

# O dever do gestor público na busca da eficiência e o teletrabalho como inovação tecnológica para aumento de produtividade do trabalho

---

**Heitor D. Correa**

Doutor em Ciências Jurídicas e Sociais (UFF). Mestre em Direito (UNESA). Advogado. Docente da Escola de Contas e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro. Servidor efetivo do TCE-RJ. *E-mail:* delcorrea@hotmail.com. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/8149232270142980>.

---

**Resumo:** A eficiência é princípio constitucional que deve ser perseguido pelo gestor em suas ações administrativas. Nesta perspectiva, a assimilação da tecnologia para o ganho de eficiência torna-se indispensável, principalmente considerando a escassez dos recursos públicos e a crescente demanda social por serviços públicos. A simetria tecnológica dos órgãos que integram o Estado é fundamental para a busca da produtividade com redução de custos operacionais e isso pode ser conseguido com os órgãos representativos setoriais assumindo função sinalizadora dos avanços tecnológicos. Na atualidade, a adoção do teletrabalho revela-se como a inovação tecnológica de prestação laboral. O preconceito contra o teletrabalho e a tradição do trabalho presencial têm dificultado o incremento dessa nova modalidade de trabalho à distância nos órgãos públicos, apesar de todo o seu potencial para otimizar o gasto público e gerar o aumento de produtividade. Como inovação produzida pelo avanço tecnológico, a assimilação do teletrabalho pelos órgãos públicos de forma ampla e maximizada mostra-se um dever do gestor público, visto que este está afinado com a busca de eficiência.

**Palavras-chave:** Eficiência. Teletrabalho. Inovação. Produtividade. Gasto público.

**Sumário:** Considerações iniciais – O dever de eficiência – A simetria tecnológica – Normatividade impositiva da eficiência – O teletrabalho como inovação tecnológica vinculada à eficiência – A natureza da atividade e o perfil do servidor como limites ao uso do teletrabalho – A eficiência, as metas e o teletrabalho – Impactos do teletrabalho afinados com o princípio da eficiência – Efeitos do teletrabalho na sustentabilidade ambiental, na política urbana e na inclusão social – Desconcentração do mercado de trabalho, ampliação do capital intelectual e inclusão dos municípios menores – Eventos climáticos extremos, epidemias, pandemias e o teletrabalho – Conclusões – Referências

---

## Considerações iniciais

O gestor público atua na administração dos recursos públicos, envolvendo os aspectos patrimoniais e a gestão de pessoas. Sob sua liderança e sua responsabilidade, a condução do funcionamento da máquina pública objetiva a concretização dos valores postos na Carta Política, em que o interesse coletivo e a finalidade pública legitimam a própria atuação estatal. Neste contexto, a busca da eficiência assume o patamar de dever discricionário<sup>1</sup> na aplicação do dinheiro público e

na gestão dos recursos humanos. Na atualidade, a assimilação da tecnologia para o ganho de eficiência assume importância ímpar, visto que os recursos financeiros e humanos disponíveis são cada vez mais escassos e que as demandas sociais por serviços públicos são cada vez maiores. Desta forma, portanto, a temática da eficiência mostra-se vinculada à assimilação de novas tecnologias e de novos procedimentos como condição para o aumento da produtividade. Assim, a busca da eficiência transforma-se em dever de agir para incorporar o instrumental tecnológico capaz de melhorar a qualidade do gasto público. Em sentido diverso, não incorporar novas tecnologias e novos procedimentos pode se transformar em mau uso dos recursos públicos por ausência de incremento de produtividade, seja pela adoção de procedimentos anacrônicos que impedem a redução de custos operacionais, seja pela gestão de pessoas incapaz de potencializar ao máximo o capital intelectual disponível. Conclui-se que o dever de agir é imperativo não só pela ordem constitucional, mas também pela governança comprometida com a qualidade do gasto público. Adiar ou impedir a assimilação de tecnologias é tornar o Estado obsoleto e anacrônico, tornando o gasto do dinheiro público verdadeiro desperdício à luz da economicidade.

Entre as diversas novas tecnologias instrumentais que surgiram nas últimas décadas, todas impactando grandemente a realização das atividades laborativas, o teletrabalho aparece como modelo de ruptura de diversos procedimentos tradicionais. O trabalho realizado em ambiente virtual corporativo, fora das dependências físicas do empregador, fruto do desenvolvimento da informática e dos recursos de comunicação à distância, traz um novo paradigma para o desenvolvimento

---

<sup>1</sup> Conforme entende Bandeira de Mello, citado por Gabardo (2017, p. 10).

do labor corporativo com inúmeros impactos no modelo de gestão de pessoas e na vida pessoal e profissional do trabalhador. O teletrabalho apresenta-se como instrumental tecnológico capaz de aumentar a eficiência no uso dos recursos públicos, sendo sua adoção um dever que se justifica no compromisso público do gestor em efetivar a boa gestão.

## O dever de eficiência

É possível constatar que o princípio da eficiência se apresenta relevante, também, quando o enfoque é o controle das contas públicas. Assim, o princípio direciona obrigatoriamente não só as ações do gestor público como, igualmente, orienta a atuação do controle externo e do controle interno. Ensina Emerson Gabardo (2017, 10) que “seria possível asseverar a eficiência como um dos fundamentos filosóficos do Direito público moderno, inserindo-se em temáticas como a da legitimidade do poder e da governabilidade” com efeito direto na ação discricionária do administrador público. Por essa perspectiva, conclui o mencionado autor:

No tocante à atuação discricionária, a finalidade é, portanto, um condicionante direto, cuja essência está delimitada pela legitimidade do ato. Legitimidade esta que implica uma adequação do agir administrativo em conformidade com os princípios, entre os quais, o da eficiência. [...] *O princípio da eficiência imputa a exigência, portanto, de ser alcançada a solução que seja ótima ao atendimento da finalidade pública, seja no espaço de decisão vinculada expressamente à lei, seja no espaço de decisão discricionária.* [...] É possível compreender que um ato pode ser razoável, porém ineficiente, embora sempre que seja eficiente, será razoável. [...] Torna-se, então perfeitamente justificável a expressão de Bandeira de Mello, que opta por entender existente um “dever discricionário”. E é justamente a partir desta noção que pode ser admitido, ou melhor, exigido o controle de eficiência da atividade administrativa – inclusive o judicial. [...] (2017, 12-17) (grifos nossos)

Desse modo, o exame de conveniência e de oportunidade presentes no campo da discricionariedade administrativa não pode afastar a busca da eficiência, nem pode retardar a efetivação da

eficiência, por isso faz sentido o entendimento de Bandeira de Mello de que há, na verdade, um ‘dever discricionário’ nestas hipóteses. Retardar medidas de assimilação de novas tecnologias acaba por efetivar a ineficiência na gestão pública, por isso há que se reconhecer um dever de agir, mesmo que este dever integre o campo discricionário do administrador público. Interessa-nos, no contexto atual de acentuado desenvolvimento tecnológico, relacionar a busca da eficiência com a incorporação de tecnologias e de procedimentos atrelados à produção de bons resultados. Evidentemente, essa assimilação de todas as novas tecnologias disponíveis traz inovação nos procedimentos.

O uso do computador inaugurou uma série histórica sem precedentes de mudanças institucionais no desenvolvimento das atividades laborais dos servidores públicos. O computador, as redes informacionais internas e externas, o uso de impressoras, a digitalização de documentos, o desenvolvimento de aplicativos voltados para as especificidades dos trabalhos, o desenvolvimento dos ambientes virtuais para a transmissão de informação, a assinatura digital de documentos, o envio de documentos por meio virtual, entre tantos outros avanços, impactaram profundamente a efetivação de novos procedimentos inovadores. Na atualidade, é inconcebível a boa gestão da *res publica* sem a utilização abrangente e permanente dos meios tecnológicos de informação e de comunicação. Desta forma, a incorporação de todas as novas tecnologias tornou-se pressuposto à boa gestão, o que vem ocorrendo com grande frequência com a adoção de procedimentos virtuais e de processos digitais.

Mesmo dificuldades orçamentárias para o custeio da modernização podem ser contornadas com o adequado planejamento para incorporação gradual e permanente das novas tecnologias. Desta forma, não é possível afirmar que o incremento da eficiência estaria sujeito à discricionariedade do gestor público no sentido de não fazer, mas tão somente no como fazer. Está a fazer parte do campo impositivo ao administrador público, seja pela expressão impositiva da norma constitucional, seja pelo caráter indispensável do administrar comprometido em fazer uso das inovações

tecnológicas disponíveis. Fugiria à razoabilidade, por exemplo, a não adoção por um órgão público da tecnologia da digitalização de documentos ou do processo digital, nos casos em que isto é possível, por uma defesa subjetiva de que o trabalho realizado com o uso do papel é mais adequado e seguro.

Ao se tratar da assimilação de novas tecnologias, no campo da administração, perspectivas subjetivas de resistência à inovação, fundadas em preconceitos e em ignorância, podem produzir anacronismos nos atos gerenciais, tentando postergar decisões ou trazer a questão da inovação para o campo discricionário. Por isso, mostra-se inadequada a abordagem da assimilação da inovação tecnológica no campo da discricionariedade administrativa, porque isso implicaria em reconhecer a possibilidade da não incidência impositiva do princípio da eficiência sobre os atos de gestão pública. Na verdade, constitui dever de agir do administrador público a busca pelos melhores meios para execução das atividades, tendo como parâmetros finais a efetiva redução de custos, que em si significa o aumento da produtividade pela otimização dos gastos de recursos públicos e o aumento de produtividade resultante do incremento de meios mais eficazes de realização das atividades.

Em uma visão sistêmica, a imposição do dever de eficiência se sustenta também na realidade fática de que o Estado é uno, concretizado na Administração Pública formada por inúmeros órgãos especializados que prestam uma infinidade de serviços. O Poder Judiciário é constituído por inúmeros tribunais estaduais, federais, justiças especializadas, cortes superiores. O Poder Executivo, nas esferas federal, estaduais e municipais, é constituído por uma gigantesca rede de órgãos. O Poder Legislativo, o Ministério Público e os Tribunais de Contas também são constituídos por inúmeros órgãos. Esse conjunto complexo de órgãos interligados constitui uma única *res publica* submetida ao princípio da eficiência, que deve buscar a simetria na assimilação dos avanços tecnológicos.

### A simetria tecnológica

A busca da simetria tecnológica significa efetivar uma realidade fática na administração afinada

com as inovações no conjunto dos órgãos públicos, de modo a impactar a atividade estatal com os avanços tecnológicos, tendo como parâmetro os seus congêneres. Ainda que se reconheça que há diferenciação nas diversas instituições, quanto ao momento oportuno e a forma de assimilação das novas tecnologias (sempre alguns órgãos estarão mais avançados e outros mais defasados), é razoável que a aplicação do princípio da eficiência impulse o dinamismo de gestão para que a instituição busque se aproximar dos seus congêneres. Na atualidade, a integração dos diversos órgãos, tanto para o compartilhamento de informações, quanto para a prestação mais eficiente dos serviços públicos, faz parte do funcionamento da Administração Pública. Assim, a defasagem na assimilação de novas tecnologias, tanto no aspecto temporal, quanto no aspecto da abrangência, produzirá assimetria entre as instituições públicas com forte risco para a ineficiência.

Conclui-se que a procura da simetria ao seu congêneres de mesma funcionalidade é, também, a concretização do princípio da eficiência na Administração Pública. Vejamos o panorama das diversas gestões administrativas dos tribunais de justiça, por exemplo, que se aproximaram ao máximo no que se refere à assimilação das novas tecnologias, de modo que, em seu conjunto nacional de órgãos, apresentem simetria de funcionamento. Um órgão defasado tecnologicamente compromete o conjunto interligado. Desta forma, portanto, além permitir melhoria da qualidade do gasto público, é indispensável que isso ocorra no conjunto nacional de órgãos públicos para impactar positivamente toda a prestação de serviços públicos. Um órgão defasado na assimilação de novas tecnologias é peça dissonante.

Nesse sentido, exercem papel relevante órgãos como o Conselho Nacional de Justiça, o Conselho Superior do Ministério Público, a Associação dos Tribunais de Contas, entre outros, que podem fomentar, pela integração, discussão e normatização, a disseminação dos avanços tecnológicos e das experiências bem sucedidas com o fim de promover o alinhamento das instituições públicas. De certa forma, o padrão de simetria entre o conjunto de órgãos é sinalizado por estes órgãos de representação. Os ventos de modernização costumam vir deste intercâmbio

institucional produzido no contato que se dá nestes órgãos.

Em meio à pandemia de Covid-19, em abril de 2020, o Supremo Tribunal Federal editou documento intitulado *Novo modelo de gestão integrada do trabalho: presencial e remoto*,<sup>2</sup> que traz abordagem inovadora do teletrabalho. Ressalte-se que tal publicação realiza, igualmente, essa função de sinalização da inovação para os demais órgãos.

Em síntese, eficiência é dever impositivo ao administrador público, mas também é dever institucional do conjunto dos órgãos públicos. A procura pela eficiência é dever perene que ultrapassa a gestão específica, sendo valor constitutivo de todas as instituições republicanas, que devem estar sempre comprometidas com sua própria justificativa de existência, com a razão do gasto público, tendo em vista o atendimento do interesse público.

### Normatividade impositiva da eficiência

A Constituição da República, no *caput* de seu artigo 37, impõe à Administração Pública do Brasil, em todos os níveis, a submissão de seus atos ao princípio da eficiência:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios *obedecerá* aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e *eficiência* [...] (grifos nossos)

Depreende-se o imperativo à Administração Pública do agir com eficiência. Trata-se, portanto, de um dever, de obrigatoriedade de ação eficiente cujo sentido é a valorização do uso dos recursos públicos, privilegiando a qualidade no gasto dos recursos públicos. Pretende-se afastar, assim, o mau uso do dinheiro público e impor ao gestor público o compromisso com a permanente busca dos meios mais adequados para o uso destes recursos disponíveis, tanto recursos humanos como recursos materiais. Em síntese, o dever de eficiência traduz-se como gestão eficiente na gestão de pessoas e dos recursos materiais disponíveis

<sup>2</sup> Disponível em: <http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaNoticiaStf/anexo/NovoModeloGestao.pdf>. Acesso em: 02 maio 2020.

ao administrador público. A eficiência pode se manifestar na redução dos custos operacionais para a realização de uma atividade ou no aumento da produção em determinada atividade, nas duas hipóteses concretiza-se o aumento da produtividade na relação custos e produção de resultados.

Veja-se que no artigo 74 da Constituição da República,<sup>3</sup> quando trata do controle dos gastos públicos, o legislador constitucional explicita sua preocupação com a eficiência. No mesmo sentido, a Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União, Lei Federal nº 8.443/1992.<sup>4</sup> Também o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, no Decreto nº 5.578/2005,<sup>5</sup> reitera a importância da eficiência.

Não resta dúvida que o princípio da eficiência integra de forma marcante o ordenamento jurídico nacional, sendo parâmetro finalístico a ser seguido pelo gestor público. No caso das inovações tecnológicas que resultem em ganho de eficiência, mostra-se inegável que sua adoção se dá em razão do cumprimento a este dever jurídico.

<sup>3</sup> Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de: [...] II - comprovar a legalidade e *avaliar os resultados*, quanto à eficácia e *eficiência*, da *gestão orçamentária, financeira e patrimonial* nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado. (grifos nossos)

<sup>4</sup> Art. 38. Compete, ainda, ao Tribunal: [...] IV - auditar, por solicitação da comissão a que se refere o art. 166, §1º, da Constituição Federal, ou comissão técnica de qualquer das Casas do Congresso Nacional, projetos e programas autorizados na lei orçamentária anual, *avaliando os seus resultados* quanto à eficácia, *eficiência* e economicidade. [...] Art. 49. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno, com a finalidade de: [...] II - comprovar a legalidade e *avaliar os resultados* quanto à eficácia e à *eficiência* da *gestão orçamentária, financeira e patrimonial* nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado. (grifos nossos)

<sup>5</sup> Art. 2º O GESPÚBLICA deverá contemplar a formulação e implementação de medidas integradas em agenda de transformações da gestão, necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual, à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais, que objetivem: [...] III - promover a *eficiência*, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública. [...] Art. 3º Para consecução do disposto nos arts. 1º e 2º, o [sic] GESPÚBLICA, por meio do Comitê Gestor de que trata o art. 7º, deverá: [...] IV - desenvolver modelo de excelência em gestão pública, fixando parâmetros e critérios para a avaliação e melhoria da qualidade da gestão pública, da capacidade de atendimento ao cidadão e da *eficiência* e eficácia dos atos da administração pública federal. (grifos nossos)

## O teletrabalho como inovação tecnológica vinculada à eficiência

Neste contexto, do valor perene da eficiência como parâmetro finalístico, importa ressaltar que as novas tecnologias podem ir de encontro aos valores subjetivos dos gestores públicos. No caso do teletrabalho,<sup>6</sup> o impacto de mudança se dá sobre os valores da cultura organizacional com o surgimento de novas sistemáticas, como bem analisa Mauro Saraiva Barros Lima (2018, 144):

[...] diante das diversas nuances e peculiaridades que o tema revela, como as relações individuais, os impactos na mudança cultural da organização (a exemplo da *criação de cultura para resultados e a extinção da cultura do ponto*), a necessidade de repensar a forma de gerenciamento no contexto das transformações tecnológicas (influenciadas pela avalanche dos recursos das TICs), não se permite concluir que o teletrabalho trata apenas de inovações ou do uso do instrumental tecnológico. Trata, sim, de uma *mudança comportamental complexa e desafiadora* que, se bem conduzida, refletirá em bons resultados organizacionais para os tribunais e outros tipos de organizações públicas ou privadas. (grifos nossos)

Não é incomum que a resistência à mudança, fundada no preconceito e na ignorância da realidade fática, acabe por retardar o incremento tecnológico. O subjetivismo e a argumentação preconceituosa, distante dos dados empíricos e do panorama institucional nacional, podem impedir a correta análise do que representa a adoção de novas tecnologias, desconsiderando o caráter impositivo do princípio constitucional da eficiência. Assim, a omissão do gestor público em viabilizar a assimilação das novas tecnologias disponíveis, tanto por recusa, quanto por adiamento, constitui

<sup>6</sup> Não é redundante retomar o conceito de teletrabalho. O teletrabalho é modalidade de desenvolvimento das atividades laborativas no ambiente virtual corporativo com o uso de tecnologia de informação e de comunicação. Assim, o trabalho é desenvolvido integralmente no sistema corporativo informatizado e encaminhado também dentro do sistema. Da mesma forma, o controle do labor e da produtividade se dá no próprio sistema. Opera-se, portanto, uma mudança do paradigma tradicional da jornada de trabalho em horas para o paradigma do cumprimento da demanda previamente acordada. Por este novo paradigma, a prestação do trabalho se concretiza com base em metas previamente acordadas. A contraprestação do trabalho remunerado se efetiva pelo cumprimento das específicas atividades e não pelo cumprimento de carga horária. O ambiente virtual corporativo é o ambiente de trabalho para todos os fins.

evidente violação à ordem constitucional, prejudicando não só o aprimoramento institucional, quanto à simetria tecnológica no conjunto dos órgãos públicos.

Mostra-se equivocado o argumento de que no teletrabalho poderia haver a não realização da atividade laboral, visto que não está sendo controlado fisicamente por um chefe. Neste caso, a realização do trabalho é controlada pelo sistema de informática com uso de login/senha do servidor. Na hipótese de não realização do labor, ou seja, do não cumprimento das metas previamente acordadas, o próprio sistema registrará a ausência de produtividade, aplicando-se a penalidade prevista na normatização interna da modalidade teletrabalho do órgão. Portanto, não há a hipótese do 'ócio remunerado', porque quando isso ocorre o próprio sistema registra. Ressalte que nesta modalidade de prestação laboral no ambiente virtual corporativo o parâmetro é o resultado produzido e não a jornada em horas da prestação laboral tradicional.

## A natureza da atividade e o perfil do servidor como limites ao uso do teletrabalho

Ainda que a modalidade de trabalho à distância com uso do ambiente corporativo virtual represente um grande avanço na realização das atividades laborais, é equivocada a percepção de que a adoção desta modalidade possa ser ampla e irrestrita nos órgãos públicos. Somente algumas naturezas de atividades<sup>7</sup> são passíveis de teletrabalho, estando excluídas aquelas que exigem contato pessoal com o público ou que demandem atividades fora do ambiente corporativo virtual. Além disso, mesmo nas atividades que permitem a realização exclusivamente no ambiente corporativo virtual, o regime de teletrabalho exige perfil técnico e psicológico do servidor compatível com este modelo. Portanto, a restrição se dá tanto no aspecto da natureza da atividade laboral a ser desempenhada, quanto no aspecto do perfil técnico e psicológico do servidor.

A análise da natureza da atividade laborativa é que permite definir quais atividades são passíveis de realização no ambiente de teletrabalho.

<sup>7</sup> A natureza da atividade não se confunde com o cargo público. Cada cargo público possui um conjunto de atividades laborativas.

Dois aspectos são relevantes neste exame de pertinência: (i) a possibilidade de mensuração da atividade e (ii) a possibilidade de realização em ambiente virtual. Atividades como elaboração de instruções processuais, pareceres, despachos, votos, sentenças, acórdãos, todos envolvendo a elaboração de textos com análise de documentos, são mensuráveis tanto na abordagem quantitativa, quanto na abordagem qualitativa. Igualmente, podem ser desenvolvidas exclusivamente no ambiente virtual corporativo, porque sua concretização não depende ou se relaciona com elementos do ambiente físico presencial.

De outro lado, há atividades cuja concretização somente pode ocorrer no ambiente físico, possui vinculação com elementos físicos, como, por exemplo, a atividade de atendimento a pessoas numa recepção, como o atendimento às partes pelo juiz, como a fiscalização no local de uma obra, como o recebimento de material de almoxarifado. Nestes casos, a atividade laborativa ocorre fora do ambiente virtual, demandando a presença física dos envolvidos.

Cabe aqui uma ressalva, as fronteiras entre o mundo virtual e físico vêm sofrendo alterações constantes nos últimos anos, logo a limitação que aqui se apresenta encontra-se definida pelo atual estágio de desenvolvimento tecnológico. É lógico supor que permanecerá constante o deslocamento dessa fronteira, promovido pelos avanços tecnológicos, quando, então, chegaremos ao momento em que o limite será a impossibilidade de substituição da presença física humana pela tecnologia.

Na atualidade, há situações em que o mesmo trabalhador desenvolve atividades afinadas com ambiente virtual corporativo e outras afinadas com ambiente físico corporativo. Exemplificando, um fiscal desenvolve atividade presencial ao examinar a obra física no local de sua realização, mas, ao escrever o relatório de sua análise, a atividade se realiza no ambiente virtual corporativo,<sup>8</sup> neste caso, identifica-se atividade laboral passível de teletrabalho na vertente híbrida (presencial/

teletrabalho). O mesmo ocorre com as atividades do juiz que desenvolve atividade presencial (quando recebe as partes ou quando conduz a audiência) e realiza atividades no ambiente virtual corporativo (de elaboração de despachos, de sentenças).

## A eficiência, as metas e o teletrabalho

No ambiente virtual corporativo será possível aferir o trabalho realizado por meio de metas previamente pactuadas, sendo possível produzir relatórios individualizados de produção e de controle. Desta forma, a mensuração qualitativa e quantitativa da atividade é aspecto fundamental para substituir o padrão carga horária, específico do trabalho presencial tradicional, pelo padrão produtividade<sup>9</sup> do trabalho realizado no ambiente corporativo virtual. No primeiro, o controle está vinculado à entrada e à saída do local físico do órgão. No segundo, o controle está vinculado a uma produção previamente pactuada, cuja execução se dá com o uso de senha pessoal. A diferenciação do controle presencial tradicional, focado no tempo da jornada de trabalho, para o controle no teletrabalho, focado na produtividade, no trabalho efetivamente realizado, torna evidente a afinidade do teletrabalho com o princípio da eficiência.

Entretanto o Supremo Tribunal Federal (2020, p. 5-6) alerta para que se proceda à adequada avaliação da produtividade:

[...] A capacidade (ou incapacidade) de entregar resultados, avaliada por metas quantificáveis, não é parâmetro absoluto a permitir que se conclua, de forma taxativa, que o desempenho foi ruim ou que não se trabalhou. É que os resultados avaliados com base exclusivamente em entregas quantificáveis têm influência de outras variáveis, que decorrem da eficiência/ineficiência do processo e dos recursos disponíveis. Assim, a eventual deficiência de entregas/resultados pode decorrer tanto da inadequação do desempenho individual, mas também de problemas ou ineficiências no processo produtivo. De antemão, não é possível atribuir causalidade direta ao trabalhador sem incorrer em possíveis injustiças.

Quando não se alcança o desempenho, especialmente se avaliado exclusivamente por metas

<sup>8</sup> A redação de um relatório fora do ambiente corporativo virtual, apenas com o uso do computador, não pode ser considerada como teletrabalho, porque a atividade não se desenvolve submetida ao registro no sistema corporativo. Neste caso, o que se concretiza é o trabalho em domicílio.

<sup>9</sup> O INPI transformou todas as atividades em pontuações segundo a complexidade e tempo de realização de cada uma delas. Em seguida, estabeleceu o número de pontos correspondente à jornada de trabalho diária presencial.

quantitativas, é preciso verificar o impacto dessas variáveis (p. ex., ferramentas e métodos disponíveis, eventos externos, nível de conhecimento, e outros) que levaram a uma deficiência nas entregas, mas não é possível afirmar que o servidor não trabalhou.

Portanto, seria impreciso ou precipitado afirmar que “quem não entrega, não trabalha”; talvez seja possível inferir o contrário, que “quem não trabalha, não entrega”.

No exame dos diversos normativos administrativos que implantaram o teletrabalho nos órgãos públicos a vinculação desta nova modalidade de prestação laboral com a efetivação do princípio constitucional da eficiência mostra-se explícita. Vale transcrever as justificativas apresentadas pelo Conselho Nacional de Justiça, na Resolução nº 227, de 15.06.2016, sobre o teletrabalho:

[...] CONSIDERANDO a *importância da eficiência para a Administração Pública*, art. 37 da Constituição Federal;

CONSIDERANDO que o *aprimoramento da gestão de pessoas é um dos macrodesafios do Poder Judiciário*, a teor da Resolução CNJ 198/2014, o que compreende a necessidade de motivar e comprometer as pessoas, bem como buscar a melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida dos servidores;

CONSIDERANDO que o *avanço tecnológico*, notadamente a partir da implantação do processo eletrônico, *possibilita o trabalho remoto ou à distância*;

[...] CONSIDERANDO as *vantagens e benefícios diretos e indiretos resultantes do teletrabalho* para a Administração, para o servidor e para a sociedade;

[...] CONSIDERANDO a *experiência bem-sucedida nos órgãos do Poder Judiciário que já adotaram tal medida*, a exemplo do Tribunal Superior do Trabalho, do Conselho Superior da Justiça do Trabalho e do Tribunal Regional Federal da 4ª Região; (grifos nossos)

Como se depreende da leitura das justificativas, a motivação para a implantação do teletrabalho tem como finalidade a efetivação da eficiência. O aprimoramento da gestão de pessoas e a assimilação do avanço tecnológico (no caso o processo eletrônico e tecnologia de comunicação à distância) são requisitos prévios. Além disso, as

experiências bem sucedidas em órgãos do Poder Judiciário que já o adotaram demonstram a viabilidade e a pertinência. Ao editar a Resolução nº 227/2016 o CNJ sinalizou para todos os órgãos do Poder Judiciário um parâmetro de avanço tecnológico acessível para a efetivação da eficiência na Administração Pública. No mesmo sentido, o Conselho Nacional do Ministério Público na apresentação das justificativas da Resolução nº 157/2017:

[...] Considerando o *princípio da eficiência*, previsto no art. 37 da Constituição da República;

[...] Considerando a *possibilidade de imprimir maior produtividade às atividades* do Conselho Nacional do Ministério Público brasileiro;

Considerando a *necessidade de racionalizar os custos operacionais* no âmbito do Conselho Nacional do Ministério Público e do Ministério Público;

Considerando a *possibilidade do exercício do trabalho de forma remota, dado o avanço tecnológico, mormente em razão da implantação do processo eletrônico*;

Considerando o *atendimento ao interesse público e as vantagens advindas do teletrabalho na Administração, para o servidor e para a sociedade*;

Considerando *imperativos de melhoria de qualidade de vida dos servidores*;

[...] Considerando a *experiência bem-sucedida em órgãos do Poder Judiciário* que já adotaram essa forma de trabalho remoto; [...] (grifos nossos)

Além de relacionar o teletrabalho ao aumento de eficiência/produtividade, o CNMP faz referência à realidade fática ao citar a “experiência bem-sucedida em órgãos do Poder Judiciário”. Aspecto importante trazido pelo CNMP é a identificação da adoção da forma de trabalho à distância com a racionalização dos custos operacionais. Ressalte-se que a diminuição de custos operacionais para a realização das mesmas atividades significa ganho de produtividade. O teletrabalho tem o potencial de gerar redução de custos operacionais.

Em 2020, com a pandemia do Covid-19, com a imposição do teletrabalho de forma ampla será possível verificar o impacto da redução de custos operacionais, tendo em vista que muitos órgãos permaneceram fisicamente fechados, mas

mantendo o seu funcionamento no ambiente corporativo virtual.

No âmbito da representação do sistema de tribunais de contas, a Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (ATRICON) em sua Resolução nº 13/2018, que aprova diretrizes relacionadas à temática de gestão de pessoas nos Tribunais de Contas, explicita a adoção do teletrabalho nos seguintes termos:

[...] Diretrizes

[...] 11 Elaborar plano estratégico de gestão de pessoas que considere:

[...] m) a implementação de estudos que visem à ampliação dos métodos de trabalho, como o teletrabalho, o semipresencial e o trabalho por metas, dentre outros, objetivando o aumento da produtividade e qualidade de trabalho dos servidores.

Veja-se que a ATRICON relaciona o teletrabalho ao aumento de produtividade e da qualidade de trabalho. A Associação aprova diretriz no sentido de implementação de estudos, de agir no sentido de assimilar novos métodos de trabalho comprometidos com o ganho de eficiência.

A expressa sinalização do CNJ, do CNMP e da ATRICON, e também o STF, mostra o teletrabalho como novo modelo de desenvolvimento das atividades laborativas no ambiente corporativo virtual fora das dependências físicas da instituição, afinado com a eficiência e consequente ganho de produtividade. Nesta linha de racionalidade, de vinculação do teletrabalho à eficiência, há impositivo constitucional de adoção do teletrabalho, visto que retardar sua adoção seria prescindir de ferramenta capaz de melhorar a qualidade de prestação do serviço, aplica-se, ao caso, o dever discricionário do gestor público de adotá-lo.

### Impactos do teletrabalho afinados com o princípio da eficiência

A adoção do trabalho à distância de forma sistemática pressupõe a realização de diagnóstico amplo do perfil do órgão, de suas atividades, de seus recursos humanos, de sua estrutura física. Mostra-se importante definir objetivos de gestão de modo a aproveitar ao máximo o potencial do teletrabalho para redução de custos operacionais, aumento de produtividade, melhoria da qualidade

do ambiente de trabalho, inclusão social, aproveitamento do capital intelectual do órgão e diminuição do impacto ambiental.

Nessa perspectiva, alguns pressupostos devem ser cumpridos para que ocorra a implantação da modalidade teletrabalho:

- (i) estudo e planejamento da natureza das atividades do órgão,<sup>10</sup> nas especificidades dos diversos setores, passíveis de realização no ambiente corporativo virtual, tanto na sua forma integral, como na forma híbrida conjugada com atividades presenciais;
- (ii) análise do perfil dos trabalhadores que podem realizar o teletrabalho e aqueles que têm interesse em adotar o teletrabalho;
- (iii) capacitação das chefias e dos teletrabalhadores para a realização das atividades no ambiente virtual corporativo;
- (iv) estudo do potencial de redução da estrutura física do órgão com redução dos postos de trabalho físico, com rodízio de postos de trabalho e com reestruturação dos espaços físicos dos setores;
- (v) exame da estrutura tecnológica necessária à projeção da adoção máxima do trabalho remoto e dimensionamento dos investimentos no tempo.

O primeiro aspecto positivo advindo da implantação do teletrabalho é a *redução de custos pela Administração Pública com a compra e com a manutenção de equipamentos*. Na modalidade em que o teletrabalhador é o responsável pelo custeio e manutenção dos equipamentos utilizados para realização do trabalho no ambiente virtual, há transferência desta despesa para o servidor, sendo essa a modalidade mais adotada no Brasil pelos órgãos públicos. No entanto, vale ressaltar que há experiências frequentes em sentido diverso, em que o custeio fica a cargo do empregador.

O segundo aspecto positivo é o *potencial de diminuição da estrutura física do órgão com repercussão sobre os custos de energia, de limpeza*

<sup>10</sup> É equivocada a análise com base em cargos, visto que os cargos apresentam um conjunto de atividades, algumas passíveis de teletrabalho e outras não. Como exemplo, o caso do cargo de Defensor Público, que apresenta atividades de atendimento que tem natureza presencial, mas apresenta outras atividades não presenciais como elaboração de peças processuais.



e demais serviços terceirizados, de manutenção predial, de manutenção de elevadores, de segurança predial, entre outros. A dimensão deste impacto está vinculada a planejamento que objetive a combinação da adoção máxima do teletrabalho (que está dependente da natureza das atividades do órgão e da receptividade do servidor à adesão) com o remanejamento dos espaços físicos – por rodízio dos postos de trabalho ou por sua parcial ou total extinção – para redução de custos. Importante frisar que, no seu potencial máximo, é possível desocupar salas, andares e até prédios.

Verifica-se que os vários órgãos públicos que adotaram inicialmente o teletrabalho estabeleceram limites em percentuais máximos para cada setor que, com o passar dos anos, vêm sendo ampliados com a edição de normas modificadas. Veja-se que, em 2016, o Conselho Nacional de Justiça (Resolução nº 227/2016) estipulou o limite por unidade de 30% da lotação com majoração excepcional a critério da Presidência do órgão para 50% (artigo 5º, III). Em alteração de 22.10.2019 (Resolução nº 298/2019), o dispositivo passou a ter a seguinte redação:

Art. 5º [...]

III – a quantidade de servidores e as atividades que poderão ser executadas em regime de teletrabalho serão definidas por proposta da Comissão de Gestão do Teletrabalho de cada órgão, devidamente justificada, e aprovada por ato de sua respectiva Presidência, observando-se as vedações constantes no inciso I;

Na nova redação, observa-se que foi buscado um critério elástico submetido às especificidades de cada órgão. Mostra-se acertada esta nova abordagem porque o limite linear para todos os órgãos, antes adotado, era incapaz de atender ao potencial diferenciado de cada órgão/setor. Somente com o exame específico da natureza das atividades de um órgão ou setor e do perfil de seus recursos humanos, será possível identificar com precisão o limite máximo do trabalho à distância que poderá ser adotado. Conhecer esse limite máximo, fundado em elementos fáticos (natureza das atividades e perfil do servidor) permite o planejamento de reestruturação dos espaços e dos equipamentos com repercussão sobre todos

os custos operacionais. Obviamente, tais mudanças no espaço físico advirão de sucessivas avaliações e da ampliação gradativa do quantitativo de postos de trabalho virtuais.

O terceiro aspecto que deve ser explorado é o perfil do servidor público compatível com a modalidade do trabalho remoto. Ainda que existam algumas condições fáticas – de tecnologia e de normatização – é indispensável que aqueles que vão desempenhar suas funções pela via remota – tanto o teletrabalhador, quanto sua chefia – tenham as adequadas habilidades e competências. Descuidar do perfil dos servidores pode impedir o êxito do teletrabalho. Aquele que vai integrar esta modalidade de trabalho deve apresentar perfil técnico e psicológico adequados. A efetivação do princípio da eficiência está dependente da adequada análise do perfil humano que irá integrar esta modalidade de prestação laboral. Falhas e imprecisões na seleção das pessoas podem comprometer os resultados pretendidos, inclusive de redução de custos operacionais.

### Efeitos do teletrabalho na sustentabilidade ambiental, na política urbana e na inclusão social

A prestação do trabalho à distância por meio da tecnologia de comunicação e informação reduz a necessidade de mobilidade urbana diária do trabalhador,<sup>11</sup> além de permitir que o local de residência possa estar distante da sede física do órgão. Desta forma, reduz-se a pressão sobre os transportes e a malha viária e permite ganhos de qualidade de vida com a ampliação das escolhas para local de moradia fora dos grandes centros urbanos, contribuindo para minimizar a concentração populacional nas grandes cidades. A desconcentração habitacional e a redução dos deslocamentos diários estão afinadas com o que preceitua o artigo 225 da Constituição da República.<sup>12</sup> Evidentemente, o impacto da redução dos deslocamentos diários sobre a qualidade do

<sup>11</sup> Veja: Estudo de Estratégias de Gestão de Mobilidade Via Teletrabalho e Teleatividades no Estado de São Paulo. Resolução SMA nº 24/13.

<sup>12</sup> Art. 225. Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao poder público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações. (grifos nossos)

meio ambiente está a depender da ampliação máxima da modalidade teletrabalho, porque somente no conjunto expressivo de trabalhadores será possível identificar o ganho ambiental. É impositivo ao gestor público dar eficácia à Carta Política no limite máximo das possibilidades exequíveis. Neste sentido, a sustentabilidade ambiental, de busca do meio ambiente ecologicamente equilibrado, está afinada com trabalho remoto, sendo esta modalidade de desenvolvimento do labor instrumental à efetivação do mandamento constitucional.<sup>13</sup>

No campo da inclusão social, a implantação do teletrabalho possibilita a efetivação do que preceitua a Lei nº 13.146/2015.<sup>14</sup> O teletrabalho permite atender aos diversos dispositivos legais que tratam da inclusão da pessoa com deficiência, podendo significar, inclusive, redução de custos com obras de adaptação e de acessibilidade de prédios e de salas. Além disso, pode permitir a inclusão no mercado de trabalho daqueles portadores de deficiência que residem longe dos grandes centros urbanos que teriam dificuldade de ter

seu potencial intelectual aproveitado por órgãos públicos sediados nas capitais.

## Desconcentração do mercado de trabalho, ampliação do capital intelectual e inclusão dos municípios menores

A redução das desigualdades regionais,<sup>15</sup> com possibilidade de aproveitamento da mão de obra dos municípios menores ou mais distantes dos grandes centros econômicos, é um ganho de eficiência no campo da gestão de pessoas. Significa a ampliação das possibilidades do mercado de trabalho para aqueles que residem em locais distantes das áreas urbanas maiores, cujo deslocamento diário tornaria impossível a realização do trabalho. Além disso, esta assimilação de mão de obra qualificada de municípios menores geraria, por consequência, desconcentração de renda dos grandes centros para locais menos desenvolvidos, tendo em vista que a remuneração destes profissionais em teletrabalho iria contribuir para a renda local.

## Eventos climáticos extremos, epidemias, pandemias e o teletrabalho

A utilização do teletrabalho em situações extremas produzidas por eventos climáticos (enchentes, furacões, nevascas, ondas de calor) ou por epidemias e pandemias assume grande relevância, porque permite a manutenção da atividade econômica e a prestação de serviços públicos. Por fim, como medida preventiva de saúde pública, para evitar a proliferação de doenças decorrentes do contato social, preserva a vida dos trabalhadores e garante que o sistema público de saúde não tenha que sofrer o impacto concentrado e ascendente decorrente da contaminação em grande escala.

O Supremo Tribunal Federal<sup>16</sup> reconheceu o teletrabalho como meio eficaz para garantir a saúde dos servidores e em consonância com as medidas públicas de distanciamento social:

<sup>13</sup> No mesmo sentido, pode ser meio para a efetividade da Lei nº 12.587/12: Art. 5º A Política Nacional de Mobilidade Urbana está fundamentada nos seguintes princípios: [...] II - desenvolvimento sustentável das cidades, nas dimensões socioeconômicas e ambientais; Art. 6º A Política Nacional de Mobilidade Urbana é orientada pelas seguintes diretrizes: [...] IV - *mitigação dos custos ambientais, sociais e econômicos dos deslocamentos de pessoas e cargas na cidade.* (grifos nossos)

<sup>14</sup> Art. 8º. É *dever do Estado*, da sociedade e da família *assegurar à pessoa com deficiência*, com prioridade, a *efetivação dos direitos* referentes à vida, à saúde, à sexualidade, à paternidade e à maternidade, à alimentação, à habitação, à educação, à profissionalização, *ao trabalho*, à previdência social, à habilitação e à reabilitação, ao transporte, à acessibilidade, à cultura, ao desporto, ao turismo, ao lazer, à informação, à comunicação, aos avanços científicos e tecnológicos, à dignidade, ao respeito, à liberdade, à convivência familiar e comunitária, entre outros decorrentes da Constituição Federal, da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo e das leis e de outras normas que garantam seu bem-estar pessoal, social e econômico. Art. 34. A pessoa com deficiência tem *direito ao trabalho* de sua livre escolha e aceitação, em *ambiente acessível e inclusivo*, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas. §1º As *pessoas jurídicas de direito público*, privado ou de qualquer natureza são obrigadas a *garantir ambientes de trabalho acessíveis e inclusivos*. Art. 35. É *finalidade primordial das políticas públicas de trabalho e emprego promover e garantir condições de acesso e de permanência da pessoa com deficiência no campo de trabalho*. Art. 37. Constitui modo de inclusão da pessoa com deficiência no trabalho a colocação competitiva, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas, nos termos da legislação trabalhista e previdenciária, na qual devem ser atendidas as regras de acessibilidade, o fornecimento de recursos de tecnologia assistiva e a *adaptação razoável no ambiente de trabalho*. Parágrafo único. A colocação competitiva da pessoa com deficiência pode ocorrer por meio de trabalho com apoio, observadas as seguintes diretrizes: I - prioridade no atendimento à pessoa com deficiência com maior dificuldade de inserção no campo de trabalho; (grifos nossos)

<sup>15</sup> Dispõe o artigo 170 da Constituição da República: Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios: [...] VII - redução das desigualdades regionais e sociais; VIII - busca do pleno emprego; [...].

<sup>16</sup> Resolução nº 6778/2020.

CONSIDERANDO a eficiência das medidas adotadas pelas Resoluções nos 663, de 12 de março de 2020, e 670, de 23 de março de 2020, *dado que até a presente data não houve registro de casos confirmados de Covid-19 entre servidores do Tribunal,*

CONSIDERANDO *a necessidade de manutenção das medidas de distanciamento, com a redução na circulação de pessoas, e de prevenção ao contágio pelo vírus SARS-CoV-2, (grifos nossos)*

O mesmo normativo amplia o período de teletrabalho como medida sanitária até janeiro de 2021:

Art. 1º Fica estabelecido modelo diferenciado de gestão de atividades voltado para a entrega de resultados nos trabalhos realizados nos formatos presencial e à distância, *a ser aplicado entre 1º de junho de 2020 e 31 de janeiro de 2021.*

§ 1º Os servidores em trabalho remoto na data de publicação desta Resolução, seja com fundamento na Resolução nº 621, de 29 de outubro de 2018, ou nas Resoluções nos 663, de 12 de março de 2020, e 670, de 23 de março de 2020, deverão ser mantidos em trabalho remoto se a natureza de suas atividades for compatível e houver condições de saúde física e psicológica para a continuidade.

A Resolução nº 6.778/2020 consagra o uso do teletrabalho como medida preventiva à contaminação decorrente de epidemias, como vem ocorrendo em diversos países, tanto no âmbito dos órgãos públicos quanto no âmbito das empresas privadas.

Nesses contextos, verificam-se quatro aspectos relevantes:

I – A manutenção da atividade dos órgãos públicos com o uso do teletrabalho, sem prejuízo à produtividade;

II – A preservação da saúde e da vida dos servidores públicos, seja nos casos em que o deslocamento implica risco à integridade física, seja nos casos em que o contato social pode implicar em contaminação por vírus ou bactérias;

III – A preservação do capital intelectual do órgão, tanto no aspecto do conhecimento técnico especializado, quanto da experiência;

IV – Redução significativa dos custos operacionais decorrentes do fechamento de prédios e de salas que integram o espaço presencial do órgão público.

A relevância desses aspectos, quando conjugados, é mostrar que a existência da atividade do órgão público não se confunde com a existência do trabalho presencial e permanência de estruturas físicas que abriguem todas as atividades laborais. Por consequência, o ganho de eficiência que se adquire nesta perspectiva envolve não só aspectos internos institucionais (como a preservação do capital intelectual do conjunto de servidores em situações de risco e a redução dos custos operacionais) como também aspectos externos de integração do órgão nas políticas públicas, envolvendo questões de saúde pública ou de mobilidade, relacionadas às epidemias/pandemias e aos eventos climáticos extremos. A eficiência, nestes casos, ganha perspectiva ampliada.

O episódio dramático da pandemia do Covid-19 (em 2020), quando impôs o teletrabalho obrigatório, avançou em dois aspectos envolvendo o teletrabalho, reiterados até então na normatização administrativa brasileira como ‘verdades’ inquestionáveis:

(i) a voluntariedade do servidor para o teletrabalho, ressaltando o aspecto pessoal e subjetivo;

(ii) o limite máximo por setor para adoção do teletrabalho, em contraponto ao presencial.

Em tempos normais, a adoção do teletrabalho, visto que ocorre dentro de relação de trabalho juridicamente preexistente, envolve a voluntariedade do servidor, ou seja, é pressuposto que o servidor manifeste sua vontade em exercer sua atividade laboral por meio do teletrabalho. A justificativa intrínseca é que o servidor seria capaz de avaliar suas características pessoais e profissionais e reconhecer a compatibilidade ou não para o teletrabalho. Entretanto, em tempos emergenciais rompe-se com este pressuposto e é exigido do servidor que exerça suas funções por meio do teletrabalho, tendo em vista o bem maior coletivo e institucional. Nestas situações, assume relevância maior o interesse coletivo e a necessidade da instituição permanecer desempenhando suas funções sem a prevalência do trabalho presencial.

Igualmente em tempos de normalidade, a perspectiva de que os setores de órgão devem priorizar o trabalho presencial e a ideia equivocada de relacionar este quantitativo presencial como prova de funcionamento do setor são explícitas nos normativos administrativos brasileiros. Entretanto, em termos emergenciais, os setores funcionam sem o quantitativo presencial, trazendo a evidência de que a realização das atividades presenciais – quando passíveis de realização por via remota – podem ser substituídas, quando necessário, integralmente pelo teletrabalho.<sup>17</sup>

Nessa perspectiva ampliada da eficiência, considerando este aprendizado emergencial envolvendo o teletrabalho, muitas vezes não planejado, traz para o exame do gestor público qual a real necessidade do aparato físico da instituição envolvendo prédios, andares, salas. O redimensionamento do aparato físico da instituição, tendo o teletrabalho como instrumental prioritário para desenvolvimento das atividades laborais sem prejuízo de sua função constitucional, mostra-se indispensável no contexto da otimização do gasto público e do ajuste fiscal. É inegável que o mencionado redimensionamento produz a redução dos custos operacionais ordinários. Também é inegável que priorizar o teletrabalho é garantir o pleno funcionamento do órgão mesmo em tempos de emergência, quando a mobilidade possa estar prejudicada por eventos climáticos extremos, ou quando o isolamento social se impõe em decorrência de medida de saúde pública. Desta forma, o teletrabalho assume função estratégica instrumental, tanto na redução de custos operacionais quanto na manutenção do funcionamento do órgão em contextos de excepcionalidade. Em ambas as situações, destaca-se a prevalência da eficiência.

## Conclusões

Parece inegável que o gestor público está submetido ao dever de eficiência constante na Carta da República e que os mecanismos disponíveis decorrentes da assimilação das novas tecnologias encontram-se no campo instrumental da busca da eficiência. Igualmente, a busca da

eficiência como ‘dever discricionário’ deve ocorrer afinada com o conjunto dos órgãos públicos, de modo a garantir a simetria tecnológica do Estado, cabendo aos órgãos de representação sinalização das novas tecnologias disponíveis.

O teletrabalho, conforme atestado pelos diversos órgãos públicos, está afinado com o princípio da eficiência, possibilitando a redução de custos operacionais e o aumento de produtividade na Administração Pública, sendo instrumental tecnológico estratégico disponibilizado ao gestor público. A adoção do teletrabalho impacta positivamente o meio ambiente e possibilita a inclusão social das pessoas portadoras de deficiência, permitindo, ainda, o aproveitamento do capital intelectual disponível nos locais mais distantes dos grandes centros, podendo ser mecanismo de desconcentração populacional e de renda dos grandes centros urbanos para cidades menores. Em tempos de emergências públicas, decorrentes de eventos climáticos extremos ou de epidemias, o teletrabalho mostra-se instrumento estratégico para a manutenção do funcionamento dos órgãos públicos, evitando-se prejuízo ao desempenho das funções públicas.

---

### **The Duty of the Public Manager in the Search for Efficiency and Teleworking as a Technological Innovation to Increase Labor Productivity**

**Abstract:** Efficiency is a constitutional principle that must be pursued by the manager in his administrative actions. In this perspective, the assimilation of technology for efficiency gains becomes essential, especially considering the scarcity of public resources and the growing social demand for public services. The technological symmetry of the bodies that make up the State is fundamental to the pursuit of productivity with a reduction in operating costs, with sectoral representative bodies assuming a signaling function of technological advances. Nowadays, the assimilation of teleworking shows itself as an innovative technology for job performance. Prejudice and the tradition of face-to-face work have made it difficult to increase this type of distance work in public agencies with all its potential to increase the quality of public spending and generate increased productivity. As an innovation produced by technological advances, the assimilation of teleworking by public agencies in a broad and maximized way is a duty of the public manager, since it is in tune with the search for efficiency.

**Keywords:** Efficiency. Teleworking. Innovation. Productivity. Public spending.

---

## Referências

FREITAS, Sílvia Rodrigues de. *Teletrabalho na administração pública federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI*. 2008. Dissertação (Mestrado) – FGV/EBAPE, Rio de Janeiro, 2008.

<sup>17</sup> No mesmo sentido, o uso das sessões virtuais, tanto no Legislativo quanto no Judiciário, e das videoconferências e das aulas virtuais.

GABARDO, Emerson. O princípio da eficiência. In: CAMPILONGO, Celso Fernandes; GONZAGA, Álvaro de Azevedo; FREIRE, André Luiz (Coords.). *Enciclopédia jurídica da PUC-SP*. NUNES JR., Vidal Serrano; ZOCKUN, Maurício; ZOCKUN, Carolina Zancaner; FREIRE, André Luiz (Coords. de tomo) Tomo: Direito Administrativo e Constitucional. 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/82/edicao-1/principio-da-eficiencia,-o>. Acesso em: 07 maio 2020.

LIMA, Mauro Saraiva Barros. *O teletrabalho no poder judiciário brasileiro: ganhos para tribunais e sociedade: as experiências de Santa Catarina e Amazonas*. 2018. Dissertação (Mestrado) – FGV/EBAPE, Rio de Janeiro, 2018.

MROSS, Henry. *Implantação de projeto-piloto de teletrabalho na coordenação-geral de informática da Secretaria da Previdência*. 2016. Monografia (TCC) – ENAPE, Brasília, 2016.

OLIVEIRA, Ulisses Ricardo de. *O teletrabalho (ou home office) como instrumento de quebra de paradigma à forma de produção em instituições convencionais*. 2016. Monografia (TCC) – AVM, Brasília, 2016.

SÃO PAULO. *Estudo de Estratégias de Gestão de Mobilidade Via Teletrabalho e Teleatividades no Estado de São Paulo*. Resolução SMA nº 24/13. São Paulo, 2013.

STF *Novo Modelo de Gestão Integrada do Trabalho*. 2020. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticia/NoticiaStf/anexo/NovoModeloGestao.pdf>. Acesso em: 07 maio 2020.

---

Informação bibliográfica deste texto, conforme a NBR 6023:2018 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT):

CORREA, Heitor D. O dever do gestor público na busca da eficiência e o teletrabalho como inovação tecnológica para aumento de produtividade do trabalho. Fórum de Contratação e Gestão Pública – FCGP, Belo Horizonte, ano 19, n. 225, p. 19-31, set. 2020.

---