

APRENDIZAGEM GERENCIAL NA IMPLANTAÇÃO DO TRABALHO À DISTÂNCIA NA CMB: SUBSIDIANDO A ESTRATÉGIA EMERGENTE

Valéria Xavier Bastos De Souza - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Beatriz Quiroz Villardi

Resumo

A pandemia da COVID-19, deflagrada no Brasil, em Março de 2020, impulsionou empresas de todo o mundo a adotarem o Trabalho Remoto Emergencial -TRE, compete destacar a estratégia deliberada da Casa da Moeda do Brasil - CMB, em implementar o Teletrabalho, em novembro de 2019, protagonista de mudanças que viabilizaram à empresa adaptar-se as medidas restritivas impostas pela pandemia, atuando com 40% de seu corpo funcional remotamente e mantendo-se como serviço essencial, honrando seus compromissos e ainda superando metas de produção. O imprevisto ensejou em aprendizado aos telegerentes e teletrabalhadores, que aprenderam na prática como adaptar-se ao “novo normal” consolidando uma estratégia emergente que se mostrou eficaz com base nos impactos gerenciais e econômico-financeiros alcançados, corroborando o interesse da alta direção no estabelecimento das modalidades Teletrabalho e Trabalho Remoto, para além da pandemia. O presente artigo visa contribuir no compartilhar de dificuldades superadas, lições aprendidas, economicidade gerada e sugestões de melhorias para a consolidação do modelo de trabalho à distância e suas peculiaridades no contexto de uma empresa pública.

Palavras-chave: aprendizagem gerencial, Trabalho à distância, estratégia emergente.

Abstract

The COVID-19 pandemic, which broke out in Brazil in March 2020, boosted companies around the world to adopt Emergency Remote Work -TRE, it is worth highlighting the deliberate strategy of Casa da Moeda do Brasil - CMB, in implementing Telework, in November 2019, protagonist of changes that enabled the company to adapt to the restrictive measures imposed by the pandemic, working with 40% of its staff remotely and maintaining itself as an essential service, honoring its commitments and even exceeding production goals. The unforeseen gave rise to learning for telemanagers and teleworkers, who learned in practice how to adapt to the "new normal" consolidating an emerging strategy that proved to be effective based on the managerial and economic-financial impacts achieved, corroborating the interest of top management in the establishment of the Teleworking and Remote Work modalities, in addition to the pandemic. This article aims to contribute to the sharing of difficulties overcome, lessons learned, savings generated and suggestions for improvements for the consolidation of the distance working model and its peculiarities in the context of a public company.

Keywords: managerial learning, remote work, emerging strategy

APRENDIZAGEM GERENCIAL NA IMPLANTAÇÃO DO TRABALHO À DISTÂNCIA NA CMB: SUBSIDIANDO A ESTRATÉGIA EMERGENTE

1 Introdução

Objetiva-se com o presente apresentar as ações pertinentes à implantação do Trabalho à Distância na Casa da Moeda do Brasil - CMB, empresa pública tricentenária responsável pela produção do meio circulante brasileiro e outros produtos impressos e digitais de segurança.

Considerando a pandemia da Covid 19, vivenciada em proporções mundialmente alarmantes, e as transformações decorrentes, cabe situar a implantação do projeto piloto de Teletrabalho, em novembro de 2019, como protagonista de mudanças que viabilizaram à CMB manter-se como serviço essencial e em pleno funcionamento, honrando seus compromissos e adaptando-se ao novo normal, com 40% de seu corpo funcional atuando remotamente e ainda superando metas de produção.

2 Contexto e Realidade

A tricentenária Casa da Moeda do Brasil, fundada em 8 de março de 1694, responsável pelas primeiras moedas cunhadas em solo brasileiro. Desde então, esta instituição vem desenvolvendo um trabalho que agrega segurança e valor à produção do meio circulante nacional, inclusive exporta para outros países. Esta empresa pública tem a Missão de *Prover e garantir soluções de segurança nos segmentos de meio circulante e pagamento, identificação, rastreabilidade, autenticidade, controle fiscal e postal* e a Visão de: *Ser reconhecida pela Sociedade por sua excelência e Inovação em seus produtos e serviços*.

A CMB esta localizada no Distrito Industrial de Santa Cruz, Zona Oeste do Rio de Janeiro, além da produção de cédulas e moedas (com capacidade para produzir aproximadamente 3 bilhões de cédulas e 4 bilhões de moedas ao ano), também agrega itens de segurança e rastreabilidade a diferentes produtos gráficos e digitais, como exemplo o passaporte para a Polícia Federal, moedas e medalhas comemorativas com temas diversos, diplomas, bilhetes magnéticos entre outros (CMB, 2022).

A Casa da Moeda do Brasil, com seus 328 anos, saudável financeiramente até 2016, experienciou a perda de (70%) da receita bruta, uma vez que seu produto mais rentável foi descontinuado pelo governo federal. Esta decisão governamental desequilibrou as finanças pois, os outros produtos não conseguiram manter a instituição superavitária ao longo do triênio 2018, 2019 e 2020, tendo esta retomado o folego financeiro a partir de 2021.

A CMB, cuja força de trabalho é composta por 1970 empregados, tem gerado sua receita principalmente da fabricação de cédulas e moedas para provimento do meio circulante nacional e internacional de países como Bolívia e Venezuela; passaportes para a Polícia Federal; Selo de controle de cigarros – SCORPIOS; e impressos de segurança, como diplomas e lacres de urna para o Tribunal Superior Eleitoral. A empresa tem envidado esforços para superar sua crise financeira e desenvolver projetos de negócios, ligados aos segmentos de Rastreabilidade (*Track & Trace*), Identificação (Id) ou Meios de Pagamento (*Payment*) para o ingresso em novos mercados e internalização de novas tecnologias. E, com isso, fortalecer o papel estratégico nos cenários nacional e internacional.

Além dessa mudança de perspectiva, ainda em 2020 novas práticas de gestão foram incorporadas ao funcionamento da empresa com a consolidação do Teletrabalho e Trabalho

Remoto, que têm imprimido maior flexibilidade no horário de trabalho e qualidade de vida percebida pelos empregados, apesar da pandemia sanitária global com isolamento social e da resistência inicial de gestores intermediários da empresa pública.

Cabe destacar que a pandemia impulsionou o aumento de receita da CMB, designada prestadora de serviço essencial, impactada pela demanda extra do BACEN, para o pagamento do auxílio emergencial aos brasileiros, e pela produção da nova cédula de R\$ 200,00, novo integrante da família da Moeda circulante REAL.

Pretende-se no presente trabalho ilustrar algumas das mudanças percebidas a partir de 2020 num contexto sem precedentes, em uma empresa pública tradicional e burocrática, passando por uma crise político-financeira, articulando-se para a superação.

3 Implantação do Trabalho à Distância na CMB

3.1 Projeto piloto e composição do grupo de trabalho

A Implantação do Trabalho à distância com a realização do piloto de Teletrabalho, foi mais uma ação proposta pela alta direção da CMB, em novembro de 2019, na composição do Grupo de Trabalho multidisciplinar, dentre os componentes estavam representantes da área de Gestão de Pessoas, Jurídico, Tecnologia, Segurança da Informação e Governança Corporativa.

Os motivadores organizacionais para implantação do trabalho à distância foram a qualidade de vida do empregado; Aumento da produtividade; Inovação da gestão e Redução de custos, alinhadas ao objetivo organizacional de implantar políticas de meritocracia e remuneração por entrega de resultados.

Considerando as responsabilidades atribuídas ao Grupo de Trabalho, constituído por meio de portaria, os seguintes objetivos e especificações utilizadas para o projeto piloto do teletrabalho e posteriormente ampliadas para a implantação do trabalho remoto.

Em relação à empresa: (a) Testar a pertinência do teletrabalho à CMB e aos seus empregados; (b) Identificar a melhor forma de administrar o teletrabalho na organização;

(c) Preparar o cenário para futura participação mais ampla; (d) Verificar impactos do teletrabalho em termos de custos; (e) Avaliar o desempenho funcional no contexto do teletrabalho; (f) Avaliar os benefícios diretos e indiretos do teletrabalho na Empresa.

Em relação ao empregado: (a) Verificar a adaptação à nova modalidade de trabalho, confirmando o interesse em continuar trabalhando nesse formato, partindo-se da premissa de que a participação no teletrabalho é voluntária e reversível; (b) Verificar o impacto do teletrabalho no desempenho individual; (c) Verificar o impacto do teletrabalho no ambiente familiar; (d) Identificar as adaptações necessárias na relação com o telegerente; (e) Identificar as adaptações necessárias na relação com os demais colegas da unidade que laboram em regime exclusivamente presencial; (f) Verificar os impactos sobre o estilo de vida, inclusive sobre a saúde.

O trabalho do GT – Teletrabalho, pautou-se na flexibilização das relações de trabalho, apoiada na reforma trabalhista da lei nº 13.467 de 13 de julho de 2017 (Previsto na CLT no artigo 62, III, c/c artigos 75-A a 75-E (BRASIL, 2017) e consistiu em benchmarking com empresas públicas e privadas, além de análise de viabilidade de implantação, considerando a cultura organizacional, aspectos jurídicos, comunicação interna, gestão de pessoas e aspectos tecnológicos. Incluindo pesquisas com outras empresas, sensibilização com os telegerentes e teletrabalhadores, preparação de normativos e cartilhas, análise de perfis/atividades/áreas compatíveis, e outras atividades ao longo do Projeto Piloto.

Tais ações resultaram no programa implantado em fevereiro de 2020, em dez (10) áreas administrativas da CMB, contemplando 100 empregados (78 empregados + 22 gestores). Destarte, tratou-se a proposição de implantação do Teletrabalho na área administrativa, de maneira gradual e planejada, pautada em resultados percebidos em outras instituições públicas e privadas. Entretanto, o mundo foi surpreendido pela pandemia e suas restrições, para as quais a CMB precisou ir além do planejado e agir assertivamente.

3.2 CMB surpreendida pela Pandemia

Em março de 2020, durante a implantação em definitivo do teletrabalho, a CMB foi surpreendida pelas medidas restritivas impostas pela pandemia, que trouxe a necessidade emergencial do trabalho remoto, com o afastamento social abrupto de 40% do total de empregados do convívio presencial da unidade fabril, impactando drasticamente todas as áreas da empresa pública.

Com a decretação das medidas de combate a pandemia da COVID-19, a CMB foi considerada prestadora de serviço “essencial”, principalmente em função do aumento abrupto da demanda por moeda circulante, provocado pelas políticas econômicas do governo para o pagamento do auxílio emergencial aos brasileiros em fragilidade econômica. Então, a empresa precisava atender as medidas governamentais de contingenciamento de empregados, e ainda manter sua produção e efetivar as entregas pactuadas, apesar do efetivo reduzido em função do afastamento de empregados com COVID e outras doenças pré-existentes ou comorbidades.

Apesar do inesperado, o esforço dos moedeiros para a entrega da produção superior ao pactuado, em função da necessidade nacional logrou êxito, em função das medidas internas previamente adotadas para a implantação do Teletrabalho, foi possível contemplar um efetivo superior de empregados no Trabalho Remoto Emergencial, abrangendo inclusive alguns cargos e áreas fabris. Seja com o suporte da TI e disponibilidade de acesso aos sistemas e rede da CMB remotamente, ou através do empréstimo de equipamentos (desktops) e cadeiras, disponibilizados aos empregados.

No tocante aos empregados cuja atividade é essencialmente presencial, operando as máquinas, envolvidos diretamente no processo produtivo, as entregas foram alcançadas imprimindo o desgaste físico e psicológico, a sobrecarga vivenciada inclusive com a realização de horas extras nos finais de semana, para suprir as ausências dos empregados afastados e atender a demanda nacional em quantidade, qualidade e prazo requeridos.

Em relatório informativo emitido pelo comitê interno responsável por tratar questões emergenciais decorrentes da pandemia, divulgado em 30/07/2020, foi informado o quantitativo total de 1970 empregados, dentre os quais: 801 (40,7%) – passaram a atuar em Trabalho Remoto, Teletrabalho ou foram liberados do trabalho presencial (grupo de risco); 898 (45,6%) - atuando no parque fabril em regime presencial; 196 (9,9%) - afastados por férias ou licença; 35 (1,8%) – cedidos a outros órgãos; 40 (2,1%) – COVID (recuperados, confirmados e suspeitos).

Destarte, resistências iniciais ao trabalho à distância foram quebradas de modo que a partir de julho de 2020, os empregados de toda a empresa, conforme a natureza e atribuições do cargo, tiveram a oportunidade de atuar nas modalidades de trabalho presencial, Teletrabalho e Trabalho Remoto, por adesão voluntária, desde que autorizado e formalizado por meio de Termo Aditivo ao Contrato de Trabalho.

Desde então, algumas iniciativas foram colocadas em prática, com o intuito de possibilitar o processo de transformação na CMB como: (a) A revitalização do Sistema de

Gestão Empresarial – ERP, que permitiu às áreas gestoras um melhor controle dos processos para a tomada de decisão; (b) A adoção do Sistema Eletrônico de Informações – SEI, que promoveu uma gestão mais eficiente dos processos administrativos, através de acesso *online* independentemente da localização física do empregado; (c) A implementação do *Microsoft Teams*, plataforma unificada de comunicação e colaboração que combina bate-papo, videoconferências, armazenamento de arquivos e integração de aplicativos no local de trabalho; (d) A Plataforma de Educação à distância – AVANTE, com a prática do trabalho à distância avançamos com a disponibilidade de conteúdo autoinstrucional (palestras institucionais e cursos), disponível aos empregados o acesso em local e horário mais conveniente.

Como resultado, tanto as organizações quanto os trabalhadores foram se adaptando ao novo contexto à medida que surgiram demandas, lidar com tecnologias, organizar seu espaço de trabalho e equilibrar suas vidas pessoais e profissionais (Abbad et al., 2021), o que resultou em processos de aprendizagem para gerenciar e equilibrar esses fatores e realizar suas atividades.

Embora a Casa da Moeda do Brasil seja uma “senhora” tricentenária muito tradicional, considerando a tipologia de sistemas de aprendizagem, utilizada por Shrivastava (1983), a CMB estaria enquadrada em sistemas de aprendizagem burocráticos compostos de procedimentos e regulamentos comuns ao setor público, para controlar o fluxo de informações entre os membros da organização. Contudo, o improvável ocorreu, a implantação do Teletrabalho, contribuiu para a manutenção da produtividade. Sendo percebido um movimento de mudança, emergindo como estratégia de inovação para o estímulo da produtividade, redução de custos para a organização e ganho em qualidade de vida para os empregados, assegurando o atendimento das demandas e manutenção do negócio.

Denota-se a tentativa de transição do sistema burocrático para o sistema de aprendizagem participativa. Segundo Shrivastava (1983), no qual prevalece a prática organizacional de formar comissões, trabalhar em grupos ou equipes para resolver os problemas estratégicos e de controle de gestão.

Parece, pois, que paradigmas tais como o trabalho com supervisão presencial estão sendo quebrados e que os desafios postos aos gestores e líderes na CMB, aumentam, e com estes a oportunidade dada aos “telegerentes” em se preparar para a nova dinâmica de gestão que a empresa passou a demandar em sua prática.

3.3 Impactos gerenciais da implantação do Trabalho à distância

A pandemia trouxe luz a necessidade de se aprofundar o regime de trabalho remoto e acelerou o seu processo de adoção, passando a ser uma realidade profissional daqueles empregados que precisam responder de forma tempestiva às demandas de atendimento dentro do horário do turno administrativo. Cabe destacar que há 519 empregados atuando no regime de trabalho à distância, dos quais, 323 estão atuando em Trabalho Remoto, que prevê o controle de jornada de trabalho, e 196 em Teletrabalho, cuja produtividade é mensurada por entregas previamente pactuados com o gestor. Assim (29%) do total de empregados da CMB encontra-se atuando nas modalidades de trabalho à distância.

O relatório gerencial do Comitê de Trabalho à Distância - COTRAD, de Junho de 2022, denota uma crescente adoção de empregados ao Trabalho Remoto, atualmente há 323 empregados, dos quais 179 atuantes nas áreas de suporte a produção e fabris, assim distribuídos: Departamento Técnico (52); Departamento de Planejamento e controle da produção (26); Departamento de Matrizes (25); Departamento de Qualidade (22); Departamento de Manutenção (12); Departamento de Segurança (10); FAB1(14); FAB2(07); FAB3(05) e

FAB4(06), enquanto 144 empregados atuando na área administrativa, assim distribuídos: Departamento de TI (47); Departamento de Logística Corporativa (21); Departamento de RH (20); Departamento de Contratações (20); Departamento Comercial (18); Gabinete da Presidência (10); Diretoria (04); Departamento Financeiro (03) e Departamento de governança (01). Dentre os empregados atuantes em Trabalho Remoto, há 200 representantes do gênero masculino e 123 do gênero feminino.

No tocante a modalidade Teletrabalho, há 196 empregados, dos quais 160 atuando na área administrativa, assim distribuídos: Departamento de RH (30); Departamento Financeiro (29); Departamento Jurídico (26); Departamento Comercial (15); Departamento de Contratações (13); Departamento de governança (10); Auditoria (09); Departamento de Planejamento (08); Corregedoria (05); Departamento de TI (04); Gabinete da Presidência (04); Diretoria (04) e Ouvidoria (03), enquanto 36 empregados atuando nas áreas de suporte a produção e fabris, assim distribuídos: FAB4(14); Departamento de Matrizes (11); Departamento Técnico (09) e Departamento de Planejamento e controle da produção (02). Dentre os empregados atuantes em Teletrabalho, há 101 representantes do gênero feminino e 95 do gênero masculino.

Compete destacar tendo em vista as atividades desenvolvidas nos departamentos administrativos, maior viabilidade para o teletrabalho, que prevê a pactuação de metas em atividades programadas previamente, na medida em que os processos de trabalho evoluem, havendo um entendimento do papel de empregados e gestores no que diz respeito “ao que” e “quando” precisa ser feito, existe uma tendência natural conquistada pelo fortalecimento da relação de confiança, base necessária e condição *sine qua non*, para se desenvolver as práticas de trabalho à distância. Neste sentido, no relatório anual referente a pactuação de metas e entregas dos teletrabalhadores verificou-se como satisfatória a produtividade com entregas das metas antes do prazo e no prazo por 98,13 % dos teletrabalhadores, no ciclo 2021, permanecendo a avaliação positiva registrada considerados os meses de janeiro a maio de 2022, incidindo em 97,44% de satisfação com as entregas pactuadas entre gerentes e empregados.

Decorridos dois anos da Pandemia e consequente impacto na implantação das modalidades de trabalho à distância e na gestão da CMB, foi aplicada pesquisa quantitativa, no período de 04/05/2022 a 19/05/2022, por meio de questionário (survey), enviado por e-mail, aos 53 gestores, que possuem colaboradores atuantes neste regime, nos ciclos 2021 e 2022.

O objetivo da pesquisa foi obter a percepção e reflexão gerencial sobre diversos aspectos relacionados ao Trabalho Remoto, tais quais: comunicação, colaboração, engajamento e produtividade. Os resultados obtidos com a pesquisa sobre a aplicabilidade do Trabalho Remoto -TR, referente ao ciclo 2021/2022, seguem sintetizados no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Resultados percebidos com o Trabalho Remoto – TR

1.Pensando no Trabalho Remoto (TR) como uma ferramenta alternativa a modalidade presencial para cumprimento dos objetivos estratégicos, táticos e, sobretudo, operacionais:	
Respostas dos gestores	Quantidade - %
Mobilidade Urbana	34 gerentes - 64.15%
Diminuição de Congestionamentos e Poluição	28 gerentes - 52.83%
Diminuição de Custos Operacionais	25 gerentes - 47.17%
Aumento da Satisfação e Engajamento de Colaboradores	24 gerentes - 45.28%
Redução de Absenteísmo	22 gerentes - 41.51%
Prática adotada como Política de Retenção (Redução de Turnover)	15 gerentes - 28.30%

Sincronismo de Atividades e Disponibilidade de Acesso entre Equipes de Diferentes Localidades/Departamentos	15 gerentes - 28.30%
2. No que diz respeito à performance de colaboradores, escolha a resposta mais adequada à sua realidade:	
Percebido significativo aumento da produtividade.	37 gerentes - 69.81%
3. De acordo com a performance da sua equipe no (TR), qual o regime de trabalho seria o mais adequado após a pandemia?	
Regime de trabalho híbrido com liberdade para que os gestores estabeleçam uma rotina presencial de acordo com as demandas da área.	35 gerentes - 66.04%
4. Em sua opinião, quais foram (ou ainda são) as principais dificuldades encontradas no Trabalho Remoto (TR)?	
Comunicação Individualizada ou Comunicação em Equipe	35 gerentes - 66.04% - Nenhuma dificuldade
Engajamento/Comprometimento	33 gerentes - 62.26% - Nenhuma dificuldade
Comunicação com Outras Áreas	29 gerentes - 54.72% - Nenhuma dificuldade
Prestação de Apoio Técnico (Help Desk)	27 gerentes - 50.94% - Nenhuma dificuldade
Controle de Hora Extra (atividades após o horário do turno administrativo)	22 gerentes - 41.51% - Nenhuma dificuldade
Aspectos Tecnológicos/Infraestrutura	31 gerentes - 58.49% - Pouca dificuldade
Planejamento/Gestão/Controle das Atividades	26 gerentes - 49.06% - Pouca dificuldade
Aspectos Ergonômicos (queixas dos empregados)	22 gerentes - 41.51% - Pouca dificuldade
5. Com base na sua experiência e conhecimento de sua área de atuação, seria possível listar todas as atividades e estabelecer tempos mínimos de execução?	29 gerentes – 54.72% - SIM 24 gerentes - 45.28% - NÃO
6. Considerando as ferramentas disponíveis de apoio a comunicação entre seus colaboradores e demais equipes, indique o grau de relevância/importância para seu uso.	89.41% - Teams/Outlook 64.15% - WhatsApp 37.74% - Intranet
7. Considere a sua equipe e os diferentes perfis de colaboradores. Em sua opinião o trabalho à distância:	
Pode ser aplicável a todos os membros de minha equipe.	23 gerentes - 43.40%
Não pode ser aplicável a todos, pois nem todos reúnem as características necessárias (como, por exemplo, autogestão, engajamento, comprometimento, proatividade) para atuação.	16 gerentes - 30.19%
Pode ser aplicável a todos, mas precisam de passar por um processo contínuo de capacitação/reciclagem para um melhor entendimento de seus direitos e deveres.	14 gerentes - 26.42%

Fonte: elaboração própria com base nos resultados da pesquisa realizada em junho/2022

No tocante aos resultados obtidos com a pesquisa realizada com os gestores, compete informar que por motivo de espaço foi evidenciado no Quadro 1 o extrato das respostas, ou seja, as apresentadas em maior incidência. Na questão 4, por exemplo, quando dispostas as dificuldades, o gestor tinha como opção de resposta: nenhuma dificuldade, pouca dificuldade ou muita dificuldade.

Assim, quando os gerentes foram instados a pensar no Trabalho Remoto como uma ferramenta alternativa a modalidade presencial para cumprimento dos objetivos estratégicos,



táticos e, sobretudo, operacionais, do total de 53 respondentes, com a percepção de aumento da produtividade sinalizada por 37 gerentes (69.81%).

No tocante a mobilidade urbana, ter sido assinalada por 34 gerentes (64.15%); e a diminuição de congestionamentos e Poluição, relatada por 28 gerentes (52.83%), considerando os mais de 70 km de distância percorridos, a partir do Centro do Rio de Janeiro e o Distrito Industrial de Santa Cruz, para chegar ao parque fabril da CMB, ao longo de 12 meses, com deslocamentos diários com médias de 3 horas no trajeto “residência-CMB-residência”, restou evidente o ganho em qualidade de vida. Sendo abordada ainda a diminuição de custos operacionais, por 25 gerentes (47.17%), tais quais redução das despesas de transporte, vestuário e combustível.

O aumento da satisfação e engajamento de colaboradores, foi apontado por 24 gerentes (45.28%); A redução de absenteísmo, por 22 gerentes (41.51%); prática adotada como política de retenção (Redução de Turnover), sinalizada por 15 gerentes (28.30%); e ainda o sincronismo de atividades e disponibilidade de acesso entre equipes de diferentes localidades/departamentos, para 15 gerentes (28.30%).

Especialmente após a publicação da Lei 14.442/2022, consagrando a modalidade e garantindo maior segurança jurídica aos empregados atuantes nesta modalidade, dada a percepção inicial de que passada a pandemia, todos retornariam à modalidade de trabalho presencial. Destarte, podem ser citados os seguintes benefícios: melhor aproveitamento do tempo, sobretudo por não haver mais perdas com deslocamentos; liberação das tensões do tráfego; redução dos níveis de estresse ligados aos deslocamentos.

O trabalho à distância contribuiu para o ganho em qualidade de vida, ampliando a convivência no meio familiar e social, e ainda a redução dos níveis de absenteísmo, possibilitada pela flexibilidade para ausências médicas e retomada posterior da atividade profissional, assegurando a produtividade ao empregador ao mesmo tempo em que oferece ao empregado uma vida social e familiar mais saudável.

O regime de trabalho híbrido com liberdade para que os gestores estabeleçam uma rotina presencial, de acordo com as demandas da área, foi considerado o mais adequado após a pandemia, de acordo com 35 gerentes (66.04%).

No tocante a comunicação individualizada ou com a equipe, nenhuma dificuldade em contatar seus subordinados, conforme o registro de 35 gerentes (66.04%), bem como na comunicação com outras áreas, obtida com êxito, segundo 29 gerentes (54.72%). Denota-se assim o engajamento e comprometimento destes profissionais, sinalizado por 33 gerentes (62.26%). Sobre a prestação de apoio técnico (Help Desk), 27 gerentes (50.94%) não tiveram dificuldade em obter solução durante o atendimento.

Denota-se o uso eficiente dos canais de comunicação como essencial para a criação de condições saudáveis de trabalho, sendo sinalizado em ordem de relevância o Teams/Outlook por 89.41%; WhatsApp por 64.15% e Intranet para 37.74%. No tocante a estratégias de sensibilização, informação, orientação e instrução das práticas de trabalho à distância, com o intuito de atingir o público-alvo em um processo de desconstrução de uma empresa habituada a cultura da presença, utilizou-se ainda a plataforma de Educação à distância da CMB – Avante.

Dentre os temas em que os gestores vivenciaram “pouca dificuldade” encontram-se a adaptação das rotinas especialmente no tocante aos aspectos tecnológicos e de infraestrutura, para 31 gerentes (58.49%). E ainda o planejamento, gestão e controle das atividades (pouca dificuldade), foi apresentado por 26 gerentes (49.06%).

O Comitê de Trabalho à distância da CMB entende a pertinência do controle da jornada e recomenda à adoção de uma plataforma específica para registro do Trabalho Remoto, e a empresa está contratando ferramenta para o adequado registro, em especial o controle de horas

extras (atividades após o horário do turno administrativo), tendo este tópico suscitado certa preocupação para 18 gerentes (33.96%).

Destarte, quanto a informatização das práticas do trabalho a distância, cabe registrar que a CMB vem envidando esforços junto ao Ministério da Economia para avaliar e possivelmente implementar o Programa de Gestão de Desempenho -PGD, visando dinamizar as práticas e potencializar a produtividade.

No tocante aos Aspectos Ergonômicos, queixas apresentadas por empregados, 22 gerentes (41.51%) relataram enfrentar certa dificuldade em tratar o tema. Compete destacar que se encontra disponível o Programa de Ginástica Laboral, com videoaulas gravadas por profissionais da área de Educação Física, na plataforma AVANTE (treinamento EaD).

Sobre a possibilidade de metrificar as atividades realizadas por sua equipe, 29 gerentes (54.72%) responderam ser possível estabelecer tempos mínimos de execução para as respectivas atividades, enquanto 24 gerentes (45.28%) relataram a impossibilidade de estabelecer “tempo específico” para a realização de todas as tarefas. Quanto a aplicabilidade do trabalho à distância aos diferentes perfis profissionais na equipe, 23 gerentes (43.40%) consideraram ser aplicável a todos os membros da equipe, enquanto 16 gerentes – (30.19%) consideraram não aplicável a todos, pois nem todos reúnem as características necessárias, tais quais: autogestão, engajamento, comprometimento e proatividade para atuação. Todavia, para 14 gerentes (26.42%), o trabalho a distância pode ser aplicável a todos, desde que participem de processo contínuo de capacitação/reciclagem para um melhor entendimento de seus direitos e deveres.

Abordaremos a diante os impactos econômico-financeiros na adoção das práticas de trabalho à distância para a organização.

3.2 Impactos econômico-financeiros na adoção das práticas de trabalho à distância

Considerando os avanços promovidos em menos de 60 dias de atuação, dado a urgência de se institucionalizar as práticas (tanto do regime de teletrabalho, quanto do trabalho remoto) antes do plano de retorno, conduzido pelo Comitê COVID-19, alcançar todas as suas fases, ressalta-se que o custo de implantação de ambos os regimes, que configuram em um novo modelo de gestão de pessoas e atividades foi praticamente zero. Por outro lado, durante o período da pandemia empresas de diversos segmentos, entre privadas e públicas, evidenciaram diminuição de seus custos administrativos com a adoção das práticas de trabalho à distância. A seguir apresenta-se o comparativo entre os custos evidenciados nos anos de 2019, 2020 e 2021 que reforçam que as modalidades de teletrabalho e trabalho remoto se configuram como um indicador de economicidade para a CMB. No Quadro 2- Serviço de Transporte, se evidencia a economia gerada com o serviço de transporte no triênio citado:

Quadro 2 - Serviço de Transporte

TRANSPORTE	2019	2020	2021	Economia gerada 2019/2021
Serviço de Transporte Coletivo	R\$ 24.510.496,72	R\$ 18.330.708,34	R\$ 14.982.125,24	- R\$ 9.528.371,48 (-38%)
Consumo de Vale Transporte	R\$ 853.379,95	R\$ 236.685,10	R\$ 93.799,14	- R\$ 522.895,71 (-85%)
TOTAL	R\$ 25.363.876,67	R\$ 18.567.393,44	R\$ 15.075.924,38	-R\$ 10.287.952,29 (-41%)

Fonte: Elaboração própria com base no Relatório COTRAD (junho 2022)

Considerando o serviço de transporte Coletivo, utilizado pelos empregados da CMB que trabalham na unidade fabril, este representou a economia de - R\$ 9.528.371,48, enquanto, na utilização do vale transporte, em complemento ao uso da frota coletiva foi apresentada a redução de - R\$ 522.895,71 de 2019 para 2021. Os dados coletados representam o custo dos serviços citados entre janeiro de 2019 e dezembro de 2021, representando uma economia global de - R\$ 10.287.952,29 (41%), dez milhões duzentos e oitenta e sete mil novecentos e cinquenta e dois reais e vinte e nove centavos.

Na sequência detalhamos a economia gerada com o serviço de alimentação, em demonstrativo no Quadro 3 – Serviço de Alimentação:

Quadro 3- Serviço de Alimentação

ALIMENTAÇÃO	2019	2020	2021	Economia gerada 2019/2021
Serviço de Refeições	R\$ 9.982.474,89	R\$ 6.261.782,37	R\$ 4.922.401,35	- R\$ 5.060.073,54 (-51%)
Consumo de Vale Refeição	R\$ 592.948,80	R\$ 370.647,09	R\$ 315.674,00	- R\$ 277.274,80 (-28%)
TOTAL	R\$ 10.575.423,69	R\$ 6.632.429,46	R\$ 5.238.075,35	-R\$ 5.337.348,34 (-50%)

Fonte: Elaboração própria com base no Relatório COTRAD (junho 2022)

Considerando os serviços de preparo e distribuição de refeições em balcões térmicos de autosserviço, no restaurante interno da CMB, foi constatada a economia de -R\$ 5.337.348,34 (-50%) cinco milhões trezentos e trinta e sete mil trezentos e quarenta e oito reais e trinta e quatro centavos, de 2019 a 2021.

No tocante a economia gerada com serviços de infraestrutura (energia e água), denota-se o Quadro 4 – Serviço de Infraestrutura:

Quadro 4 - Serviço de Infraestrutura

INFRAESTRUTURA	2019	2020	2021	Economia gerada 2019/2021
Serviços de Energia	R\$ 934.508,16	R\$ 781.392,50	R\$ 795.773,00	- R\$ 138.735,16 (-15%)
Serviços de Água	R\$ 120.121,78	R\$ 108.202,66	R\$ 165.190,47	-
TOTAL	R\$ 1.054.629,94	R\$ 889.595,16	R\$ 960.963,47	-R\$ 93.666,46 (-9%)

Fonte: Elaboração própria com base no Relatório COTRAD (junho 2022)

Considerando o consumo de energia elétrica intrinsicamente associado à produção, no início da pandemia, quando houve uma diminuição do volume na produção, unido às dinâmicas do trabalho à distância, houve significativa redução do consumo de energia elétrica. A partir do mês de junho de 2020, quando houve a celebração do contrato junto ao BACEN, e consequente aumento da produção, com atuação inclusive aos finais de semana, o consumo tornou a se elevar. No caso do impacto do trabalho remoto e/ou teletrabalho, existe outra condicional que minimiza o resultado, quer seja o fato de que este é mais associado aos empregados do prédio administrativo, que corresponde a apenas 3,22%, em média, do consumo de energia elétrica do parque fabril. Destarte, o impacto em economia no tocante ao consumo de energia elétrica acrescido de consumo de água, ainda com a crescente de 2020 para 2021, representou uma economia global de -R\$ 93.666,46 (-9%), noventa e três mil seiscentos e sessenta e seis reais e quarenta e seis centavos, quando considerado o triênio 2019-2020-2021.

A seguir, estão considerados a economicidade refletida no Quadro 5- Serviço de Impressão, internet e telefonia:

Quadro 5- Serviço de Impressão, Internet e telefonia

INTERNET, TELEFONIA E IMPRESSÃO	2019	2020	2021	Economia gerada 2019/2021
Serviço de Outsourcing de Impressoras	R\$ 704.333,01	R\$ 412.807,86	R\$ 320.528,04	- R\$ 383.804,97 (-54%)
Serviços de Internet	R\$ 193.333,20	R\$ 193.333,20	R\$ 161.111,00	- R\$ 32.222,2 (-16%)
Serviços de Telefonia	R\$ 269.188,44	R\$ 206.515,89	R\$ 163.024,12	-R\$ 106.164,32 (38%)
TOTAL	R\$ 1.166.854,65	R\$ 812.656,95	R\$ 644.663,16	-R\$ 522.191,49 (44%)

Fonte: Elaboração própria com base no Relatório COTRAD (junho 2022)

No tocante ao Outsourcing de impressoras, configura o aluguel de equipamentos que viabilizam o serviço de cópias e reproduções de documentos, até 2019 a empresa tramitava grande volume de documentos impressos. Destacam-se como potencializadores e contribuintes para este cenário a adesão ao Sistema Eletrônico de Informações – SEI, plataforma do Governo Federal que trata da gestão documental de processos administrativos e a adoção de certificados digitais internos para a assinatura eletrônica de documentos, resultando na economia de -R\$ 383.804,97 (54%) entre 2019 e 2021.

Tendo em vista os serviços de Internet, embora o consumo de download tenha reduzido, em razão dos empregados estarem em trabalho remoto ou teletrabalho. Entretanto, houve aumento do volume de upload para o acesso aos recursos da CMB, em razão desse movimento, não houve iniciativa de redução de custos quanto a estes serviços, refletida na manutenção dos custos nos exercícios 2019 e 2020, e um decréscimo de -R\$ 32.222,20, entre 2020/2021.

Atentando aos serviços de telefonia, foram parcialmente substituídos pela plataforma de comunicação Microsoft Teams, contratada pela empresa subsidiando reuniões e conectando diferentes locais e pessoas, repercutindo na economia de -R\$106.164,32, no triênio compreendido. Destarte, a redução de custos dos três serviços alcançou a economia de -R\$ 522.191,49 (-44%).

Tendo em consideração o custo envolvendo serviço externo e custos de viagens, o Quadro 6- Serviço externo, Viagens e Passagens, revela elevada economia:

Quadro 6- Serviço externo, Viagens e Passagens

SERVIÇO EXTERNO, VIAGENS E PASSAGENS	2019	2020	2021	Economia gerada 2019/2021
Deslocamentos e Viagens a Serviço (Passagens)	R\$ 882.396,84	R\$ 280.009,02	R\$ 111.134,30	- R\$ 491.253,52 (-52%)
Deslocamentos e Viagens a Serviço (Diárias)	R\$ 391.614,00	R\$ 126.504,73	R\$ 37.696,00	- R\$ 227.413,27 (-58%)
Serviço Externo (Transporte + Alimentação)	R\$ 286.636,45	R\$ 72.830,95	R\$ 35.598,63	- R\$ 178.206,87 (-66%)
TOTAL	R\$ 1.560.647,29	R\$ 479.344,70	R\$ 184.428,93	- R\$ 896.873,66 (-58%)

Fonte: Elaboração própria com base no Relatório COTRAD (junho 2022)

Dentre os itens elencados, a redução com passagens aéreas, justificada pelas medidas restritivas de confinamento, e supressão de viagens, impossibilitando reuniões e treinamentos presenciais, acrescidas de diárias fornecidas aos respectivos empregados, além de traslado e alimentação, resultaram na drástica redução de - R\$ 896.873,66 (-58%). Ocorrendo neste

período o progressivo acultramento envolvendo reuniões e treinamentos online, viabilizados pelas plataformas digitais de comunicação.

Considerando o total de gastos elencados, restou evidenciada a economia de -R\$ 17.138.032,24 (-40%) – Dezessete milhões cento e trinta e oito mil trinta e dois reais e vinte e quatro centavos, incidindo no período compreendido entre 2019-2021. A análise financeira ora apresentada sinaliza a economicidade da iniciativa das práticas de trabalho a distância na CMB até 2021. Para uma projeção futura positiva, se faz necessário um processo contínuo de amadurecimento e evolução das práticas, bem como a sensibilização e capacitação contínua das gerências de forma que as lideranças se sintam seguras em renunciar à “cultura da presença” para promover a transição para a cultura da confiança e maturidade. Para que a economicidade perdure, a média de dias “teletrabalháveis” ou remotos devem ser de 4 (quatro) dias na semana.

Objetivando potencializar pontos fortes e minimizar os riscos, a modalidade híbrida torna-se uma alternativa considerável para a empresa, contribuindo para: Manutenção do senso de pertencimento; mínimo de empregados nas dependências para o atendimento das demandas de natureza presencial; Diminuição das ocorrências de ausências não planejadas e saídas antecipadas; Adoção do modelo da gestão por resultados; Aumento de produtividade; Possibilidades de uso de espaços compartilhados; Manutenção das práticas de trabalho à distância e flexibilização de horários.

4. Contribuições e ações para prosseguir na estratégia de Trabalho à distância

A implantação das práticas do trabalho à distância no serviço público no Brasil é recente, entretanto, vem evoluindo de maneira consolidada em órgãos federais com projetos bem-sucedidos de sua adoção. O Governo Federal, no intuito de modernizar a gestão de pessoas e aumentar a eficiência na prestação dos serviços públicos percebeu a necessidade de ampliar a adoção do Teletrabalho e publicou em Julho de 2020 a Instrução Normativa 65 e a Lei 14.442/2022, que estabeleceu diretrizes específicas para este fim, dando uma resposta clara e contundente de que as práticas de trabalho à distância vieram para se estabelecer como uma nova modalidade de trabalho no meio das empresas públicas e demais órgãos das esferas municipais, estaduais e federais.

Mesmo aqueles que eram mais reticentes e/ou conservadores, puderam constatar que as empresas não deixaram de operar durante a pandemia, não se trata mais do tempo disponível na empresa, e sim do trabalho dedicado e revertido em entregas realizadas.

A natureza do trabalho à distância é predominantemente baseada no cumprimento de metas e prazos, similar ao comprometimento presencial, ou seja, trata-se apenas de uma nova forma de executar o trabalho, que foi acelerada em função da pandemia e da concepção de cada empregado sobre a importância de seu trabalho e impacto no sistema organizacional, no qual todos afetam e são afetados diariamente, além das forças impostas pelo ambiente externo.

Nesta mudança de cultura, rumo à sistemas menos burocráticos e mais participativos, o papel da liderança intermediária ganha protagonismo, pois descortina a necessidade do trabalho presencial e do controle visual, reforçado pelo presenteísmo e não pela produtividade. Os telegerentes precisam gerenciar o fluxo de demandas e entregas pactuadas, e agora possuem evidências de produtividade e disponibilidade do empregado para as demandas.

Para isso, o papel da liderança na gestão dos trabalhadores é criar um ambiente com um clima de trabalho propício à inovação e segurança psicológica, onde os profissionais possam se sentir seguros buscando feedback, relatando erros e expondo suas ideias (Bos-Nehles, Bondarouk, Nijenhuis, 2017). Em outras palavras, a liderança deve estar disposta a atender às

necessidades de desenvolvimento e fornecer recursos que promovam o desenvolvimento pessoal e profissional.

Compreender o processo de aprendizagem nas organizações, no desenvolvimento das pessoas, denota relevância e impacta em reconhecer seus diferentes níveis (individual, grupal e organizacional) e as interações entre eles (ANTONELLO, 2007) para propiciar às organizações tornarem-se mais competitivas e inovadoras. Sob esta ótica, as organizações públicas não se distinguem das privadas, pois a forma como os servidores públicos aprendem a aprender possibilita substituir o modelo taylorista de trabalho por um modelo que permita ao trabalhador maior autonomia.

Watson (2005) situa duas vertentes distintas sobre a concepção do trabalho e que subsidiam toda a lógica organizacional. A vertente “Sistêmico Controladora”, que maximiza a importância do controle sobre os processos humanos, denota a concepção de organização como grande sistema mecânico, controlável e orientada para resultados. Neste contexto, os líderes adotam postura de vigilância e desconfiança, sem autonomia para o empregado. Em contraponto, a vertente “Processual – Relacional” prevê que os processos emergem dos padrões de relações estabelecidos entre as pessoas, as organizações em determinado contexto, no qual estão inseridos.

Neste contexto, valoriza-se a autonomia e estímulo ao desenvolvimento profissional. Segundo Watson (2005) quando os gestores compreendem seu papel na formação de processos, podem promover a evolução da aprendizagem e de competências gerenciais por meio da construção de significados de negociações e barganhas, e do exercício do poder.

O processo de reflexão crítica sobre as práticas é recomendável, refletir para Raelin (2001), significa a prática de: dar um passo atrás, ponderar o significado das ações recentes, para si e para outros do mesmo ambiente; iluminar a experiência e fornecer base para futura ação; descobrir e explicitar para si e os colegas o que foi planejado, observado ou alcançado na prática. Raelin (2001) aborda 3 formas de reflexão: (a) a reflexão do conteúdo, que consiste em revisar a forma como foram aplicadas as ideias durante a resolução de problemas; (b) a reflexão do processo, examinar como foi resolvido o problema; e (c) a reflexão da premissa, ir a raiz do problema, examinando as próprias questões apresentadas, desafiando as crenças subjacentes ao problema em si. Sendo a terceira forma chamada autoconsciência teórica e seu resultado é conhecido por “aprendizagem transformadora” (Raelin, 2001, p. 12).

Evidencia-se a luz de Raelin (2001) que a CMB está buscando a reflexão sobre seu processo de trabalho, no caso da implantação do trabalho à distância, através da análise de viabilidade envolvendo a organização de forma sistêmica, em seus diferentes aspectos, surge então, a estratégia emergente de solução para a problemática imposta pela COVID19, tal qual a redução do contingente no ambiente fabril em atendimento as medidas sanitárias.

A análise dessas vivências oportuniza formas mais adequadas de prática e alternativas didáticas para enfrentar as situações-problema na promoção da aprendizagem. A reflexão alcança possibilidades que gera confiança e promove por meio do trabalho, o conhecimento que tem solidez teórica, transformando a prática e sobrepunando o mero fazer.

Traçando um paralelo entre a pesquisa aplicada na Volvo e a realidade da CMB, à luz de Sandberg (2000), os empregados comprometem-se em diferentes níveis a partir da concepção de seu trabalho, significado e relevância deste para si. Sendo assim, os moedeiros passaram a atuar em um contexto adverso, sem prévio preparo, no qual emergiram novas competências, apesar das dificuldades apresentadas: Espaço laboral e pessoal integrados; conciliar demandas domésticas, trabalho e educação dos filhos em espaço físico mínimo; dificuldades com a gestão do tempo e espaço e; muitas vezes, ausência de apoio de outros

integrantes familiares na divisão das tarefas domésticas. Ainda assim as entregas dentro dos prazos permaneceram ocorrendo.

Watson (2001) contribui para a compreensão dos processos de aprendizagem gerencial com o conceito de “gestor emergente”. O autor explicita que as pessoas no trabalho gerencial não se tornam de repente gerentes e não deixam de aprender e se desenvolver, seja como indivíduos ou trabalhadores gerenciais. Desenvolver entendimentos processuais de emergência individual e organizacional é um processo no qual a aprendizagem é um componente central. O aprendizado associado a qualquer tipo de trabalho deve estar relacionado à vida do trabalhador como um todo à sua biografia.

Na experiência da CMB, os gerentes tiveram que aprender na prática a tornarem-se “telegerentes”, adaptando-se as novas ferramentas de trabalho remoto e ausência de controle *in loco*. Nesta nova concepção, os empregados são responsáveis e reconhecem seus direitos e deveres, cabendo ao gestor e empregado a pactuação das metas, alinhando prazo, produtividade e qualidade. Ao gestor cabe o acompanhamento e suporte sempre que necessário.

Destarte, são sugeridas ações pertinentes a consolidação das práticas de trabalho à distância, que favoreçam a aprendizagem e ampliem a qualidade dos processos em curso tais quais, objetivando superar os pontos críticos que não podem ser ignorados. Apontam-se algumas medidas mitigadoras desses desafios, conforme apresentado no Quadro 7, a seguir:

Quadro 7- Pontos críticos para o empregado e medidas mitigadoras

PONTOS CRÍTICOS	MEDIDAS MITIGADORAS
Distanciamento do círculo de relacionamento de trabalho, gerando isolamento social.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Capacitação do corpo gerencial em gestão de equipes com trabalhadores remotos. ○ Programação de reuniões presenciais. ○ Programação de encontros informais e de confraternização. ○ Uso de modelo parcial, com a combinação de trabalho remoto e presencial.
Responsabilidade com o autogerenciamento das condições de trabalho, podendo gerar problemas com a má administração do tempo.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Orientação para estabelecimento de uma rotina diária de trabalho. ○ Orientação para contatos frequentes com o gestor e demais membros da equipe para integração na dinâmica produtiva da unidade de lotação e na empresa como um todo.
Compartilhamento do espaço doméstico com o posto individual de trabalho, gerando distração com os membros familiares e invasão do espaço profissional.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Orientação sobre a organização do espaço doméstico destinado ao trabalho remoto, com as devidas preocupações ergonômicas. ○ Orientação ao empregado sobre a importância da conscientização familiar sobre a sua presença no domicílio e o que isso representa.
Diminuição do intercâmbio de conhecimento e de aprendizagem direta com outros empregados, o que se potencializa no caso de profissionais ainda inexperientes, que necessitam de capacitação e maior supervisão.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Incentivo ao uso de ferramentas de comunicação virtual pelo trabalhador remoto. ○ Estabelecimento de tempo mínimo de empresa para realização de trabalho à distância. ○ Uso de modelo parcial, com a combinação de trabalho remoto e presencial.
Distância da dinâmica organizacional da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Intensificação das ações visando à inserção dos trabalhadores remotos na dinâmica da empresa nos dias de trabalho presencial. ○ Programação de participação em reuniões com fornecedores, clientes, parceiros, etc.



Impacto na progressão na carreira, devido ao efeito <i>out-of-sight/out-of-mind</i> *.	<ul style="list-style-type: none">○ Fortalecimento das práticas de liderança virtual, por meio de orientação, acompanhamento e feedback constante e estruturado.○ Planejamento de reuniões periódicas com a equipe e com outras unidades da empresa.○ Uso de modelo parcial, com a combinação de trabalho remoto e presencial.
--	--

* Expressão usada na literatura de origem inglesa para designar o receio que o empregado tem de ser esquecido (*out of mind*) pelo fato de não estar presente (*out of sight*).

Fonte: Elaboração própria

Feito esse exercício de análise dos benefícios e dos pontos críticos, registre-se que a modalidade de teletrabalho e de trabalho remoto não devem ser utilizadas por premiação ou punição, mas apenas uma modalidade diferente de desempenhar as atividades do cargo. Ressalvada a exclusão do cargo Operacional, atuando diretamente na produção, por sua própria natureza, não enquadrado na possibilidade de conversão em trabalho à distância – notadamente por sua interatividade presencial imprescindível para a execução de seu trabalho junto ao maquinário, lotado nas fábricas.

Objetivando a proposição de melhorias na sistematização dos processos de Trabalho à Distância, a empresa pretende implantar o Programa de Gestão e Desempenho – PGD, do Governo Federal, com base na Instrução Normativa 65, objetivando sistematizar demandas e evidenciar a produtividade dos empregados. Como possibilidade de implementação futura, algumas sugestões:

- Possibilidades de trabalho a distância no exterior;
- Realocação de espaços com possibilidades de uso compartilhado;
- Contratação de pessoal, por meio de concurso, residentes fora do Rio de Janeiro;
- Flexibilização de horários, possibilitando a extensão de atendimento por parte das áreas meio.
- A concessão de benefício do vale-refeição, serviços de internet e energia elétrica para empregados em regime de trabalho remoto/teletrabalho;
- A concessão de subsídios para a aquisição de equipamentos de informática ou mobiliário ergonomicamente adaptado.



REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S., MOURÃO, L., COSTA, R. B., MARTINS, L. B., LEGENTIL, J., & MIRANDA, L., (2021) Habilidades para teletrabalho em casa: construção e evidências de validade da escala. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, 21(3), 1655-1664.

ANTONELLO, C.S.,(2007). O Processo de Aprendizagem Interníveis e o Desenvolvimento de Competências. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.9, n.25, p.39-58.

BOS-NEHELES, A.; BONDAROUK, T. NIJENHUIS, K.(2017). Comportamento inovador de trabalho em organizações do setor público intensivas em conhecimento: o caso dos supervisores nos serviços de bombeiros dos Países Baixos. **O International Journal of Human Resource Management**, 28(2), 379-398.

BRASIL. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações, critérios e procedimentos a serem observados relativos à implementação de Programa de Gestão. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 31 jul. 2020, nº146, Seção1, Pg. 21. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em 17 dez. 2020.

_____. LEI nº 13.467, de 13 de julho de 2017. **Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm. Acesso em 17 dez. 2020.

_____. LEI nº 14.442, de 02 de setembro de 2022. Conversão da Medida Provisória nº 1.108, de 2022. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Lei/L14442.htm

_____. PORTARIA Nº 373, DE 25 DE FEVEREIRO DE 2011. Dispõe sobre a possibilidade de adoção pelos empregadores de sistemas alternativos de controle de jornada de trabalho. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 28 fev. 2011. Disponível em: https://www.trt2.jus.br/geral/tribunal2/ORGaos/MTE/Portaria/P373_11.html. Acesso em 18 dez. 2020.

_____. PORTARIA Nº 1.510, DE 21 DE AGOSTO DE 2009. Resolve Disciplinar o registro eletrônico de ponto e a utilização do Sistema de Registro Eletrônico de Ponto - SREP. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 25 ago. 2009. Disponível em: http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/ORGaos/MTE/Portaria/P1510_09.html. Acesso em 18 dez. 2020.

CASA DA MOEDA DO BRASIL – **Site institucional**. Disponível em: <https://www.casadoeda.gov.br/portal/a-empresa/sobre-a-cmb.html>. Acesso em 18 dez. 2020.

_____. **Visão e Valores**. Disponível em: <https://www.casadoeda.gov.br/portal/a-empresa/missao-visao-e-valores.html>. Acesso em 18 dez. 2020.

_____. **Desempenho Operacional e Financeiro**. Disponível em:

<https://www.casamoeda.gov.br/relatorio-de-sustentabilidade/2015-2016/pt/desempenho-operacional-e-financeiro.html>. Acesso em 16 dez. 2020.

_____. **Procedimento - Trabalho à Distância**, 2020. Disponível na intranet.

_____. **NAD-GEP 001 – Regime de Teletrabalho** (SEI 18750.001412/2019-68). Disponível na intranet.

_____. **NAD-GEP 003 – Regime de Trabalho Remoto** (SEI 18750.000510/2020-11). Disponível na intranet.

RAELIN, J. A. (2001). Public reflection as the basis of learning. **Management Learning**, 32(1), 11-30.

SANDBERG, J. (2000) Understanding Human Competence at Work: An interpretative approach. **Academy of Management Journal**, v.43, n.1, p.9-25.

SHIRIVASTAVA, P. (1983) A typology of organizational systems. **Journal Management Studies**, Oxford, v.20, n.1, p. 7-28, jan.1983. doi:[10.1111/j.1467-6486.1983.tb00195.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1983.tb00195.x)

STANDAERT, W., MUYLLES S., BASU A. (2022) Business meetings in a postpandemic world: When and how to meet virtually. **Business Horizons, Elsevier**, v.65, 267-275.

WATSON, T. J. (2005). Organização e Trabalho em Transição: Da Lógica “Sistêmico-controladora” à Lógica “Processual-Relacional”. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.45,n.1, p.14-23, Mar.2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902005000100003>. Acesso em: 10 dez 2020.

WATSON, T. J. (2001). The Emergent Manager & Processes of Management pre-learning. **Management Learning Journal**, v. 32, n.2, p.221-235.