

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Vanessa Costa da Rocha

**TELETRABALHO COMO MEDIDA DE COMBATE À DISSEMINAÇÃO DO NOVO
CORONAVÍRUS (COVID-19): CONSEQUÊNCIAS PARA O TRABALHO
PERCEBIDAS PELOS SERVIDORES DE UM ORGÃO PÚBLICO MUNICIPAL**

**Porto Alegre
2022**

Vanessa Costa da Rocha

**TELETRABALHO COMO MEDIDA DE COMBATE À DISSEMINAÇÃO DO NOVO
CORONAVÍRUS (COVID-19): CONSEQUÊNCIAS PARA O TRABALHO
PERCEBIDAS PELOS SERVIDORES DE UM ORGÃO PÚBLICO MUNICIPAL**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública no Século 21

Orientadora: Profa. Dra. Aline Mendonça Fraga

Porto Alegre
2022

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. Dr. Carlos André Bulhões Mendes

Vice-reitora: Profa. Dra. Patrícia Helena Lucas Pranke

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Diretor: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

Vice-diretor: Prof. Dr. Denis Borenstein

COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO SÉCULO 21

Coordenador Geral: Prof. Dr. Paulo Ricardo Zilio Abdala

Coordenador de Ensino: Prof. Dr. Rafael Kruter Flores

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Rocha, Vanessa Costa da.

Teletrabalho como medida de combate à disseminação do novo coronavírus (COVID-19): Consequências para o trabalho percebidas pelos servidores de um órgão municipal / Vanessa Costa da Rocha. – 2022.

59 f.:il.

Orientador(a): Profa. Dra. Aline Mendonça Fraga

Monografia (Especialização) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR – RS, 2022.

1.ABNT. 2. Monografia. 3. Teletrabalho I. Fraga, Profa. Dra. Aline Mendonça. II. Teletrabalho como medida de combate à disseminação do novo coronavírus (COVID-19): Consequências para o trabalho percebidas pelos servidores de um órgão municipal.

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pela autora.

Escola de Administração da UFRGS

Rua Washington Luiz, 855, Bairro Centro Histórico

CEP: 90010-460 – Porto Alegre – RS

Telefone: 3308-3801

E-mail: eadadm@ufrgs.br

Vanessa Costa da Rocha

**TELETRABALHO COMO MEDIDA DE COMBATE À DISSEMINAÇÃO DO NOVO
CORONAVÍRUS (COVID-19): CONSEQUÊNCIAS PARA O TRABALHO
PERCEBIDAS PELOS SERVIDORES DE UM ORGÃO PÚBLICO MUNICIPAL**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública no Século 21.

Aprovada em 24 de janeiro de 2022.

Banca Examinadora

Examinador(a): Profa. Christine Da Silva Schröder

Orientadora: Profa. Dra. Aline Mendonça Fraga

RESUMO

O presente trabalho visou investigar o teletrabalho como medida de combate à disseminação do novo coronavírus (Covid-19) com foco nas consequências para o trabalho percebidas pelos servidores de um órgão público municipal. Elegeu-se como objetivo geral analisar as consequências decorrentes da adoção do teletrabalho percebidas no cotidiano laboral de servidores de um órgão público municipal da região sul do Brasil. Para tal propósito realizou-se uma pesquisa exploratória, com aplicação de um questionário com questões abertas, respondido por 24 dos 30 servidores de forma a salientar como a mudança de trabalho para a forma remota afetou a rotina e quais adaptações foram essenciais para tal mudança. Destacaram-se nos resultados que as mudanças ocorridas dentro do serviço público influenciaram a vida pessoal e laboral dos servidores, assim como trouxeram impactos para os usuários. Tendo em vista que o atendimento aos cidadãos é a prioridade do órgão, a atuação de forma remota afetou diretamente tanto a qualidade dos serviços prestados quanto a qualidade de vida dos servidores. O presente estudo justifica-se pelas possíveis contribuições com melhorias para o teletrabalho no órgão estudado, e para o setor público, de forma geral, bem como pode servir de base para novos estudos sobre o teletrabalho, especialmente após a pandemia. A pesquisa realizada contribui para o campo da administração pública e para o cotidiano do órgão pesquisado tendo em vista a atualidade do tema e os desafios impostos no período pandêmico e reflexos posteriores.

Palavras-chave: Servidores. Teletrabalho. Remoto. Administração Pública.

TELEWORK AS A MEASURES TO FIGHT THE DISSEMINATION OF THE NEW CORONAVIRUS (COVID-19): CONSEQUENCES FOR WORK PERCEIVED BY EMPLOYEES OF A MUNICIPAL PUBLIC AGENCY

ABSTRACT

The present study aimed to investigate telework as a measure to combat the spread of the new coronavirus (Covid-19) with a focus on the consequences for work perceived by employees of a municipal agency. The general objective was analyzed as consequences of the adoption of telework perceived in the daily work of civil employees of a municipal public agency in the southern region of Brazil. For this purpose, an exploratory research was carried out, with the application of a survey with open questions answered by 24 of the 30 employees in order to highlight how the change of work to the remote mode affected the routine and what adaptations were essential for this change. It was highlighted in the results that the changes that took place within the public service influenced the personal and working lives of the servers, as well as having an impact on the users. Given that service to citizens is the public agency's priority, the remote operation directly affected both the quality of services provided and the quality of life of servers. The present study is justified by the possible contributions with improvements to telework in the studied agency, and for the public sector, in general, as well as it can serve as a basis for new studies on telework, especially after the pandemic. The research carried out contributes to the field of public administration and to the daily life of the researched body in view of the current nature of the topic and the challenges imposed in the pandemic period and subsequent reflexes.

Keywords: Public Server. Telework. Remote. Public Administration.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
1.1 Objetivo.....	11
1.2 Objetivos Específicos.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 Teletrabalho.....	12
2.2 Teletrabalho e a Covid-19.....	15
2.3 Teletrabalho e o uso dos recursos tecnológicos.....	21
2.4 Vantagens e desvantagens do modelo de teletrabalho.....	26
2.5 Evolução da qualidade após a inserção do teletrabalho.....	29
2.6 Teletrabalho na administração pública.....	31
3 METODOLOGIA.....	36
3.1 Delineamento e Participantes da Pesquisa.....	36
3.2 Coleta e análise de informações.....	37
4 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO.....	39
4.1 Vantagens e desvantagens do teletrabalho.....	39
4.2 Produtividade no teletrabalho.....	41
4.3 Prestação de serviços aos cidadãos após a adoção do teletrabalho.....	42
4.4 Satisfação do servidor.....	45
5 CONCLUSÃO.....	47
REFERÊNCIAS.....	50
APÊNDICE A	58

1 INTRODUÇÃO

A escalada acelerada do número de casos do novo Coronavírus (Covid-19), aliada à escassez de recursos disponíveis para o combate à pandemia, fez necessária a determinação de elementos mínimos para o controle do contágio local do vírus pela Organização Mundial da Saúde (OMS) (SCHNEIDER; SUGARA; SILVA, 2021). Dessa forma, empresas públicas e privadas precisaram adotar rapidamente muitas medidas para adequarem-se às novas definições de controle mínimo da proliferação do vírus no território brasileiro, de forma consoante ao estabelecido e recomendado pela OMS.

Justamente baseadas nas restrições ora noticiadas, foram definidas uma série de atividades consideradas essenciais para a manutenção da vida humana, restringindo a possibilidade de operação de inúmeros segmentos comerciais, industriais e de prestação de serviços que temporariamente viram-se obrigados a cessar suas atividades. Concomitantemente, a insegurança quanto à manutenção dos postos de trabalho dentro dos segmentos não enquadrados como atividades essenciais pelos governos estaduais crescia consideravelmente, havendo poucas alternativas jurídicas para que isto fosse preservado, designou-se então o uso e importância do teletrabalho. (SCHNEIDER; SUGARA; SILVA; 2021)

Com o advento da pandemia de Covid-19, houve a necessidade do isolamento social, oriundo da massiva disseminação do vírus, fenômeno este que ocorreu globalmente afetando todas as relações de trabalho. Ocasionado por essas mudanças, espaços físicos de trabalho foram fechados e alguns trabalhadores tiveram que aderir ao modelo remoto de trabalho, por meio dos sistemas de tecnologia. Enfatiza-se tal situação no estudo que será analisado na presente pesquisa. O órgão público pesquisado mantém parcialmente as suas atividades remotamente desde março de 2020, quando foi determinada a modalidade de trabalho remoto excepcional.

Conforme Stuner e Fincato (2020) no teletrabalho, conjugam-se elementos que permitem identificar algo além do mero trabalho fora do estabelecimento (sede física) do empregador. Tem-se a presença obrigatória da tecnologia da comunicação e informação, quer como ferramenta de trabalho, quer como mediadora da distância relacional, ou até como próprio espaço (virtual) de trabalho.

Complementando tal análise, Silva e Silva (2021) salientam que o teletrabalho, apresentou-se como a solução para se enfrentar as questões da urgência sanitária e vem se demonstrando como grande tendência diante os avanços tecnológicos e os da comunicação, que encurta o distanciamento de modo virtual entre patrão e funcionário, proporcionando uma maior flexibilização dos horários e atividades desempenhadas.

O que era para ser temporário, prolongou-se por um longo período, que já persiste por mais de um ano e meio (ou 15 meses), tendo o órgão municipal e os trabalhadores que buscar a adaptação com a nova modalidade de trabalho. Desde a eclosão da pandemia Covid-19, trabalhar de casa tornou-se a norma para milhões de trabalhadores no Brasil e em todo o mundo. Muitos dos órgãos públicos ainda não estavam preparados para uma estrutura em que milhares de trabalhadores teriam que fazer seu trabalho remotamente, necessitando de novas tecnologias e estudos a respeito de ergonomia, produtividade, satisfação e impacto aos serviços.

A produtividade no ambiente de trabalho remoto vem sendo a principal preocupação e desafio para os gestores públicos com relação à implantação do trabalho remoto. De acordo com pesquisa realizada pelo professor da área de Estratégia da Fundação Dom Cabral, Campus São Paulo, em parceria com a *Grant Thornton* e a *Em Lyon Business School* apresenta que mais de 58% dos respondentes da pesquisa declararam ser mais produtivos ou significativamente mais produtivos em *home office*. Em 2020, esse índice ficou em torno de 44% (BERTÃO, 2021).

Outros fatores relevantes como a economia de custos, têm sido levantados frequentemente na pauta de análises de produtividade oriundo do trabalho remoto. Pelo fato do empregado não mais ter que se dirigir ao local de trabalho, a empresa ou o órgão público poderia economizar em pagamento de passagens e energia elétrica, pois os funcionários não mais utilizando as dependências do órgão, ocasionando assim uma redução nesse custo. Desta forma, até que ponto essas medidas contribuem para o Poder Público?

Diante desta situação, surgiram diversas questões para a gestão do órgão, que foram percebidas pela pós-graduanda em administração pública no século XXI como servidora do órgão: Quais vantagens e desvantagens após a implantação do teletrabalho, ele afetou a produtividade? Como os custos administrativos foram afetados, pois já não se utilizava mais as salas alugadas, imóveis próprios e os

equipamentos de informática do Município? Quais as mudanças percebidas no desempenho das atividades após a implantação do teletrabalho? Que consequências foram geradas na prestação de serviços ao cidadão na visão dos servidores?

O setor estudado é dirigido por um Superintendente e um Superintendente-Adjunto de uma Secretaria Municipal. Para realização de suas atividades, o órgão conta atualmente, conforme informações prestadas através da Equipe de Pessoal da Secretaria em questão, com 101 auditores fiscais, 97 assistentes administrativos, 14 engenheiros, 6 arquitetos, 2 administradores e 5 outros cargos (desenhista, recepcionista etc.). Estes funcionários estão distribuídos em 6 Divisões, abaixo do Gabinete do Superintendente.

O teletrabalho no órgão estudado foi implementado oficialmente no ano de 2021, porém, desde o início da pandemia já vem sendo utilizado pela Secretaria como um todo, de forma híbrida (presencial e não-presencial). A partir disto, a cursista, como servidora do órgão, verificou a ausência de informações sobre as percepções dos servidores nesse período em que adotaram o teletrabalho. Assim, emergiu o seguinte questionamento: “Quais as consequências decorrentes da adoção do teletrabalho percebidas no cotidiano laboral de servidores de um órgão público municipal da região sul do Brasil?”

O presente estudo justifica-se pelas possíveis contribuições com melhorias para o teletrabalho no órgão estudado, e para o setor público, de forma geral, bem como pode servir de base para novos estudos sobre o teletrabalho, especialmente após a pandemia. Ainda, apresenta a sua relevância na compreensão de como o uso de ferramentas tecnológicas são essenciais para auxiliar na redução do contágio da transmissão do vírus e paralelamente será apresentado como os recursos tecnológicos auxiliaram para que os órgãos públicos permanecessem com o seu funcionamento atendendo as demandas da população. Consoante tal premissa levantada, será analisado a importância do teletrabalho para os órgãos públicos diante da pandemia.

1.1 Objetivo

Analisar as consequências decorrentes da adoção do teletrabalho percebidas no cotidiano laboral de servidores de um órgão público municipal da região sul do Brasil.

1.2 Objetivos Específicos

- Levantar as percepções dos servidores acerca das vantagens e desvantagens após a implantação do teletrabalho;
- Investigar as mudanças percebidas no desempenho das atividades após a implantação do teletrabalho;
- Identificar a visão dos servidores quanto aos efeitos na prestação dos serviços aos cidadãos após a adoção do teletrabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teletrabalho

A palavra telegrafo é a união do prefixo grego tele que significa “longe”, com o vocábulo trabalho que vem do latim *tripalium*, refere-se a uma peça de madeira utilizada para prender os bois no pescoço e juntar ao carro ou arado (CUNHA, 2005 apud ROCHA; MUNIZ, 2013). O teletrabalho é um modelo de atividade trabalhista, ainda recente e aplicado nos diversos setores como em prestação de serviços e aperfeiçoamento dos mecanismos de tecnologia da informação (FILHO; BRASIL, 2019).

O primeiro aparelho telegrafo utilizado para descentralizar o trabalho foi o “Telégrafo Sinaleiro de Claude Chappe” em 1783 (FINCATO, 2016). A palavra teletrabalho, está relacionada as atividades que são realizadas remotamente através de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação), e assim propiciando obter resultados em ambientes diferentes do ambiente de trabalho (ROSENFELD; ALVES, 2011b).

Há diversos conceitos para o teletrabalho. (RABELO 2000 apud FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020) entende o teletrabalho como fazer com que o trabalho chegue até o trabalhador, ao invés do trabalhador se dirigir ao local de trabalho. Para (SANCHÉZ; CARNICER 2007 apud FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020), o teletrabalho seria uma forma alternativa de organização do trabalho que tem como características permitir o uso total ou parcial da informação e das telecomunicações pelos trabalhadores a partir de seu domicílio ou de lugares remotos. Em comum, estes conceitos possuem o fato de o trabalhador exercer suas atividades fora da dependência de seus empregadores.

O teletrabalho possui diferentes significados nacionais e internacionais, ele possui diferentes modos para descrever a mesma situação e citar várias especificações (SAKUDA, 2001). Nos EUA (Estados Unidos da América) por exemplo, é utilizada a palavra *telecommuting* que desta o caminho entre o local central demandado do trabalho e o lugar onde é realizado, assim substituído pelos instrumentos telemáticos. Na Europa, eles usam a palavra *telework* e priorizam atividades realizadas por meios tecnológicos (ROCHA, 2018).

Estes dois meios estão relacionados ao mesmo modo de organização do trabalho, seguindo as tendências atuais que são atividades aplicadas nos meios telemáticos sem precisar se deslocar até o local aonde as informações e atividades precisam chegar (ROCHA, 2018). Também são chamados de *home office*, entretanto, isto se refere a um conjunto específico de um amplo contexto do *telework* ou *telecommuting* que se refere as características para ser exercido na residência do trabalhador (ROCHA, 2018).

A execução do telégrafo óptico era muito fácil, sua vista era fácil porque se utilizava lunetas e um código de transferência. O conjunto francês possuía várias torres em sequência para ser mais linear. Cada torre tinha um telescópio, e os sinais emitidos era identificável pelo operador da torre ao lado e assim ele retransmitia para a torre posterior. Este modelo de sinalização foi construído baseado no telegrafo de semáforos que divulgavam o regresso, saída ou a localização dos navios (FINCATO, 2016).

Os trabalhos à distância já eram realizados desde as décadas de 1960 e 1970, isto era normal para produzir vestuário, calçados e têxteis (ROCHA, 2018). As atividades remotas que não têm relação com à produção industrial, tem suas primeiras ideias mostradas em 1970 com o aparecimento da palavra teletrabalho e a identificação com o “trabalho a distância” e “trabalho em casa” (ROCHA, 2018).

Mishima-Santos, Sticca e Zerbini (2020) apresentam os impactos positivos e negativos do teletrabalho. Como pontos positivos, as autoras informam que esta modalidade de trabalho traz apropriação do sentido do trabalho, flexibilidade, liberdade, redução de estresse devido à diminuição no tempo de deslocamento, mais tempo com a família, redução de custos e despesas na organização, aumento da produtividade e dos resultados, bem como aumento na qualidade de vida. Já como aspectos negativos as autoras apontam a possibilidade de levar ao isolamento social, sobrecarga de trabalho, abandona por parte das chefias, elevação da carga horária de trabalho, conflito trabalho-família, má adaptação ao “novo”, controle da jornada e dos funcionários.

Conforme Figueiredo (2008) é importante ressaltar que o teletrabalho dá origem a certas transformações altamente significativas nas organizações, favorecendo a flexibilidade, já que permite a conexão, interação e o intercâmbio de informações com os colaboradores fora do estabelecimento do empregador ou até mesmo em regiões geograficamente distantes.

As restrições de tempo e espaço não mais existem, permitindo ao trabalhador estar presente em diferentes localidades e comunicar-se em tempo real com sua empresa, assim como honrar com seus compromissos de maneira que lhe proporcione mais autonomia e liberdade frente a ideia de supervisão e controle.

Alguns aspectos tiveram grande contribuição para o surgimento das novas formas de ser e do novo perfil do trabalhador. Dentre elas pode-se destacar as mudanças nos conteúdos de trabalho, novas exigências de perfis profissionais e novas qualificações, motivadas pelas inovações tecnológicas e organizacionais (SCHIRIGATTI; KASPRZAK, 2007).

Vale salientar que o uso de telecomunicações, para uma Administração a distância foi identificada já no ano 1857 nos Estados Unidos com a experiência de J. Edgar Thompson, proprietário da estrada de ferro Penn, ao descobrir que poderia usar o sistema privado de telégrafo de sua empresa para gerenciar divisões remotas, ou seja, gerenciar o pessoal que estava distante do escritório central delegando aos funcionários o controle no uso de equipamentos e na mão-de-obra, atualmente constantes e vitais no trabalho administrativo, tanto no setor privado como público, como organizações pequenas e grandes (KUGELMASS, 1996).

Bleyer (2002) afirma que a ideia do teletrabalho já permeava a Europa desde a década de 40. Porém, não se pode afirmar exatamente onde se iniciou o processo. De acordo com alguns estudos, este teve origem na Inglaterra e hoje estende-se por todo o mundo.

Na concepção de Fernandez (1999), conceitua-se teletrabalho como trabalho à distância. Apesar da simplificação, fica clara a ideia de que a atividade profissional ou empresarial se realiza em um local distante do lugar ocupado pela organização ou até mesmo da pessoa para a qual se realiza a tarefa em questão. É uma forma flexível de organização do trabalho que consiste no desempenho da atividade profissional sem a presença física do teletrabalhador na empresa durante uma parte importante do seu horário de trabalho. Na descrição do autor, este encontra-se vinculado as novas tecnologias da informação de maneira imprescindível, sem as quais não seria possível entendê-lo. Pode-se resumir sua definição como uma atividade profissional realizada a distância com uso das telecomunicações.

O teletrabalhador deve dispor de toda a informação necessária, suporte adequado e no momento preciso. O uso inteligente das novas tecnologias da

informação torna possível adaptar-se a esta nova forma de trabalho, podendo desvincular-se da sua ubiquidade física (FERNANDEZ, 1999).

O autor chama a atenção para a terminologia desta nova tendência do trabalho, que é tão obscura como sua caracterização. Dentre os termos utilizados, destacam-se os seguintes:

- a) Trabalho com rede (*networking*);
- b) Trabalho à distância (*remote working*);
- c) Trabalho flexível (*flexible working*); e
- d) Trabalho em casa (*home working*).

Torna-se claro, a partir de diversos estudiosos (BUSSIÈRES *et al.*, 1999; NILLES *et al.*, 1976; BENCHIMOL, 1994; KURKLAND; BAILEY, 1999), porque as empresas têm se interessado pelo teletrabalho aumento de produtividade, redução dos espaços de escritório, aumento da qualidade do trabalho. Entretanto, há uma certa carência de estudos sobre os interesses e vantagens encontrados pelos trabalhadores nesta atividade.

Soma-se, ainda que Hafer (1992) tenha indicado que algumas tarefas são inadequadas para trabalhadores em tempo integral, por causa do isolamento; mesmo que Stonge *et al.* (2000) tenham sugerido que os apoios dados pelo empregador e pelos colegas de trabalho são importantes; e que Felstead e Jewson (2000) apresentem um panorama dessas questões e alguns resultados baseados em uma pesquisa conduzida na Inglaterra.

2.2 Teletrabalho e a Covid-19

Em dezembro de 2019, foram diagnosticados os primeiros casos de Covid-19 em Wuhan na China, devido ao seu alto nível de contágio, rapidamente se espalhou entre os continentes, o que levou a OMS (Organização Mundial Da Saúde) no início de 2020, a decretar estado de pandemia.

Dessa forma, com o intuito de minimizar a propagação do vírus, foi adotado o distanciamento social como medida de contenção, o qual colocou em lados opostos a recessão financeira global, e do outro lado, a mitigação do COVID-19. O teletrabalho, apresentou-se como a solução para se enfrentar as questões da urgência sanitária e vem se demonstrando como grande tendência diante os avanços tecnológicos e os da comunicação, que encurta o distanciamento de modo

virtual entre patrão e funcionário, proporcionando uma maior flexibilização dos horários e atividades desempenhadas.

Em alguns casos, o trabalho não presencial tornou-se regra, como é a situação das empregadas gestantes, conforme a Lei 14.151/21¹ devem ser obrigatoriamente afastadas do trabalho presencial, enquanto durar a pandemia. Assim, se impôs ao empregador a regulamentação da modalidade de trabalho remoto para essa classe trabalhadora.

A necessidade de adoção do método de trabalho remoto, em alguns casos é obrigatória, mas pode também ser aplicado de maneira voluntária. Quando adotado, inúmeros são os benefícios e soluções, como a economia de tempo, gasto com deslocamento dos trabalhadores, redução dos custos para a manutenção da estrutura física e dos equipamentos de trabalho.

No entanto, quando é realizado, pouco se fala na expressão "teletrabalho", o preceito mais conhecido de trabalho remoto é o *home office*, mas são formas distintas de exercer a atividade remota. Ao contrário do *home office* o teletrabalho possui previsão legal, conforme o art. 75-B da CLT incluído pela lei 13.467², que prevê o teletrabalho como a prestação de serviços principalmente fora das dependências do empregador, e por ser prevista em lei, essa modalidade traz mais segurança ao empregador.

Em suma, teletrabalho é a realização da atividade através de formas de telecomunicação na modalidade a distância, fora da sede empresarial. No entanto é necessária a regulamentação por parte da empresa e previsão no contrato de trabalho. Com o teletrabalho, o colaborador fica desobrigado do controle de jornada, e por isso também não há registro de horas extras ou adicionais noturnos.

Já o *home office*, que em tradução livre é o "trabalho feito em casa", não possui expressa previsão legal. Com esse método, não é obrigatória nenhuma alteração no contrato de trabalho ou formalização, mas é recomendável. Com isso, considera-se que o colaborador está trabalhando normalmente, porém sem

¹ PLANALTO. **LEI Nº 14.151, DE 12 DE MAIO DE 2021**. 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14151.htm. Acessado em: 18 de nov de 2021.

² PLANALTO. **LEI Nº 13.467, DE 13 DE JULHO DE 2017**. 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acessado em: 23 de nov de 2021.

deslocamento, obrigando-o, inclusive, a registrar sua jornada de trabalho como se estivesse na empresa.

Conforme Rocha e Amador (2018) a Organização Internacional do Trabalho (OIT) escolheu a palavra teletrabalho (*telework* em inglês), e estabeleceu algumas definições internas dentro dele. Na estruturação, o teletrabalho é definido da seguinte forma: tanto por exemplo, o local e espaço para o trabalho; os horários de trabalho podendo ser parcial ou integral; e um contrato definido.

Nessas diferenças, podem ser especificados vários conjuntos de teletrabalho. De acordo com um estudo feito com milhares teletrabalhadores de 10 países europeus, o Japão e EUA, e ressaltam 6 divisões de teletrabalho (EUROPEAN COMMISSION, 2000). Segundo a regulamentação criada por Rosenfield e Alves (2011b) algumas são, Rocha (2018, p. 3):

- a) trabalho em domicílio: também identificado com o termo *small office/home office* (SOHO), trata-se do trabalho realizado na casa do trabalhador;
- b) trabalho em escritórios-satélite: os trabalhadores executam o trabalho em pequenas unidades espalhadas de uma empresa central;
- c) trabalho em telecentros: o trabalho é realizado em estabelecimentos normalmente instalados próximo ao domicílio do trabalhador que oferecem postos de trabalho a empregados ou várias organizações ou serviços telemáticos a clientes remotos. (ROCHA, 2018, p.3)

Essas categorias de teletrabalho possuem a mesma flexibilidade nos ambientes de trabalho e no tempo aplicado nele, assim trocando a viagem do trabalhador até a empresa pela utilização de sistemas de comunicação e informação remota. Esses modelos de trabalho ganharam notoriedade e virou pauta em estudos acadêmicos no início dos anos 1990.

Em decorrência da pandemia da Covid-19, Mishima-Santos, Sticca e Zerbini (2020) escrevem que o teletrabalho acabou se tornando obrigatório para grande parte dos trabalhadores. A maioria destes nunca tinha realizado esta modalidade, além de não ter recebido nenhuma ação de treinamento, desenvolvimento e educação e, mesmo assim, tiveram que se adaptar além de terem que equilibrar novas exigências que foram criadas, como por exemplo, dedicar mais tempo ao cuidado dos filhos e às atividades domésticas. Ainda, existem indícios de impactos psicológicos da pandemia, tais como o medo, estresse, sofrimento, entre outros.

A partir disso, Mishima-Santos, Sticca, Zerbini (2020) discorrem sobre possíveis ações para evitar o aparecimento de estresse, sobrecarga de trabalho e

outras consequências negativas para a qualidade de vida do trabalhador. Com a finalidade de lidar da melhor maneira possível com o isolamento social e o sentimento de solidão por parte dos funcionários, as empresas/organizações e as chefias podem adotar ações que diminuam esses aspectos e promovam uma interação entre as pessoas, tais como: promoção da interação, criando espaço para a união e senso de pertencimento dos trabalhadores, auxílio, orientação, oferecimento de suporte e feedbacks.

É importante também, conforme os autores, que haja uma proximidade entre os gestores e seus respectivos funcionários, que a empresa possa oferecer suporte técnico e operacional disponibilizando equipamentos, ferramentas de uso comum para gerenciamento de tarefas e times e que os gestores possam criar espaços para troca de informações e experiências. É necessário também, um suporte organizacional no qual o RH estratégico oriente sobre regimentos, regulamentos e documentos e uso de ferramentas de comunicação e gestão para uma melhor administração do tempo, os gestores precisam facilitar o relacionamento interpessoal, a comunicação e o engajamento de times, além de fornecer ferramentas, equipamentos e treinamento para utilização das novas tecnologias.

A prestação de serviços em regime de teletrabalho no país foi regulamentada de forma mais robusta por meio da Lei nº 13.467/2017³, conhecida como Reforma Trabalhista. Com a, surge um conceito legal de teletrabalho disciplinado no art. 75-B, o qual define a modalidade como “a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo”.

No parágrafo único, do mesmo artigo acima citado, menciona que o “comparecimento às dependências do empregador para realização de atividades específicas não descaracteriza o regime de teletrabalho”.

Portanto, conforme tratam os doutrinadores Miessa e Correia (2018):

Será considerado teletrabalhador o empregado que presta a maior parte de seus serviços em sua residência ou em outro local diverso do estabelecimento de seu empregador e que possa se comunicar com seu empregador por meio de tecnologias de informação e de comunicação,

³ PLANALTO. **LEI Nº 13.467, DE 13 DE JULHO DE 2017**. 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acessado em: 23 de nov de 2021

como e-mails, WhatsApp, Facebook, SMS, telefone, entre outras. (MIESSA; CORREIA, 2018, p. 236).

Além da profunda crise econômica local e mundial, a pandemia de COVID-19 trouxe algumas consequências que possivelmente permanecerão, mesmo quando poderemos considerar seu controle por meio da vacinação em massa da população. Uma delas será o teletrabalho no domicílio. O trabalho à distância realizado em casa tem sido uma medida até certo ponto “espontânea” para manter certas atividades econômicas em trabalhos que possibilitam as tecnologias da informação e comunicação (TIC). De fato, é possível que o teletrabalho esteja mitigando, em parte, o impacto econômico e social da crise sanitária. Uma medida que tem sido difundida como modalidade de trabalho em circunstâncias normais e excepcionais, mas que não considerou seu impacto na saúde do trabalhador.

Conforme Rocha e Amador (2018) o teletrabalho no domicílio não é um fenômeno novo. Em 1995, entre 4% e 7% das pessoas na União Europeia realizavam teletrabalho no domicílio, em pelo menos 50% do seu tempo. Em 2015 essa cifra aumenta para 17%, incluindo nessa porcentagem pessoas que trabalham regularmente em casa (regular home-based teleworkers) e as que alternam trabalho fora e dentro das dependências da empresa, inclusive no domicílio (High mobile and occasional teleworkers).

A legislação dessa nova modalidade de organização de trabalho tem um precedente valioso na Convenção 177 da OIT, assinada em 1996, sobre trabalho no domicílio. A referida convenção define trabalho a domicílio como

Aquele trabalho executado pelo trabalhador em seu domicílio ou em outros locais que escolha, distintos dos locais de trabalho do empregador, em troca de uma remuneração, com objetivo de elaborar um produto ou prestar um serviço conforme as especificações do empregador, independentemente de quem proporcione o equipamento ou demais recursos utilizados para trabalhar (ROCHA; AMADOR, 2018, p. 7)

Cabe destacar que nessa convenção estão excluídos os trabalhos ocasionais no domicílio, bem como aqueles desempenhados pelos trabalhadores autônomos. Para isso, a empresa deve conforme os autores supracitados anteriormente “garantir a proteção da segurança e saúde no trabalho”, ao mesmo tempo deve ter um sistema de inspeção para “garantir que a legislação aplicável ao trabalho a domicílio seja cumprida”. Até o momento, essa convenção foi ratificada por dez países, entre

eles a Argentina é o único representante da América Latina. Isso ilustra as dificuldades práticas de sua aplicação, tanto pela diversidade de situações que podem ocorrer nos domicílios quanto pela situação conflitiva que representa o controle das condições de trabalho pelas autoridades trabalhistas em uma residência privada.

Na América Latina, segundo um estudo realizado na Argentina, Brasil, Chile, Colômbia e México, por Benavides *et al.* (2021) houve um aumento de 324% no teletrabalho entre o primeiro e o segundo trimestre de 2020, apesar de estimativas de que apenas 21,3% tinham possibilidade de realizar o teletrabalho (de 80% entre profissionais, cientistas e técnicos a 15% entre trabalhadores no comércio e 1% na agricultura), evidenciando a natureza do trabalho e a lacuna no acesso à Internet. Em junho de 2020, 44% dos países da América Latina e do Caribe não atingiam a velocidade de download que permite desenvolver simultaneamente várias atividades on-line.

Segundo Ordoñez (2012. p. 186) muitos são os fatores que contribuíram para o crescimento, no entanto as “crises no setor industrial, desemprego, o déficit das estruturas energéticas, a primeira grande crise de petróleo e a deterioração do meio ambiente” foram elementos preponderantes para que empregadores e empregados tenham construído um modelo que permitisse a redução de custos e outros impactos para as companhias que adotaram o teletrabalho como uma forma de atividade regular.

Ainda que remonte muito tempo a utilização da expressão, a definição de teletrabalho, não é única na literatura, podendo variar ao redor do mundo. No entanto, as características principais seguem inalteradas independente da abordagem ou tratamento, sendo os principais atributos a prestação regular com contratação expressa, a não eventualidade de trabalho do domicílio do colaborador e a exclusividade de prestação laboral para a mesma companhia (SAKUDA, 2005; COSTA, 2005; BRITO-FILHO, 2018).

A partir do olhar de Rosenfield (2011, p. 215), ainda que existam pessoas trabalhando distantes da organização e que compreendam tal feito como um benefício, existem também “mulheres trabalhando em seus computadores porque não tem como deixar os filhos” que o fazem por conta da necessidade, e assim sendo, o teletrabalho permite aproximar necessidades individuais de certos grupos de pessoas na sociedade com a busca das organizações por competências

específicas, principalmente quando sua sede encontra-se distante dos centros urbanos onde tais características são mais abundantes (SANTANA; ROCHA, 2002; ROSENFELD; ALVES, 2011; FARIAS, 2017).

Embora demonstrem-se as vantagens deste modelo, Barros (2010, p. 75-77) afirma que “não há consenso quanto aos efeitos dessas práticas na sociedade, nas organizações e nos indivíduos” por conta da ausência de transitoriedade e alternância entre se estar em casa e manter o contato próximo com as pessoas que compõe o ambiente organizacional das empresas, em alguns casos podendo inclusive “haver prejuízos quanto ao engajamento” e o vínculo com a empresa. Segundo o autor, “a melhoria na qualidade de vida tem sido um dos argumentos mais usados pelas empresas para convencerem funcionários a migrar” para esta modalidade contratual, no entanto tratar como uma afirmativa de que todos os profissionais podem ter ganhos neste tipo de contratação é algo perigoso pelas questões ligadas à saúde ocupacional.

2.3 Teletrabalho e o uso dos recursos tecnológicos

As novas tecnologias da informação e comunicação (TIC) difundiram-se de forma ampla somente por volta de 1970, criando um paradigma social (CASTELLS, 2019). Nesse âmbito, destacam-se os meios telemáticos, que se caracterizam por tarefas realizadas à distância ou pela prestação de serviços informatizados por meio das TIC. Essas atividades, por sua vez, recorrem a diversos recursos, tais como à telefonia, ao uso de fibras óticas, aos computadores e notebooks, aos softwares, à internet, dentre outros meios digitais. Vista sob o aspecto laboral, a telemática concretiza-se no instituto do teletrabalho.

A reestruturação de empresas devido à inserção das tecnologias de informação e à concorrência global, introduziu ao cenário mundial uma grande transformação, denominada por ele de “individualização do trabalho no processo de trabalho” (CASTELLS, 2019, p. 326).

Pires (2006) afirma que outro local de serviço para os teletrabalhadores são os telecentros, como são denominados os centros de recursos compartilhados, cujas instalações físicas são dotadas de serviços de informática e telecomunicações de alto padrão, podendo pertencer a uma ou mais empresas e dispostos de maneira estratégica, sob o ponto de vista geográfico (FINCATO: 2006).

Assegura, Alice Monteiro de Barros que o teletrabalho pode ser desenvolvido até mesmo com o trabalhador em movimento, pois é a maneira na qual um sujeito trabalha onde quer ou precisa, por exemplo em aeroportos, parques e restaurantes, quartos de hotel etc., e transcende os limites espaciais de sua prestação, de maneira que o contato entre o empregado e o empregador pode ser realizado Inter regionalmente e internacionalmente (BARROS: 2008).

Para Chao (2012) as ferramentas de trabalho do teletrabalhador são: [...] os tablets (dispositivos pessoais em formato de prancheta usado para acesso à Internet, organização pessoal, visualização de fotos, vídeos, leitura de livros, jornais e revistas e entretenimento), smartphones (telefone inteligente, em tradução livre, que são telefones móveis com funcionalidades avançadas, entre as quais a capacidade de conexão com redes de dados para acesso à internet, a sincronização dos dados do organizador com um computador pessoal, e uma agenda de contatos que pode utilizar toda a memória disponível do celular) e laptops (computadores portáteis), geralmente fornecidos pelo empregador (CHAO, 2012).

É notável que as ferramentas de trabalho do trabalho flexível ou remoto, denominado, o teletrabalho é de uso pessoal ou não, doados pelo empregador ou não. A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Tele atividades (SOBRATT,2016) prevê um rol extenso de benefícios gerados pelo *home office* subdividindo-se em três categorias: empresas, colaboradores e comunidade. No âmbito empresarial, destacam-se vantagens como a redução de despesas com o espaço físico, englobando aluguel e despesas correlatas, e a melhora na competitividade e na produtividade. No que se refere aos trabalhadores, vislumbra-se uma melhora na qualidade de vida ao ampliar o contato com familiares e mais tempo para o lazer. Por fim, a sociedade é privilegiada por benefícios com o trabalho remoto com a melhoria nas condições de mobilidade urbana, redução da emissão de gases do efeito estufa e promoção de um desenvolvimento regional mais equilibrado (BRASIL, 2015).

A revolução introduzida pelas tecnologias de informação e da comunicação (TIC), sem dúvidas, promoveram grandes transformações econômicas no mundo dos negócios, que vão de encontro a uma economia baseada no conhecimento (SANTANGELO, 2002). As Tecnologias de Informação começam a aparecer de fato, em meados da década de 1980 nas Escolas de Administração do Brasil (ALBERTIN; ALBERTIN, 2005). Ainda de acordo com esses autores, a TI tem sido considerada

como um dos componentes mais importantes do ambiente empresarial atual, tanto em nível estratégico como operacional.

Laurindo (2002) defende que o conceito de Tecnologia da Informação (TI) é mais abrangente do que os conceitos de processamento de dados, sistemas de informação, engenharia de software, informática ou o conjunto de hardware e software, pois também envolve aspectos humanos, administrativos e organizacionais. De uma forma geral, uma coleção de recursos computacionais usados pelas organizações é chamada de Tecnologia da Informação (TURBAN et al., 2006).

Ainda de acordo com esses autores, a TI refere-se ao lado tecnológico de um sistema de informação, que tem como objetivos: receber, organizar, armazenar, processar e distribuir informações. A TI inclui: hardware, software, banco de dados, redes, Internet, outros dispositivos eletrônicos e pode ser vista como um subsistema de um sistema de informação.

Segundo Ana Manssour, a presidente da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT, 2010), em 2010 eram dois milhões de brasileiros que trabalham longe do escritório. Consequente estimava-se que haveria um bilhão após alguns anos, de teletrabalhadores no mundo. As vendas de notebooks são uma das faces mais evidentes do novo jeito móvel de viver. A mobilidade depende de conexão sem fio e velocidade. A Vivo opera a 3G com tecnologia EVDO desde 2004. Tem 350 mil clientes. A Claro já levou a sua rede 3G WCDMA a mais de 37 cidades, em 5 estados, mais o Distrito Federal. Os Hotspots são pontos fixos de conexão sem fio, instalados em pontos estratégicos de grande circulação, como hotéis, aeroportos, cafés etc. (ARIMA, 2008).

A grande ferramenta que possibilita uma mobilidade real para transportar o trabalho para qualquer lugar é o Laptop ou Notebook. Hoje estes computadores portáteis, possuem as mesmas funcionalidades e capacidades dos computadores de mesa, mas com a vantagem da portabilidade, acesso à Internet sem fio (*wi-fi*) e com a capacidade de baterias com capacidade para horas de funcionamento contínuo (LOPES, 2008).

A banda larga proporciona a mobilidade e a comunicação via Skype ou MSN. Além da possibilidade de tornar a conversa à distância mais realista com as de vídeo conferência, que também pode ser de alta resolução. O próximo passo é a telepresença: uma parede na sala de reunião, com um telão que mostra as imagens

do interlocutor virtual com muito realismo, mas exigem um link de 20 a 30 Mbps (ARIMA, 2008). Os programas de acesso remoto servem para dar acesso a arquivos em qualquer lugar. Tanto faz se é para trabalhar ou se divertir, se você precisa em algum momento de algum arquivo que foi deixado em casa ou no escritório, o acesso remoto é a solução (ARIMA, 2008).

Outra perspectiva que aborda as relações entre trabalho é tecnologia é a proposta por Rosenfield (2004) que traz o conceito de autonomia outorgada que se constituiria como um instrumento de apropriação do trabalho através da institucionalização do ato criativo do trabalhador à norma.

Diante disso, a flexibilidade do trabalho seria uma forma de encontrar soluções originais e eficazes incorporadas ao processo organizacional e não necessariamente uma possibilidade de construção de liberdade e constituição de sujeitos. Na concepção da autora, a autonomia outorgada favorece a adaptação e a aceitação, por parte dos trabalhadores, dos novos padrões de produção, mas não atenua seu caráter de imposição” (ROSENFELD, 2004, p. 210).

Ao contrário do que se possa imaginar, a autonomia outorgada não poderia se constituir em uma etapa para construção da autonomia real, visto que buscam propósitos contraditórios. A autonomia real possibilita uma mudança de status social do trabalhador afastando-o do papel passivo diante do processo produtivo e atuando na constituição do sujeito da enunciação.

Grande parte do avanço das novas relações de trabalho na economia da informação deve-se à penetrabilidade de novas tecnologias na sociedade contemporânea. Segundo Castells (2000), as principais características da tecnologia da informação (TI) na sociedade contemporânea são: a informação como matéria-prima (as tecnologias se desenvolvem para atuar sobre a informação), alta penetrabilidade das novas tecnologias (a informação ser parte integrante da vida das pessoas), predomínio da lógica de rede (relações complexas aplicadas a qualquer tipo de processo), flexibilidade (tecnologia favorece processos reversíveis) e convergência de tecnologias (o desenvolvimento tecnológico nas diversas áreas do saber torna-se interligado).

Silveira (2009), o predomínio da lógica de rede da tecnologia da informação estabeleceu a formatação da revolução tecnológica que vivemos atualmente. E a internet tem papel fundamental no estabelecimento das novas relações e interações desta economia informacional. Informação e comunicação caminham juntas

desbravando novas formas de aplicação em áreas já conhecidas do saber humano, como a biologia e a microeletrônica.

A sociedade em rede, em termos simples, é uma estrutura social baseada em redes, operadas por tecnologia de comunicação e informação fundamentadas na microeletrônica e em redes digitais de computadores que geram, processam e distribuem informação a partir de conhecimento acumulado nos nós destas redes. (CASTELLS, 2006, p.32).

Sobratt (2016) afirma que a evolução da microeletrônica possibilitou a utilização de várias técnicas para transmissão de informação. Telecomunicação é a técnica ou meio pelo qual a informação pode ser transmitida. A técnica de telecomunicação, no sentido de comunicar a distância, sempre pressupõe uma interação entre o emissor da informação e o receptor desta informação. Desta forma são constituídos os sistemas de comunicação, como rádio, televisão e os que transmitem dados e voz. A tendência atual é de que todos estes sistemas estejam interligados entre si formando a sociedade em rede.

Conforme Sobratt (2016), o teletrabalhador é um profissional que está mais em linha com os ditames da telemática e da sociedade da informação. O que se faz necessário é que empresários, governo e os vários atores da economia informacional não vejam o teletrabalho somente como uma nova modalidade de trabalho, mas percebam a importância e força de se adequar as relações de trabalho aos novos tempos. A revolução tecnológica colocou à disposição aparatos técnicos viabilizadores e incentivadores do teletrabalho.

Um volume substancial de teletrabalho pode ser realizado eficazmente apenas com um telefone. A informática “evolui em termos de desempenho por dólar consumido e reduz, em custos por unidade de capacidade, a uma taxa anual de aproximadamente 25 a 30%” (NILLES, 1998, p. 201). Geralmente, o equipamento necessário para a realização do trabalho é composto de uma linha telefônica, um computador pessoal, uma secretária eletrônica para recados, um fax, um modem, correio eletrônico, e uma linha pública ou privada de dados.

Para Nilles (1998, p. 208) “a necessidade de utilização de recursos de informática com uma configuração básica ou mais sofisticada, será definida pelos tipos de atividades em que o teletrabalhador vai realizar, o nível de confidencialidade das informações que serão processadas e transmitidas, a frequência e volume dos dados que serão atualizados, a frequência em que os mesmos serão

disponibilizados, a forma em que as reuniões de teletrabalhadores ocorrerão, o tipo de negócio, clientes e mercado.”

Todos esses conjuntos de fatores irão determinar a estratégia a ser adotada. Segundo Saviani (1998, p. 64) “observa-se que, para um mesmo tipo de tarefas a serem executadas, os teletrabalhadores estrangeiros utilizam uma configuração de hardware e software similar as que se encontram disponibilizadas no Brasil.

- Hardware: PC, Modem, Fax, Rede Local (Lan), Adaptador de Terminal e Vídeo, impressora;

- Software: Correio Eletrônico (e-mail), Rede Local (Lan), Processador de Texto, Planilha Eletrônica, Banco de dados;

- Comunicação: Canal de voz, Canal de Dados, Fax, Telefone Celular, Page, Vídeo”.

2.4 Vantagens e desvantagens do modelo de teletrabalho

Os empregadores observam um aumento na produtividade dos funcionários. Custos indiretos, como índice de faltas, também podem ser observados com a prática do teletrabalho, explica Ferreira (1997). Para algumas empresas, a retenção de mão-de-obra e facilidades para conseguir trabalhadores específicos é a maior vantagem.

Porém, deve-se considerar o fato de que o número crescente de usuários distantes usará os recursos da TI (Tecnologia da Informação) em cadeia. Necessita-se de um cuidado especial com a circulação de informações na internet, a segurança de acessos remotos e a confiabilidade das transferências de dados (BREDIN, 1996).

Silva (1998) enumera vantagens para os envolvidos, direta ou indiretamente, no teletrabalho:

1. Para os teletrabalhadores:

- Redução de deslocamentos: diminuição das viagens diárias no trânsito dos grandes centros. O tempo que sobra, pode ser utilizado para o lazer;

- Diminuição de custos: diminuição dos custos associados à: transportes, vestuário, refeições;

- Melhoria da qualidade de vida: ocorre a minimização do stress associado ao local do trabalho e há flexibilidade de horários de trabalho.

2. Para as empresas:

- Aumento de produtividade: o trabalhador não se atrasa para chegar ao trabalho e com isso ganha tempo para trabalhar;
- Transformação da estrutura de custos da empresa: redução das despesas em utilização ou manutenção dos serviços internos;
- Flexibilidade no planejamento e estruturação de trabalho: horário flexível à prestação de serviços;
- Recrutamento mais eficiente e mais objetivo: as barreiras existentes no recrutamento que decorrem da necessidade de deslocar o técnico mais qualificado de um lugar para outro são removidas.

3. Para a sociedade:

- Diminuição da poluição;
- Desenvolvimento regional: o teletrabalho facilita a descentralização do trabalho e pode ser instrumento de criação de emprego em áreas em que as condições geográficas ou econômicas são sérios obstáculos ao desenvolvimento;
- Flexibilidade de emprego: possibilidade de inserção de deficientes no mercado de trabalho.

Em contraste às vantagens, os principais problemas apontados por Silva (1998) são:

1. Para os teletrabalhadores:

- Isolamento social e profissional: os trabalhadores enfrentam a solidão, existe a perda dos contatos informais no local de trabalho;
- Redução das oportunidades profissionais: o afastamento físico do local de trabalho pode levar o trabalhador ao esquecimento no caso de promoções, incrementos na carreira;
- Problemas familiares: a adaptação ao ambiente familiar pode originar problemas de relacionamento com os membros da família;
- Falta de legislação: os contratos de trabalho ou de prestação de serviços atuais não referem aspectos como: regime de trabalho, seguro saúde, remuneração;
- O vício do trabalho: o teletrabalho cria as condições para o abuso do horário de trabalho pois os meios de telecomunicações serão partilhados entre a utilização para fins profissionais e fins familiares.

2. Para as empresas:

- Maior dificuldade em controlar e supervisionar o trabalho;

- Riscos de segurança e confidencialidade da informação: uma vez que o resultado ou produto do teletrabalho é "transportado" por meios de telecomunicações, o sistema de transporte é vulnerável e pode facilitar perdas de informação ou mesmo atos mal-intencionados e prejudiciais à empresa.

3. Para a sociedade:

- Implicações negativas no mercado imobiliário: a deslocação do trabalho para fora das empresas reduz a necessidade de espaço físico por parte das empresas;

- Vulnerabilidade face à competição de potencial trabalho e mão-de-obra estrangeira:

a possibilidade de recrutar mão-de-obra mais barata em mercados estrangeiros;

- Infoexclusão: os indivíduos que não conseguem acompanhar o desenvolvimento da sociedade de informação acarretam custos sociais e restringem o desenvolvimento econômico da comunidade.

Dentre os principais benefícios pode-se destacar a diminuição do tempo em deslocamento, visto que o funcionário não precisará se deslocar para um local de trabalho, um maior convívio com sua família, sendo que esse indivíduo permanece em sua própria residência desenvolvendo suas atividades profissionais, diminuição de custos com transporte e deslocamento, além das refeições.

“Para o teletrabalhador haverá [...] vantagens e desvantagens: não tem o teletrabalhador de enfrentar a poluição das cidades, eventualmente da própria empresa, evita o congestionamento do tráfego (WINTER, 2005).

Winter (2005) afirma que para a empresa, vários benefícios podem ser elencados como a diminuição dos custos com estrutura física e equipamentos. A empresa não precisará mais dispor de um local para abrigar esses colaboradores e nem mesmo de equipamentos para o desenvolvimento das funções, muito embora tenha que oferecer incentivos ao colaborador, visto que será necessária uma adaptação a nova forma de realização das tarefas.

Segundo Winter (2005) as empresas podem aproveitar benefícios como o de uma maior flexibilidade organizacional e maior flexibilidade econômica, pois reduz seus custos com imobiliários e mão-de-obra como vale-transporte, telefone, água, café, energia elétrica, entre outros.

Por outro lado, é importante citar as desvantagens que esse tipo de trabalho pode gerar. Conforme De Masi (2000, p. 207) as desvantagens podem ser,

“isolamento, marginalização do contexto e da dinâmica da empresa, o problema da reestruturação dos espaços dentro de casa, dos hábitos pessoais e das relações familiares”.

Para Jardim (2003, p. 41) “o teletrabalho pode significar diminuição do tempo livre, isolamento social, redução da distinção vida profissional/vida particular, menor ajuda na execução do trabalho, e menores possibilidades de ascensão na carreira profissional”.

Ainda nesse contexto, Winter (2005) afirma que o teletrabalho pode ocasionar o aumento de horas trabalhadas em casa, na tentativa de se alcançar um objetivo determinado. Algumas vezes a própria residência quando se torna adequada ao desenvolvimento das atividades da telecomunicação pode propiciar esse aumento do trabalho. Porém é importante observar que todo trabalho, quando excessivo pode gerar doenças relacionadas ao stress, exaustão ou até gerar conflitos familiares.

2.5 Evolução da qualidade após a inserção do teletrabalho

No Brasil, a administração pública se tornou tema de crescentes debates sobre tamanho, legitimidade, eficiência e desempenho do Estado. A sociedade exige serviços públicos cada vez mais rápidos e de qualidade e o uso de tecnologias da informação e comunicação (TICs) tem contribuído nesse processo. Uma das demandas aos administradores públicos é encontrar novos métodos para que os serviços prestados pelo Estado tenham a maior eficiência possível (FREITAS, 2008).

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995) traz o conceito de eficiência da administração pública necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços – e afirma que ela é essencial. Bresser-Pereira (2008) menciona, ainda, que um dos objetivos clássicos da administração pública é proteger o patrimônio público, defender a república contra sua captura por interesses privados. Portanto, a administração pública, ao longo das últimas décadas, vem sendo cada vez mais relacionada à necessidade de aumentar sua eficiência, diminuir seus custos, enxugar sua estrutura, aumentar sua agilidade e torná-la mais transparente e democrática (FARIA, 2009).

Nesse contexto, o teletrabalho se desenvolveu recentemente no âmbito das empresas privadas, com aumento do uso da tecnologia da informação (TI), que contribuiu para a flexibilidade organizacional e de processos de gerenciamento

(BOONEN, 2008), gerando maior eficiência na gestão. Ademais, segundo a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Televendas (SOBRATT, 2016), entre as vantagens de adotar o teletrabalho se encontram a economia de recursos naturais gerada pelo menor consumo nos locais de trabalho, a melhoria da qualidade de vida para os trabalhadores e a melhoria da mobilidade urbana, devido ao esvaziamento das vias públicas. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010) mostram que cerca de 20 milhões de trabalhadores têm sua residência como local de exercício de seu trabalho principal.

O Estado brasileiro, considerando o elevado nível de utilização de tecnologias de informação e comunicação em sua atividade, já se mostra maduro para discutir e aprovar normas para promover a introdução do teletrabalho na administração pública (SILVA, 2015).

No setor público brasileiro, o Serpro foi pioneiro ao adotar o teletrabalho de modo abrangente e estruturado com um projeto-piloto, em 2005 (VILLARINHO; PASCHOAL, 2016). No campo legal, apesar do projeto piloto iniciado em 2006, somente em 2011, com a alteração da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) pela Lei n. 12.551/2011⁴ foram garantidos ao teletrabalhador os mesmos direitos do empregado tradicional.

No entanto, essa lei afirma que o exercício do teletrabalho requer uma prática, uma estrutura física e uma postura diferenciada das pessoas envolvidas, mas deixa em aberto, por exemplo, como seria a avaliação da assiduidade do servidor, já que esse é um requisito para sua avaliação de desempenho anual. Assim, a questão da regulamentação do teletrabalho no Brasil permanece embrionária, cabendo refinamento da legislação que gere maior segurança em sua adoção.

Segundo Rodrigues (2009), a preocupação com a qualidade de vida no trabalho iniciou-se na década de 1960 por conta da maior conscientização dos trabalhadores e crescente responsabilidade social das empresas na busca por melhores maneiras de realizar o trabalho e alcançar o bem-estar. Na década de 1970, com a crise energética e crescente inflação as empresas necessitavam sobreviver, desta forma, diminuíram os investimentos em QVT e os interesses dos funcionários ficaram em segundo plano (TOLFO; PICCININI, 2001)

⁴ PLANALTO. **LEI Nº 12.551, DE 15 DE DEZEMBRO DE 2011**.2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm Acessado em: 23 de nov de 2021

As constantes mudanças na economia mundial, nas relações sociais e políticas, na tecnologia e na organização produtiva têm gerado alterações no mundo do trabalho e impactado na saúde e qualidade de vida do trabalhador. São diversas novas estruturas e processos organizacionais que os indivíduos lidam diariamente, como produção enxuta, longos turnos de trabalho etc., e o estresse no trabalho tem se tornado uma preocupação para a saúde e para a economia dos países. A grande maioria dos trabalhadores já sofreu situações de descontentamento, desgaste emocional, de sentimentos de injustiças e conflitos interpessoais no ambiente do trabalho (AREIAS; COMANDULE, 2006).

O teletrabalho na administração pública não é uma medida fácil de ser implantada. Para que isso ocorra, é preciso que as atividades que devam ser priorizadas sejam selecionadas, distribuídas e acompanhadas de forma consistente. Isso exige investimentos em softwares para administrar todo o processo, além de treinamento para os gestores, para sensibilizá-los na gestão das pessoas que vão estar distantes da repartição pública. A decisão para a adoção do teletrabalho no setor público prima por resultados e observa a qualidade dos serviços realizados. (SILVA, 2015).

Logo, as atividades priorizadas devem ter como referência as atribuições em que seja possível, em função da característica do serviço, mensurar objetivamente o desempenho do servidor e a qualidade do serviço prestado. (PEREIRA, 2013). De igual modo, nem todo servidor público está apto a ser inserido nessa nova modalidade, eis que é vedado aquele que se encontrar em estágio probatório e aos que tenham sofrido penalidades disciplinares. No teletrabalho, exige-se que o servidor público seja de conduta ilibada, de maneira a realizar as tarefas com responsabilidade e confiança, comprometidos com o seu labor funcional diante da imensa carga de atribuição a ele destinadas.

2.6 Teletrabalho na administração pública

Conforme Júnior e Silva (2016) mais do que nunca as organizações têm buscado aliar competitividade no mercado de trabalho com a motivação e satisfação do trabalhador, daí porque modelos como o teletrabalho tem funcionado como um atrativo maior para retenção de capital intelectual nas instituições modernas, proporcionando significado e qualidade de vida ao trabalhador, além da capacidade

de potencializar o poder criativo do indivíduo, libertando-o da concepção de simples máquina de produção em troca de uma contraprestação na forma de salário.

A Administração Pública, diante da necessidade de imprimir uma gestão cada vez mais eficiente e célere, também está se valendo do teletrabalho para oferecer uma melhor prestação de serviço à sociedade, principalmente com o advento de novas tecnologias de comunicação e informação que permitem a realização de atividades, independentemente de localização geográfica. Para Silva (2014), é notável que a evolução da tecnologia da informação tem imprimido mudanças significativas e aceleradas no comportamento das pessoas no convívio em sociedade. Assim, seria inevitável que essas transformações alcançassem o ambiente laboral das organizações.

O Estado brasileiro, considerando o elevado nível de utilização de tecnologias de informação e comunicação em suas atividades, já se mostra maduro para discutir e aprovar normas para promover a introdução do teletrabalho na administração pública (SILVA, 2015).

No campo legal, apesar do projeto piloto iniciado em 2006, somente em 2011, com a alteração da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) pela Lei n. 12.551/2011⁵ foram garantidos ao teletrabalhador os mesmos direitos do empregado tradicional. No entanto, essa lei afirma que o exercício do teletrabalho requer uma prática, uma estrutura física e uma postura diferenciada das pessoas envolvidas, mas deixa em aberto, por exemplo, como seria a avaliação da assiduidade do servidor, já que esse é um requisito para sua avaliação de desempenho anual. Assim, a questão da regulamentação do teletrabalho no Brasil permanece embrionária, cabendo refinamento da legislação que gere maior segurança em sua adoção.

Neste contexto, as organizações públicas estabeleceram normas internas para o teletrabalho, por exemplo, as Portarias nº 139/2009⁶ e 99/2010⁷ do TCU, que

⁵ PLANALTO. **LEI Nº 12.551, DE 15 DE DEZEMBRO DE 2011**. 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm Acessado em: 23 de nov de 2021

⁶ PLANALTO. **LEI COMPLEMENTAR Nº 139, DE 10 DE NOVEMBRO DE 2011**. 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp139.htm. Acessado em: 28 de nov de 2021.

⁷ BRASIL. Normas. **Resolução CFO nº 99 de 05/03/2010. Altera a redação do § 3º do art. 19 da Consolidação das Normas para Procedimentos nos Conselhos de Odontologia**. 2010. Disponível em: https://www.normasbrasil.com.br/norma/resolucao-99-2010_112781.html. Acessado em 28 de nov de 2021.

regulamentaram os trabalhos realizados fora de suas dependências. Do mesmo modo, outros órgãos públicos acompanharam e propuseram a implantação do teletrabalho: Receita Federal (2012), Advocacia Geral da União – AGU (2011), Tribunal Superior do Trabalho – TST (2012) e Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro – TJRJ (2016).

Com cada vez mais apelo no atual mercado de trabalho, a adoção do trabalho remoto é uma tendência em muitas empresas do setor privado. E o serviço público também tem buscado se adequar a essas novas tendências. Aos poucos, o trabalho remoto também chamado de teletrabalho ou *home office* é adotado no setor público. E essa modalidade veio com o objetivo de impulsionar e, ao mesmo tempo, criar ferramentas para o servidor realizar suas atribuições de maneira mais aprazível, criativa, inovadora, com o condão de modernização do serviço público (ROCHA; AMADOR, 2018).

No Brasil, a adoção desse regime de trabalho no setor público ainda era incipiente até o surgimento da pandemia do Novo Coronavírus em 2020. Algumas organizações públicas já adotavam ou estudavam a possibilidade de adotar a modalidade de *home office* e as experiências, em geral, parecem indicar que essas iniciativas são exitosas, pois, muitos casos mostraram um aumento expressivo da produtividade e redução de custos. O trabalho remoto no setor público pode ser conceituado como aquele em que o servidor pode desenvolver parte ou todo o seu trabalho fora das dependências da instituição, apoiado na utilização das novas ferramentas tecnológicas, em especial, o computador, acesso à internet, hardwares e softwares necessários para a realização de suas atribuições (SOBRATT, 2016).

Apresentando-se, portanto, como uma alternativa ao trabalho presencial. Por isso, nesse momento de recomendação de distanciamento social, uma das medidas tomadas pelo governo para evitar o aumento da disseminação do Novo Coronavírus foi permitir que servidores públicos executem suas atividades à distância, no modelo de teletrabalho.

Alguns dos requisitos para a implantação do teletrabalho, conforme a IN nº 60/2020, são de que sejam atividades mensuráveis, além da obrigatoriedade de avaliação da produtividade e dos resultados das unidades que optarem por adotar o programa (BRASIL, 2020). A possibilidade de adotar o trabalho remoto depende de diversas variáveis.

Inicialmente, o servidor necessita demonstrar interesse em trabalhar remotamente e seu supervisor deve admitir sua participação, avaliando se o servidor possui o perfil adequado ao *home office* e se as tarefas desenvolvidas podem ser realizadas nesse regime. Inclusive, pode ocorrer controle de jornada de trabalho, sendo necessário que o funcionário esteja disponível para acessar o sistema sempre que for solicitado. É comum ter prioridade aqueles que exercem atividades com maior exigência de concentração e que não necessitam de interação com os demais colegas. Também há preferência para pessoas com deficiência ou que tenham familiar com deficiência, gestantes e lactantes ou aquelas com limitações para o deslocamento (ROCHA; AMADOR, 2018).

Destarte, ficou estabelecido pela IN 65 (BRASIL, 2020) que o teletrabalho não poderá ser adotado em atividades cuja natureza exija a presença física do servidor na instituição ou que sejam desenvolvidas por meio de trabalho externo e não pode diminuir a capacidade de atendimento de setores que atendam ao público interno e externo (BRASIL, 2020).

Apesar de não existir diferenças consideráveis entre o *home office* no setor público e privado, estudiosos da gestão pública acreditam que o progresso do trabalho remoto no serviço público tende a sofrer mais oposição por parte da sociedade pela sua própria essência e por isso, necessita ser pautado pela transparência. Desse modo, o órgão público que resolver adotar essa modalidade de trabalho precisa estar pronto para prestar satisfações à sociedade. Para Leite e Muller (2017) a probabilidade de implementação do teletrabalho na esfera pública, pode ser definida com base em políticas públicas que buscam a modernização do aparato estatal e expansão do governo eletrônico.

De todo modo, a decisão para a adoção do *home office* no setor público deve primar por resultados satisfatórios que atendam ao interesse da sociedade (SILVA, 2015). Assim sendo, as atividades preconizadas devem ter como orientação as atribuições em que seja possível verificar o desempenho do servidor e a qualidade do serviço realizado (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018).

Portanto, determinados setores da Administração Pública que necessitam fazer atendimento ao público ou carecem de interação funcional para seu andamento, não podem adotar deliberadamente o teletrabalho porque o interesse público não pode ser suprimido. Goulart (2009) propõe um novo modelo de teletrabalho que se baseia na análise das variáveis consideradas essenciais para

essa modalidade. Nessa proposta, observar as ferramentas tecnológicas disponíveis, os papéis existentes, a legislação vigente e as características individuais de cada trabalhador consistem numa etapa fundamental para viabilizar a adoção desse modelo de trabalho. É importante ressaltar que nem todo servidor público está apto a ser inserido no teletrabalho, assim, este regime é vedado ao profissional que se encontrar em estágio probatório ou aos que tenham sofrido penalidades disciplinares. Pois, nessa modalidade, exige-se que o servidor possua uma boa reputação e seja muito responsável, de modo que as tarefas sejam realizadas com responsabilidade e segurança (BOHLER, 2019).

O fato é que o trabalho remoto é uma boa alternativa para diminuição dos custos operacionais e no crescimento da eficiência e dos índices de produtividade, reduzindo os custos com a estrutura física das unidades operacionais. Além disso, também contribui para a melhoria de indicadores socioambientais através da diminuição na emissão dos poluentes emitidos pelos meios de transporte, bem como a queda do consumo de papel e de outros bens e serviços nesses espaços (MENDES; OLIVEIRA; VEIGA, 2020).

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem como finalidade discorrer sobre os procedimentos metodológicos utilizados no presente trabalho, relatando o delineamento da pesquisa, a escolha dos participantes e as técnicas de coleta e análise de dados utilizadas.

3.1 Delineamento e Participantes da Pesquisa

Foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa e descritiva. Na fase inicial foi realizado levantamento bibliográfico sobre o tema, que permitisse a construção de uma base de análise para o estudo. Na sequência, foi definido o foco da pesquisa, baseado na literatura, e a estratégia de coleta de informações.

Como forma de coleta de informações, foi construído um questionário com questões abertas. Conforme ressalta Gil (2008) o questionário é uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas as pessoas com o propósito de obter informações acerca de conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, dentre outros. Os questionários em sua maioria, são propostos por escrito aos respondentes, que costumam, nesse caso, ser designados como questionários auto aplicados. Quando, porém, as questões são formuladas oralmente pelos pesquisados podem ser designados como questionários aplicados como entrevistas ou formulários.

Ainda, conforme o autor supracitado anteriormente, o questionário apresenta uma série de vantagens. A relação que segue indica algumas dessas vantagens, que se tornam mais claras quando o questionário é comparado com a entrevista:

a) Apresenta a possibilidade de atingir muitas pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado via correios;

b) Implica e gastos menores com o pessoal, pois o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores;

c) Garante anonimato nas respostas;

d) Permite que as pessoas possam responder quando mais julgarem conveniente;

e) Não expõe os pesquisados a influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

Segundo Gil (1999) as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, incluindo levantamento bibliográfico, entrevistas e questionários.

O questionário, segundo (Gil, 1999, p. 128), pode ser definido:

Como uma técnica de investigação cujo qual é oriunda por um número maior ou menor de questões que são apresentadas por meio de um documento escrito aos participantes, e tem por objetivo elevar o conhecimento acerca de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, dentre outros. (GIL, 1999, p.128)

Por meio do questionário foi possível entender o nível de satisfação dos servidores com relação ao teletrabalho, analisar as suas percepções sobre temas como comunicação, produtividade, ferramentas, dificuldades encontradas etc.

A pesquisa deste trabalho teve como foco os gestores e servidores públicos estatutários que exercem suas funções no setor do órgão de uma Prefeitura Municipal e que efetivamente realizam o teletrabalho, logo, em torno de 30 servidores poderiam responder, porém a pesquisa foi efetivada com 1 gestor e 23 servidores demonstrando os seus posicionamentos quanto à modalidade no âmbito do órgão estudado.

3.2 Coleta e análise de informações

A coleta de dados ocorreu por meio de um questionário com perguntas abertas e a análise do conteúdo das respostas recebidas, em linha com os objetivos da pesquisa. Os formulários foram enviados individualmente para cada um dos servidores, tanto por e-mail quanto por mensagem no *whatsapp*, com termo de consentimento no início do texto. O questionário foi aplicado em um período de 3 semanas, entre o envio das perguntas e o recebimento das respostas. Assim, a coleta das informações serviu de subsídio para atingimento de cada um dos objetivos específicos propostos, visando ao cumprimento do objetivo geral de analisar as consequências decorrentes da adoção do teletrabalho percebidas no cotidiano laboral de servidores de um órgão público municipal da região sul do Brasil.

Mattar (1999) destacou os principais levantamentos em fontes secundárias como os levantamentos bibliográficos, documentais, de estatísticas e de pesquisas realizadas. Os resultados, para que tenham valor científico, devem reunir certas condições, como a coerência, consistência, a originalidade e a objetivação, constituindo os aspectos do critério interno da verdade (TRIVINOS, 2006).

A análise de conteúdo foi realizada após sumarizadas as respostas, e conseguinte foram traçadas as respostas juntamente com os objetivos iniciais propostos no início do trabalho, e com o referencial teórico cujo qual já foi apresentado.

Após o recebimento das respostas, iniciou-se o estudo por meio de uma análise de conteúdo das principais respostas dos pesquisados, para que fossem destacadas as discrepâncias e as concordâncias. Dentre os aspectos considerados, verificou-se os que mais atenderam aos objetivos propostos no início da elaboração, já as demais respostas foram consideradas apenas para análises posteriores.

4 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO

Foram coletadas respostas de 24 servidores públicos dentre 1 gestor, para delinear a importância da inserção do teletrabalho no cotidiano dos servidores públicos. Após, verificadas as respostas no formulário, foram sumarizadas as respostas de maior destaque para a respectiva análise. Assim, emergiram 4 categorias: 4.1) Vantagens e desvantagens do teletrabalho; 4.2) Produtividade no teletrabalho 4.3) Prestação de serviços aos cidadãos após a adoção do teletrabalho 4.4) Satisfação do servidor.

4.1 Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Consoante a pesquisa se levantava, verificaram-se alguns pontos, como: não houve o auxílio do órgão público para que fosse efetivada a aquisição dos materiais básicos para o trabalho *home office* (ex.: a cadeira de escritório, o notebook, o mouse), somente foi liberada uma VPN (*Virtual Private Network* - rede virtual privada), para acesso à rede interna do órgão, e o uso de alguns monitores, ademais foi necessário que o servidor desembolsasse o custo para a efetivação de tal trabalho, não sendo reembolsado.

Outros fatores importantes foram a quantidade excessiva de trabalho e horas extras não computadas, que podem ser analisados como uma desvantagem, pois a demanda do trabalho aumentou, por conta de as ações estarem sendo realizadas fora do ambiente de trabalho, logo houve uma sobrecarga de trabalho.

Embora haja diversos benefícios do uso do teletrabalho, também existem pontos negativos. Cooper e Kurland (2002), em estudo comparativo do impacto do teletrabalho no isolamento profissional dos empregados de organizações públicas e privadas, concluíram que o isolamento está intimamente ligado às atividades que eles desenvolvem. Além disso, Hislop, Axtell, Collins et al. (2015) estudaram como o uso de TICs com celulares para trabalhadores autônomos afetam sua experiência de trabalho, enfocando sua localização, como é gerenciado e as experiências de isolamento social e profissional. O resultado mostrou que o uso de celulares proporcionou maior flexibilidade espaço-temporal e ajudou as pessoas a lidarem com o isolamento social, mas provocou a sensação de estar o tempo todo disponível para o trabalho.

Para a aplicação do teletrabalho no setor público, analisa-se a redução de tempo referente ao trânsito ou ao deslocamento, tempo este que pode ser dedicado a outros afazeres pessoais do próprio servidor. Verifica-se que por estar em casa, o servidor que possui filhos ou animais de estimação, consegue manter um maior vínculo familiar e ficar mais tempo com os seus animais, auxiliando na redução de estresse do mesmo e melhorando o seu bem-estar no trabalho. Ao ter alguns momentos em que ele pode se dedicar à família e aos animais de estimação, o servidor consegue conseguinte focar melhor em suas tarefas.

Analisa-se também a necessidade de um ambiente mais preservado em sua casa, oriundo dos fatores já supracitados como familiares e animais de estimação, pois mesmo que eles auxiliem na sua entrega laboral, durante o expediente de trabalho há uma necessidade de maior foco, o que se faz necessário uma redução com o contato externo.

Um outro ponto a ser considerado é a redução da comunicação entre os servidores. Essa comunicação, antes efetivada fisicamente, passou a ser realizada digitalmente, não sendo tão assertiva, pois não há a presença direta do outro, o olhar nos olhos, e a troca de afeto e comunicação presencial. A comunicação digital quando mal administrada pode ser analisada como uma alternativa ruim, quando se usam por exemplo diversos canais de comunicação ao mesmo tempo (ligações por *Zoom*, *WhatsApp*, e-mail), o que afeta a capacidade de administração comunicativa do servidor e eleva o seu estresse durante o expediente de trabalho mesmo de forma remota.

O planejamento foi um dos pontos mais destacados entre os servidores questionados. Alguns pesquisados, por falta de um bom planejamento, sentiram as suas demandas de trabalho serem afetadas, o que tende a reduzir a sua eficiência durante a execução de uma tarefa; outros, foram capazes de apresentar um bom planejamento para lidarem principalmente com a divisão da vida pessoal com a vida profissional. Respalda-se aqui que os servidores que não possuem filhos, ou seus filhos já possuem uma maturidade mais elevada conseguiram ter um bom planejamento e realizar uma boa divisão da vida familiar com o profissional, já os que tinham filhos muito pequenos apresentaram certas dificuldades, o que pode ter afetado a sua qualidade durante o período de trabalho remoto.

Consoante a tal análise verifica-se que há vantagens e desvantagens que devem ser balanceadas durante o trabalho remoto de um servidor público. A ação

do órgão sobre os servidores os auxiliando e prestando suporte é fundamental, pois somente a demanda e a cobrança podem afetar a qualidade e desempenho do servidor, elevando assim o seu estresse durante o trabalho remoto.

Referente a parte do gestor, verifica-se que é um grande desafio para ele gerenciar equipes que estão 100% remotas e outras 100% presenciais, pois são formas de gerenciamento diferentes, controles diferentes, demandas diferentes e dificuldades que não são tratadas da mesma forma, logo faz-se necessário que o gestor tenha disciplina, controle e planejamento muito bem delineados para que consiga lidar com ambas as situações do órgão público.

4.2 Produtividade no teletrabalho

Conforme supracitado no referencial teórico, ao se olhar sob a perspectiva de qualidade de desempenho do servidor após a inserção do teletrabalho, com o uso das Tecnologias das Informações, aumentou-se a flexibilidade organizacional e de processos de gerenciamento de forma a ocasionar uma maior eficiência na gestão. Ao realizar o cruzamento dos dados e olhar sob essa ótica referenciada pelo autor (BOONEN, 2008) é notório que houve uma melhora na qualidade quando se reduz o tempo de desgaste de locomoção ao trabalho, conforme destacado pelo pesquisado 1, houve a redução da migração pendular, que gerava uma demasiada demora de deslocamento, além do estresse, dependendo da forma que era feito, pois alguns funcionários detinham de seus próprios meios de locomoção e outros dependiam totalmente do transporte público, o que em ambos os caso gerava um elevado grau de estresse.

Logo esse estresse de locomoção e as intempéries que eram ocasionadas e que já faziam com que o funcionário chegasse ao trabalho com um grau elevado de insatisfação, se reduziram, elevando assim a sua qualidade no trabalho. A qualidade é refletida diretamente no aumento da produtividade gerando assim um ganho não somente ao funcionário, que acaba tendo maior motivação no trabalho, mas também a empresas e aos gestores que conseguem ter uma maior facilidade de interação e de administração de seus funcionários mais produtivos.

Um ponto a ser observado que está citado no referencial, encontra-se na Lei n. 12.551/2011⁸, a qual afirma que o exercício do teletrabalho requer uma prática, uma estrutura física e uma postura diferenciada das pessoas envolvidas, mas deixa em aberto, por exemplo, como seria a avaliação da assiduidade do servidor, já que esse é um requisito para sua avaliação de desempenho anual. Logo, conforme ressaltou o pesquisado 2:

Para o gestor, apesar dos claros ganhos de produtividade e satisfação da equipe, é desafiador manter todas as equipes informadas sobre mudanças que ocorrem em nosso trabalho e engajadas com as novas metas e métricas de trabalho”, logo acaba sendo um grande desafio para o gestor ter que realizar a avaliação de produtividade de seus funcionários, mesmo sendo notório o crescimento da produtividade, há de se ressaltar um balanceamento na quantidade de demanda que o servidor está apto a realizar no ambiente familiar, devido as situações familiares com as quais ele tem que lidar, como filhos, animais de estimação, família entre outros. Cabe ao gestor saber balancear as demandas para que os seus funcionários não se sintam sobrecarregados nesse período de teletrabalho, o que ocasiona um estresse alto para o gestor, logo a qualidade de desempenho do gestor pode reduzir devido a elevada pressão que ele fica ao gerenciar pessoas que não estão no ambiente de trabalho e possuem demandas diferenciadas das que estão acostumadas (PESQUISADO 2).

4.3 Prestação de serviços aos cidadãos após a adoção do teletrabalho

Alguns servidores descreveram que um dos maiores desafios foi conciliar o seu tempo de trabalho com o familiar, a rotina de trabalho com a doméstica e efetivar um bom planejamento. Nesse aspecto, as desvantagens que são citadas por Silva (1998), já referenciado no tópico 2.4 são bem nítidas, de forma que por exemplo, para o gestor há uma maior dificuldade de controlar e supervisionar o trabalho, e é notório tal dificuldade demonstrada pelo pesquisado 2. Há um vício no trabalho, pois não se vislumbra a separação entre o trabalho e o pessoal o que gera um aumento da demanda de trabalho e uma falta de percepção do trabalho excessivo, conforme é salientado pelos pesquisados 4, 11, 12, 15, 16, 18, 20, 21.

Conforme pesquisado 4:

Necessidade de estabelecer na rotina uma separação entre o horário de trabalho com o de descanso ou disponível para afazeres domésticos ou particulares, estando dentro da residência para ambas as atividades. A maior dificuldade foi em relação a comunicação e elucidação de dúvidas pois estas na maioria das vezes foram feitas de forma escrita, através de

⁸ PLANALTO. LEI Nº 12.551, DE 15 DE DEZEMBRO DE 2011. 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm Acessado em: 23 de nov de 2021.

aplicativos de mensagem, ocasionando muitas vezes uma demora maior devido a própria forma que exige maior exatidão para compreensão da mensagem, assim como pela indisponibilidade momentânea de alguma das partes devido a dinâmica dos diálogos nesta forma de comunicação. (PESQUISADO 4).

Conforme pesquisado 11: “Desafio de delimitar o tempo de trabalho, de início e fim da jornada. A rotina pessoal pode ficar prejudicada.”

Conforme pesquisado 12: “No início foi necessário organizar o espaço e adquirir itens que facilitassem o trabalho. Além disso no início foi preciso organizar a separação de horário de trabalho e pessoal, uma vez que seguidamente trabalhava horas a mais.”

Conforme pesquisado 15:

Foi um desafio muito grande iniciar o trabalho remoto pelo receio de não conseguir atender aos processos atribuídos, pelo fato de ter pouca experiência nas atividades. A troca de informações com gestores e colegas, que foi intensa no início, foi primordial para o cumprimento das tarefas. Outro fator relevante foi o desgaste físico e mental por trabalhar mais horas, por já estar em casa e não querer perder a "linha de raciocínio" muitas vezes. (PESQUISADO 15)

Conforme pesquisado 16: “Trabalho mais horas e sem perceber. O tempo de transporte se transformou em trabalho. A concentração aumentou por estar sozinho e houve um aumento de 20, talvez 30% de aumento no cumprimento de tarefas.”

Conforme pesquisado 18: “Trabalho remoto: dificuldade na comunicação e dificuldades na gestão do tempo.”

Conforme pesquisado 20: “entendo que o maior problema em aderir ao formato de teletrabalho se deu na maneira como foi implementado, ou seja, às pressas em função da pandemia. Deste modo não houve planejamento prévio para uma transição adequada.”

Conforme pesquisado 21:

Até hoje esse é o maior desafio do teletrabalho, na minha opinião. Por mais que se tenha uma rotina organizada, o trabalho, quando desenvolvido em casa, acaba invadindo o tempo das atividades domésticas/familiares. O estabelecimento de horários e limites foi essencial para minimizar essa situação. (PESQUISADO 21)

Durante o período de elevado contágio da pandemia oriundo da Covid 19, foi essencial a reclusão em casa e a adoção do teletrabalho, todavia essa forma de

trabalho trouxe um elevado impacto na interação entre os funcionários. A falta de interação tende a gerar dificuldades para dar andamento a algum processo ou trabalho que tenha a dependência do outro colega, logo, tornando-se outra desvantagem citada por Silva (1998) no referencial.

Para a efetivação de tal trabalho, no modelo remoto, Sobratt (2016) fundamenta-se na utilização das novas ferramentas tecnológicas, em especial, o computador, acesso à internet, hardwares e softwares necessários para a realização de suas atribuições, todavia conforme o relato dos pesquisados, o órgão público não forneceu os aparatos essenciais para que as atribuições básicas do teletrabalho fossem efetivadas, de forma que o recurso financeiro veio do próprio servidor, o que torna-se um fato preocupante, pois diante de uma pandemia onde os recursos financeiros do servidor que devem ser poupados ou usados para a sua saúde e manutenção, foram direcionados para a aquisição de equipamentos e materiais de trabalho, materiais estes que deveriam ser fornecidos pelo órgão público, ou o recurso financeiro que foi gasto pelo servidor ser devolvido para os seus gastos pessoais, notou-se uma má administração e uma falta de direcionamento entre o órgão público e os seus funcionários.

Referente a dificuldades encontradas, notou-se que conforme elucidado pelo pesquisado 4, a comunicação foi afetada de maneira a interferir diretamente no trabalho, ponto ressaltado por Silva (2018) que diz que a comunicação que antes era mais ágil, tornou-se mais lenta, interferindo também na produtividade dos servidores, pois antes ela era realizada fisicamente e passou a ser transpassada por meio escrito, de forma que tornou a comunicação entre as pessoas mais lentas, com respostas mais demoradas, afetando o cumprimento das demandas com maior eficácia.

Inicialmente também foi detalhado pelos pesquisados a dificuldade na organização inicial, pois o órgão público não estava preparado para lidar com o teletrabalho, de forma que houve a correria, o despreparo dos servidores, a falta de treinamento, de equipamentos, e a ausência de organização, pontos estes que poderiam ser vistos antes caso o órgão público já se preparasse para um modelo remoto de trabalho.

4.4 Satisfação do servidor

Houve também conforme citado pelo pesquisado 10: “O maior impacto foi o aumento do demandas chegando ao mesmo tempo por meios de comunicação distintos. E-mails, telefone (ligação), mensagem de WhatsApp, reuniões remotas.”, logo o aumento da demanda que veio em diferentes meios de comunicação (WhatsApp, e-mail, ligação), o que ocasionou um aumento excessivo de trabalho para o servidor que precisou além de efetivar a organização inicial sem o devido treinamento, saber lidar com o excesso de demanda que começou a ser cobrado no modelo remoto, de forma que esse fator gerou um maior estresse ao servidor e impactou diretamente na sua qualidade de trabalho.

Logo esse excesso de demanda ocasionou um trabalho que extrapolava o horário de trabalho comum, o que fazia com que o servidor trabalhasse exaustivamente sem ver o devido retorno, pois está em um modelo remoto, onde as suas horas de trabalho, não são controladas como ocorre com o trabalho presencial, sendo as suas horas extras não computadas e gerando um trabalho excessivo sem o pagamento das mesmas, pela falta de armazenamento das horas e pelo excesso de demanda que era solicitado diariamente pelo órgão público.

Uma das dificuldades que foi apresentada pelo pesquisado 18 (“Só foi possível com a retomada da escolinha da minha filha.”) foi o fato de ter crianças pequenas em casa, que ocorreu devido ao fechamento das escolas durante o período de pandemia. Logo a conciliação do trabalho com a rotina de ter as crianças em casa acabou sendo uma grande dificuldade que foi presenciada pelos servidores que possuem filhos de menor idade, pois estes precisam de atenção constante e o tempo de trabalho acaba exigindo também uma atenção muito grande, o que acabou tornando uma dificuldade para que o servidor conseguisse lidar com ambos os problemas. Mishima-Santos, Sticca e Zerbini (2020) destaca esses pontos como positivos, as autoras informam que esta modalidade de trabalho traz apropriação do sentido do trabalho, flexibilidade, liberdade, redução de estresse devido à diminuição no tempo de deslocamento, mais tempo com a família, redução de custos e despesas na organização, aumento da produtividade e dos resultados, bem como aumento na qualidade de vida.

E conforme ressaltado pelos pesquisados 20 e 21, o isolamento social, para aqueles que moram sozinhos ou não tem filhos, e a falta de interação com outros

indivíduos, ocasiona momentos depressivos, o que afeta diretamente na qualidade de vida do servidor, a comunicação mais dificultada e a falta de interação com outros indivíduos geram problemas psicológicos que precisam ser tratados. Houve também uma falta de atenção pelo órgão público ao se tratar desse isolamento social, o que junto com o trabalho excessivo causa um desgaste emocional muito grande afetando a vida e bem-estar do servidor público.

Conforme pesquisado 20:

De maneira positiva, visualizo a otimização do processo de execução das tarefas no trabalho remoto. Por outro lado, se perdeu o benefício do contato presencial com os colegas, algo que, posteriormente à pandemia, cabe suprir com reuniões quinzenais, ou mensais, no âmbito profissional, bem como alguns encontros das equipes para socializar, fora do horário de trabalho, pois estas duas situações se complementam. (PESQUISADO 20)

Conforme pesquisado 21:

A maior desvantagem do trabalho remoto é a falta do convívio com os colegas e com o ambiente de trabalho. Além disso, é preciso ter controle das atividades e horários para que o trabalho não interfira na vida pessoal e nos horários de lazer. (PESQUISADO 21)

Segundo Winter (2005) as empresas podem aproveitar benefícios como o de uma maior flexibilidade organizacional e maior flexibilidade econômica, pois reduz seus custos com imobiliários e mão-de-obra como vale-transporte, telefone, água, café, energia elétrica, entre outros. Todavia ressalta-se a necessidade de a empresa agir também no auxílio de seus funcionários, pois ela se beneficia por um lado, mas precisa fornecer materiais para trabalho para os seus funcionários, apoio psicológico, não efetivar demandas excessivas, treinamentos auxílio na organização e planejamento para que o funcionário consiga apresentar uma boa performance em seu trabalho.

É de suma importância que as necessidades do servidor sejam atendidas e não apenas as necessidades do órgão, pois por tratar-se de um período crítico no qual a obrigatoriedade do trabalho remoto foi essencial, a ação da empresa como forma de apoio e o incentivo aos seus funcionários é essencial, afinal o funcionário traz sob o seu trabalho exaustivo as elevadas demandas e os resultados que auxiliam no crescimento da organização, logo buscar formas de elevar a qualidade do servidor público que atua no órgão é essencial para uma performance de qualidade do servidor, impactando diretamente na estabilização da empresa durante um período tão agravante como a pandemia da Covid 19.

5 CONCLUSÕES

A presente elaboração buscou investigar as consequências decorrentes da adoção do teletrabalho percebidas no cotidiano laboral de servidores de um órgão público municipal da região sul do Brasil de forma a destacar como através dele se elevou o desempenho e qualidade de trabalho dos servidores melhorando assim a sua satisfação e produtividade, e analisou três objetivos fundamentais que foram:

Levantar as percepções dos servidores acerca das vantagens e desvantagens após a implantação do teletrabalho: Referente às desvantagens, pode-se analisar que não houve o auxílio do órgão público para que fosse efetivada a aquisição dos materiais básicos para o trabalho *home office*, sendo assim, apenas o VPN para acesso à rede interna do órgão foi liberado, de forma que esse fator foi financeiramente prejudicial principalmente aos servidores de salários mais baixos que necessitaram redirecionar o seu salário para a aquisição de tais itens. Também foi notória a expressiva quantidade de trabalhos e horas extras que não foram computadas por não haver um sistema de controle e marcação de ponto, de forma que o salário se baseava apenas no horário pré-determinado, sem adicionais. Ainda como desvantagem pode-se citar a comunicação deficiente entre os servidores, que ficou restrita aos aplicativos móveis e ligações, de forma a prejudicar em alguns momentos o andamento dos trabalhos. A comunicação digital quando mal administrada pode ser analisada como uma alternativa ruim, pois acaba afetando a capacidade de administração comunicativa do servidor e conseqüentemente, elevando o seu nível de estresse durante o período de trabalho mesmo de forma remota. Como vantagem observou-se a otimização do tempo referente ao deslocamento. Com a redução desse tempo, o servidor conseguiu um maior período de tempo para dedicação ao lar, à família e aos animais de estimação, assim, auxiliando na redução de estresse, melhorando o seu bem-estar no trabalho e alcançando maior foco em suas atividades. Houve também o aumento da produtividade devido ao ambiente caseiro e mais preservado com menos fatores que atrapalham o andamento das atividades, como distrações e conversas no trabalho.

Investigar as mudanças percebidas no desempenho das atividades após a implantação do teletrabalho: Em relação ao segundo objetivo específico, notou-se que alguns servidores apresentaram maior tranquilidade ao trabalhar com o teletrabalho, principalmente aqueles que não tinham filhos ou que seus filhos já

eram maiores (pois possuíam maturidade para compreender a necessidade dos pais em casa), e aqueles que moravam sozinhos. Eles viram o teletrabalho como uma otimização do trabalho que já realizavam trazendo resultados mais satisfatórios e reduzindo o seu estresse no ambiente de trabalho, ocasionando, assim, um maior índice de satisfação. Todavia para os servidores que possuíam filhos pequenos ou animais, foi incômodo e não muito satisfatório, pois foi necessária uma grande conciliação entre os problemas familiares/pessoais com os problemas situacionais do trabalho, o que ocasionou um planejamento muito elevado, que não foi tão eficaz nos casos de alguns servidores que relataram que não conseguiram nem separar um local específico para trabalho, tendo que realizar as suas atividades na sala de jantar, o que ocasionou um estresse e uma redução na produtividade e na qualidade da execução das suas atividades. Verificou-se que os maiores impactos na produtividade dos servidores estavam relacionados diretamente ao planejamento e ao aumento da demanda de trabalho. O planejamento foi considerado fator principal, principalmente para servidores que têm filhos e precisam reorganizar o contexto familiar para conciliar o ambiente família e trabalho. Quanto ao aumento da demanda, muitos servidores relataram que perceberam maior cobrança no período de teletrabalho, bem como excesso de horas de trabalho. Esse excedente no número de horas trabalhadas pode ser compreendido como parcialmente compensado pela inexistência de tempo com deslocamento (ida e retorno ao trabalho).

Identificar a visão dos servidores quanto aos efeitos na prestação dos serviços aos cidadãos após a adoção do teletrabalho: De acordo com o terceiro objetivo específico, analisou-se que todos os servidores conseguiram entregar as suas atividades em tempo, mesmo enfrentando problemas com planejamento e separação da vida familiar com a profissional. As entregas nas prestações de serviços foram eficazes e em algumas situações até entregou-se mais do que o esperado devido a melhora do tempo, o que acarretou uma otimização na prestação de serviço, mostrando dessa forma que o teletrabalho é eficaz. É notório salientar que em algumas demandas houve um certo atraso devido a restrição de comunicação entre os servidores, o que ocasionava em atrasos nas solicitações de pedidos e resoluções de determinados problemas, ademais no geral a maioria das demandas eram atendidas dentro ou até antes do prazo solicitado.

Conforme já supracitado no estudo uma das maiores problemáticas foi o aumento da demanda de trabalho e também a falta de auxílio do órgão público na aquisição dos materiais essenciais para que o teletrabalho fosse efetivado, pois muitos dos servidores precisaram alocar recursos de suas próprias fontes financeiras, o que não se mostrou como algo positivo, principalmente diante de uma crise ocasionada por uma pandemia onde os recursos financeiros pessoais dos trabalhadores deveriam ser focados para si próprios e sua família e não em aquisição de material de trabalho, logo a ausência do apoio financeiro e de materiais do órgão público é um fator a ser analisado, porém difícil de ocorrer por ser um órgão público com recursos destinados ao atendimento das demandas da cidade e dos cidadãos.

Na administração pública tal análise foi essencial para que a produtividade dos servidores fosse verificada de forma que se observou se o teletrabalho é um modelo de trabalho eficaz ou não para os órgãos públicos, e concluiu-se que sim, pois houve um aumento da produtividade. Referente a experiência que foi obtida durante a pesquisa, foi notória a dificuldade devido ao prazo curto para realizar a pesquisa, o que restringiu o número de questionários realizados. A grande quantidade de informação a ser compilada mesmo com poucos questionários também foi um fator de dificuldade.

Assim, dentre as limitações da pesquisa, destaca-se o tempo para a realização de uma análise mais completa, a comunicação que poderia ser mais assertiva, o questionário online que foi delineado devido ao período de Covid que ainda está sendo enfrentado e nem todos os funcionários ainda estarem presentes no modelo presencial para tal coleta de dados.

Nessa pesquisa poderiam participar 30 servidores, porém devido ao curto período e ao teletrabalho em curso, apenas 24 efetivamente participaram. Foi gratificante e esclarecedor o estudo por ter vislumbrado o dia a dia da autora durante a pandemia, podendo visualizar a vivência das atividades no âmbito público. Busca-se através desse trabalho contribuir para a análise e desenvoltura de trabalhos vindouros que se aprofundarem na temática respaldada nesse estudo, sugerindo-se a utilização de amostras estatísticas com a realização de questionamentos mais pontuais para verificação mais assertiva sobre os resultados e consequências.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, L. A; ALBERTIN, R. M. M. **Tecnologia de Informação – Desafios da tecnologia de informação aplicada aos negócios**. São Paulo: Atlas, 2005.

ARIMA, Kátia. Tudo à Distância. **Em Info Exame**, São Paulo, n.265, p.36-40, 2008.

AREIAS, Maria Elenice Quelho e COMANDULE Alexandre Quelho. Qualidade de vida, estresse no trabalho e síndrome de Burnout. In: VILARTA, Roberto; CARVALHO Teresa Helena Portela Freire de; GONÇALVES, Aguinaldo; GUTIERREZ, Gustavo Luis. **Qualidade de vida e fadiga institucional**. Campinas:IPES Editorial, 2006. cap. 13, p. 183-202.

BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 71-91, Mar. 2010.

BARROS, Alice Monteiro de. **Contratos e regulamentações especiais de trabalho: peculiaridades, aspectos controvertidos e tendências**. São Paulo: LTr, 2008.

BERTÃO, Naiara. **Produtividade aumenta entre profissionais em trabalho remoto, mas sensação de bem-estar cai**. 2021. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/objetivo/empreenda-se/noticia/2021/05/26/produtividade-aumenta-entre-profissionais-em-trabalho-remoto-mas-sensacao-de-bem-estar-cai.ghtml>. Acesso em: 11 set. 2021.

BOONEN, E. M. As várias faces do teletrabalho. **Revista Economia & Gestão**, v. 2, n. 4, p. 106-127, 2008.

BLEYER, Lisiane Kater. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Administração. **Teletrabalho e identidade organizacional: o caso da Xerox do Brasil Ltda.** - Filial Santa Catarina. Florianópolis, 2002, 159 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.

BRASIL. Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT). **Teletrabalho. Home Office. Trabalho à distância**. 2015.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Estado**. Brasília, DF: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995.

BRASIL. **Instrução Normativa Nº 65, DE 30 de julho de 2020. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal -SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão.** Brasília: Casa Civil, 2020.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional.** São Paulo: Ed. 34, 2008.

BURSIÈRES, Y.; LEWIS, P.; THOMAS, C. **L'impact du télétravail et de la réorganisation du temps de travail sur la mobilité et les besoins en transport dans les régions de Montréal et de Québec: analyse prospective.** Québec: INRS urbanisation, GRIMES/CRAD, Institut d'urbanisme, 1999.

BENCHIMOL, G. **L'entreprise délocalisée.** Paris : **Ed.Hermès**, 1994.

BENAVIDES, Fernando G. AMABLE, Marcelo. CORNÉLIO, Cecília. VIVES, Alejandra. MÍLIAN, Lino Carmenate. BARRAZA, Douglas. BERNAL, Dinora. PENAHERRERA, Michael Silva. DEICLOS, Jordi. **O futuro do trabalhos após a Covid 19: O papel incerto do trabalho em domicílio.** Ensaio/Dossiê COVID-19 e Saúde do Trabalhador. Rev. bras. saúde ocup. 46. 2021

BREDIN, A. **The virtual office survival handbook.** USA: Wiley, 1996.

CASTELLS, Manuel; CARDOSO, Gustavo. **A Sociedade em Rede, do Conhecimento à Ação Política.** **Imprensa Nacional, Casa da Moeda.** Jan. 2006.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em rede.** Tradução de Roneide Venancio Majer. 20. **ed.rev. amp.** São Paulo: Paz e Terra, 2019.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da Internet – reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade.** Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CHAO, Maíra Lie. **Trabalho & água fresca.** São Paulo: LTr, 2012.

CORREIA, H.; MIESSA, E. **Manual da Reforma Trabalhista: LEI 13.467; 2017- O que mudou?. 2ª ed. Salvador: JUSPODIVM, 2018.**

COSTA, Isabel de Sá Affonso da. **Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades**. RAP Rio de Janeiro 41(1):105-24, Jan./Fev. 2007.

COOPER, C. D.; KURLAND, N. B. Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 4, p. 511-532, 2002.

EUROPEAN COMMISSION. Benchmarking progress on new ways of working and new forms of business across Europe. **ECaTT final report 2000**. Bruxelas: IST, 2000.

FARIA, L. J. Nova administração pública: o processo de inovação na administração pública federal brasileira visto pela experiência do “Concurso Inovação na Gestão Pública Federal”. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. Anais. São Paulo: Anpad, 2009**. FREITAS, S. R. T

FERNANDEZ, Antônio Barrero. **Teletrabalho. 1ºed. Lisboa: Agata, 1999**.

FINCATO, Denise. **A regulamentação do teletrabalho no Brasil: indicações para uma contratação minimamente segura**. Revista Jurídica Luso Brasileira, Lisboa, v. 2, n. 3, p.365-396, mar./abr. 2016.

FINCATO, Denise Pires. **Teletrabalho: uma análise juslaboral**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2006.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M.; 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, p. 28-46, 2020.

FIGUEIREDO, Silvia de Paula Eduardo. **A importância do teletrabalho nas organizações**. Trabalho de Conclusão de Estudo apresentado disciplina de Estágio Supervisionado — CAD 5236 como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Recursos humanos. Florianópolis. 2008.

FILHO, José Sarto Fulgêncio de Lima. BRASIL, Ana Larissa da Silva. O conceito legal de teletrabalho e as suas repercussões no direito do empregado. **Revista Juris UniToledo**, Araçatuba, SP, v. 04, n. 01, p.111-126, jan./mar. 2019.

FREITAS, S. R. **Teletrabalho na administração pública federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI**. 2008. 120f. Tese

(Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. Observação. In.: **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.Ed. São Paulo: Atlas, 2008. pp. 121-135.

HAFER, M. **Telecommuting: an alternate route to work** (v. 1, Step by Step Guide). Washington: State Energy Office. 1992.

HISLOP, D. et al. Variability in the use of mobile ICTs by homeworkers and its consequences for boundary management and social isolation. **Information and Organization**, v. 25, n. 4, p. 222-232, 2015

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo Demográfico 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

JARDIM, C. C. S. **O teletrabalho e suas atuais modalidades**. São Paulo: LTr, 2003.

KUGELMASS, Joel. **Teletrabalho: novas oportunidades para o trabalho flexível**. Sao Paulo: Atlas, 1996.

KURKLAND, N. B., BAILEY, D. E. **Telework: the advantage and challenge of working here, there, anywhere, and anytime**. *Organizational Dynamics*, p.53-68, Autumn 1999.

LAURINDO, F. J. B. **Tecnologia da Informação – eficácia nas organizações**. São Paulo: Editora Futura, 2002.

LEITE, Ana Luiza; MULLER, Isabela Regina Fornari. Teletrabalho no serviço público: estudo de caso no Ministério Público de Santa Catarina –**MPSC**. In: **XX SEMEAD Seminários em Administração**, nov 2017

LOPES, Airton. A Nova Safra de Laptops. **Em Info Exame**. São Paulo, n.265, p.52-57, 2008.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing v.1: metodologia, planejamento**. 5. ed São Paulo: Atlas, 1999.

MENDES, Ricardo Augusto de Oliveira. OLIVEIRA, Lucio Carlos Dias.VEIGA, Anne Gabriela Bastos. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 6, n. 3,p. 12745-12759 mar. 2020. ISSN 2525-8761.

MISHIMA-SANTOS, V.; STICCA, M. G. & ZERBINI, T. **Teletrabalho e a Pandemia da Covid-2019**. Porto Alegre: Artmed, 2020.

NILLES, J. M. et al. The telecommunicationstransportation trade-off: options for tomorrow.London : **Wiley Interscience Publication/John Wiley & Sons**, 1976.

NILLES, Jack M. Managing telework: strategies for managing the virtual workforce. **New York: John Wiley & Sons**, 1998.

ORDOÑES, Diana Bustos. Sobre subjetividad y (tele)trabajo. Una revisión crítica. **rev.estud.soc. Bogotá**, diciembre de 2012.

PEREIRA, José Matias. **A adoção do teletrabalho na Administração Pública**. Brasília,DF: 2013.

ROCHA, Cháris Telles Martins. AMADOR, Fernanda Spanier.O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cad. EBAPE.BR**, v. 16, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2018.

ROCHA, Cláudio Jannotti da; MUNIZ, Mirella Karen de Carvalho Bifano. O teletrabalho à luz do artigo 6º da CLT: o acompanhamento do direito do trabalho às mudanças do mundo pós-moderno. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região**, Belo Horizonte, v. 57, n. 87/88, p.101-115, jan. 2013.

ROCHA, Cháris TELLES Martins da. Amador, Fernanda Spanier.O teletrabalho, conceituação e questões para análise. **Cad. EBAPE.BR**, v. 16, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2018.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

ROSENFELD, C.L. **Autonomia outorgada e apropriação do trabalho.** Sociologias, Porto Alegre, 6 (12), jul/dez 2004

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. **Teletrabalho.** In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs.). Dicionário de trabalho e tecnologia. Porto Alegre: Zouk, 2011b. p. 414-418.

ROSENFELD, Cinara L. ALVES, Daniela Alves de. **Autonomia e Trabalho Informacional: O Teletrabalho.** Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, vol. 54, no 1, 2011.

SANTANGELO, D. G. **Innovation in Multinational Corporations in the information age – The experience** of the European ICT industry. UK: Edward Elgar, 2002.

SANTANA, Silivina. ROCHA, Nelson P. **Teletrabalho: Que oportunidade de trabalho para o cidadão incapacitado?** Análise Psicológica (2002), 3 (XX): 419-431, 2002.

SAKUDA, Luiz Ojima. VASCONCELOS, Flavio de Carvalho. Teletrabalho: Desafios e Perspectivas. **O&S - v.12 - n.33** - Abril/Junho – 2005.

SAKUDA, L. O. **Teletrabalho: desafios e perspectivas.** 163 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2001.

SCHIRIGATTI, Elisângela Lobo; KASPRZAK, Luis Fernando Fonseca. Home Office: origem, conceito e inferência sobre o significado social do novo modelo de trabalho flexível, **Revista Científica de Administração, volume 8, número 8**, janeiro 2007.

SCHNEIDER, Patrick Verfe. SUGAHARA, Cibele Roberta. SILVA, Luis Henrique Vieira. Teletrabalho: O desafio do trabalho no mundo pós pandêmico. **Congresso Latino Americano.** Trabalho inscrito na categoria artigo completo ISBN 978-65-86753-30-1. 2021.

SILVA, A. M. S. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. In: **Congresso Internacional De Direito E Contemporaneidade, 3.,** 2015, Santa Maria. Anais. Santa Maria, RS: [s.n.], 2015.

SILVA, Aimée Mastella Sampaio da. A Aplicação do Teletrabalho no Serviço Público Brasileiro. In: **3º Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade: mídias e direitos da sociedade em rede**. Anais. Santa Maria: UFSM, 2015.

SILVA, A. et all. **Estudo do Teletrabalho em Portugal**. Lisboa: FUNDETEC, 1998.

SILVA, Gabriella Di Felício Ferreira da. **Perspectivas sobre o teletrabalho no contexto da administração pública brasileira: um anteprojeto**. 2014, 88 f. Dissertação (Mestrado), Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas

SILVA, A. M. S. **A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE, 3., 2015, Santa Maria. Anais Santa Maria, RS: [s.n.], 2015.

SILVA, Gustavo Martinato Gonçalves. SILVA, Ricardo Talles Costa. **Teletrabalho no contexto da pandemia do Covid 19**. Repositório ANIMA educação. Bacharelado em Direito pelo Centro Universitário Una de Betim.2021.

SILVEIRA, Sérgio Amadeu da. Novas dimensões da Política: Protocolos e Códigos na Esfera Pública Interconectada. **Revista de Sociologia e Política v. 17**, nº 34, 103-113, out.2009.

Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Televendas –SOBRATT. **Aprovada resolução que regulamenta o teletrabalho no Poder Judiciário**. 2016.

ST-ONGE, S., HAINES, V., SEVIN, H. **L'influence de l'appui du supérieur hiérarchique, des collègues et des dirigeants d'entreprises sur le succès en télétravail**. Relations industrielles, v. 55, n. 3, p. 414-448, 2000.

STURNER, Gilberto. FINCATO, Denise. **Teletrabalho e Covid-19**. Artigo Pucrs.direito. Artigos e ensaios e Covid 19. 2020. Disponível em: https://www.pucrs.br/direito/wp-content/uploads/sites/11/2020/06/2020_06_22-direito-covid-19-ppgd-artigos_e_ensaios-teletrabalho_e_covid-19.pdf. Acessado em: 14 de jan de 2022.

TOLFO, Suzana da Rosa e PICCININI, Valmiria Carolina. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.5, n.1, p.165-193, Jan./Abr. 2001.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 2006.

VILLARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T. **Teletrabalho no Serpro: pontos positivos e negativos e relações com desempenho profissional**, bem-estar e contexto de trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO, 40., 2016, Costa do Sauípe. Anais... Costa do Sauípe, BA: Anpad, 2016.

WINTER, V. R. L. **JARDIM, C. C. S. O teletrabalho e suas atuais modalidades.** São Paulo: LTr, 2003.. São Paulo: LTr, 2005.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

Prezado(a),

Esta pesquisa tem como objetivo analisar as consequências decorrentes da adoção do teletrabalho percebidas no cotidiano laboral de servidores de um órgão público municipal da região sul do Brasil. É realizada pela aluna Vanessa Costa da Rocha, sob orientação da Profa. Dra. Aline Mendonça Fraga, no âmbito da Especialização em Administração Pública do Século 21 da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS.

As respostas são anônimas e qualquer informação que permita identificação pessoal ou do órgão será desconsiderada. A qualquer momento, você pode decidir interromper a sua participação na pesquisa.

Qualquer dúvida, estou à disposição no e-mail: vanessa.c.rocha@hotmail.com

SÃO APENAS ALGUNS MINUTOS PARA RESPONDER.

Agradecemos sua participação!

1. O que mudou no seu cotidiano após o início do trabalho remoto?
2. Que diferenças você observou com relação ao trabalho presencial em relação ao trabalho remoto? Comente também quanto a sua produtividade. Ela aumentou ou reduziu? Caso você seja gestor, fale também sobre a produtividade de sua equipe.
3. Pode mencionar vantagens do trabalho remoto e do trabalho presencial? Descreva quais benefícios você sentiu que te fariam permanecer nesse modelo de trabalho.
4. Pode mencionar desvantagens do trabalho remoto e do trabalho presencial?

5. Qual o maior desafio/ impacto na sua rotina que ocorreu ao aderir ao trabalho remoto? Descreva quais dificuldades você apresentou ao exercer as suas atividades de forma remota.

6. Como você conseguiu separar as atividades do teletrabalho das atividades familiares (rotina doméstica, filhos, animais de estimação, vizinhos)? cite e comente mudanças que foram necessárias implementar em sua rotina para a efetivação de tal ação.

7. Quais ferramentas e equipamentos foram necessários para o trabalho remoto? Algum necessitou ser comprado? Caso positivo, o órgão público realizou o investimento, ou foi sua a aquisição dos itens?