

## CONSOLIDAÇÃO E APRIMORAMENTO DO TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARÁ

JESSIKA CAROLINE SOUZA COSTA

FUCAPE BUSINESS SCHOOL

SOLIANE FERNANDES GUIMARÃES

FUCAPE BUSINESS SCHOOL

### Introdução

Este relato de prática de gestão busca analisar a experiência do teletrabalho no TCE-PA, sistematizando dados quantitativos e qualitativos sobre sua adoção e propondo mecanismos para sua consolidação. O estudo pretende contribuir não apenas para o aperfeiçoamento da gestão do órgão, mas também para o debate sobre a modernização do serviço público no Brasil, à luz dos desafios da gestão de pessoas e da promoção da sustentabilidade.

### Contexto Investigado

O Tribunal de Contas do Estado do Pará exerce papel central na fiscalização e no controle da aplicação dos recursos públicos estaduais. Em 2020, diante da pandemia de Covid-19, o órgão precisou adotar o trabalho remoto de maneira imediata e sem planejamento prévio, em consonância com medidas sanitárias impostas nacionalmente. A Resolução nº 19.272/2021 estabeleceu diretrizes para o teletrabalho, definindo critérios. Apesar da regulamentação, os dados de março de 2025 revelam que apenas 33 dos 492 servidores elegíveis encontravam-se em regime remoto.

### Diagnóstico da Situação-Problema

os relatos expuseram desafios significativos: custos adicionais para adequação tecnológica em casa, falhas de acesso às plataformas digitais do Tribunal, preconceito de colegas e gestores em relação ao regime remoto, e insatisfação com a rigidez normativa que impõe prazos e carências. Embora o teletrabalho seja percebido como benéfico em termos de produtividade e qualidade de vida, sua adoção é limitada por barreiras institucionais, tecnológicas e culturais. Além disso, há questões de equidade de gênero, diversidade e sustentabilidade organizacional que precisam ser enfrentadas.

### Intervenção Proposta

Com base na literatura especializada e nas evidências levantadas, foram definidos cinco eixos estratégicos de intervenção para consolidar o teletrabalho no TCE-PA: Aperfeiçoamento normativo, investimento em tecnologia, capacitação e desenvolvimento sustentável, gestão de pessoas e cultura organizacional, e avaliação periódica. Essas intervenções visam alinhar o TCE-PA às melhores práticas da administração pública digital e moderna, promovendo uma transição gradual, inclusiva e sustentável para o teletrabalho.

### Resultados Obtidos

Do ponto de vista da gestão de pessoas e da sustentabilidade, os resultados reforçam que o teletrabalho contribui para a equidade de gênero, ao permitir maior conciliação da vida profissional e familiar; ampliar o bem-estar organizacional, reduzir deslocamentos e melhorar a qualidade de vida; exigir novas competências digitais e sustentáveis por parte dos servidores; fortalecer a cultura organizacional baseada em confiança, diversidade e ética. A implementação das propostas sugeridas pode ampliar a adesão e consolidar a modalidade como prática voltada à eficiência e promoção sustentável.

### Contribuição Tecnológica-Social

O aprimoramento do teletrabalho no TCE-PA possui impacto que vai além da esfera administrativa. Do ponto de vista tecnológico, incentiva a digitalização de processos internos, a utilização de ferramentas colaborativas e a modernização da gestão pública. Do ponto de vista social, promove melhoria da qualidade de vida, redução do tempo de deslocamento, maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional e fortalecimento do bem-estar físico e mental dos servidores. Além disso, a adoção contribui para a sustentabilidade organizacional e ambiental e reforça a imagem institucional perante a sociedade.

### Palavras Chave

Teletrabalho, Tribunal de Contas do Estado do Pará (TCE-PA), Sustentabilidade

# **CONSOLIDAÇÃO E APRIMORAMENTO DO TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARÁ**

## **1 INTRODUÇÃO**

O teletrabalho foi incorporado ao setor público brasileiro de forma emergencial durante a pandemia de Covid-19, transformando-se rapidamente em uma prática estratégica para a continuidade das atividades administrativas. No caso do Tribunal de Contas do Estado do Pará (TCE-PA), instituição de controle externo com forte atuação analítica e técnica, a adoção do regime remoto demonstrou potencial de eficiência, mas também revelou entraves relacionados à normatização, adesão e cultura organizacional.

A literatura aponta que, enquanto no setor privado a prática já vinha se consolidando como instrumento de gestão, inovação e redução de custos, no setor público o teletrabalho encontrou resistências estruturais e culturais. Estudos recentes indicam que a pandemia foi um divisor de águas: provocou mudanças abruptas, mas também abriu caminho para a consolidação de modelos mais flexíveis e digitais na administração pública (Fischer et al., 2022; Mele et al., 2023).

Nesse cenário, o teletrabalho deve ser compreendido não apenas sob o ponto de vista da eficiência administrativa, mas também em sua interface com a gestão de pessoas e a sustentabilidade. O regime remoto impacta diretamente o bem-estar dos colaboradores, a igualdade de gênero, a ética nas relações de trabalho, a cultura organizacional e a formação de competências voltadas à sustentabilidade. Ao mesmo tempo, contribui para a sustentabilidade ambiental e social, ao reduzir deslocamentos, otimizar recursos e favorecer a inclusão de diferentes perfis de servidores.

Este relato de prática de gestão busca analisar a experiência do teletrabalho no TCE-PA, sistematizando dados quantitativos e qualitativos sobre sua adoção e propondo mecanismos para sua consolidação. O estudo pretende contribuir não apenas para o aperfeiçoamento da gestão do órgão, mas também para o debate sobre a modernização do serviço público no Brasil, à luz dos desafios da gestão de pessoas e da promoção da sustentabilidade.

## **2 CONTEXTO INVESTIGADO**

O Tribunal de Contas do Estado do Pará exerce papel central na fiscalização e no controle da aplicação dos recursos públicos estaduais. Em 2020, diante da pandemia de Covid-19, o órgão precisou adotar o trabalho remoto de maneira imediata e sem planejamento prévio, em consonância com medidas sanitárias impostas nacionalmente.

A Resolução nº 19.272/2021 estabeleceu diretrizes para o teletrabalho, definindo critérios como: prazo máximo de permanência de até um ano (seis meses prorrogáveis por mais seis), exigência de produtividade 20% superior ao regime presencial, obrigatoriedade de período de carência de três meses de trabalho presencial antes de nova solicitação, limitação da adesão a até 30% dos servidores administrativos e 50% dos servidores da área finalística.

Apesar da regulamentação, os dados de março de 2025 revelam que apenas 33 dos 492 servidores elegíveis encontravam-se em regime remoto, o que corresponde a uma adesão de apenas 6,71%. Essa baixa taxa evidencia que, embora a modalidade esteja normatizada, ela ainda não se consolidou como prática institucional. O cenário sugere entraves de ordem normativa, tecnológica e cultural que precisam ser enfrentados para que o teletrabalho se torne efetivo e sustentável no âmbito do TCE-PA.

Além disso, o teletrabalho no setor público não pode ser analisado apenas sob o prisma normativo. Ele também se relaciona a questões de gestão de pessoas, como diversidade, igualdade de oportunidades, saúde e bem-estar organizacional. A experiência do TCE-PA mostra que o teletrabalho afeta de forma diferenciada homens e mulheres, gera impactos na

qualidade de vida, influencia a cultura organizacional e exige uma gestão ética das condições de trabalho. Assim, o contexto investigado exige olhar integrado entre eficiência institucional, valorização do capital humano e sustentabilidade organizacional.

### **3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

A análise dos dados internos mostrou que a adesão ao teletrabalho está concentrada em determinados perfis de servidores. O trabalho evidencia, em tabelas, o percentual de servidores em teletrabalho no TCE-PA, por tipo de cargo, por faixa etária, por gênero e por lotação. Entre os 33 participantes do teletrabalho, 87,9% são servidores efetivos e apenas 12,1% ocupam cargos comissionados. Em termos etários, os maiores percentuais correspondem às faixas de 30 a 40 anos (36,3%) e acima de 60 anos (24,2%). No recorte por gênero, as mulheres representam 57,6% dos teletrabalhadores, confirmando tendências identificadas em estudos sobre a maior adesão feminina ao trabalho remoto, em função da conciliação entre vida profissional e familiar (Aguiar et al., 2022).

Os relatos qualitativos reforçam esse diagnóstico. Servidores na faixa dos 30-40 anos destacaram o teletrabalho como facilitador para conciliar a rotina com filhos pequenos, enquanto servidores acima de 60 anos apontaram ganhos de produtividade e autonomia. Entre as motivações, destacaram-se a flexibilidade de horário, a possibilidade de realizar estudos acadêmicos e a redução do tempo gasto com deslocamentos.

Contudo, os relatos também expuseram desafios significativos: custos adicionais para adequação tecnológica em casa, falhas de acesso às plataformas digitais do Tribunal, preconceito de colegas e gestores em relação ao regime remoto, e insatisfação com a rigidez normativa que impõe prazos e carências.

O diagnóstico revela, portanto, um paradoxo: embora o teletrabalho seja percebido como benéfico em termos de produtividade e qualidade de vida, sua adoção é limitada por barreiras institucionais, tecnológicas e culturais. Além disso, há questões de equidade de gênero, diversidade e sustentabilidade organizacional que precisam ser enfrentadas para que o modelo seja inclusivo e efetivo.

### **4 INTERVENÇÃO PROPOSTA**

Com base na literatura especializada e nas evidências levantadas, foram definidos cinco eixos estratégicos de intervenção para consolidar o teletrabalho no TCE-PA:

**Aperfeiçoamento normativo** – Revisar a regulamentação vigente para incorporar modelos híbridos, reduzir a rigidez de prazos e regras, e adotar critérios mais flexíveis baseados em resultados. Incluir dispositivos sobre segurança da informação, proteção de dados e condições éticas de trabalho remoto.

**Investimento em tecnologia** – Fornecer equipamentos adequados aos servidores, ampliar o acesso remoto seguro, utilizar plataformas colaborativas e implementar suporte técnico remoto. Essas medidas visam reduzir desigualdades de infraestrutura e garantir condições mínimas para o regime remoto.

**Capacitação e desenvolvimento sustentável** – Criar programas de treinamento contínuo voltados para o uso de ferramentas digitais, gestão do tempo, liderança em ambientes híbridos, saúde mental e competências relacionadas à sustentabilidade. Essa capacitação fortalece a adaptação cultural e técnica dos servidores, preparando-os para novos desafios sociais e ambientais.

**Gestão de pessoas e cultura organizacional** – Estimular práticas de gestão pautadas na confiança, ética, transparência, diversidade e valorização de resultados. Promover integração entre equipes presenciais e remotas, adotar políticas de igualdade de gênero e reconhecer publicamente boas práticas de teletrabalho.

**Avaliação periódica** – Estabelecer indicadores de desempenho, instrumentos de feedback e pesquisas de satisfação periódicas. A análise sistemática dos resultados permitirá ajustes contínuos e sustentará a institucionalização do modelo, com foco em bem-estar e sustentabilidade organizacional.

Essas intervenções visam alinhar o TCE-PA às melhores práticas da administração pública digital e moderna, promovendo uma transição gradual, inclusiva e sustentável para o teletrabalho.

## **5 RESULTADOS OBTIDOS**

A partir da análise dos dados quantitativos e qualitativos, foi possível identificar padrões relevantes que ajudam a compreender a realidade do teletrabalho no TCE-PA. O perfil predominante dos teletrabalhadores indica que a modalidade é especialmente atrativa para mulheres, servidores com responsabilidades familiares e trabalhadores mais velhos próximos da aposentadoria.

Os relatos dos servidores confirmaram percepções positivas: maior autonomia, aumento ou manutenção da produtividade, economia de tempo e melhor qualidade de vida. Por outro lado, também se verificaram entraves práticos, como infraestrutura doméstica insuficiente, custos adicionais, dificuldades de comunicação e preconceito institucional.

Do ponto de vista da gestão de pessoas e da sustentabilidade, os resultados reforçam que o teletrabalho: contribui para a equidade de gênero, ao permitir maior conciliação da vida profissional e familiar; amplia o bem-estar organizacional, ao reduzir deslocamentos e melhorar a qualidade de vida; exige novas competências digitais e sustentáveis por parte dos servidores; fortalece a cultura organizacional baseada em confiança, diversidade e ética.

Mesmo diante de baixa adesão, os dados demonstram que o teletrabalho já traz ganhos relevantes para os servidores e para o órgão. A implementação das propostas sugeridas pode ampliar a adesão e consolidar a modalidade como prática institucional, transformando-a em uma ferramenta de gestão voltada à eficiência, valorização do capital humano e promoção da sustentabilidade.

## **6 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL**

O aprimoramento do teletrabalho no TCE-PA possui impacto que vai além da esfera administrativa. Do ponto de vista tecnológico, incentiva a digitalização de processos internos, a utilização de ferramentas colaborativas e a modernização da gestão pública. Do ponto de vista social, promove melhoria da qualidade de vida, redução do tempo de deslocamento, maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional e fortalecimento do bem-estar físico e mental dos servidores.

Além disso, ao adotar um regime flexível e moderno, o TCE-PA contribui para a sustentabilidade organizacional e ambiental, reduzindo consumo de recursos (como energia e transporte) e reforçando sua imagem institucional perante a sociedade. A incorporação de práticas éticas, inclusivas e voltadas para a valorização da diversidade também fortalece a legitimidade social do Tribunal e alinha sua gestão às demandas contemporâneas de sustentabilidade.

Portanto, a contribuição tecnológica-social deste estudo está em oferecer uma proposta concreta para transformar o teletrabalho em política institucional de longo prazo, combinando ganhos de eficiência, valorização dos servidores e fortalecimento da sustentabilidade organizacional, social e ambiental.

## REFERÊNCIAS

- Aguiar, S. F. B. de, Oliveira, F. B. de, Hryniewicz, L. G. C., & Sant'Anna, A. de S. (2022). O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(6), 836–850.
- Brandão, S., & Ramos, M. (2023). Teleworking in the context of the Covid-19 pandemic: advantages, disadvantages and influencing factors – the workers' perspective. *Review of Business Management*, 25(2).
- Cepellos, V. M., Silva, G. T., & Tonelli, M. J. (2019). Envelhecimento: múltiplas idades na construção da idade profissional. *Organizações & Sociedade*, 26(89), 269-290.
- Filardi, F., Castro, R. M. P. de, & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 28–46.
- Fischer, C., Siegel, J., Proeller, I., & Drathschmidt, N. (2022). Resilience through digitalisation: How individual and organisational resources affect public employees working from home during the COVID-19 pandemic. *Public Management Review*, 25(4), 808–835.
- Mele, V., Belardinelli, P., & Bellé, N. (2023). Telework in public organizations: A systematic review and research agenda. *Public Administration Review*, 83(6), 1649–1666.
- Melo, M. C. de O. L., Faria, V. S. P., & Lopes, A. L. M. (2019). A construção da identidade profissional: estudo com gestoras das gerações Baby Boomers, X e Y. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(Especial), 832–843.
- Tribunal de Contas do Estado do Pará (2021–2024). Resoluções nº 19.272/2021, nº 19.309/2021, nº 19.354/2022, nº 19.671/2024.
- Tribunal de Contas do Estado do Pará (2025). *Plano de Gestão 2025–2027*.
- Williamson, S., Colley, L., & Hanna-Osborne, S. (2020). Will working from home become the 'new normal' in the public sector? *Australian Journal of Public Administration*, 79(4), 601–607.
- Williamson, S., Pearce, A., Connor, J., Weeratunga, V., & Dickinson, H. (2022). The future of working from home in the public sector: What does the evidence tell us? *Australian Journal of Public Administration*, 81(4), 640–648.