08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

TRABALHAR EM CASA, AGORA PODE?: UMA (RE)DISCUSSÃO PARA O SETOR PÚBLICO

RAFAEL ALVES DE ARAUJO CASTILHO
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

FERNANDA CARLA WASNER VASCONCELOS
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

ARMINDO DOS SANTOS DE SOUSA TEODÓSIO
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

Agradecimento à orgão de fomento:
Agradecimentos à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES e ao Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições Comunitárias de Educação Superior – PROSUC.

TRABALHAR EM CASA, AGORA PODE?:
UMA (RE)DISCUSSÃO PARA O SETOR PÚBLICO

1 – O CASO EM SI

Introdução

No dia 30 de janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde decretou Estado de Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional, em razão do surgimento de um novo coronavírus. O contexto pandêmico da Covid-19 trouxe às organizações a necessidade de adaptação se suas práticas, com mudanças dos modelos de trabalho e a implantação de medidas que viabilizassem a manutenção da execução das diferentes atividades, inclusive as desenvolvidas pelo setor público, observando os protocolos de segurança em saúde, orientados pelos órgãos internacionais e nacionais competentes. Os desafios foram amplos, e para a gestão pública não foi diferente.

É neste cenário, em uma situação de interesse público e de responsabilidade individual e coletiva, que este caso de ensino se situa, apresentando a implantação do trabalho remoto em uma organização pública. Uma novidade para os servidores que precisaram se adaptar para atender às demandas das repartições em casa, o que exigiu maior observância do servidor às novas rotinas, efetivo alinhamento entre as equipes de trabalho e melhores condições de monitoramento da realização dessas atividades. Este caso de ensino descreve um conjunto de controles, que foram estabelecidos para essa mudança abrupta de formato de trabalho, destacando os dilemas e os desafios enfrentados por uma gestora recém-chegada ao setor público, no gerenciamento das rotinas de sua equipe.

O caso

Roberta, a nova gestora!

Em maio de 2020, Roberta assumiu o cargo comissionado de Direção, em uma das Secretarias do Estado de Minas Gerais, iniciando sua nova jornada profissional no setor público. Apesar de sua experiência em cargos de gestão em empresas privadas, empresas de economia mista e em organizações da sociedade civil, essa era sua primeira experiência na gestão pública.

Em um cenário não usual, Roberta toma posse do seu cargo, em um momento que as medidas de segurança em saúde, para o controle da pandemia da Covid-19 estavam sendo elaboradas e implantadas. O conhecimento sobre o vírus e seu comportamento ainda era pauta imprecisa no Brasil e no mundo e a mais nova dirigente da Secretaria de Estado assume suas funções, enquanto toda a equipe que coordenaria já estava em trabalho remoto. Sua recepção e apresentação aos demais dirigentes da Secretaria e à sua equipe foi realizada pela tela de um computador, viabilizada por uma ferramenta de videoconferência. Todos em pleno período de adaptação a essa nova realidade, apesar da resistência às mudanças que estavam sendo implementadas e do clima geral de incertezas dentro e fora da organização pública

Roberta estava imersa em uma jornada completamente inédita, composta por uma nova condição mundial de saúde pública, um novo emprego, um novo setor de atuação, uma nova equipe e um novo formato de trabalho, eram muitas as novidades, para contexto tão incerto. Assim como ela, todos estavam se adaptando, seus líderes e seus liderados. Enquanto de um lado, existia nos bastidores da Secretaria a receptividade da aceitação de um período de adaptação e aprendizado por todos aqueles que estavam vivendo esse momento inicial de trabalho remoto, do outro lado, era crescente o desejo de que o controle da realização das ações e das entregas de resultados fossem concretizados e garantidos, mesmo sem uma supervisão presencial. As exigências para o novo contexto do trabalho estavam orientadas em modelos mentais e instrumentos que o cenário em questão não mais permitia.

A alteração vivida no modelo de trabalho não era exclusividade da Secretaria de Estado, em que Roberta trabalhava e, sim, de todas as organizações. As organizações e as pessoas estavam se reinventando com a implantação de novas tecnologias, antecipando-se em novos formatos de contratos de trabalho e métodos de controle, assim como reestruturando processos e ressignificando a relação com os clientes, usuários e sociedade. Essa nova situação propiciou mudanças no comportamento dos gestores públicos, pois as decisões, além de técnicas e transparentes, deveriam ser cada vez mais rápidas e efetivas.

Uma situação excepcional…

Em fase inicial ao combate ao coronavírus, houve o estabelecimento de regras rígidas de isolamento social, de formalização de protocolos e de mudança radical nas rotinas das pessoas e das empresas. Na ocasião, conhecimentos sobre sintomas, transmissão, cuidados preventivos e possibilidade de cura contra o vírus SARS-CoV-2 ainda eram desconhecidos. Apesar das escassas informações, o Centro de Controle e Prevenção de Doenças (CDC, na sigla em inglês), agência do Departamento de Saúde e Serviços Humanos dos Estados Unidos, criou um manual para orientar as empresas no combate ao vírus.

No Brasil, para diminuir o risco de transmissão coletiva, o Ministério da Saúde orientou as organizações a liberarem seus funcionários para trabalhar de casa, sendo esta obrigatória para servidores com 60 anos ou mais, imunodeficientes ou pessoas com doenças crônicas ou graves e grávidas ou puérperas, adotando a modalidade do trabalho remoto. Caso não fosse possível desenvolver suas atividades laborais em casa, deveriam ser adotados horários alternativos, evitando aglomerações. Neste contexto, muitos Estados replicaram a lei federal.

Em Minas Gerais, o Decreto NE nº 113 que formalizou a situação de emergência em Saúde Pública no Estado, em razão da Covid-19, foi publicado em 12 de março de 2020 e, no dia 15 de março, foi publicado o Decreto n. 47.886, estabelecendo as medidas de prevenção ao contágio e de enfrentamento e contingenciamento da epidemia no contexto dos órgãos públicos do Poder Executivo. Esses decretos foram os orientadores para que a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, junto com as demais autoridades competentes, definissem as orientações e medidas de implantação e controle do trabalho remoto. A gestão pública é aquela que realmente deveria estar no centro do combate ao coronavírus.

Organizações que já ensaiavam a flexibilização da jornada de trabalho foram forçadas a definirem regras efetivas para o trabalho remoto; organizações que estavam experimentando ferramentas digitais e acessos remotos para as rotinas de trabalho e controle de atividades precisaram definir quais seriam as ferramentas que suportariam suas operações neste momento. O mesmo aconteceu com a antecipação ou a urgência de se definir procedimentos e protocolos novos para o trabalho. É importante lembrar que no serviço público, essa urgência impôs a flexibilização da maneira de trabalhar, para que não houvesse a interrupção dos diferentes serviços públicos.

A excepcionalidade da situação está na pandemia e, não, no trabalho remoto domiciliar, que já era adotado pelo Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), desde 2006; e, pelo Tribunal de Contas da União (TCU), em 2009. Este regime de trabalho tornou-se mais comum, com a Lei n. 12.551 de 15 de dezembro de 2011, que garantiu igualdade dos direitos para as modalidades de trabalho, seja presencial, seja em domicílio, seja remotamente.

A chegada de Roberta em um sistema em transformação!

Roberta ainda estava em processo de contratação, e a Secretaria de Estado, com o intuito de manter a prestação desses serviços, estava definindo o que poderia ser disponibilizado para os servidores, que iniciariam suas atividades exclusivamente em casa, até que o trabalho presencial fosse autorizado novamente. Dentre os recursos disponibilizados, os equipamentos como computadores portáteis que já compunham o patrimônio alocado na diretoria e que eram utilizados usualmente para atividades de campo realizadas pela equipe.

A diretoria pela qual Roberta se responsabilizaria, tinha quatro computadores portáteis que foram disponibilizados para aqueles servidores que relataram não ter equipamento adequado para trabalhar em casa. O acesso remoto às máquinas e programas utilizados na rotina do trabalho foi viabilizado pela área de tecnologia da informação a todos os membros de sua equipe, mediante autorização formal do superior imediato dos servidores.

O sistema estava em processo acelerado de transformação, a adoção de soluções remotas para dar continuidade à prestação de serviços era necessária. Muitas perguntas estavam em aberto, mas a equipe de Roberta, arraigada no modelo tradicional do trabalho no setor público e à sua cultura organizacional, também a esperava com muitas indagações. Estavam preocupados, pois suas atividades estavam estruturadas na interação direta e na reunião de pessoas e também com a estrutura que seria necessária para desenvolver o trabalho em casa (muitos alegavam não tê-la!); o aumento dos custos das contas domésticas - água, luz, internet, telefonia - (o governo ia dar alguma ajuda de custo?); a interação e o desgaste das relações familiares e as do trabalho (como administrar e resolver tais conflitos? e as distrações?). O isolamento dificultaria a realização dos processos habituais e a supervisão da execução das atividades. A máxima entre a equipe de Roberta era: “sem condições para trabalhar, com maior cobrança e menor reconhecimento”. Apesar do cenário exposto, Roberta foi bem recebida por sua equipe.

Roberta utilizou-se de suas competências de organização, boa relação interpessoal, e comunicação, para dirigir esta equipe multidisciplinar, composta por doze pessoas, com

perfis bastante diversos - formação acadêmica, experiência profissional, tempo de serviço. Nessa equipe, oito pessoas eram servidores públicos concursados, com estabilidade de acordo com as regras que regem o serviço público; duas pessoas eram contratadas na modalidade de recrutamento amplo, que podem ser nomeados e exonerados por autoridade superior competente de forma livre e as outras pessoas ocupavam o cargo de estagiários do setor. Como ponto comum, este momento representou a primeira experiência destes profissionais, com o trabalho remoto.

A metade dos servidores da equipe estavam em momento intermediário da sua carreira com mais de dez anos de trabalho. A outra metade era experiente, com aproximadamente vinte anos de carreira e vivências profissionais de coordenação e, até mesmo de dirigente, assim como Roberta. Contudo, nem todos tinham experiência específica, no escopo da área na qual estavam, área de educação, pois além de ser uma diretoria criada recentemente, a equipe foi composta por pessoas advindas de outras áreas, órgãos e Secretarias.

A nova diretora foi cativando seus liderados, com seu carisma e seu conhecimento prévio sobre o perfil da equipe. A oportunidade de realizar alinhamentos prévios, com a sua chefe imediata; assim como ter ciência dos projetos em andamento, ajudou Roberta nos primeiros contatos com sua equipe e na definição de suas primeiras ações. Apesar de parecer estranho, o uso da palavra chefe é bastante utilizado no setor público, resultante do modelo de estrutura organizacional vertical e hierarquizada e do conjunto de protocolos replicados no decorrer do tempo. Portanto, Roberta era, muitas vezes, tratada como chefe pelos seus liderados, o que gerava certo estranhamento, mas, logo se adaptou a esta terminologia.

Como chefe, Roberta precisava assegurar que sua equipe já estivesse organizada para desenvolver as atividades laborais em casa, pois a sua presença no local de trabalho não estava sendo mais aferida ao passar o crachá pela catraca e registrar automaticamente a folha de ponto, com os horários de entrada e saída do trabalho. Esta ausência deveria ser justificada pelo código 107, Teletrabalho, no Sistema Ponto Digital, anexando o relatório das atividades executadas (formulário específico), para validação da chefia imediata, conforme previsto pela Orientação de Serviço Seplag/Sugesp n. 02/2020. Assim, com base nos projetos em andamento e para atender os prazos estipulados para as diferentes entregas, Roberta estabelecia os respectivos planos de trabalho, em conjunto com a sua equipe, nos primeiros dias do mês e revisitava esse planejamento semanalmente às segundas-feiras. Ao longo do mês, a equipe desenvolvia as atividades previstas e Roberta fazia o acompanhamento destas realizações, de maneira que no último dia útil de cada mês, fosse possível validar as entregas realizadas semanalmente, comprovando a jornada de trabalho dos componentes de suas equipes.

Os instrumentos, plano de trabalho e relatório de atividades, atenderiam bem as premissas do trabalho remoto. Entretanto, ao longo do mês, eram necessários ajustes/adequações nas atividades previstas nos planos de trabalho, para atender às inúmeras demandas que chegavam à sua diretoria, advindas da gestão superior e de outros órgãos integrantes ao sistema (outras Secretarias, Assembleia Legislativa, Tribunal de Contas do Estado, Ministério Público, entre outros). Esses ajustes e adequações impactavam o relatório de atividades dos servidores e o trabalho de Roberta, pois era necessário gerar equivalência entre a atividade proposta, não realizada e a atividade que efetivamente foi desenvolvida. Além disso, como existiam atividades

interdependentes, esse cronograma de execução, para a estruturação de cada plano de trabalho, continha características específicas o que ocasionava trabalho de redimensionamento constante para Roberta, prejudicando a rotina de planejamento e controle de execução dessas atividades bem como o gerenciamento do trabalho por objetivos.

Apesar das inúmeras orientações sobre o estabelecimento de uma rotina laboral, alguns membros da equipe de Roberta entenderam o trabalho remoto como flexibilidade de carga horária. A má gestão do tempo, dispersão e a procrastinação das atividades previstas em seus planos de trabalho, fizeram com que estes servidores não cumprissem suas atividades, o que impactava na apuração das atividades realizadas, em seu relatório final, a cada mês. Exaustivamente, em suas reuniões de *follow-up* com a equipe, Roberta explicava que no trabalho remoto, as atividades possuíam metas, prazos e entregas previamente definidos e que a execução dessas atividades era passível de controle. Alertava também que a liberdade de trabalhar em casa e a maior autonomia que o servidor possui nesse regime de trabalho, implicariam em maior responsabilidade com o próprio desempenho. Logo, entregar suas atividades, com qualidade técnica e cumprir sua jornada de trabalho são elementares nesta modalidade de trabalho.

Em sua equipe, Roberta convivia com uma discrepância entre capacidade de entrega e cumprimento de prazos entre os seus integrantes. Outro grupo, bem menor, adaptou-se bem ao trabalho remoto, relatando que o tempo gasto em deslocamento foi convertido em atividades que melhoraram a qualidade de vida e do meio ambiente, houve maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e menos estresse. O trabalho remoto rendia mais, por ter maior liberdade e concentração para organização e execução das atividades. Para este grupo, havia entendimento pleno que a autonomia implicaria em maior responsabilidade pelo próprio desempenho. Para esse grupo, o trabalho seguia normalmente, somente o ambiente é que havia mudado.

Roberta, mesmo com toda a sua experiência, não compreendia os fatores que caracterizam o contexto de gestão e controle que estava vivendo o setor público neste momento atípico e não estava conseguindo perceber os elementos que o trabalho remoto adicionou ao mundo do trabalho e que estavam impactando os resultados da equipe e influenciando diretamente, em seu processo de tomada de decisão. Os instrumentos de controle para garantir o cumprimento da rotina e dos resultados de uma equipe não eram suficientes, mesmo em um ambiente pautado por elementos formais e registros legais. Neste contexto, Roberta observava que o tempo gasto para preencher o relatório das atividades executadas aumentava a cada período, o que também estava impactando na realização e nas entregas dela e da equipe.

Para Roberta, ficava cada vez mais evidente que as premissas pautadas para o trabalho remoto evidenciavam a produtividade e a eficácia. Mas, várias indagações ainda permaneciam com Roberta. Isso seria a inserção do modelo de gestão privada no ambiente público? Com o trabalho remoto, o setor público se tornaria mais inovador e tecnicamente mais eficaz? Mas, como ficariam as questões relacionadas com as regras estatutárias? Roberta relembrou suas leituras… o Estado gerencial teria foco na redução dos custos e maximização dos resultados, principalmente, os quantitativos e com medida de desempenho e de incentivo bastante uniformes. Propunha-se também a descentralização da autoridade, com horizontalização da linha hierárquica. Cada indivíduo deveria ser responsável pelos seus resultados, adequando às metas de trabalho

que lhe foram atribuídas e, desta forma, interiorizando as normas de desempenho. Mas, o setor público não pode ser estruturado apenas para atender às necessidades econômicas, pois este setor tem compromissos com a sociedade e seu desenvolvimento.

Meses depois, o cenário mundial para a pandemia se agravava e não era possível prever quando a situação retornaria ao que nos era conhecido, o trabalho na modalidade remota também não tinha previsão de finalizar. Parte da equipe havia se adaptado ao trabalho remoto, com boa produtividade, apesar de reclamarem das inúmeras atividades que apareciam de surpresa e da obrigatoriedade dos relatórios de atividades; questionavam que, nesta modalidade de trabalho, o planejamento da alta gestão, seria fundamental. Outra parte da equipe não cumpria com as atividades previstas em seus planos de trabalho o que impedia a validação de seu ponto digital, o temido código 107, por Roberta que quando questionava os motivos da não entrega se deparava com argumentos frágeis, desconexos e, que na maioria das vezes, revelavam interesses pessoais. Roberta então se questionava se a não realização do trabalho era motivado pela não adaptação à modalidade remota ou se era uma questão comportamental, que ficou evidente nesta maneira de trabalhar. Diante da heterogeneidade técnica, social, comportamental e de saúde presentes na equipe, Roberta estava diante de uma importante decisão, após a crise sanitária e com a liberação para o retorno ao trabalho presencial, ela precisava definir qual modalidade de trabalho seria adotada pela sua equipe: presencial, remoto ou híbrido (misto).

Referências

MINAS GERAIS. **Decreto NE nº 113, de 12 de março de 2020**. Declara situação de emergência em Saúde Pública no Estado em razão de surto de doença respiratória – 1.5.1.1.0 – Coronavírus e dispõe sobre as medidas para seu enfrentamento, previstas na Lei Federal nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. Belo Horizonte, MG: Governo do Estado de Minas Gerais, 2020. Disponível em: <https://www.saude.mg.gov.br/images/noticias_e_eventos/000_2020/coronavirus-legislacoes/Decreto_113-de-12.03.2020-declara-Situacao-de-Emergencia.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2022.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 47.886, de 15 de março de 2020.** Dispõe sobre medidas de prevenção ao contágio e de enfrentamento e contingenciamento, no âmbito do Poder Executivo, da epidemia de doença infecciosa viral respiratória causada pelo agente Coronavírus (COVID-19), institui o Comitê Gestor do Plano de Prevenção e Contingenciamento em Saúde do COVID-19 – Comitê Extraordinário COVID-19 e dá outras providências. Belo Horizonte, MG: Governo do Estado de Minas Gerais, 2020. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=47886&comp=&ano=2020>. Acesso em: 25 jun. 2022.

MINAS GERAIS. **Lei nº 23.631, de 02 de abril de 2020**. Dispõe sobre a adoção de medidas para o enfrentamento do estado de calamidade pública decorrente da pandemia de Covid-19, causada por coronavírus. Belo Horizonte, MG: Governo do Estado de Minas Gerais, 2020. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=23631&comp=&ano=2020>. Acesso em: 25 jun. 2022.

MINAS GERAIS. **Lei nº 23.632, de 02 de abril de 2020**. Dispõe sobre a adoção de medidas para o enfrentamento do estado de calamidade pública decorrente da pandemia de Covid-19, causada por coronavírus. Belo Horizonte, MG: Governo do Estado de Minas Gerais, 2020. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=23632&comp=&ano=2020>. Acesso em: 25 jun. 2022.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Diretoria Central de Gestão de Direitos do Servidor. **Orientação de Serviço SEPLAG/SUGESP n.º 02/2020.** Belo Horizonte, MG, 2020. Disponível em: <http://www.fazenda.mg.gov.br/coronavirus/instrumentos-normativos/Orientacao-de-Servico-SEPLAG-SUGESP-N-02-2020-19-marco-2020.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2022.

2 - NOTAS DE ENSINO

As notas de ensino apresentadas, a seguir, são representam possibilidades de utilização pelos professores na aplicação do caso de ensino em suas práticas pedagógicas. São referências não exaustivas para esclarecer os objetivos primários, que orientaram o desenvolvimento do caso de ensino e apresentar possíveis propostas de atividades a serem desenvolvidas com os alunos, podendo também inspirar novas possibilidades de aplicação do caso.

Resumo do caso de ensino

A implantação do trabalho remoto, no setor público, no contexto pandêmico da Covid-19 é o cenário utilizado neste caso de ensino. Logo, pretendeu-se no relato do caso, apresentar elementos que permitissem um debate sobre a teoria burocrática, diante dos dilemas vividos por uma gestora recém-chegada no ambiente público e a equipe de servidores públicos liderados por ela. No caso apresentado, os métodos de controle do trabalho remoto estabelecidos pelos órgãos competentes e a rotina de gerenciamento estabelecida entre a gestora e sua equipe, trazem fatores de debate sobre liderança, controle da rotina, estrutura organizacional, desempenho e gestão de equipes, e processos decisórios. Este caso de ensino foi elaborado como resultado de análise de dados primários das experiências vividas pelos autores como dirigentes públicos durante a pandemia e secundários de documentos oficiais sobre a implantação do trabalho remoto, no setor público estadual de Minas Gerais. A utilização deste caso de ensino pode estimular reflexões sobre os estudos organizacionais e as teorias da administração sob um exemplo do setor público e suas especificidades. Neste caso também será possível discutir um novo modelo de gestão e a continuidade ou não das iniciativas adotadas em caráter de urgência para atender a crise sanitária que havia se instalado.

Palavras-chave: administração pública; burocracia; gestão de equipes; pandemia; teorias organizacionais.

Abstract

The implementation of work from home, in the public sector, in the context of the Covid-19 pandemic is the scenario used in this case for teaching. Therefore, it was intended in

the case report, to present elements that would allow a debate on the bureaucratic theory, in the face of the dilemmas experienced by a just arrived director in the public sector and the team of public servants led by her. In the case presented, the work from home control methods established by competent bodies and the management routine established between the director and her team, bring debate factors about leadership, routine control, organizational structure, performance and team management, and processes decision-making. This case for teaching was prepared as a result of the analysis of primary data from the experiences lived by the authors as public leaders during the pandemic and secondary data from official documents on the implementation of work from home in the public sector of Minas Gerais state. The use of this case for teaching can stimulate reflections on organizational studies and administration theories under an example of the public sector and its specificities. In this case, it will also be possible to discuss a new management model and the continuity or not of the initiatives adopted as a matter of urgency to address the health crisis that had taken place.

Key-words: *public administration; bureaucracy; team management; pandemic; organizational theories.*

Objetivos de ensino

Este caso de ensino tem por objetivo apresentar os dilemas e desafios de uma gestora recém-chegada ao setor público, durante a crise sanitária do SARS-CoV-2, no gerenciamento das rotinas de sua equipe, propiciando aos leitores, um momento de aprendizagem, ao compreenderem a situação problema e interpretando o cenário apresentado, na ótica das teorias organizacionais.

Por apresentar questões relacionadas à implantação compulsória do trabalho remoto, em uma organização pública, este caso consegue abordar temáticas, tais como, alteração e controle de rotinas, gestão de equipes e liderança, desempenho e produtividade, estrutura organizacional, e processos decisórios em situações críticas, o que possibilita discussões acadêmicas sob diferentes aspectos. Assim, o professor pode utilizar o caso para que os alunos reflitam sobre as situações vivenciadas pela gestora Roberta e sua equipe, em um momento atípico. Essas reflexões podem despertar no aluno o entendimento sobre a necessidade de adaptação na gestão e no gerenciamento de rotinas, em situações de crise, como ocorrido na pandemia do coronavírus.

Com base no exposto, recomenda-se o uso deste caso em disciplinas que abordem os estudos organizacionais e as teorias da administração, tais como, Teoria Geral da Administração, Teoria Organizacional, Estudos Organizacionais, Fundamentos da Administração, Gestão Pública, Administração de Pessoas, Processo Decisório e Liderança; nos cursos de graduação em Administração e nos tecnólogos em Gestão e/ou na Pós-Graduação *Lato Sensu*, nas modalidades presencial ou remota.

Fontes e métodos de coleta

Este caso de ensino foi estruturado com base em dados primários e secundários, sendo pautado em situação real, contudo, incrementado por situações adversas que enriquecessem as discussões propostas neste caso de ensino. Os dados primários foram obtidos por meio da observação participante, realizada nas reuniões de alinhamento; das conversas informais e trocas de mensagens por *WhatsApp* com a equipe; dos planos de

trabalho e seus relatórios e das experiências vividas pelos autores, como dirigentes públicos, durante a pandemia. Os dados secundários foram extraídos dos documentos oficiais sobre a implantação do trabalho remoto, no setor público estadual de Minas Gerais.

Tópicos Pedagógicos

Para aplicação deste caso de ensino, sugerem-se os seguintes pontos para organização da aula:

O caso de ensino deve constar como atividade proposta no plano de ensino da disciplina, de modo que fique evidente neste planejamento que o caso de ensino está relacionado com o conteúdo desenvolvido na disciplina. Ressalta-se que este caso de ensino pode constituir uma atividade multidisciplinar.

Para que o aluno possa se preparar adequadamente para as discussões, sugere-se que esta atividade seja precedida de uma aula introdutória dos temas que poderão subsidiar as análises. Dentre os temas para a aula introdutória ou leituras preparatórias, sugere-se a discussão da Teoria da Burocracia (WEBER, 2015; RAMOS, 2006 e SANSON, 2021), assim, trabalho remoto (DURÃES; BRIDI; DUTRA, 2018; HAZAN; MORATO, 2019; ROCHA, 2018 e ARAÚJO; LUA, 2021).

O professor deve disponibilizar o caso de ensino em pauta e leituras complementares sobre a temática abordada, com pelo menos, 15 dias de antecedência, para que o aluno individualmente possa realizar a leitura prévia, pesquisar sobre as temáticas envolvidas, inteirar-se do contexto apresentado e elaborar uma síntese dos principais pontos (no máximo 2 laudas).

A aula prevista para aplicação do caso (sugere-se uma duração aproximada de 100 minutos) é iniciada com um diálogo sobre os principais pontos abordados pelos alunos. Após esse diálogo, sugere-se que o professor traga uma reflexão crítica à turma. Para isso, os alunos podem ser organizados em equipes, para discutirem as questões propostas neste caso de ensino, durante 40 minutos. Neste momento, o professor poderá circular entre os grupos, para acompanhar a participação dos alunos e dar alguma contribuição, caso seja solicitado.

Após debaterem as questões orientadoras, as equipes devem apresentar em grupo, de maneira clara e objetiva para a turma, suas conclusões sobre estas questões. Sugere-se que esta apresentação seja feita em formato de seminário, com duração de 40 minutos. e que o professor engaje toda a turma na discussão. Para que o aluno acompanhe as respostas apresentadas e a evolução ou não da discussão, sugere-se que o professor as anote no quadro.

Com base nas anotações realizadas, espera-se que o professor debata eventuais dúvidas, pontue correções necessárias nas apresentações, evidencie convergências ou divergências nas propostas apresentadas e indique leituras complementares, realizando o encerramento do caso, em 20 minutos.

O procedimento para aplicação deste caso de ensino, em disciplinas ou cursos oferecidos na modalidade *on line*, ocorre da mesma maneira que na modalidade

presencial, com o uso das plataformas de videoconferência (*Google Meet®, Microsoft Teams®, Zoom Meetings®*) que permitem as discussões nas equipes, dos quadros interativos (*Google Jamboard®, Mentimeter*, *Padlet*, entre outros) que possibilitam seus registros.

Os métodos avaliativos ficam a cargo do professor e da instituição de ensino e devem constar no planejamento da atividade. Sugere-se que todas as etapas sejam avaliadas: (i) síntese dos principais pontos, (ii) discussão nas equipes, (iii) apresentação do seminário. Ressalta-se que este tipo de atividade se alinha bastante com processos avaliativos formativos, que contemplem *feedbacks* de equipe.

Questões para discussão

O caso de ensino pode ser objeto de avaliação sobre as teorias organizacionais, principalmente, a teoria da Burocracia. Neste caso é interessante solicitar que os alunos identifiquem fatores caracterizadores das teorias organizacionais nos estudos e leituras indicadas pelo professor com os elementos que compõem o cenário e a situação problema apresentados neste caso.

1. Quais elementos da Teoria da Burocracia podem ser revelados neste caso de ensino?

2. Qual é a influência desses elementos nas ações de gestão da equipe da protagonista Roberta?

3. Considerando que Roberta não podia alterar os padrões de controle estabelecidos pela Secretaria de Estado, quais seriam suas alternativas para garantir os controles e as entregas, mitigando as diferenças de desempenho da equipe?

4. Se você estivesse na posição da Roberta, qual seria a sua decisão sobre a modalidade de trabalho da sua equipe, a ser adotado pós pandemia? Argumente sua decisão.

Apontamentos teóricos

O caso de ensino proposto pode ser trabalhado em diferentes contextos, mas a orientação principal será para a abordagem das teorias organizacionais, com foco na teoria da Burocracia.

Max Weber ao estudar a burocracia estabelece três tipos de sociedade e de autoridade (i) tradicional, (ii) carismática e (iii) racional-legal (burocrática). A teoria da Burocracia está estruturada nos princípios da hierarquia que determinam os níveis de autoridade dos cargos e funções, orientada pela ordem, disciplina e subordinação, a autoridade racional-legal (WEBER, 2015). Em síntese, esta teoria se baseia na racionalidade formal, entre meios e fins e a autoridade é de natureza técnica e meritocrática; enfatiza a estrutura organizacional, em que o homem organizacional constitui um ser isolado que reage como ocupante do cargo e da função, em um processo conduzido por documentos escritos e registro das atividades, com o objetivo de atingir metas, com a máxima eficiência, por meio da padronização do seu desempenho (SANTOS, 2015).

Para a Teoria da Burocracia, a organização constitui um sistema fechado, que funciona de maneira previsível e não existem incertezas, apresentando as seguintes características (i) seleção baseada em critérios técnicos rigorosos (qualificação); (ii) promoção baseada em mérito; (iii) obediência às leis, normas e regras; (iv) linha de comando hierarquizado; (v) divisão e distribuição de funções e tarefas; (vi) rotinas e procedimentos padronizados; (vii) separação total entre função e as características pessoais de quem a exerce; (viii) relações impessoais; (ix) caráter formal das comunicações; (x) competência técnica e profissionalização (RAMOS, 2006; SANTOS, 2015; SANSON, 2021).

Segundo Aragão (1997), as características supracitadas conferem às burocracias, alto grau de eficácia e eficiência, além de qualidade e tempestividade. A burocracia weberiana defende a possibilidade de prever o comportamento dos indivíduos nas organizações, sugerindo uma padronização do desempenho humano (SANTOS, 2016), estreitando a "existência qualitativa" e "singularidade específica do ser humano" (RAMOS, 2006), equiparando o ser humano às máquinas. Seriam vantagens dos sistemas burocráticos: racionalidade em relação ao alcance dos objetivos da organização, uniformidade de rotinas e procedimentos, unicidade de interpretação e rapidez na tomada de decisão (WEBER, 2015).

Uma das críticas à Teoria da Burocracia está relacionada à previsibilidade e à estabilidade independente de alterações rápidas e inesperadas no cenário externo, dos avanços tecnológicos e sua complexidade, da qualificação dos seus profissionais, do surgimento de novos conceitos de poder e/ou novos valores organizacionais; preocupa-se com a estrutura organizacional, com seu conjunto de cargos e funções (ARAGÃO, 1997). Outras críticas referem-se ao apego aos regulamentos, ao excesso de formalidades, à resistência às mudanças, à conformidade às rotinas e procedimentos, à despersonalização do relacionamento, às dificuldades de atender clientes e de mediar possíveis conflitos e à exibição de sinais de autoridade. As situações descritas geram excesso de rigidez e morosidade na execução das atividades.

A Administração Pública Brasileira contempla um conjunto de órgãos e uma pluralidade de atividades que se ocupam dos mais variados aspectos da vida social. Por isso, pode ser considerado como um organismo complexo, multifacetado e polimorfo, que compreende a instituição (estrutura), a burocracia (corpo de funcionários) e os processos (ação gerencial) (COSTA, 2018), constituindo um bom cenário para debates teóricos e empíricos.

Para contribuir com o debate proposto neste caso de ensino, Hazan e Morato (2018) ponderam que, outras alternativas de prestação da atividade laboral devem existir além do trabalho convencionalmente presencial. Assim, considera-se a pluralidade da sociedade e dos indivíduos e suas especificidades de vida. Entretanto, essa flexibilidade nem sempre é possível ou fácil quando considerados os contextos de trabalhos complexos como o da administração pública caracterizada por Costa (2018).

Ao considerar os atributos de previsibilidade e estabilidade debatidos pela Teoria da Burocracia, o contexto da pandemia da Covid-19 trouxe ao cotidiano das pessoas e das organizações um conjunto de desafios que colocam em questionamento a solidez desses atributos. Dentre esse conjunto de desafios, alguns são destacados neste caso de ensino, com o relato sobre a implantação do trabalho remoto em um órgão público e a relação

de uma nova líder e sua equipe, com o conjunto de controles, em um ambiente organizacional tradicionalmente orientado a partir dos construtos da burocracia, tanto em nível de organização quanto em racionalidade.

Um primeiro passo é falar a respeito das características da administração no setor público e em trabalho remoto, resgatando a ponderação realizada por Maciel (2020) que destaca o quanto as barreiras burocráticas contribuem com a maximização do desafio da implantação de uma governança digital, na administração pública. Este recorte é aplicável a este caso de ensino, pois se conecta às questões do trabalho remoto presentes nas conclusões de Maciel (2020), uma vez que o autor afirma que a digitalização da gestão pública transcende transportar as funções administrativas existentes para o ambiente virtual, alcançando a forma da atuação governamental no contexto, do desenvolvimento e da prestação dos serviços, assim como, nas relações entre o Estado e a sociedade civil. Logo, reflexões sobre os fundamentos que orientam a administração pública, o que inclui as teorias organizacionais, precisam ser consideradas nas proposições de mudança de paradigmas existentes no âmbito dos processos, dos controles e da tomada de decisão.

Hazan e Morato (2018) elencam pontos positivos na perspectiva do trabalhador em trabalho remoto em aspectos de qualidade de vida, tais como, tempo gasto no trânsito, aumento do convívio familiar, conforto do trabalho em casa e possível aumento de produtividade. Entretanto, essa percepção pode ser questionada quando se observam os relatos e argumentos dos autores como Durães, Bridi e Dutra (2021) e Rocha e Amador (2018), que trazem para o debate elementos sobre a precarização do trabalho.

Hazan e Morato (2018) também mencionam sobre aspectos negativos do trabalho remoto, no que tange maior insegurança em comparação aos modelos tradicionais de trabalho, principalmente, pelo aspecto da fragilidade da regulamentação do trabalho remoto, atribuindo aos contratos e regramentos internos das organizações o papel de estabelecer os requisitos que orientarão a jornada de trabalho, saúde e segurança do trabalhador, dentre outros aspectos. Portanto, essas reflexões de Hazan e Morato (2018) dialogam com as críticas propostas por Durães, Bridi e Dutra (2021), Rocha e Amador (2018) e Araújo e Lua (2021), sobre as desvantagens para o trabalhador.

Outros fatores como a exclusão do convívio social, barreiras para discussão e exposição de ideias com o contato presencial, a intromissão na vida privada do trabalhador por parte do empregador são outras desvantagens que não podem deixar de serem consideradas neste contexto. Hazan e Morato (2018) aprofundam o debate sobre o trabalho remoto, com as percepções de vantagens sob o ponto de vista do empregador, como da redução de custos e do aumento da produtividade. Cabe lembrar que alguns desses custos são transferidos para o próprio trabalhador, a saber, internet, materiais de papelaria, energia e outros, além de nem sempre serem observadas se existe efetivamente condição e rotina social e familiar para a execução do trabalho remoto e a disponibilidade de infraestrutura mínima em casa para o trabalho decente.

O debate sobre o trabalho remoto e sua relação com um contexto organizacional burocratizado pode ser considerado uma premissa para o aprofundamento de reflexões individuais e coletivas sobre o tema. Durães, Bridi e Dutra (2021) justificam a contingência sanitária pela necessidade de conversão do trabalho presencial em remoto

vivido durante a pandemia da Covid-19. Os autores destacam a redução de custos com a infraestrutura, o compartilhamento de custos com os próprios trabalhadores, uma vez que estão executando suas atividades, em sua grande maioria, com os seus próprios recursos em casa, assim como os elementos que podem ser classificados como intensificação da exploração dos trabalhadores.

É necessário considerar a especificidade de ser um órgão público, o *locus* deste caso de ensino. Neste ambiente também estão presentes as reflexões sobre a manutenção, reversão e, até mesmo, mudança dos controles aplicados às rotinas e aos instrumentos de autoridade e de dominação mantidos e os implementados durante o trabalho remoto. Cabe a provocação de Durães, Bridi e Dutra (2021) sobre o cuidado para que o trabalho remoto não seja generalizado e limitadamente associado à modernidade e ao progresso, fortalecendo de forma acrítica narrativas de mercado que podem se restringir a uma sagacidade da ordem do capital. Elementos como a facilitação da cobrança e a pressão por parte das chefias com o uso das tecnologias digitais, e a fragilização das resistências no trabalho são relatadas por Durães, Bridi e Dutra (2021) e por Rocha e Amador (2018). Durães, Bridi e Dutra (2021) ainda destacam as lacunas e fragilidades legislativas que regulamentam o teletrabalho no âmbito da Reforma Trabalhista de 2017 e da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT.

Araújo e Lua (2021) destacaram que percepções positivas sobre o trabalho remoto, no contexto da pandemia, parecem estar associadas a uma consideração maior sobre os impactos no desempenho organizacional, ao exame na perspectiva do trabalhador, à negligência sobre as questões de gênero e o foco nas questões econômico-financeiras. Essas associações limitam a visualização de fatores negativos relacionados ao tema e atribui ao trabalho remoto um certo ar de privilégio. Um exemplo é a flexibilidade apresentada como um benefício do trabalho remoto, mas que está conectada à ausência de limites de tempo e espaço do trabalho profissional e das tarefas domésticas e familiares, conforme relatam Araújo e Lua (2021). Esse mesmo exemplo é relatado na revisão de literatura apresentada por Rocha e Amador (2018) e que complementa essa situação problema de tempo e espaço, potencializada pelo uso dos dispositivos digitais móveis e trazendo outras questões, como aquelas relacionadas às carreiras profissionais.

Dentre os fatores negativos, Araújo e Lua (2021) citam questões relacionadas ao trabalho em condições laborais não reguladas, a possibilidade de riscos ocupacionais, doenças e comprometimento da saúde mental e que não foram considerados nas mudanças da modalidade de trabalho. Situações agravadas com a atribuição da responsabilidade aos trabalhadores de garantir, as condições de trabalho, para a realização de suas tarefas fora do ambiente presencial organizacional, ou seja, em seu ambiente doméstico e familiar. Cabe nesse momento salientar que cada indivíduo e grupo social possuem condições, acesso e disponibilidade aos recursos em níveis diferentes e possuem ambientes domiciliares e familiares distintos, o que provoca questionamentos sobre o estabelecimento de padrões de controle para trabalhadores em contextos desiguais e diversos.

Um ponto a ser destacado, independentemente dos ajustes, adaptações e procedimentos organizacionais estabelecidos e implantados para a viabilização do trabalho remoto, é proposto por Araújo e Lua (2021) que destacam existir grandes limites para a regulação

do trabalho no espaço privado da casa dos trabalhadores, limites que extrapolam a regulação trabalhador-empregador. Em linha, Rocha e Amador (2018) também relatam sobre os riscos relacionados à regulamentação do trabalho, e destacam as questões de direitos trabalhistas já conquistados que podem se tornar difusos diante da flexibilização dos horários e dos locais de trabalho implantada com o trabalho remoto.

Os fatos citados podem gerar, inclusive, questionamentos em relação aos controles aplicados no teletrabalho, principalmente, aqueles que regem o perfil burocrático do trabalho remoto no setor público, tangenciando elementos como a gestão do tempo, capacitação e desenvolvimento de habilidades dos servidores e líderes, mudança de processos e redesenho de atividades, revisão de regras das jornadas de trabalho, dentre outros. Rocha e Amador (2018, p.160) enfatizam que "o trabalho precisa constituir uma experiência coletiva em vez de uma experiência individualizada, isto é, os trabalhadores devem recorrer à microgestão compartilhada das variabilidades que caracterizam o trabalho – mais do que tarefas a cumprir, elas se referem a atividades a vivenciar".

Esse conjunto de elementos trabalhados em uma reflexão integrada a uma situação problema, conforme apresentado no caso de ensino, pode contribuir não somente com a análise situacional sobre as condições do trabalho remoto, mas também na percepção e compreensão da influência dos construtos da teoria Burocrática nos controles e processos decisórios aplicáveis ao setor público e demais setores.

Com base no exposto, considerada a teoria apresentada e as informações presentes no caso, em relação às questões 1 e 2, destacam-se alguns elementos que pertencem à Teoria da Burocracia: obediência às leis, normas e regras; divisão e distribuição de funções e tarefas; rotinas e procedimentos padronizados; caráter formal das comunicações, dentre outros que poderão subsidiar a discussão.

Na questão 3, salienta-se que as alternativas da protagonista Roberta para mitigar a desigualdade exposta em sua equipe no que tange nível de entrega, capacidade de trabalho em casa, precisam observar a disponibilidade de recursos e ambiente de trabalho (local, equipamentos, internet), competência no uso de tecnologia e precisará observar os fatores de vantagens e desvantagens do trabalho remoto na ótica da teoria da Burocracia.

Por fim, na questão 4, atenta-se para a integração da teoria à prática, sendo necessário que o aluno se posicione diante de processos decisórios complexos, compostos por múltipla variáveis e contextos, tomar uma decisão baseada em argumentos plausíveis e alicerçada em bases teóricas consistentes como cabe a um bom gestor.

Para uso alternativo deste caso de ensino, o professor pode realizar a contextualização deste caso, em abordagens das Teorias Organizacionais, para as quais os exemplos citados e o dilema possam ser aplicáveis. Neste formato de aplicação, tornar-se-ão necessários ajustes e complementações às questões propostas e à literatura sugerida e a ser disponibilizada para os alunos.

Outros temas da administração também poderão ser abordados com a utilização deste caso de ensino, como liderança, gestão de pessoas, competências técnicas e comportamentais, produtividade, transformação digital, inovação das formas e

processos de trabalho, saúde e bem-estar no trabalho, regulamentação do trabalho, direito do trabalho, comunicação, mediação de conflitos e negociação, dentre outros.

Indicações bibliográficas

ARAGÃO, C. V. de. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público**, v.48, n.3, p.104-132, Set-Dez, 1997. DOI: https://doi.org/10.21874/rsp.v48i3.391.

ARAÚJO, T. M. de; LUA, I. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional** [online], v.46, e27, 2021. DOI: https://doi.org/10.1590/2317-6369000030720.

COSTA, F. L. da. História, narrativa e representações da administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, v.69, p.31–52, 2018. DOI: https://doi.org/10.21874/rsp.v69i0.3582.

DURÃES, B.; BRIDI, M. A. C.; DUTRA, R. Q. O teletrabalho na pandemia da Covid-19: uma nova armadilha do capital?. **Sociedade e Estado** [online], v.36, n.3, p.945-966, 2021. DOI: https://doi.org/10.1590/s0102-6992-202136030005.

HAZAN, B. F.; MORATO, A. Teletrabalho no direito brasileiro: fundamentos, perspectivas e alterações promovidas pela reforma trabalhista. **Lex Humana**, [S. l.], v.10, n.1, p.1–24, 2019.

MACIEL, S. F. dos S. Governança digital e transparência pública: avanços, desafios e oportunidades. **Liinc em revista**, v.16, n.2, p.e5240, 2020.

RAMOS, G. A sociologia de Max Weber. **Revista do Serviço Público,** v.57, n.2, p.267-282, 2006. DOI: https://doi.org/10.21874/rsp.v57i2.200.

ROCHA, C. T. M. da; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, v.16, n.1, p.152–162A, 2018. DOI: https://doi.org/10.1590/1679-395154516

SANSON, C. **O trabalho nos clássicos da sociologia Marx, Durkheim e Weber.** São Paulo: Expressão Popular: EDUFRN, 2021. 219p.

SANTOS, F. R. Max Weber e a racionalidade burocrática. **Revista Espaço Acadêmico**, v.14, n.69, p.105-117, 2015.

WEBER, M. **Economia e sociedade:** fundamentos da sociologia compreensiva. 4.ed. reimp. Brasília: Editora UnB, 2015. (volume 1).

VASCONCELOS, F. C. de. Racionalidade, autoridade e burocracia: as bases da definição de um tipo organizacional pós-burocrático. **RAP**, Rio de Janeiro, v.38, n.2, p.199-220, Mar./Abr., 2004.