

## Teletrabalho jurídico na pandemia do Covid-19: percepção sobre as reuniões virtuais na Advocacia-Geral da União

*Virtual legal counseling during the Covid-19 pandemic: perception about online meetings in the Attorney General's Office*

Fábio Lucas de Albuquerque Lima<sup>1</sup> 

<sup>1</sup> Ibmec e Faculdade ANASPS em Brasília. Coordenador-Geral de Editoração do Centro de Estudos Celso Barroso Leite da ANNPREV, Mestre em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas, Bacharel em Direito pela Universidade Federal de Sergipe, e-mail: [fabiolucas74@gmail.com](mailto:fabiolucas74@gmail.com)

### RESUMO

A comunicação no assessoramento jurídico, antes da pandemia da Covid-19, ocorria de maneira presencial. Com o *lockdown*, rapidamente as interações passaram a se dar de maneira virtual. No presente artigo, analisa-se a percepção de advogados públicos federais sobre as reuniões de assessoramento jurídico prestado de forma inteiramente *on-line*, em Brasília, Distrito Federal. Após apresentação de questões preliminares sobre o teletrabalho, aborda-se a importância do contato face a face para as interações sociais. A metodologia é essencialmente qualitativa com utilização da técnica de entrevistas semiestruturadas, a análise de dados se deu com a técnica de análise de conteúdo. Afloram das entrevistas a percepção de que alguns participantes entendem que a reunião virtual impede ou dificulta a percepção de erros. Para alguns, a reunião *on-line* seria melhor porque são mais objetivas. Em matérias parametrizadas como licitações e contratos, foi pacífica a percepção de que a reunião eletrônica é plenamente satisfatória. Como desdobramentos, pôde-se pesquisar quais ramos do Direito são mais voltados ao trabalho à distância e quais exigem um contato mais próximo com o assessorado.

**Palavras-chave:** Assessoramento jurídico. Teletrabalho. Reuniões virtuais. Covid-19.

### ABSTRACT

Legal counseling communication used to occur in person before the Covid-19 pandemic. When the lockdown emerged, interactions began to take place virtually. In this article, we analyze the perception of federal public attorneys on legal counseling during the virtual meetings. After discussing issues on telework, we bring the importance of face-to-face contact for social interactions into the discussion. The methodology is essentially qualitative with use of semi-structured interview techniques, and data analysis was conducted with content analysis technique. From this research, it emerged that some participants understand that virtual meetings hinder error perception. On the other hand, some of them believe online meetings would be better because they are more objective. In standardized procedures like public contracts, virtual meetings are entirely satisfactory. It is possible to investigate in the future which Law branches are more suited to remote work and which others require closer contact face-to-face with the client.

**Keywords:** Legal counseling. Telework. Virtual meetings. Covid-19

## 1 INTRODUÇÃO

A formação do jurista engloba várias áreas da ciência social, levando-o para além do conhecimento da legislação, para o campo da sociologia jurídica, da filosofia do direito, da teoria geral do Estado, das finanças públicas.

O assessoramento jurídico prestado pela Advocacia-Geral da União durante a pandemia da Covid-19, desenvolveu-se de modo compulsoriamente virtual, com a decretação do *lockdown* em março de 2020. O assessoramento jurídico aos gestores públicos de regra era realizado de forma presencial.

Essa atividade jurídica é acompanhada da necessidade de pensar a melhor norma aplicável aos fatos trazidos à consulta jurídica para dar conformidade aos atos da Administração. No processo de adequação do fato à norma, na consultoria e assessoramento jurídico-administrativo, o contato com o assessorado é por vezes indispensável. Esse é um dos componentes do processo de construção prática do Direito, tudo isso conduz o advogado a trabalhos de reflexão para emissão de seu parecer.

A interdisciplinaridade com que o operador do Direito convive diariamente, habilita-o para um trabalho intelectual de hermenêutica, que naturalmente imprime a necessidade de mais autonomia técnica para que o resultado da aplicação dialógica do silogismo jurídico não sofra qualquer tipo de enviesamento indesejável. Assim, durante o afastamento compulsório em 2020, todas as reuniões de assessoramento passaram a ser por meios virtuais.

Nesse artigo, será analisada a percepção dos advogados públicos sobre reuniões virtuais de assessoramento jurídico no curso da pandemia da Covid-19, em Brasília, Distrito Federal.

Após esta Introdução, na seção 2, discute-se a importância do contato social face a face, *modus* que sofreu sensível alteração pela interação através das telas de computadores e celulares. Enquanto anteriormente o assessoramento jurídico era feito presencialmente, na pandemia do Covid-19 transpassou para um modo de assessoramento jurídico à distância.

Na seção 3, descreve-se como a AGU se organiza e sua normatização do teletrabalho, com análise documental da sua regulamentação durante a pandemia.

Na seção 4, expõe-se a estratégia metodológica, com a indicação do marco temporal, nas unidades de análise, da finalidade e da natureza da pesquisa, bem como da maneira através da qual se deu a análise dos dados.

Na seção 5, apresentam-se os resultados e discussões, e, ao final, são tecidas as considerações finais sobre a pesquisa exploratória.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Noções preliminares do teletrabalho**

A adoção do teletrabalho no setor público, iniciou-se no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), havendo alguns estudos de caso nessa corporação (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021).

O teletrabalho jurídico durante e após a pandemia da Covid-19, ainda foi muito pouco estudado apesar de o trabalho remoto ter sido parte do “novo normal” (BATTISTI *et al.*, 2022), embora a advocacia pública seja uma área talhada para prestação de serviços jurídicos à distância.

De forma geral, é comum abordar o teletrabalho, dissecando-o em duas categorias: desafios do ponto de vista da organização e desafios do ponto de vista do indivíduo (ROCHA; AMADOR, 2018; ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; SAKUDA; VASCONCELOS, 2005). Mas o teletrabalho pode ser abordado do ponto de vista da sociedade em aspectos relacionados, por exemplo, aos benefícios ao meio ambiente.

Na área da administração pública alguns trabalhos analisam como o teletrabalho se ambienta no setor público (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021).

Poucos ainda são os estudos sobre as reuniões virtuais, sobre diversos aspectos, como a percepção de erros e a gestão do conhecimento. Em relação à percepção sobre as reuniões virtuais, que se tornaram excessivas durante a pandemia da Covid-19, começam a surgir estudos sobre a fadiga dos teletrabalhadores (FAUVILLE *et al.*, 2021), bem como a tradicional abordagem entre vantagens e desvantagens (KUGLER, 2022).

As características inerentes ao trabalho jurídico, sugerem a possibilidade de facilitação no processo de adaptação do advogado público federal ao teletrabalho compulsório na pandemia da Covid-19, no que concerne ao assessoramento jurídico-administrativo à distância.

Nesta comunicação de pesquisa, apresentam-se aspectos e percepções sobre o teletrabalho jurídico, especificamente no assessoramento jurídico a gestores integralmente em reuniões virtuais.

O teletrabalho compulsório durante a crise sanitária, impôs desafios ao indivíduo e à instituição, posto que, todos passaram a trabalhar e se comunicar remotamente para atender às demandas dos órgãos públicos federais assessorados pela Advocacia-Geral da União (AGU). Implicações em termos de eficiência na comunicação, merecem estudos e pesquisas que se desenrolam mundo afora em relação ao trabalho feito de forma remota, no contexto de uma crise de saúde pública no mundo.

## 2.2 A interação social nas relações de trabalho

As abordagens sobre o teletrabalho tendem a centrar-se em enfoques teóricos com perspectivas que enfatizam o coletivo, na observação das relações de trabalho. Diante desta lacuna, a análise da interação no nível individual necessita ser investigada.

Isso porque as interações entre os teletrabalhadores passaram a ocorrer de modo virtual com utilização de ferramentas de TIC. Essa abordagem pode levar a eterna discussão sobre o predomínio das metodologias com enfoque no coletivo, como em Marx e Durkheim, ou com ênfase no aspecto individual, como em Max Weber (SELL, 2020).

Nessa discussão, não se pode ignorar a ponderação de Berger e Luckmann (2022) no sentido de se tornar uma questão a ser superada de maneira definitiva:

Durkheim diz-nos: ‘A primeira regra e a mais fundamental é: *‘Considerar os fatos sociais como coisas’*. E Weber observa: ‘Tanto para a sociologia no sentido atual quanto para a história o objeto de conhecimento é o complexo de significados subjetivo da ação’. Estes dois enunciados não são contraditórios. A sociedade possui na verdade facticidade objetiva. E a sociedade de fato é construída pela atividade que expressa um significado subjetivo. E, diga-se de passagem, Durkheim conheceu este último enunciado, assim como Weber conheceu o primeiro. É precisamente o duplo caráter da sociedade em termos de facticidade objetiva e significado subjetivo que torna sua *‘realidade sui generis’*, para usar outro termo fundamental de Durkheim. (2022, p. 33)

Durkheim, ao fundar metodologicamente a Sociologia, demonstrou que a coercibilidade é um poder do coletivo enquanto síntese e não soma das vontades individuais. Logrou então diferenciar o *fato social* como *coisa*, diferente da psiquê individual. Expondo o psicologismo de Gabriel Tarde, Durkheim mostrou que as vontades individuais se submetem à coercibilidade social, e por conseguinte, existe uma força, um fato, diferente da vontade individual. No entanto, até os

dias de hoje, nenhum pensamento no mundo nasceu dessa entidade coletiva, sendo sempre produção do indivíduo ou de indivíduos (MACHADO NETO, 1974).

Analisar as relações em trabalho remoto, traz o desafio de que as interações no teletrabalho se distanciaram da situação de comunicação *face a face*. De modo que, respeitando essa ponderação, na análise do teletrabalho, diante dos problemas da comunicação, deve-se priorizar, mesmo tendo em vista a ponderação supracitada de Berger e Luckmann (2022), a ênfase da interação social no nível individual, observando a comunicação intersubjetiva nesse novo contexto de produção à distância.

Assim, quando se volta o olhar para o problema da comunicação e da gestão do conhecimento, por exemplo, talvez como em poucas ocasiões, seja importante observar o teletrabalho do ponto de vista da ação do indivíduo em relação a outro indivíduo, bem como atentar para a importância da participação dos atores que estão inseridos na discussão sobre essa mudança disruptiva na forma de se trabalhar. Porque o indivíduo, segundo Berger e Luckmann (2022), é acentadamente um ser social:

Assim como é impossível que o homem se desenvolva como homem no isolamento, igualmente é impossível que o homem isolado produza um ambiente humano. O ser humano solitário é um ser no nível animal (que, está claro, o homem partilha com outros animais). Logo que observamos fenômenos especificamente humanos entramos no reino do social. A humanidade específica do homem e sua sociabilidade estão inextricavelmente entrelaçadas. O *Homo sapiens* é sempre, e na mesma medida, *homo socius* (2022, p. 73)

Weber dividiu, em sua teoria da ação social, a ação funcional (ação voltada a objetivos), ação substantiva (ação social voltada a valores) como as principais subdivisões do agir humano (2022). A outra face da teoria weberiana é a vocação para o trabalho (2020), *Beruf*, que na época da pandemia se manifesta no esforço dos trabalhadores de darem continuidade à produção de bens e prestação de serviços.

Partindo da teoria da ação social weberiana, alterando consideravelmente o entendimento dominante sobre a ação racional, Habermas (2019) assevera que a prática da racionalidade pressupõe “uma pessoa que se comporta com disposição positiva diante do entendimento e, diante de problemas de comunicação, reage de modo que reflita sobre as regras da linguagem” (2019, p.55).

A complexidade, por conseguinte, que os processos de fala e comunicação abrangem, e cuja importância no contexto do teletrabalho se acentuaram, principalmente nas interações em reuniões virtuais, necessitam de apoio teórico para pesquisas empíricas.

Como perceber nas reuniões em plataformas com Teams, Zoom etc., “enunciações ‘implícitas’, elípticamente abreviadas e complementadas por via não-verbal, em que a compreensão do ouvinte depende do conhecimento de condições casuais do contexto, não padronizadas” (HABERMAS, 2019, p. 568) numa sala com muitos participantes em interação totalmente *on-line*? Considere-se ainda que muitas vezes os interlocutores mantêm as câmeras de seu computador fechadas, impossibilitando a sua visualização, ainda que limitada à tela do aparelho telemático.

Berger e Luckmann (2022) pontuam que “A mais importante experiência dos outros ocorre na situação de estar face a face com o outro, que é o caso prototípico da interação social. Todos os demais casos derivam deste.” (2022, p. 46) De modo que o problema da comunicação e de como se transmite e se faz a gestão estratégica do conhecimento nas relações funcionais em teletrabalho, justificam a relevância de estudos abordando a questão da linguagem.

As ferramentas tecnológicas permitem o fluxo da comunicação, com os pressupostos da ação comunicativa de Habermas. Entretanto, essas interações não ocorreram, no contexto da pandemia, de maneira presencial.

É na situação de interação face a face, segundo Berger e Luckmann (2022), que o máximo de conhecimento e construção da realidade se objetiva na prática:

Isto significa que na situação face a face a subjetividade do outro me é acessível mediante o máximo de sintomas. Certamente, posso interpretar erroneamente alguns desses sintomas. Posso pensar que o outro está sorrindo quando de fato está sorrindo afetadamente. Contudo, nenhuma outra forma de relacionamento social pode reproduzir a plenitude de sintomas da subjetividade presentes na situação face a face. Somente aqui a subjetividade do outro é expressivamente ‘próxima’. Todas as outras formas de relacionamento com o outro são, em graus variáveis, ‘remotas’. (2022, p. 46)

O teletrabalho, compartimentando o convívio físico na sede da organização, nunca impediu a interação social. Entretanto, o “frente a frente” no teletrabalho ocorre através de telas de aparelhos eletrônicos com intermediação de TIC. E, segundo Berger e Luckmann, “As tipificações da interação social, tornam-se progressivamente anônimas à medida que se afastam da situação face a face” (BERGER; LUCKMANN, 2022, p. 49).

No trabalho de assessoramento e consultoria jurídicos, o gestor necessita de um contato social para que adquira confiança no seu consultor jurídico, talvez pelo argumento destes autores que “De qualquer modo, a interpretação errônea e a ‘hipocrisia’ são mais difíceis de manter na interação face a face do que em formas menos ‘próximas’ de relações sociais” (BERGER; LUCKMANN, 2022, p 48), em razão de que “A realidade da vida cotidiana contém esquemas tipificadores em termos dos quais os outros são apreendidos, sendo estabelecidos os modos como ‘lidamos’ com eles nos encontros face a face” (BERGER; LUCKMANN, 2022, p. 48).

No setor público são poucos os trabalhos sobre o assunto. Na advocacia pública, menor ainda a quantidade de pesquisas sobre o teletrabalho em tempos de pandemia, embora atualmente seja muito usual o teletrabalho para o assessoramento jurídico, indicando a importância da investigação exploratória. Não encontramos trabalhos publicados que pesquisem a percepção de como o assessoramento jurídico transcorre em ambiente totalmente virtual.

Para contextualizar o leitor com os participantes da pesquisa e o trabalho de assessoramento jurídico no âmbito federal, passa-se ao próximo tópico.

### **2.3 A Advocacia-Geral da União como função essencial à justiça**

A Advocacia-Geral da União é referenciada na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, como função essencial à justiça.

O Advogado-Geral da União exerce a liderança principal da advocacia pública federal, constituindo-se em importante figura no cenário das Funções Essenciais à Justiça, com sinais apostos na própria Constituição da República de 1988, que, por regulamentação da legislação complementar supracitada, chefia à AGU e se acha vinculado diretamente ao Presidente da República, como se lê da Lei Complementar nº 73, de 1993.

Por outro lado, os serviços públicos da União, por juízo de conveniência e oportunidade do legislador ordinário, podem ser descentralizados da Administração direta com a criação de autarquias, fundações ou agências reguladoras. Quando criadas as unidades descentralizadas, estas entidades compõem o que em Direito Administrativo se denomina administração indireta. Nestes casos, a representação judicial ou a consultoria jurídica é prestada à administração indireta da União (autarquias e fundações públicas, bem como agências reguladoras), o órgão da Advocacia Pública que presta o assessoramento é a Procuradoria-Geral Federal. A Procuradoria-Geral Federal foi

instituída pela Lei Federal nº 10.480, de 2 de julho de 2002, em momento posterior à Lei Complementar nº 73 (BRASIL, 1993).

De modo que compõem os quadros da Advocacia-Geral da União: 1) os Advogados da União; 2) os Procuradores da Fazenda Nacional; 3) os Procuradores Federais; e 4) os Procuradores do Banco Central do Brasil.

Os Advogados da União defendem a União judicialmente e prestam consultoria jurídica em processos administrativos dos órgãos da Administração direta. Os Procuradores da Fazenda Nacional representam a União na cobrança da dívida tributária e fazem a consultoria dos órgãos do Ministério da Fazenda. Os Procuradores Federais representam judicialmente autarquias, fundações públicas e agências reguladoras, bem como prestam consultoria jurídica a toda a administração indireta da União. E, por fim, os Procuradores do Banco Central do Brasil representam judicialmente o Banco Central do Brasil e prestam consultoria jurídico-administrativa nos processos administrativos que correm nesta autarquia federal. As carreiras selecionam os seus integrantes em concursos públicos separados com temática específica e aderente às funções. A remuneração consta de tabela idêntica para todas as categorias.

#### **2.4 A atividade do advogado público federal**

O advogado público federal presta assessoria jurídica em reuniões com gestores e consultoria jurídica nos processos administrativos que lhe são submetidos para conferir conformidade e segurança jurídica à tomada de decisão dos órgãos da administração pública federal.

Além dessa atividade de assessoramento e consultoria jurídica no âmbito interno da administração, quando a União, ou qualquer outra pessoa jurídica da administração indireta (autarquias, fundações públicas e agências reguladoras), necessitam de comparecer em juízo, seja quando demandada ou quando ajuíza uma demanda contra terceiro, a representação judicial é operacionalizada obrigatoriamente por um representante da Advocacia-Geral da União.

A título de ilustração, quando do evento da pandemia da Covid-19, para o atendimento das necessidades emergenciais, a Advocacia-Geral da União ajuizou perante o Supremo Tribunal Federal ação direta de constitucionalidade (ACO nº 6.357-DF) para flexibilizar os rigores fiscais

da Lei de Responsabilidade Fiscal e da Lei de Diretrizes Orçamentárias a fim de que o Estado pudesse enfrentar a crise sanitária da Covid-19 (LEITE, 2022).

Atendendo a este pedido, feito pela Advocacia-Geral da União, o Ministro Relator, Alexandre de Moraes, deferiu cautelar para reconhecer o estado excepcional não previsto na legislação fiscal brasileira, de modo que se pode viabilizar o atendimento da sociedade durante a pandemia, concedendo excepcionalmente maior flexibilidade ao processo orçamentário (LEITE, 2022, p. 314).

Logo, a consultoria jurídica no âmbito administrativo e a atividade judicial em defesa do patrimônio público, do meio ambiente e para a consecução das políticas públicas federais, são o cerne da atividade jurídica dos advogados públicos federais.

Quando a defesa dos interesses em discussão se refere à União, tal atividade é desempenhada pelos Advogados da União. Ainda em relação à União, quando a questão é de natureza tributária, entram em cena os Procuradores da Fazenda Nacional, e, quando a questão versada é relativa aos interesses de autarquias, fundações e agências, aos Procuradores Federais, restando finalmente as questões relativas ao sistema financeiro nacional sob regulação do Banco Central do Brasil, cuja assessoria jurídica cabe aos Procuradores do Banco Central.

## **2.5 A Advocacia-Geral da União em teletrabalho na pandemia**

O teletrabalho é regulamentado no Poder Executivo da União como um conceito contido nos programas de gestão. Com isso, a administração pública quer dizer que o teletrabalho é uma das formas de flexibilização do trabalho no setor público, mas não a única.

Na administração pública federal, o teletrabalho foi regulamentado dessa forma no curso da pandemia pela Instrução Normativa nº 65 (BRASIL, 2020), dentro do contexto da pandemia da Covid-19, trazendo redução de custos aos cofres públicos e flexibilizando as relações de trabalho entre a União e seus servidores.

A citada IN nº 65 não se aplica aos membros da AGU, sendo aqui brevemente indicada para contextualizar como os servidores e gestores assessorados se posicionaram nas relações de trabalho, objeto deste estudo, num ambiente de trabalho virtual.

Posteriormente, no final de 2022, editou-se a Instrução Normativa nº 89 (BRASIL, 2022), que vinha no sentido de limitar o quantitativo de pessoal em teletrabalho, numa sinalização de

retrocessos. Entretanto, a IN nº 89 foi revogada no início de 2023 pela Instrução Normativa nº 02 de 10 de janeiro de 2023, com a manutenção dos postos já deferidos para o teletrabalho total ou parcial na vigência das instruções precedentes a ela.

Na Advocacia-Geral da União, a Portaria regulamentadora, Portaria Normativa AGU nº 03, de 28 de janeiro de 2021, publicada já no curso da pandemia, tratou diretamente do assunto como teletrabalho, sem mencionar os programas de gestão do governo federal.

A Portaria Normativa AGU nº 03, de 28 de janeiro de 2021, trouxe os requisitos para o advogado público federal pleitear o regime de teletrabalho, os percentuais máximos do corpo funcional que podem ficar em teletrabalho total, e suas diretrizes principais são: “a) o aumento da eficiência e a melhoria dos resultados institucionais; b) a busca da sustentabilidade orçamentária e financeira da Advocacia-Geral da União; e c) a valorização das pessoas e a promoção da qualidade de vida” (BRASIL, 2021). Atualmente a Portaria nº 140, de 2024 regulamenta o teletrabalho na AGU<sup>1</sup>.

De fato, os advogados públicos federais têm sua produção jurídica controlada por relatórios mensais de atividades, não se submetendo à assinatura de ponto. De 4.294 membros pertencentes à AGU, consideradas as unidades na AGU e na PGFN, excluindo-se as unidades da Procuradoria-Geral da União - PGU, há um percentual de 34% do efetivo em teletrabalho, ou seja, 1.459 advogados públicos federais em teletrabalho. Sendo que essa situação funcional exige um processo de seleção e tem prazo fixo de 2 anos.

Durante a pandemia da Covid-19, com o fechamento das repartições, todos foram obrigados a prestar o assessoramento jurídico a partir de suas residências, não estando consolidada a regulamentação do teletrabalho de forma integral.

A realidade é que a redução de custos com a adoção do teletrabalho é um fato notório diante da possibilidade de redução de espaços físicos em regime de locação e maior flexibilidade das relações de trabalho, que proporcionam redução de gastos públicos (MENDES; OLIVEIRA; VEIGA, 2020).

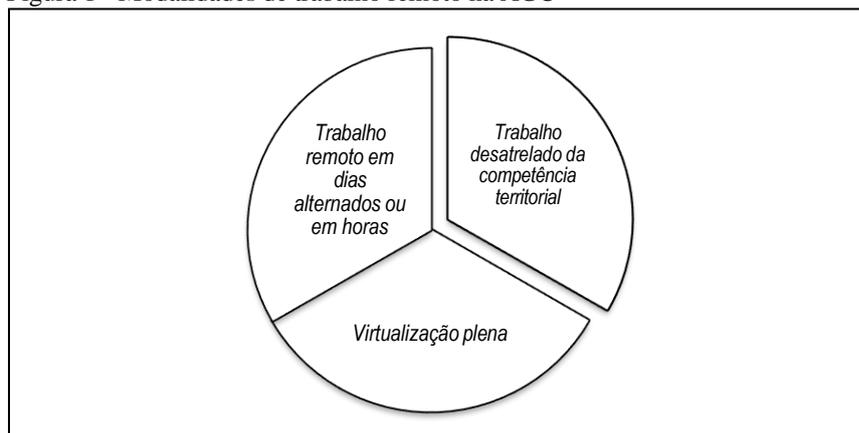
Então, buscando cumprir o princípio constitucional da eficiência, a Advocacia-Geral da União e a Procuradoria-Geral Federal vêm implementando há algum tempo modalidade flexível de alocação de pessoal para o melhor assessoramento jurídico da União e suas autarquias.

---

<sup>1</sup> <https://legis.agu.gov.br/intralegis/Atos/TextoAto/281660>

Em relação a forma como a modalidade trabalho remoto se manifesta, pode ser graficamente expressada como Marcon Nora, Marcon e Almeida Marcon (2021) apresentaram em artigo científico, cuja formulação gráfica se aplica perfeitamente ao teletrabalho como adotado na esfera do serviço jurídico federal:

Figura 1 - Modalidades de trabalho remoto na AGU



Fonte: Adaptado de Marcon Nora, Marcon e Almeida Marcon (2021).

No início, o teletrabalho se implantava na Advocacia-Geral da União num processo de descentralização de atividades, denominado na instituição de desterritorialização, processo através do qual são formadas equipes nacionais especializadas em determinada matéria para atendimento de uma área de maior abrangência, para além dos limites da unidade territorial de lotação do membro da AGU, que está representado na figura acima de forma destacada.

Atualmente, rege o teletrabalho para os membros da AGU a Portaria Normativa AGU nº 03, de 28 de janeiro de 2021, que prevê um percentual máximo de 50% do efetivo de membros da unidade jurídica no órgão central da AGU, e de um máximo de 30% do efetivo em unidades de consultoria jurídica fora do órgão central.

### 3. METODOLOGIA

A natureza da pesquisa foi qualitativa, com finalidade exploratório. O marco temporal em relação aos dados colhidos vai de março de 2020 a março de 2022. A pesquisa para investigar qual a percepção dos advogados públicos, ocupantes de cargos de direção e assessoramento jurídico, em Brasília, Distrito Federal, sobre o assessoramento realizado de forma integralmente virtual, durante a participação de reuniões *on-line*, baseou-se em metodologia qualitativa. Foi utilizada a técnica de

realização de entrevistas semiestruturadas em profundidade. Também houve a análise documental das normas aplicáveis ao teletrabalho no período estudado.

A coleta de dados se deu em 4 unidades jurídica da AGU e foram ouvidos 13 advogados públicos federais. O perfil dos entrevistados: 10 participantes do gênero masculino e 3 do gênero feminino, todos ocupantes de cargos comissionados na média e alta gestão de Ministérios e Autarquias federais, com mais de 10 anos na AGU. Limitações da pesquisa: não ter entrevistado advogado público com mais de 60 anos e que não ocupasse cargo de gestão. Houve autorização do Comitê de Ética para as entrevistas semiestruturadas.

As entrevistas, após transcrição, foram inseridas no *software* Atlas ti, versão 22. A análise dos dados foi feita com base na técnica de análise de conteúdo, segundo Bardin. As categorias de análise foram percepção sobre as reuniões virtuais, percepção de erros cognitivos nas reuniões e comunicação durante encontros *on line*.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O que se colheu da análise dos resultados da pesquisa é que a maior parte dos entrevistados não reportaram percepção de problemas no assessoramento jurídico de forma inteiramente *on-line*. Na verdade, muitos dos entrevistados relataram preferência pela reunião virtual, pelo fato de a julgarem mais objetiva.

Outros demonstraram que a interação face a face é indispensável para percepção de erros, vieses, leitura dos participantes da reunião, comunicação com os membros da equipe. Por outro lado, alguns participantes relataram a experiência de que a depender do assunto da reunião, pode haver prejuízo na comunicação.

Assim, houve entrevistados que relataram não entender que a reunião virtual tenha a mesma qualidade de uma reunião presencial, em que pese, todos mencionaram a economia gerada pela reunião virtual e uma maior possibilidade de participação:

[...] uma reunião presencial eu acho que ela se torna mais dinâmica, nesse ambiente dinâmico, é muito mais fácil você perceber um erro, uma divergência, é ... no próprio olhar da pessoa, muitas vezes o chefe da pessoa está falando algo que sua equipe tá vendo que seu chefe tá falando algo que não é muito adequado ou tá equivocado e só pelo semblante daquela pessoa, o chefe já olha e fala: - 'o que foi? Estou falando alguma bobagem?' Aí você tem uma oportunidade de interromper ali, fazer uma correção de rumo naquele momento, e de modo que na reunião é... nas reuniões em teletrabalho, reuniões on line, eu... a minha percepção é que isso se perde muito [...] (E2)

Bastante usual alguns participantes da pesquisa eliciarem que as reuniões virtuais tendem a serem mais objetiva. Entretanto, a reunião virtual amplifica a possibilidade de participações no setor público. As salas eletrônicas com muitos participantes podem dificultar a comunicação, como nesta passagem, em que E3 critica os limites da reunião virtual:

O problema aí, além de ser o teletrabalho, como eu falei, às vezes uma reunião que era para ser composta por cinco participantes, aparecem vinte. Então muitas vezes o tempo de fala de cada um é diminuído. Às vezes até você até começa a fazer microgrupos, né, tá ali um indivíduo falando algum argumento ali que não tem muito senso, muita lógica ou não tá correto, e você acabando pegando o seu whatsapp e passando whatsapp para outro diretor que está na reunião comentando aquilo ali e sem falar na frente da pessoa, porque você olha, tem você e o diretor e mais trezes pessoas, sem constranger alguma pessoa que está ali, então muitas vezes você não fala mas... na reunião, a reunião perdeu sentido, você perdeu seu tempo [...] (E3)

No processo de convecimento, o ser humana faz uso de processos argumentativos para persuasão (ASENSI, 2010). No ambiente *on line* a capacidade de percepção do outro e suas ideias, para alguns participantes da pesquisa sofre interferências pelo fato de a interação não ser de forma presencial:

Eu acho que isso é uma coisa, isso ficou, maior, isso é um dos problemas do teletrabalho. Como você perde aquele contato pessoal, você perde muito a leitura, a capacidade de ler as pessoas, porque às vezes, quando você estava num ‘despacho’, você vê falando, você percebe se a pessoa está prestando atenção, ou teve um espanto com alguma coisa que você falou e numa reunião por vídeo muitas vezes são muitas pessoas, outra coisa que eu percebi, as reuniões ficaram mais cheias, as reuniões sempre tem mais gente, é, e aí é muita gente, você acaba que fica meio disperso, você não sabe se a pessoa está prestando atenção. Algumas vezes você vê que as pessoas estão se reunindo mais, já que estão trabalhando mais – ‘ah, estou me reunindo mais!’ Entram na reunião ‘cru’, sem saber o que é, a pessoa não consegue dar um feedback e acaba a gente fazendo mais reunião do que é necessário para resolver um problema [...] (E4)

Os erros cognitivos, modernamente estudados pela economia comportamental, podem ser importantes na tomada de decisão administrativa na seara das políticas públicas. Perceber *viés* fica mais difícil no ambiente *on line*, como relata E6 nesta passagem:

Eu acho que se perde uma parte significativa dessa capacidade de percepção dos erros, dos erros interpretativos. Às vezes até um simples, digamos assim, checklist mental posterior que costuma acontecer quando se demanda determinada tarefa, um exemplo, quando algum gestor solicita a produção de algum determinado material, é comum que o profissional que vai realizar aquele material faz uma série de reflexões enquanto está anotando aquilo, e muitas vezes em uma reunião presencial aquela pessoa faz uma conferência daquilo: “ah então tenho que fazer A, B, C, D”. E isso é muito rápido, muito instantâneo em uma reunião presencial. Em uma reunião virtual é muito comum que se

passa a palavra para o seguinte, já se pergunte de imediato se tem alguma dúvida, e às vezes a pessoa ainda está anotando, e acredito que isso tenha permitido que a pessoa que tem um cargo mais alto consiga realizar várias reuniões com mais celeridade, então, a tolerância a aguardar, a ter um tempo de reflexão, eu acho que diminui em uma reunião virtual. (E6)

No ponto de vista de outros participantes, a reunião virtual não seria um problema quanto a isso, dada a naturalidade com que o advogado público trata as questões administrativas:

Mas nas atividades que eu executei até hoje é nesse tempo de pandemia, eu não, eu não... Como a gente conversa muito por telefone e tal e conhece as pessoas, eu conheço as pessoas que eu estou interagindo, então, eu já sabia mais menos qual era a posição, qual era o entendimento, os interesses, aí eu... não teve do meu lado aqui, não teve nenhum prejuízo não. (E10)

Advogados públicos que analisam processos de licitações e contratos administrativos relataram que, ao contrário das opiniões anteriores, a reunião virtual para licitações não sofre qualquer prejuízo em razão de a matéria ser muito parametrizada:

Nas reuniões, eu trabalho com licitações e contratos, é um setor que acaba que o conhecimento aplicado nos processos é muito verticalizado digamos assim, muito especializado, então acaba que assessoria jurídica nossa, é, tem uma... digamos assim, uma posição de autoridade mesmo, não de autoridade hierárquica, mas autoridade na matéria. Que quando a gente apresenta o assessoramento jurídico fundamentado, baseado em acórdãos do TCU ou um precedente da administração, isso de certa forma é bem recebido, pelo menos nas autarquias pelas quais eu passei[...] (E5)

As reuniões são nas matérias de licitação, atos normativos, matérias de pessoal e geral, e em tudo eu tenho a mesma percepção. As pessoas costumam ser mais objetivas, no tipo de problema que tem que trazer eles realmente colocam algo que seja eminentemente jurídico, então tem uma série de circunstâncias que, digamos, são para além das questões jurídicas, não são colocadas, então eles são mais objetivos. Então, acho que em termos de produtividade e do critério até de racionalização do que vai ser demandado, acho que é mais produtivo. (E12)

O mesmo E5 relatou que percebeu que a eficiência em assessoramento *on-line* não tinha a mesma qualidade quando o contrato em análise envolvia a matéria fim da instituição, pois havia necessidade de um número bem maior de reuniões até se chegar a uma solução da dúvida jurídica.

Um participante percebeu que no caso de reuniões *on-line* na esfera de processo administrativo disciplinar, a modalidade virtual, por se tratar de investigado que pode vir a perder a função pública, não seria, no sentir dele, a melhor opção:

Aí eu tenho duas observações. Como eu peguei um período da pandemia ainda na área de corregedoria, que nós fazíamos oitivas de pessoas às vezes denunciadas ou indiciadas, ou

inquéritos administrativos, nós sentimos um certo prejuízo, porque quando você está investigando a vida de uma pessoa, é, num inquérito que pode inclusive resultar a demissão de uma pessoa, um colega, a demissão do servidor, é, nós percebemos, eu e alguns colegas da comissão processante, nós percebemos que essa falta de vamos chamar entre aspas essa falta de pessoalidade, de visibilidade, da pessoa, da expressão física, do movimento, trouxe algum prejuízo sim, entendeu, porque às vezes num movimento de investigação, né, você percebe a reação da pessoa, você percebe né o trejeito, algum movimento, ou algum desconforto do investigado, alguma expressão de sentimento, que você... numa reunião remota, você não consegue captar. Então assim, para área de investigação, para área de corregedoria, eu diria que neste caso, deveria ser reunião presencial e não remoto. (E7)

Colocadas essas posições contrárias e intermediárias sobre as reuniões de assessoramento jurídico virtual, grande parte dos advogados públicos entrevistados relataram que há aspectos positivos nas reuniões on-line:

E a questão assim de na hora da reunião, de trocar aquela ideia ali com a pessoa, perceber a pessoa, na minha matéria eu não vejo dificuldade não. E assim, toda semana eu faço reunião, toda semana, ontem mesmo eu fiz, anteontem eu fiz, porque o coordenador lá ele gosta sempre de chamar um advogado para acompanhá-lo nas reuniões que ele vai fazer. (E8)

Eu notei quando você está na frente de um computador, por mais que seja uma reunião coletiva, cada um tinha a sua janelinha ali, aparecendo na tela, as pessoas, eu sentia as pessoas mais à vontade para expor o seu ponto de vista, para externar a sua opinião, talvez pelo fato de não estar fisicamente numa sala repleta de muitas pessoas. Aí no caso, você ter uma reunião entre iguais, entre pares, onde não havia um aspecto hierárquico, eu percebi uma maior liberdade, as pessoas se sentiram mais à vontade para expor suas opiniões, o que talvez não acontecesse todos numa única sala. (E9)

Eu acho que as reuniões on line são mais curtas e objetivas. Eu acho que nas reuniões presenciais, eu acho que nós brasileiros somos muito humanos, perguntamos da família, dos filhos e tal, então, eu noto que parece que o ambiente virtual nos dá um grau de objetividade, até porque não acho que é confortável todo mundo passar muito tempo de frente para uma tela, vendo através de uma câmera. Então eu acho, eu pelo menos eu gosto da reunião on line, porque eu acho que elas são mais curtas e objetivas que comparadas às presenciais. Então, eu tenho, eu sou favorável em relação a presencial. Reunião, eu prefiro on line. (E13)

Fora do contato frente a frente, alguma diferenciação, mormente a longo prazo, poderá vir a influenciar na gestão do conhecimento, nas questões da supervisão de equipes e no processo em si, da comunicação sem ruídos.

Nas reuniões em plataformas eletrônicas, ao contrário de reuniões presenciais, a disposição das pessoas para apresentações e abertura de momentos de fala, precisam de uma ordem previamente estabelecida, sob pena de a reunião virtual se inviabilizar. Logo, o que presencialmente, segundo Berger e Luckmann (2022) acontecia de maneira muito flexível e natural, sofre um novo processo de socialização, cujos resultados ainda não foram exaustivamente

investigados: “Segue-se que as relações com os outros na situação face a face são altamente flexíveis. Dito de maneira negativa, é relativamente difícil impor padrões rígidos à interação face a face” (BERGER; LUCKMANN, 2022, p. 47).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse artigo, foi analisada as percepções de advogados públicos federais, ocupantes de cargos de direção e assessoramento superior, sobre as reuniões virtuais para o assessoramento jurídico em teletrabalho compulsório durante a pandemia da Covid-19.

Para isto, na seção 2 o referencial teórico, discutiu-se a importância das interações face a face para o estudo do teletrabalho, a organização institucional da AGU, o papel do advogado público federal e como o teletrabalho está regulamentado naquele órgão. Na seção 3, descreveu-se o percurso metodológico. Na seção 4, foram expostos os resultados e discutidos os achados da pesquisa qualitativa.

Algumas limitações da pesquisa foram o maior número de entrevistados do gênero masculino, a reflexividade do pesquisador que é advogado público federal.

Para futuras pesquisas, podem ser investigadas quais atividades jurídicas são mais eficientes em ambiente remoto e quais necessitam de execução mais presencial.

Assim, durante a crise pandêmica, os advogados públicos da AGU demonstraram que o assessoramento jurídico virtual atendeu com eficiência à Administração Pública, sem maiores percalços, em que pese o desafio do isolamento tenha sido de grande proporção, bem como todas as tragédias que a pandemia da Covid-19 deixou em várias famílias e indivíduos, os servidores públicos lograram atender à sociedade com a prática do teletrabalho.

## REFERÊNCIAS

- ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, Edição Especial, pp. 511-533, set. 2017.
- ASENSI, F. D. **Curso Prático de Argumentação Jurídica**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2022.
- BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. Percepção dos Indivíduos sobre as Consequências do Teletrabalho na Configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, pp. 71-91, 2010.

BATTISTI, E; ALFIERO, S; LEONIDOU, E. Remote working and digital transformation during the COVID-19 pandemic: Economic-financial impacts and psychological drivers for employees. **Journal of Business Research**, v. 150, pp. 38-50. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.010>

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade**. 36. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2022.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. 498 p. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf) Acesso em: 21 janeiro 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 65**, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – Sipeç, relativos à implementação de Programa de Gestão. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 89**, de 13 de dezembro de 2022. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – Sipeç e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg relativos à implementação de Programa de Gestão e Desempenho - PDG. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-seges/sedgg/me-n-89-de-13-de-dezembro-de-2022-451152923>.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 2**, de 10 de janeiro de 2023. Revoga a Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022, que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipeç e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg relativos à implementação de Programa de Gestão e Desempenho - PGD, e dá outras providências. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-seges/me-n-2-de-10-de-janeiro-de-2023-457679698>.

BRASIL. **Lei Complementar nº 73**, de 10 de fevereiro de 1993. Institui a Lei Orgânica da Advocacia-Geral da União e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1993. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp73.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp73.htm).

BRASIL. **Lei nº 10.480**, de 2 de julho de 2002. Dispõe sobre o Quadro de Pessoal da Advocacia-Geral da União, a criação da Gratificação de Desempenho de Atividade de Apoio Técnico Administrativo na AGU – CDAA, cria a Procuradoria-Geral Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110480.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110480.htm).

BRASIL. **Portaria Normativa da AGU nº 03**. Regulamenta o teletrabalho para membros de carreiras jurídicas no âmbito da Advocacia-Geral da União - AGU e da Procuradoria-Geral Federal - PGF e dá outras providências. Brasília, DF, 2021. Disponível em: [https://www.gov.br/agu/pt-br/governanca/portaria-normativa-agu-no-3\\_28-01-2021\\_regulamenta-o-teletrabalho-para-membros-da-agu-e-pgf-entre-outros.pdf](https://www.gov.br/agu/pt-br/governanca/portaria-normativa-agu-no-3_28-01-2021_regulamenta-o-teletrabalho-para-membros-da-agu-e-pgf-entre-outros.pdf)

FAUVILLE, G.; LUO, M.; QUEIROZ, A. C. M.; BAILENSON, J. N.; HANCOCK, J. Nonverbal Mechanisms Predict Zoom Fatigue and Explain Why Women Experience Higher Levels than Men. Fev/2021. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3786329>.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 1, pp. 28-46, Jan/Mar. 2020.

HABERMAS, J. **Teoria do Agir Comunicativo**. Vol. 1. São Paulo: Martinsfontes, 2019.

KUGLER, L. The impact of virtual meetings. **Communications of the ACM**, v. 65, n. 11, pp. 19-21, 2022.

LEITE, F. D. **Direito Financeiro Estratégico**. São Paulo: Editora D'PLÁCIDO, 2022.

MACHADO NETO, L. A. **Sociologia Jurídica**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 1974.

MENDES, R. A. de O.; OLIVEIRA, L. C. D.; VEIGA, A. G. B., 2020. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 3, p. 12745-12759, mar/2020.

MARCON NORA, G. A.; MARCON, F. A.; ALMEIDA MARCON, D. T. Trabalho remoto no setor público: contribuições teóricas: Remote work in the public sector: theoretical contributions. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, [S. l.], v. 19, n. 37, p. 14–34, 2021.

ROCHA, C. T. M. da; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 152-162, 2018.

SAKUDA, L. O; VASCONCELOS, F. C. Teletrabalho: Desafios e Perpectivas. **O&S**, v. 12, n. 33, p. 39-49, abr-jun 2005.

SELL, C. E. **Sociologia Clássica**. Petrópolis: Editora Vozes, 2020.

VILARINHO, K.P.B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 1, jan/mar 2021.

WEBER, M. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**. São Paulo, Edipro, 2020.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**. Lisboa: Edições 70, 2022.