 13.783, de 26 de junho de 2006**. Estrutura e aprova o Plano de Cargos e Carreira de Controle Externo, do Quadro IV - Tribunal de Contas do Estado, e dá outras providências. Disponível em <<https://belt.al.ce.gov.br/index.php/legislacao-do-ceara/organizacao-tematica/trabalho-administracao-e-servico-publico/item/4625-lei-n-13-783-de-26-06-06-d-o-de-27-06-06-mens-n-01-06-tce>>. Acesso em 17 mar. 2018.

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ. **Lei n.º 15.330, de 08 de abril de 2013**. Promove alterações na Lei nº 13.783, de 26 de junho de 2006, que trata do Plano de Cargos e Carreira de Controle Externo, do Quadro IV - Tribunal de Contas do Estado, e dá outras providências. Disponível em <<https://www.tce.ce.gov.br/component/jdownloads/send/201-plano-de-cargos-e-carreiras/2209-plano-de-cargos-e-carreiras>>. Acesso em 17 mar. 2018.

HAIR JUNIOR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERNANDEZ, Marcia. **Novas perspectivas das relações de trabalho: o teletrabalho**. São Paulo: LTR. 2011.

MARTINS, Gilberto de Andrade. THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATIAS-PEREIRA, José. **A adoção do teletrabalho na Administração Pública**. Publicado em 29 agosto 2013. Disponível em: <<http://unb2.unb.br/noticias/unbagencia/artigo.php?id=638>>. Acesso em: 22 jul. 2017.

MCGREGOR, Douglas. **The human side of enterprise**. Classics of Organization Theory, 1966.

MELLO, Alvaro. **Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MELLO, Alvaro. **A Virtualização de Empresas: A prática do Teletrabalho em uma organização privada**. BSP Business School, 2009.

MIZIARA, Raphael. O novo regime jurídico do teletrabalho no Brasil. **Revista eletrônica [do] Tribunal Regional do Trabalho** da 9ª Região, Curitiba, PR, v. 7, n. 62, p. 36-45, set./out. 2017.

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

NATIONAL COUNCIL OF THE SLOVAK REPUBLIC. **Labour Code Act No. 311**, of 28 June 2001 (as amended up to Act No. 512 of 2011). Slovak Republic – Slovakia, of 28 June 2001. Disponível em: <[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---ilo\\_aids/documents/legaldocument/wcms\\_128038.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---ilo_aids/documents/legaldocument/wcms_128038.pdf)> Acesso em: 21 jul. 2017.

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

OIT. **Convention Concerning Home Work C177**. Convention concerning Home Work. 83<sup>a</sup> ILC session. Geneva. 1996. Disponível em: <[http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C177](http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C177)>. Acesso em: 21 de jul. 2016.

OIT. **Domestic Workers Convention C189**. Convention concerning decent work for domestic workers. 100th ILC session. Geneva, 16 jun 2011. Disponível em: <[http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:2551460:NO](http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:2551460:NO)>. Acesso em: 21 de jul. 2016.

PEDREIRA, Pinho. O teletrabalho. **Revista LTr**, v. 64, n. 5, 2004.

PIMENTA, Carlos César. Novos modelos de gestão descentralizada e de parcerias para as administrações estaduais. **Revista de Administração Pública**, v. 29, n. 3, p. 171-187, 1995.

PINTO, Joselma Oliveira. **Avaliação da viabilidade de implantação do teletrabalho no domicílio**: um estudo de caso no SERPRO. 2003. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO CEARÁ. **Informações Funcionais em Pessoal**. Disponível em <<https://www.tce.ce.gov.br/pessoal/informacoes-funcionais>>. Acesso em 17 de mar. 2018.

RAMOS, Marco Aurélio. **Virtualização do trabalho**: um estudo de caso na administração pública federal. 2005. 162 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Portaria RFB nº 2383, de 13 de julho de 2017**. Institui o Programa de Gestão de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, na modalidade de Teletrabalho, no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil. Disponível em: <<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=84430&visao=anotado>>. Acesso em 09 de out. 2017.

ROSENFELD, Cinara L.; ALVES, Daniela de Alves. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. Dados-**Revista de Ciências Sociais**, v. 54, n. 1, 2011.

SERPRO. **Serpro terá cerca de 140 teletrabalhadores**. 26 de outubro de 2012. Disponível em <http://www.serpro.gov.br/menu/noticias/noticias-antigas/serpro-tera-cerca-de-140-teletrabalhadores>>. Acesso em: 26 mar. 2018.

SILVA, Aimée Mastella Sampaio da. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. [CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE: MÍDIAS E DIREITOS DA SOCIEDADE EM REDE]. 3., 2015, Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. **Anais...** Disponível em: <http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2015/1-2.pdf>>. Acesso em: 27 set. 2016.

SILVA, Gabriella Di Felício Ferreira da. **Perspectivas sobre o teletrabalho no contexto da administração pública brasileira**: um anteprojeto. 2014. Tese de Doutorado.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELETIVIDADES (SOBRATT). **Cartilha de orientação para implantação do teletrabalho e home office**. São Paulo, SP. 2017. Disponível em: [http://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2017/01/110117\\_AF\\_CARTILHA\\_TELETRABALHO\\_APOS\\_OLIMPIAD\\_A.pdf](http://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2017/01/110117_AF_CARTILHA_TELETRABALHO_APOS_OLIMPIAD_A.pdf) Acesso em: 21 jul. 2017.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELETIVIDADES (SOBRATT). **Estudo de estratégias de gestão de mobilidade via teletrabalho e teletividades do Estado de São Paulo**. São Paulo, SP: Agosto de 2013. Disponível em: [http://www.ambiente.sp.gov.br/wp-content/uploads/2013/09/Teletrabalho\\_e\\_Teletividades\\_SMA\\_Ago20131.pdf](http://www.ambiente.sp.gov.br/wp-content/uploads/2013/09/Teletrabalho_e_Teletividades_SMA_Ago20131.pdf)>. Acesso em: 12 out. 2016.

SOUZA, Virgílio de Oliveira. **O Sistema de Comunicação Digital (SICODI) como instrumento para efetivação do teletrabalho na fiscalização a cargo do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro**. 2008. Dissertação. Mestrado em Administração Pública. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

STEIL, Andrea Valéria, BARCIA, Ricardo Miranda. Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho. **Revista de Administração**, v. 36, n. 1, p. 74-84, jan/mar 2001.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (STF). **Resolução nº 568, de 5 de fevereiro de 2016**. Dispõe sobre a realização de teletrabalho, a título de projeto-piloto, no Supremo Tribunal Federal. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/dl/resolucao-stf-home-office.pdf>>. Acesso em 09 out. 2017.

TACHIZAWA, Takeshy; MELLO, Álvaro. **Estratégias empresariais e o teletrabalho**: um enfoque na realidade brasileira. Rio de Janeiro: Pontal, 2003.

TREMBLAY, D. Organização e Satisfação no Contexto do Teletrabalho. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, jul-set, p.54-65, 2002.

TREVISAN, Alexandre; ZANOLINI NETTO, Armando; PEROSI, Marcelo; LINS, Natália; PEROSI, Sebastião. **Pesquisa Home Office Brasil 2016**. Campinas: SAP Consultoria em Recursos Humanos Ltda., maio/2016. 28 p. Disponível em:



<[http://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2016/05/Estudo\\_Home\\_Office\\_Consolidado\\_2016.pdf](http://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2016/05/Estudo_Home_Office_Consolidado_2016.pdf)>. Acesso em: 12 out. 2016.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Portaria TCU nº 139**, de 09 de março de 2009. Dispõe sobre a realização de trabalhos do Tribunal fora de suas dependências, a título de experiência-piloto. Brasília, DF. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextual2/Normativos.faces>>. Acesso em: 12 out. 2016.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Portaria TCU nº 99**, de 05 de abril de 2010. Dispõe sobre a realização de trabalhos do Tribunal fora de suas dependências, nos termos da Portaria-TCU nº 139, de 9 de março de 2009. Brasília, DF. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextual2/Normativos.faces?numeroDocumento=99&anoDocumento=2010>>. Acesso em: 12 out. 2016.

TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL (TC/DF). **Resolução nº 245**, DE 30 DE OUTUBRO DE 2012. Institui o Teletrabalho no âmbito do Tribunal de Contas do Distrito Federal e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: <<http://www.tc.df.gov.br/SINJ/DownloadNorma/b0fcb9fb-4f00-36c4-b206-9898280affe6/485b2eb9.html>>. Acesso em: 26 out. 2016.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (TCE/SP). **Resolução nº 05/2016**. Dispõe sobre a realização de teletrabalho (home office) no Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. Disponível em: <[https://www4.tce.sp.gov.br/sites/tcesp/files/resolucao\\_05\\_2016.pdf](https://www4.tce.sp.gov.br/sites/tcesp/files/resolucao_05_2016.pdf)>. Acesso em 09 out. 2017.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO CEARÁ (TCE/CE). **Instrução Normativa nº 01/2005**, de 16 de março de 2005. Aprova o manual de instrução de processos de tomada e prestação de contas anuais. Disponível em <<https://www.tce.ce.gov.br/exercicios-antiores/instrucoes-normativas/2005/send/69-2005/398-instrucao-normativa-01-2005>>. Acesso em: 11 de mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.783**, de 26 de junho de 2006. Estrutura e aprova o plano de cargos e carreira de controle externo, do quadro IV - tribunal de contas do estado, e dá outras Providências. Disponível em <[https://www.tce.ce.gov.br/downloads/Jurisdicionado/Legislacao/LEI\\_13783\\_26062006.pdf](https://www.tce.ce.gov.br/downloads/Jurisdicionado/Legislacao/LEI_13783_26062006.pdf)>. Acesso em: 19 de mai. 2018.

\_\_\_\_\_. **Portaria Gab. Cons. Sub. Paulo César nº 01**, de 05 de julho de 2017a. Delega competências aos servidores lotados no Gabinete, ao Secretário-Geral e ao responsável pela Unidade Técnica, para a adoção de medidas processuais previstas no art. 15, § 6o do Regimento Interno do TCE/CE. Disponível em <<https://www.tce.ce.gov.br/diario-oficial/consulta-por-data-de-edicao>>. Acesso em: 19 de mai. 2018.

\_\_\_\_\_. **Portaria Gab. Cons. Rholden Queiroz**, de 14 de julho de 2017b. Delega competência aos servidores que indica para a prática dos atos processuais enumerados. Disponível em <<https://www.tce.ce.gov.br/diario-oficial/consulta-por-data-de-edicao>>. Acesso em: 19 de mai. 2018.

\_\_\_\_\_. **Portaria Gab. Cons. Sub. Davi Barreto nº 01**, de 9 de agosto de 2017c. Delega competências ao servidor lotado no Gabinete, ao Secretário-Geral e aos responsáveis pelas Unidades Técnicas, para a adoção de medidas processuais previstas no art. 15, § 6o do Regimento Interno do Tribunal de Contas do Estado do Ceará. Disponível em <<https://www.tce.ce.gov.br/diario-oficial/consulta-por-data-de-edicao>>. Acesso em: 19 de mai. 2018.

\_\_\_\_\_. **Portaria Gabinete Conselheira Patrícia Saboya nº 01**, de 14 de agosto de 2017d. Delega competências à servidora lotada no Gabinete, ao Secretário-Geral e aos responsáveis pelas Unidades Técnicas, para a adoção de medidas processuais previstas no art. 15, § 69 do Regimento Interno do Tribunal de Contas do Estado do Ceará. Disponível em <<https://www.tce.ce.gov.br/diario-oficial/consulta-por-data-de-edicao>>. Acesso em: 19 de mai. 2018.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 01 do Gabinete do Conselheiro Alexandre Figueiredo**, de 19 de setembro de 2017e. Delega competências a servidor lotado no Gabinete, ao Secretário-Geral e ao responsável pela Unidade Técnica, para a adoção de medidas processuais previstas no art. 15, § 6o, do Regimento Interno do TCE/CE. Disponível em <<https://www.tce.ce.gov.br/diario-oficial/consulta-por-data-de-edicao>>. Acesso em: 19 de mai. 2018.

\_\_\_\_\_. **Portaria Gab. Cons. Sub. David Matos nº 01**, de 01 de fevereiro de 2018. Delega competências ao servidor lotado no Gabinete, ao Secretário-Geral e aos responsáveis pelas Unidades Técnicas, para a adoção de medidas processuais previstas no art. 15, § 6o do Regimento Interno do Tribunal de Contas do Estado do Ceará. Disponível em <<https://www.tce.ce.gov.br/diario-oficial/consulta-por-data-de-edicao>>. Acesso em: 19 de mai. 2018.

\_\_\_\_\_. **Resolução Administrativa nº 3163/2007**, de 19 de dezembro de 2007. Dispõe sobre a organização dos Serviços Auxiliares do Tribunal de Contas do Estado. Disponível em <<https://www.tce.ce.gov.br/exercicios-anteriores/resolucoes-administrativas/2007/send/57-2007/309-resolucao-3163-2007>>. Acesso em: 05 de mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Resolução Administrativa nº 05/2010**, de 07 de dezembro de 2010. Dispõe sobre a política de gestão de pessoas do Tribunal de Contas do Estado do Ceará. Disponível em <<https://www.tce.ce.gov.br/exercicios-anteriores/resolucoes-administrativas/2010/send/41-2010/281-resolucao-administrativa-5-2010>>. Acesso em: 11 de mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa nº 01/2011**, de 21 de junho de 2011. Dispõe sobre remessa, pelos entes jurisdicionados ao Tribunal de Contas, do processo de Prestação de Contas Anual em meio eletrônico. Disponível em: <<http://www.tce.ce.gov.br/exercicios-anteriores/instrucoes-normativas/2011/send/47-2011/234-instrucao-normativa-01-2011>>. Acesso em: 05 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. **Resolução Administrativa nº 10/2015**, 08 de dezembro de 2015. Dispõe sobre a Auditoria Operacional realizada pelo Tribunal de Contas do Estado do Ceará. Disponível em <<https://www.tce.ce.gov.br/exercicios-anteriores/resolucoes-administrativas/2015/send/217-resolucoes-administrativas-2015/2858-resolucao-administrativa-10-2015>>. Acesso em: 11 de mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Resolução Administrativa nº 02/2016, de 12 de abril de 2016.** Altera dispositivos da Resolução nº 3163/2007 e da Resolução Administrativa nº 06/2008, e dá outras providências. Disponível em <<https://www.tce.ce.gov.br/exercicios-antiores/resolucoes-administrativas/2016/send/235-resolucoes-administrativas-2016/2942-resolucao-administrativa-2-2016>>. Acesso em: 05 de mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Resolução Administrativa Nº 006/2016,** de 12 de abril de 2016a. Disciplina sobre o funcionamento do processo eletrônico no âmbito do Tribunal de Contas do Estado do Ceará e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.tce.ce.gov.br/exercicios-antiores/resolucoes-administrativas/2016/send/235-resolucoes-administrativas-2016/2947-resolucao-administrativa-6-2016>>. Acesso em: 05 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. **Resolução Administrativa nº 11/2016,** de 20 de setembro de 2016b. Altera dispositivos da Resolução Administrativa nº 06/2010 e dá outras providências. Disponível em <<https://www.tce.ce.gov.br/exercicios-antiores/resolucoes-administrativas/2016/send/235-resolucoes-administrativas-2016/3378-resolucao-administrativa-11-2016>>. Acesso em 17 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico 2016-2020.** Disponível em <<https://www.tce.ce.gov.br/publicacoes/publicacoes/send/98-publicacoes-institucionais/3469-planejamento-estrategico-2016-2020>>. Acesso em 10 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Resolução Administrativa nº05/2017,** 13 de junho de 2017f. Aprova o Manual de Auditoria de Conformidade. Disponível em <https://www.tce.ce.gov.br/exercicios-antiores/resolucoes-administrativas/2017/send/247-resolucoes-administrativas-2017/3530-resolucao-administrativa-5-2017>. Acesso em: 11 de mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Identidade organizacional.** Disponível em <<https://www.tce.ce.gov.br/institucional/identidade-organizacional>>. Acesso em 05 mar. 2018a.

\_\_\_\_\_. **Estrutura organizacional.** Disponível em <<https://www.tce.ce.gov.br/institucional/estrutura-organizacional>>. Acesso em 05 mar. 2018b.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO (TCE/ES). **Resolução TC Nº. 299,** de 13 de setembro de 2016. Dispõe sobre a realização de atividades de teletrabalho no âmbito do Tribunal de Contas e dá outras providências. Vitória, ES. Disponível em: <[http://www2.tce.es.gov.br/wp-content/uploads/legislacao/Leis\\_AtosNormativos/Res299-2016-Disp%C3%B5e-sobre-realiza%C3%A7%C3%A3o-de-teletrabalho-no-TCEES.pdf](http://www2.tce.es.gov.br/wp-content/uploads/legislacao/Leis_AtosNormativos/Res299-2016-Disp%C3%B5e-sobre-realiza%C3%A7%C3%A3o-de-teletrabalho-no-TCEES.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2016.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 2ª REGIÃO (TRF2). **Resolução Nº TRF2-RSP-2014/00013,** de 30 de junho de 2014. Dispõe sobre a realização de Teletrabalho no âmbito da Justiça Federal de Primeiro e Segundo Grau da 2ª Região. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/diarios/72527238/trf-2-adm-trf-03-07-2014-pg-4>>. Acesso em: 12 mai. 2018.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 7ª REGIÃO (TRT7). **Ato Nº 66/2016.** Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região e dá

outras providências. Fortaleza, CE. Disponível em: <[http://www.trt7.jus.br/files/atos\\_normativos/atos\\_presidencia/2016/ATO\\_66-2016\(2\).pdf](http://www.trt7.jus.br/files/atos_normativos/atos_presidencia/2016/ATO_66-2016(2).pdf)>. Acesso em: 19 out. 2016.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO (TST). **Resolução Administrativa nº 1499**, de 1º de fevereiro de 2012. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Tribunal Superior do Trabalho e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br/documents/10157/3695914/RESOLU%C3%87%C3%83O+ADMINISTRATIVA+N%C2%BA%201499+-+TST+-+DJe+3-2-2012?version=1.0>>. Acesso em: 12 mai. 2018.

TROPE, Alberto. **Organização virtual**: impactos do teletrabalho nas organizações. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## ANEXOS

### ANEXO A – ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DO PERFIL DO RESPONDENTE

**Prezado (a) Colega,**

Sou aluna de mestrado da UFC - Universidade Federal do Ceará, visando ao título de mestre em Administração e Controladoria. Estou realizando a pesquisa para o desenvolvimento de uma dissertação com foco no Tribunal de Contas do Estado do Ceará - TCE/CE.

O objetivo da pesquisa é analisar a viabilidade da implantação do teletrabalho no Tribunal de Contas do Estado do Ceará, considerando-se o contexto organizacional, as funções e as características individuais.

Este questionário tem como objetivo **coletar informações sobre o perfil dos servidores**, no intuito de avaliar sua adequação ao teletrabalho. Para tanto, sua colaboração é fundamental no preenchimento das questões a seguir.

As respostas destes formulários serão tratadas de maneira confidencial. Os resultados serão apresentados de modo a não permitir a identificação dos funcionários.

Agradeço antecipadamente sua colaboração solicitando a devolução do formulário com a maior brevidade possível. Colocamos-nos à disposição para os esclarecimentos que forem necessários.

*Luciana B. Queiroz de Almeida - luciana\_queiroz@hotmail.com*

*Tel: (85) 98892-9704*

*Trabalho: (85) 3218-1188*

**ANEXO B - CORRESPONDÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DO PERFIL DO RESPONDENTE EM RELAÇÃO ÀS QUESTÕES AVALIADAS NO INSTRUMENTO (QUESTIONÁRIO 1)**

***ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DO PERFIL DO RESPONDENTE***

|   |               |                       |                  |              |
|---|---------------|-----------------------|------------------|--------------|
| <b>CARGO:</b>   |               | <b>SEXO: F() M()</b>  |                  |              |
| <b>SETOR:</b>   |               | <b>IDADE:</b>         |                  |              |
| <b>CARGO: Efetivo não comissionado ( ) Efetivo comissionado com subordinados ( ) Efetivo comissionado sem subordinados ( ) Outra situação ( )</b> |               |                       |                  |              |
| <b>TEMPO DE ADMISSÃO NO TCE/CE:</b>   |               |                       |                  |              |
| <b>PERGUNTAS</b>  | <b>Sempre</b> | <b>Frequentemente</b> | <b>Raramente</b> | <b>Nunca</b> |
| 1- Você tem facilidade de se adaptar a novos grupos de trabalho?  | ( )           | ( )                   | ( )              | ( )          |
| 2 – Você trabalha em equipe e gera resultados coletivos satisfatórios?  | ( )           | ( )                   | ( )              | ( )          |
| 3 – Você redireciona o enfoque do seu trabalho consultando outros profissionais?  | ( )           | ( )                   | ( )              | ( )          |
| 4 – Você sente necessidade de supervisão de seus superiores para concluir os seus trabalhos?  | ( )           | ( )                   | ( )              | ( )          |
| 5 – Você cumpre os prazos estabelecidos para a realização dos seus trabalhos?   | ( )           | ( )                   | ( )              | ( )          |
| 6 – Você estabelece e cumpre um cronograma de trabalho com todas as etapas necessárias?   | ( )           | ( )                   | ( )              | ( )          |
| 7 – Sua opinião é acatada por seus colegas que estão envolvidos com o mesmo trabalho que o seu?   | ( )           | ( )                   | ( )              | ( )          |
| 8 – Você se mostra capaz para trabalhar em qualquer lugar mesmo que não seja aquele rotulado como seu?  | ( )           | ( )                   | ( )              | ( )          |
| 9 – Você está sempre pronto a mudar de função (tarefa)?   | ( )           | ( )                   | ( )              | ( )          |
| 10 – Você é procurado pelos colegas ou superiores para emitir opiniões sobre algum problema da instituição?                                       | ( )           | ( )                   | ( )              | ( )          |
| 11 – Você desperta entusiasmo, interesse ou curiosidade nas pessoas?  | ( )           | ( )                   | ( )              | ( )          |

Fonte: Análise das Categorias do Perfil do Respondente – adaptado - (PINTO, 2003, p. 118)

***ORIENTAÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DOS CAMPOS:***

Preencher os dados: cargo ocupado no TCE/CE (Analista de Controle Externo ou Técnico de Controle Externo), setor, sexo, idade, detalhamento do cargo e tempo de admissão no TCE/CE.

Neste questionário, quanto à sua forma, as perguntas são fechadas. Elas oferecem ao informante algumas opções de resposta, esperando que ele, o informante, se enquadre na pergunta.

Marque com um X uma única resposta para cada pergunta.