

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

ADRIANO PALOSCHI

**ASPECTOS QUE INFLUENCIAM A PRÁTICA DO TELETRABALHO POR
SERVIDORES PÚBLICOS: DIRETRIZES PARA UNIVERSIDADES PÚBLICAS**

PONTA GROSSA

2022

ADRIANO PALOSCHI

**ASPECTOS QUE INFLUENCIAM A PRÁTICA DO TELETRABALHO POR
SERVIDORES PÚBLICOS: DIRETRIZES PARA UNIVERSIDADES PÚBLICAS**

**INFLUENCING ASPECTS OF TELEWORKING PRACTICE FOR THE PUBLIC
SERVANTS: GUIDELINES FOR PUBLIC UNIVERSITIES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de mestre. Linha de pesquisa: Práticas de Gestão Sustentáveis.

Orientadora: Prof. Dra. Louisi Francis Moura

Coorientadora: Prof. Dra. Paula Regina Zarelli

PONTA GROSSA

2022



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



**Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Curitiba**



ADRIANO PALOSCHI

**ASPECTOS QUE INFLUENCIAM A PRÁTICA DO TELETRABALHO POR SERVIDORES PÚBLICOS:
DIRETRIZES PARA UNIVERSIDADES PÚBLICAS**

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Administração Pública.

Data de aprovação: 21 de Dezembro de 2021

Prof.a Louisi Francis Moura, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof Everton Coimbra De Araujo, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.a Fernanda Tavares Treinta, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof Kliver Lamarthine Alves Confessor, Doutorado - Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf)

Prof.a Paula Regina Zarelli, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 21/12/2021.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que nos momentos turbulentos me deu forças para continuar e atingir os objetivos.

Às professoras Dras. Louisi Francis Moura e Paula Regina Zarelli que aceitaram me orientar, agradeço pela presteza, pelos ensinamentos, correções e sugestões fundamentais para a conclusão deste trabalho.

Ao professor Dr. Everton Coimbra de Araújo, que me orientou e auxiliou em um primeiro momento e depois, por sua participação e observações na Banca de Qualificação, juntamente com a Prof.^a Dra. Fernanda Tavares Treinta.

Aos professores que integraram a Banca de Defesa pela participação e pelas sugestões que enriqueceram este trabalho.

Agradeço ainda ao Professor Dr. Dalésio Ostrovski (*in memoriam*), que aceitou ser meu orientador, mas que, por uma fatalidade, infelizmente, não pôde concluir este estudo.

Aos amigos e colegas de turma, que também incentivaram e colaboraram nesse período.

Aos profissionais de TI que, nesses tempos adversos, deram o seu melhor para que todos pudessem seguir trabalhando de casa ou onde fosse, boa parte desta pesquisa trata de suas contribuições.

A todos que colaboraram de alguma forma para conclusão dessa dissertação, dos quais sem a ajuda eu não conseguiria, meu muito obrigado.

Por fim, agradeço à minha esposa e filhos pelo incentivo, compreensão e paciência que tiveram comigo em meus momentos de ausência ou estresse. Os amava muito antes, agora os ainda mais, são meu porto seguro, meu ponto de referência para atingir os objetivos que realmente importam. Com seu apoio, tudo posso.

RESUMO

O teletrabalho, também chamado de trabalho remoto, é uma modalidade alternativa de trabalho e pode ser estrategicamente aplicável na administração pública. Crises sanitárias, redução de custos ou estratégia de gestão podem influenciar a adoção do teletrabalho por servidores públicos. Devido a questões burocráticas, culturais, contratuais e legais, visto que dada natureza das atividades laborais, a implementação e prática do teletrabalho pode ser desafiadora na administração pública. Especificamente no contexto das universidades públicas, o teletrabalho pode apresentar particularidades para o trabalho administrativo e o de ensino, pesquisa e extensão. A proposta deste estudo é identificar e descrever os aspectos relacionados ao teletrabalho e apresentar implicações práticas para sua implementação em universidades públicas. A primeira fase dessa pesquisa corresponde ao desenvolvimento de uma revisão sistemática de literatura. Na sequência, esse estudo apresenta a aplicação da técnica de análise de conteúdo a partir do uso do *software* Iramuteq. Por fim, esse documento apresenta resultados, discussão sobre os aspectos do teletrabalho no serviço público, um modelo conceitual e a proposta de um conjunto de diretrizes para a implementação dessa forma de trabalho em universidades públicas.

Palavras-chave: teletrabalho; trabalho remoto; administração pública; universidade pública.

ABSTRACT

The telecommuting, when it includes teleworking practice, is an alternative approach as well that can be strategically applied in the public administration. Sanitary crises, reduction of costs or management strategy can influence teleworking by public servants. Due to bureaucratic, cultural, contractual, legal and job activities, the implementation and practice of teleworking can be a challenge to public management. Public universities, for examples, have particularities that influence teleworking in administrative tasks, teaching or research. This study aims to identify and describe the aspects related to teleworking as well as presenting practical implications to its implementation in public universities. The first phase of this research presents the development of the systematic literature review. Then, this study applies the content analysis technique using the Iramuteq. Finally, this document presents results, a discussion on the service aspects of teleworking in the public sector, a conceptual model and a proposal for a set of guidelines for the implementation of this form of work in public universities.

Keywords: teleworking; public administration; public university.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Desenvolvimento d Pesquisa	45
Figura 2 - Quantidade de publicações resultantes	50
Figura 3 - Definição dos parâmetros de importação do arquivo	58
Figura 4 - Gráfico da análise fatorial de correspondência do <i>corpus</i> textual.....	59
Figura 5 - Gráfico da análise fatorial de correspondência do <i>corpus</i> textual.....	60
Figura 6 - Gráfico da análise fatorial de correspondência do <i>corpus</i> textual.....	61
Figura 7 - Nacionalidade dos artigos e número de publicação por país	63
Figura 8 - Nuvem de palavras	67
Figura 9 - Mapa mental gerado na análise de similitude	68
Figura10 - Análise Fatorial de Correspondência	69
Figura11 - Dendograma CHD resultante da classificação pelo Método de Reinert...71	
Figura 12 - Mapa mental/modelo conceitual das categorias de análise com os aspectos do teletrabalho na administração pública	112
Figura 13 - Mapa mental/modelo conceitual das categorias de análise com os aspectos do teletrabalho na administração pública – Adoção do Teletrabalho e Uso das Tecnologias	113
Figura 14 - Mapa mental/modelo conceitual das categorias de análise com os aspectos do teletrabalho na administração pública – Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho	114
Figura 15 - Mapa mental/modelo conceitual das categorias de análise com os aspectos do teletrabalho na administração pública – O Teletrabalho e o Serviço Público	114
Figura 16 - Mapa mental/modelo conceitual das categorias de análise com os aspectos do teletrabalho na administração pública – O Trabalho em Casa e o Impacto na Vida Pessoal.....	115
Figura 17 - Correlação teórica entre os aspectos que impactam na adoção do teletrabalho.....	120
Figura 18 - Composição da Comissão responsável pela implementação do teletrabalho.....	128
Figura 19 - Fluxograma da implementação do teletrabalho	137

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percentual de artigos e respectivas classificações no Qualis Capes	64
Gráfico 2 - Teletrabalho versus renda per capita	122
Gráfico 3 - Trabalho em casa durante a pandemia	123
Gráfico 4 - Percentual de servidores em relação ao número de trabalhadores	124

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de teletrabalho.....	21
Quadro 2 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho	31
Quadro 3 - Comparativo sobre o teletrabalho nos setores público e privado	37
Quadro 4 - Economia em função da ampliação do teletrabalho em 2020 (de abril a agosto), corrigida pelo IPCA e publicado em 04/08/2020	40
Quadro 5 - Critérios de inclusão e exclusão de material da revisão sistemática de literatura	46
Quadro 6 - palavras-chave, operadores conectivos lógicos e filtros de busca	49
Quadro 7 - Artigos selecionados para compor o <i>corpus</i> da pesquisa	52
Quadro 8 - Textos excluídos do <i>corpus</i> da pesquisa	62
Quadro 9 - Formas ativas com ocorrência acima de 50	65
Quadro 10 - Artigos que apresentam correlação teórica por assunto segundo o Iramuteq	70
Quadro 11 - Aspectos apontados pela literatura que corroboram com a categoria Trabalho em Casa e o Impacto na Vida Pessoal	75
Quadro 12 - Vantagens do teletrabalho	78
Quadro 13 - Desvantagens do teletrabalho.....	82
Quadro 14 - Aspectos apontados pela literatura que corroboram com a categoria Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho	84
Quadro 15 - Aspectos apontados pela literatura que corroboram com a categoria Adoção do Teletrabalho e Uso das Tecnologias	88
Quadro 16 - Aspectos apontados pela literatura que corroboram com a categoria O teletrabalho e o Serviço Público	92
Quadro 17 - Características do trabalhador remoto	100
Quadro 18 - Diretrizes para implementação do teletrabalho na Administração Pública	128
Quadro 19 - Formulário de diretrizes para análise de processos e procedimentos.	131
Quadro 20 - Formulário de diretrizes para estrutura de TI	132
Quadro 21 - Formulário de diretrizes para análise de cargos	133
Quadro 22 - Formulário de diretrizes para estudo dos setores	135
Quadro 23 - resultados alcançados para os objetivos específicos.....	138

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BB	Banco do Brasil
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CHD	Classificação hierárquica descendente
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público
COE-MEC	Comitê Operativo de Emergência do Ministério da Educação e Cultura
COVID-19	Corona Virus Disease (Doença do Coronavírus), enquanto “19” refere-se ao ano de 2019, ano em que a doença foi primeiramente detectada.
Detran-DF	Departamento de Trânsito do Distrito Federal
EaD	Educação à Distância
EUA	Estados Unidos da América
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES	Instituições de Ensino Superior
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
MJC	Ministério da Justiça e Cidadania
MP	Medida Provisória
MPF	Ministério Público Federal
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial da Saúde
SBU	Sistema de Bibliotecas da Unicamp
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i> (Biblioteca Eletrônica Científica Online)
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SOBRATT	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades
STF	Supremo Tribunal Federal
TCU	Tribunal de Contas da União
TIC	Tecnologia da Informação e da Comunicação
TRE-PR	Tribunal Regional Eleitoral do Paraná
TST	Tribunal Superior do Trabalho

UNESCO Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura
UNICAMP Universidade Estadual de Campinas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA	15
1.2.1	Objetivo Geral	18
1.2.2	Objetivos Específicos	18
1.3	JUSTIFICATIVA.....	18
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	O TELETRABALHO	20
2.1.1	Análise Histórica.....	20
2.1.2	Conceitualização do teletrabalho	21
2.1.3	Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho	25
2.1.3.1	Vantagens para o trabalhador.....	26
2.1.3.2	Desvantagens para o trabalhador	26
2.1.3.3	Vantagens para as organizações.....	29
2.1.3.4	Desvantagens para as organizações	30
2.1.3.5	Vantagens para a sociedade	30
2.1.3.6	Desvantagens para a sociedade.....	30
2.2	TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	34
2.2.1	O Teletrabalho na Administração Pública.....	34
2.2.2	Implementação emergencial do teletrabalho na Administração Pública.....	38
2.3	TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE PÚBLICA BRASILEIRA	40
3	METODOLOGIA	44
3.1	ABORDAGEM E MÉTODO DA PESQUISA.....	44
3.2	CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO DE MATERIAL NA PESQUISA	46
3.2.1	Formação do <i>Corpus</i>.....	46
3.2.2	Tratamento das Informações	50
4	RESULTADOS.....	52
4.1	ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA	52
4.2	ANÁLISE DE CONTEÚDO	72
4.2.1	O Trabalho em Casa e o Impacto na Vida Pessoal.....	72
4.2.2	Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho	75

4.2.2.1	Vantagens do teletrabalho para o trabalhador, organizações e sociedade	75
4.2.2.2	Desvantagens e as Dificuldades no Gerenciamento do Teletrabalho.....	79
4.2.3	Adoção do Teletrabalho e Uso das Tecnologias	85
4.2.4	O Teletrabalho e o Serviço Público	89
4.3	ASPECTOS RELACIONADOS AO TELETRABALHO E SUA IMPLEMENTAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	93
4.3.1	Aspectos relativos às Condições Organizacionais	94
4.3.2	Aspectos Relativos às Condições Pessoais.....	96
4.3.3	Ambiente de Trabalho em Casa.....	98
4.3.4	Perfil do Trabalhador	99
4.3.5	Supervisão	104
4.3.6	Tecnologia.....	106
4.3.7	Volume de Trabalho.....	109
5	DISCUSSÃO	112
5.1	CORRELAÇÃO TEÓRICA ENTRE OS ASPECTOS QUE IMPACTAM A IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO.....	112
5.2	AS IMPLICAÇÕES DA IMPLEMENTAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA...	121
5.3	IMPLEMENTAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	122
5.4	PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS	127
5.4.1	Subcomissão de Análise dos Processos e Procedimentos	130
5.4.2	Subcomissão de Estrutura de TI	131
5.4.3	Subcomissão de Análise de Cargos.....	133
5.4.4	Subcomissão de Estudo de Setores	134
5.5	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS PARA OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	138
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	145
	REFERÊNCIAS.....	147

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação trata do teletrabalho no setor público e suas características, a partir de uma revisão sistemática de literatura, dando destaque para sua implementação nas universidades, incluindo, desafios e implicações. Juntamente com uma análise dos aspectos que influenciam a adoção e adesão a essa modalidade de trabalho, que foi amplamente adotado de maneira repentina frente ao quadro emergencial pandêmico da COVID-19 (Corona Virus Disease), porém como escolha não emergencial, mas de gestão pública, tendo como proposta o estabelecimento de um conjunto de diretrizes, fundamentadas na literatura, para nortear a implementação do teletrabalho nas universidades públicas.

Com o advento e a popularização ao acesso de novas tecnologias em consonância às demandas da globalização, o teletrabalho tem despontado como uma nova alternativa para o desenvolvimento de inúmeras formas de trabalho. Ajudando a alcançar possibilidades que dispensam a necessidade de presença física do trabalhador no local de trabalho, decorrentes do avanço e acesso às tecnologias. Esse formato possibilita que o trabalho seja realizado em qualquer lugar, até mesmo em decorrência do isolamento social provocado por pandemias e outros eventos semelhantes. O uso emergencial tornou a modalidade de trabalho desempenhado de casa (também conhecido como *home office* ou trabalho remoto), antes não tão conhecida, agora amplamente difundida.

Em meio à globalização e a conseqüente evolução social e tecnológica, as relações trabalhistas também tiveram de acompanhar essa evolução e modernização das relações. A partir da década de 1990, com a evolução tecnológica e a democratização ao acesso das novas tecnologias, em especial os computadores das tecnologias de informação e comunicação (TIC), foi concedido ao trabalhador o amplo acesso às informações e a disponibilidade de, estando conectado em rede, interagir, comunicar-se e trabalhar à distância em tempo real. Surge então a necessidade de um trabalhador com um novo perfil profissional, com facilidade em adaptar-se ao novo, corresponder às expectativas e demandas mesmo sem a supervisão presente, comunicar-se eficientemente tanto com os colegas e chefia quanto com clientes e, principalmente, utilizar-se de ferramentas virtuais para o desempenho de suas

atividades diante do novo arranjo de trabalho.

Embora o teletrabalho, que é uma alternativa às estruturas de trabalho convencionais, já viesse sendo difundido em muitos países (Portugal, Chile, França, EUA, entre outros) antes da pandemia, no resto do mundo se tornou realidade apenas diante da orientação pelo isolamento social devido ao quadro pandêmico da COVID-19. Essa modalidade de trabalho mostra-se como uma tendência, inclusive em países menos desenvolvidos tecnologicamente, conforme demonstra a pesquisa da SOBRATT (2020) no Brasil, afirmando que “aproximadamente 3,8 milhões de brasileiros trabalhavam de forma remota no país e, segundo a Fundação Getúlio Vargas (2020), esse número sofrerá um aumento de aproximadamente 30% no cenário pós-pandêmico”.

Segundo Antunes e Fischer (2020, p. 3), “O teletrabalho é um assunto discutido mundialmente, inspirando pesquisas sobre transporte, planejamento urbano, ética, direito, estudos organizacionais e trabalho moderno”.

Góes, Martins e Nascimento levantam alguns dados sobre países que já utilizam o teletrabalho e seus respectivos percentuais proporcionais numa comparação que inclui os países com maior percentual de utilização dessa modalidade de trabalho com os países da América Latina:

Em uma lista de 86 países, Luxemburgo apresentou a maior proporção de teletrabalho (53,4%); e Moçambique apresentou a menor participação, com 5,24%. Nessa relação de países, o Brasil ocupou a 45ª posição, com 25,65% de teletrabalho. Entre os doze países da América Latina que constam do estudo (Brasil, Bolívia, Chile, El Salvador, Equador, Guatemala, Guiana, Honduras, México, Panamá, República Dominicana e Uruguai), o Brasil ocupou a terceira posição, muito próximo ao Chile (25,74%) e após do Uruguai (27,28%), que apresentou a maior participação de teletrabalho nessa lista. No gráfico 1, apresentamos os dez maiores países em participação de teletrabalho. (GÓES, MARTINS E NASCIMENTO, 2020, p. 2)

Os autores dizem, ainda que pôde-se constatar, em seu estudo feito no Brasil, que a incorporação das tecnologias e inovações depende muito da renda e de investimentos de capital incorporado no processo produtivo e que, no que se refere aos teletrabalhadores, há desigualdades regionais e diferenças no acesso a essa modalidade naquele país.

Estudos diversos sobre essa temática, como poderá ser visto mais adiante, apontam vantagens para o trabalhador, empresas, sociedade e administração pública.

Sobre isso, Hill et al. (2003) afirmam que pessoas que teletrabalham tendem a ser mais produtivas e ter menos problemas nas relações vida-trabalho, devido à maior flexibilidade para atender aos compromissos de trabalho e à oportunidade de trabalhar em ambiente familiar e confortável. Há argumentos de que o teletrabalho feito em casa aumenta o controle dos funcionários o tempo e local de trabalho, melhorando a qualidade organizacional laboral (BREAUUGH; FARABEE, 2012). Beauregard e Henry (2009) ressaltam que um maior equilíbrio trabalho/vida pessoal traz implicações positivas para as organizações, como processos aprimorados de troca social, redução da rotatividade de funcionários e uma maior produtividade.

Mas também apontam barreiras a serem transpostas em prol da implementação do teletrabalho. Dúvidas latentes quanto ao gerenciamento, avaliação do desempenho dos trabalhadores e, principalmente, quanto à limitada legislação regulamentadora são algumas das barreiras a serem vencidas.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

Embora tenha se tornado viável devido ao aspecto tecnológico, a implementação do teletrabalho não é um processo simples. Para Pardini *et al.* (2013) a viabilidade do teletrabalho depende do dimensionamento e integração de três fatores distintos, porém interdependentes, que são: os processos organizacionais, pois segundo Baldam *et. al* (2014) o grande desafio da administração diz respeito ao aperfeiçoamento dos processos internos de prestação de serviços; as TICs que demandam planejamento, ampliação e suporte seguro ao usuário; e as relações socioprofissionais que devem se atentar tanto ao isolamento pessoal quanto profissional do teletrabalhador (FILARDI *et al.*, 2020).

Sendo o teletrabalho, como já dito, uma alternativa viável às formas convencionais de trabalho, torna pertinente realizar a avaliação das implicações de sua ampliação, em especial no serviço público. Por se tratar de uma modalidade recente, a legislação regulamentadora ainda é escassa e pouco incisiva na orientação de pontos importantes para a adesão à modalidade. Como por exemplo no suporte tecnológico e de gestão de processos e pessoas, além das atribuições gerenciais como o controle da produtividade e cumprimento de carga horária por parte do

teletrabalhador. Esses fatores vêm dificultando a adesão à modalidade, “pois as pessoas ficam ligadas a empresa por meios eletrônicos, o que resulta em necessidade de novas formas de controle do trabalho e gestão de pessoas” (LEITE; MULLER, 2017, p. 4). Em especial no serviço público, onde a eficiência no investimento dos recursos públicos deve ser assegurada sem comprometer o atendimento ao público.

Segundo o estudo de Palumbo (2021) a pandemia da COVID-19 produziu interrupções importantes no funcionamento das organizações do setor público, que levou o teletrabalho a ser amplamente adotado como medida para garantir a continuidade da prestação dos serviços públicos, atendendo às orientações de distanciamento social proferidas por órgãos nacionais e internacionais de saúde para prevenir a propagação da doença, mas que o uso dessa forma de trabalhar uma ferramenta para enfrentar desafios sem precedentes abre caminho para várias questões, que ainda são pouco reconhecidas por acadêmicos e profissionais.

Deve-se ressaltar, porém, que há baixa produção acadêmica acerca do tema, que limita a obtenção de material bibliográfico para elaboração da pesquisa, corroborando e reforçando a relevância deste estudo. Segundo Palumbo (2021) a literatura não é consistente ao discutir as implicações de trabalhar em casa no que tange ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Segundo Leite e Lemos (2021), pode-se encontrar casos de teletrabalho em instituições de ensino superior relativos ao trabalho de docentes, mas não relacionados a cargos técnicos administrativos, e que a maioria dos servidores técnicos, da universidade pública que foi seu campo do estudo, nunca tiveram uma experiência prévia de teletrabalho e que, para esses, o teletrabalho implementado mediante as restrições da pandemia foi uma mudança ocorrida de forma repentina, sem preparação ou experiência prévia. Isso é um ponto em comum para a grande maioria das IES públicas.

Conforme Filard *et al.* (2020), embora seja possível encontrar pesquisas sobre teletrabalho no setor privado, na esfera pública ainda não existem muitas. Em consonância essas afirmações, lê-se:

Acredita-se que o tema é relevante visto que possui poucos estudos na esfera pública que busquem identificar as vantagens e desvantagens encontradas pelos teletrabalhadores e também que busquem analisar os fatores que levam os trabalhadores a optarem pelo teletrabalho. Percebe-se um número

relevante de trabalhos com um enfoque jurídico e concentrando a análise em torno da regulamentação do teletrabalho, acredita-se que este fato se deve ao teletrabalho não possuir uma legislação específica neste país. Nota-se que o maior número de trabalhos publicados sobre o tema está na área de administração, porém poucos abordam a questão das vantagens e desvantagens e a motivação que leva os teletrabalhadores a ingressarem nesta modalidade. De maneira mais específica, não foi encontrado nenhum trabalho na esfera pública com o foco pretendido neste trabalho nas bases de dados SCIELO, CAPES e IBITC. (HAU *et al.*, 2018, p. 38)

Faria (2020, p.23) sugere “a necessidade de desenvolvimento de estudos que contemplem características do indivíduo, do trabalho e da organização, como, por exemplo, a capacidade de autorregulação do teletrabalhador, a interdependência da tarefa e o suporte oferecido por meio de políticas organizacionais voltadas à conciliação trabalho-família.”

A respeito do teletrabalho no serviço público, Palumbo (2021) alerta que pouco se sabe sobre os efeitos diretos e indiretos do teletrabalho domiciliar no equilíbrio entre vida profissional e pessoal dos servidores públicos, o que é uma lacuna no conhecimento científico e impede a concepção e implementação de intervenções de gestão sob medida que permitem lidar com as implicações multifacetadas do trabalho de casa na capacidade dos funcionários remotos para lidar com a interação trabalho-vida.

Isto posto, este trabalho traz aspectos da problemática apontada por Palumbo e pesquisa o tema com base na sugestão de Filardi, buscando dar continuidade ao estudo das vantagens e desvantagens do teletrabalho para a administração pública:

Ainda assim, este artigo aponta aspectos sobre o teletrabalho pouco discutidos na literatura e deixa como sugestão para futuros trabalhos a ampliação do estudo junto a outros órgãos públicos e em outros estados, para que se tenha maior compreensão dos impactos da introdução do teletrabalho na administração pública... (FILARDI *et al.*, 2020, p. 44)

Ao observar a adesão ao teletrabalho ao longo dos anos e mediante à situação emergencial imposta pela pandemia da COVID-19, pode-se considerar uma tendência de implementação do teletrabalho fora de um contexto de crise sanitária. E é diante desse cenário, e ao considerar o grande escopo da administração pública, que este estudo se propõe a tratar do tema do teletrabalho com foco na universidade pública e assim responder à questão: quais aspectos influenciam a adoção do teletrabalho na universidade pública?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho identifica e descreve os aspectos relacionados ao teletrabalho, bem como apresenta implicações práticas para sua implementação em universidades públicas.

1.2.2 Objetivos Específicos

Esta pesquisa tem como objetivos específicos:

- Análise da literatura científica relacionada ao teletrabalho e suas implicações na administração pública;
- Identificação e conceituação os aspectos relacionados ao teletrabalho e sua implementação na administração pública;
- Propor um modelo conceitual sobre os aspectos do teletrabalho na administração pública;
- Propor um conjunto de diretrizes para a implementação do teletrabalho em universidades públicas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Possíveis mudanças no ambiente de uma instituição, enquanto organização, visam substituir o pensamento estático da administração pela ideia dinâmica do gerenciamento (PFEIFFER, 2000). A estruturação dos procedimentos e do ambiente de teletrabalho em universidades (incluindo as universidades pública) justifica a razoabilidade do estudo e a proposta de análise dos aspectos a serem considerados na tomada de decisão pela implementação do teletrabalho. Dada a necessidade de acompanhar o mundo globalizado, buscando novas competências e estratégias administrativas a fim de potencializar a capacidade produtiva dos servidores públicos.

Nos países em desenvolvimento, há falta de legislação específica que regulamente o teletrabalho, como no Brasil, por exemplo, que apesar de ser brevemente discriminado na última alteração realizada na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) (BRASIL, 2017), essa menção demasiadamente breve dificulta a

estruturação do teletrabalho. A falta de dados oficiais sobre o teletrabalho também dificulta o seu estudo (GODOY, 2019).

Freitas (2008) destaca que a burocracia estatal deve ser superada para ceder lugar a novos processos de gestão que não podem ser pensados somente em momentos de crise ou reestruturação institucional. A implementação do teletrabalho na universidade possibilita acoplar as diretrizes do planejamento estratégico, no sentido de ser uma prática inovadora (NOHARA *et al.*, 2010).

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente pesquisa divide-se em cinco capítulos, que são: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Resultados e Discussões.

Na Introdução pretendeu-se contextualizar o tema de pesquisa e a caracterização desta por meio da breve explanação referente ao conhecimento já existente sobre o tema, também definiu-se o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho, além da justificativa de sua relevância e realização.

No Referencial Teórico são apresentados os principais conceitos que delimitam a pesquisa e foram obtidos por meio de revisão sistemática de literatura: o teletrabalho (histórico, conceitualização, vantagens e desvantagens para o trabalhador, empresa e sociedade), seu contexto atual junto à administração pública e finalmente, na universidade pública.

O capítulo Métodos descreve o tipo de análise e os procedimentos utilizados durante a pesquisa, detalhando as etapas da revisão sistemática de literatura e a definição das categorias de análises de conteúdos que permitirão o desenvolvimento do capítulo intitulado “Discussões”. É no capítulo “Discussões” onde a análise do material compilado possibilita a construção da proposta de implementação do teletrabalho em universidades públicas. Na Conclusão são apresentadas as observações sobre a pesquisa, o cumprimento dos objetivos do estudo e sugestões para estudos futuros em Instituições de Ensino Superior (IES), a fim de que estas possam desenvolver práticas e políticas de implementação do teletrabalho (SCHROEDER, 2007).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo apresenta conceitos para melhor entendimento e contextualização do tema proposto. A conceitualização do teletrabalho, apresentando-se como uma modalidade inclusiva ao mercado de trabalho, sua normatização pelo país e pelo mundo e, especialmente, sua implementação nas universidades públicas como, além de medida cautelar à pandemia, uma inovação nas relações trabalhistas no serviço público.

2.1 O TELETRABALHO

2.1.1 Análise Histórica

O termo teletrabalho está associado ao trabalho realizado em local diferente daquele habitualmente e convencionalmente estabelecido (escritório, sala de aula, repartições públicas, dentre outros). Os primeiros registros desta prática trabalhista datam de 1950. Nas duas décadas seguintes, antes da centralização da produção em unidades industriais, era comum o trabalho em domicílio (primeiro termo utilizado) por meio da prática de distribuição de etapas da produção, especialmente de vestuário, embalagens e calçados (ROCHA; AMADOR, 2018).

Na década de 1990, esta forma de desempenhar as atividades laborais, supostamente mais flexível, mais produtiva e mais cômoda (QUINTAL, 2001), se popularizou diante do avanço da globalização e o acelerado desenvolvimento da tecnologia da informação e da comunicação (BARROS; SILVA, 2010). E com isso levou a popularização dos computadores e das chamadas TIC's (Tecnologias de Informação e Comunicação), então:

Da convergência das noções de "trabalho à distância" e "trabalho em casa" surge o primeiro conceito de "teletrabalho", nos anos 70. Este conceito está perfeitamente ilustrado em Alvin Toffler que, no seu livro *A Terceira Vaga*, de 1980, anuncia a probabilidade de, num futuro próximo, milhões de pessoas se deslocarem dos escritórios e fábricas para os seus domicílios, dando origem a "uma indústria familiar dum tipo superior, fundada sobre a electrónica, dando uma nova polarização sobre o lar, tornado o centro da sociedade. (QUINTAL, 2001, p. 1)

Quase todo o teletrabalho ocorre por meio do suporte de tecnologias (Internet, correio eletrônico ou videoconferência). Para Quintal (2001), dependendo da natureza

da atividade exercida, a informática poderá ter uma maior ou menor importância, mas não constitui em si o objeto de trabalho. As TICs tornaram-se visíveis em todos os domínios da vida social e profissional, armazenam uma infinidade de informações nos referidos dispositivos e plataformas, que podem ser acessados em qualquer hora e lugar (CORSO *et al.*, 2013).

2.1.2 Conceitualização do teletrabalho

Definido como um arranjo na rotina laboral, o teletrabalho permite que um funcionário desempenhe suas atividades em horário e local de trabalho alternativo aprovado. Não se distanciando da conceitualização tradicional:

O teletrabalho é, pois, a possibilidade de se trabalhar a distância, por meio do uso de equipamentos tecnológicos e de comunicação. Mas não é necessariamente um trabalho a domicílio, apesar de ser quase sempre realizado na casa daquele que presta o serviço. É um trabalho que oferece vantagens e desvantagens como qualquer outro, mas que desconhece fronteiras geográficas ou de idiomas e com a tendência mundial de só vir a crescer. (NASCIMENTO; NASCIMENTO, 2014, p. 780)

Telecommuting, home office, home working, telework ou teleworking, working from home, mobile work, remote work e flexible workplace são alguns dos termos utilizados para definir a atual tendência trabalhista realizada por meio de recursos tecnológicos. Que não exige o deslocamento do trabalhador até o local de seu vínculo empregatício, apresentando como vantagem a flexibilização do espaço de trabalho e, por vezes, do tempo dedicado a este. No idioma português, convencionou-se chamar esta modalidade trabalhista de teletrabalho. Para facilitar o entendimento da diversidade na conceitualização do tema, algumas das definições de teletrabalho, sob a perspectiva de diferentes autores, foram listadas no Quadro 1:

Quadro 1 - Conceitos de teletrabalho

AUTOR	CONCEITOS DE TELETRABALHO	FONTE
Pinho Pedreira	Teletrabalho é a atividade do trabalhador desenvolvida total ou parcialmente em locais distantes da sede principal da empresa, de forma telemática.	Hernandez, 2011, p. 53

Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT)	Trabalho executado voluntariamente por um empregado a distância, em caráter contínuo, fora das instalações da empresa empregadora ou em locais distintos pertencentes a uma mesma instituição, utilizando o apoio e as facilidades das tecnologias de informação e comunicação (TIC).	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade, 2013, p. 12
Estado de São Paulo.	Para fins deste decreto, teletrabalho é a modalidade de prestação da jornada laboral em que o servidor ou empregado público executa parte ou a totalidade de suas atribuições fora das dependências físicas do seu órgão ou entidade de lotação.	São Paulo (Estado), 2017, p. 3- 4.
Organização Internacional do Trabalho (OIT)	Teletrabalho é o trabalho levado por cabo em um local onde, afastado dos escritórios centrais ou instalações de produção, o trabalhador não tem nenhum contato pessoal com seus colegas de trabalho, mas pode comunicar com eles usando nova tecnologia.	Di Martino, 2001, p. 11.
Jack Nilles	Atividade periódica fora do escritório central, um ou mais dias por semana, seja em casa ou em um centro de telesserviço envolvendo qualquer alternativa para substituir as viagens ao trabalho por tecnologias de informação.	Silva; Vieira; Pereira, 2015, p. 35
Sónia G. Barroso	Teletrabalho é o trabalho desenvolvido num local geograficamente distante, por um trabalhador (por conta de outrem ou por conta própria), numa determinada percentagem dos seus horários de trabalho, utilizando tecnologias de informação e da comunicação como ferramentas de suporte ao seu trabalho e como um meio de comunicação, partilha de informação e transferência de resultados.	Barroso, 2005, p. 18
European Union	Trabalho realizado por pessoa (empregado, trabalhador independente, trabalhador domiciliário), principalmente ou para uma parte importante deste, em local(is) diferente(s) do local de trabalho tradicional para um empregador ou um cliente, envolvendo o uso de telecomunicação e tecnologias avançadas de informação como uma característica essencial e central do trabalho.	Di Martino, 2001, p. 11.

Brasil. Presidência da República	Considera-se teletrabalho 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.	Brasil, 2017.
--	--	---------------

Fonte: Adaptado de HERINGER (2017, p 28)

Cabe ressaltar que, independentemente da definição atribuída, basta que haja uma preponderância do trabalho à distância para caracterizar o vínculo trabalhista, o comparecimento do empregado às dependências do empregador, para a realização de atividades específicas, não descaracteriza o regime de teletrabalho (art. 75-B, parágrafo único, CLT).

Esta modalidade de trabalho não deve ser considerada precária no que tange seu vínculo trabalhista, uma vez que todos os direitos previstos pela legislação trabalhista devem ser estendidos ao teletrabalhador conforme preconizado pela Lei nº 12.551/2011, que altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Embora a lei não amplie nem mesmo regulamente amplamente o teletrabalho, ela deixa clara a equivalência do trabalho presencial e remoto, sem diferenciar o vínculo do empregado, ou seja, ambos são igualmente reconhecidos e detentores dos mesmos direitos e deveres diante da caracterização os pressupostos da relação de emprego (ROCHA; AMADOR, 2018).

O teletrabalhador pode ser um empregado que passa a exercer suas atividades de forma remota ou alguém com contrato de trabalho para desempenhar uma atividade por tempo determinado longe das dependências do contratante. Sobre as classificações do teletrabalho, podem-se citar três tipos:

- a) a tempo parcial (sendo o resto do tempo passado no local de trabalho), os teletrabalhadores implicados são, em geral, altamente qualificados (gestores, quadros, técnicos, vendedores, etc.), parecendo ser esta a forma de teletrabalho que mais apreciam.;
- b) teletrabalho a tempo inteiro, para um empregador exclusivo (ou seja, trabalha todo o tempo para o mesmo empregador), são geralmente teletrabalhadores pouco qualificados, a maioria é do ramo de secretariado e têm uma remuneração mais baixa que um não teletrabalhador;
- c) teletrabalho "free-lance", para vários clientes ou empregadores, que envolve profissionais independentes, de áreas como o jornalismo, a tradução, a edição, a consultoria, etc. (Quintal, 2001, p. 3)

Por se tratar de uma modalidade de trabalho mais amplamente difundida no meio empresarial, fica clara nessa classificação que o tipo de vínculo teletrabalhista está diretamente relacionado aos objetivos do empregador e da empresa. O conceito de teletrabalho está intrinsecamente relacionado com a evolução das dinâmicas sociais e trabalhistas. Segundo Nilles (1998), todas as pessoas e trabalhos podem ser adaptados para a modalidade remota. No entanto, para serem considerados aptos à modalidade, os trabalhadores devem possuir um perfil de personalidade com características como: automotivação; autodisciplina; experiência e competência profissional; flexibilidade e espírito de inovação; capacidade de socialização; relação com a família que permita conciliação da vida profissional e familiar; e também a escolha do momento certo na vida e na carreira (HAU *et al.*, 2018).

Além disso, incentivar as organizações a reconsiderar a natureza temporal e espacial do trabalho, e uma gestão mais eficiente dos custos do trabalho, reduz desigualdades geográficas e prevê a inclusão local de trabalho, especialmente para grupos de trabalho marginalizados e desfavorecidos (PYÖRIÄ, 2003).

O teletrabalho também se apresenta como uma alternativa à inclusão de pessoas com idade de aposentadoria, ou perto dela, que ainda podem contribuir com sua experiência profissional e força de trabalho, facilitando seu acesso ao mercado de trabalho para pessoas com restrições de mobilidade. Além disso, tem o potencial de favorecer o emprego em áreas remotas como na zona rural (PÉREZ; CARNICER; MARTÍNEZ, 2001). Outros a serem beneficiados pela flexibilização do trabalho são os responsáveis pelos cuidados permanentes de membros da família acometidos por qualquer que seja a enfermidade incapacitante, portadores de deficiências físicas e mentais.

Esta flexibilização facilita também a inclusão deste último grupo citado no mercado de trabalho, e ajudando a reduzir os níveis de desemprego. As famílias monoparentais também encontrariam no teletrabalho uma maior flexibilidade de horários para levar e buscar os filhos à escola/creche. Propiciar condições laborais é estar em consonância com os direitos humanos. Veja uma importante reflexão sobre o teletrabalho:

Observa-se, portanto, que o teletrabalho impõe uma mudança não só no aspecto econômico, jurídico e social, mas também no cultural, na medida em que, o fenômeno da globalização, que aproxima os povos e elimina as

barreiras, abrange, também, o teletrabalho e é através dele que se deve buscar os instrumentos necessários para, adaptando as empresas e os trabalhadores a essa nova e irreversível realidade, reduzir os níveis de desemprego. (FINCATO, 2015, p. 120)

Neste sentido, o teletrabalho contribui com a manutenção da empregabilidade destas pessoas. O impacto na vida das mesmas vai além do financeiro, estende-se aos fatores motivacionais e, conseqüentemente, psicológicos. Alice Monteiro de Barros (2016) pontua como outra vantagem relacionada ao teletrabalho a oportunidade que pode ser dada aos que enfrentam dificuldade de obter emprego formal, assim, o teletrabalho poderá contribuir para diminuir a desigualdade de oportunidades.

2.1.3 Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho

Segundo Rocha e Amador (2018), a literatura diverge sobre a implementação da modalidade de trabalho. Há os que a julgam o caminho evolutivo das relações trabalhistas, há os que a veem como um meio degradativo destas relações, dificuldades com a fiscalização de produção e a quebra do vínculo (espírito corporativo) com a organização. No entanto, a perspectiva massiva é a empresarial, receosa com a falta de legislação específica e a vulnerabilidade de dados e recursos (HAU, *et al.*, 2018), o beneficiamento da produtividade e, conseqüentemente, a lucratividade das empresas. Para assegurar a produtividade, o teletrabalhador deve ser autodisciplinado para desenvolver seu trabalho, uma vez que está distante do ambiente físico da organização e da supervisão do gestor (HAU, *et al.*, 2018).

Há inúmeros benefícios relacionados tanto para o trabalhador quanto para o empregador e a sociedade em geral, colocando-se como alternativa à continuidade do trabalho em eventos inesperados e adversos como greves de transporte ou desastres naturais (COSTA, 2004). Porém, como em tudo, não existem apenas vantagens para as partes, existem também desvantagens na ampliação da implementação do teletrabalho. Estas se apresentam ao estabelecer políticas e normas internas para implementar e assegurar a eficiência do teletrabalho, e para garantir a segurança na tramitação de informações através das redes de computadores, pontos que são consideráveis para a implementação bem sucedida desta modalidade de trabalho.

2.1.3.1 Vantagens para o trabalhador

As vantagens da adesão ao teletrabalho vão além da flexibilidade de espaço e tempo, pois:

Os resultados encontrados sustentam que os teletrabalhadores consideram como principais vantagens do teletrabalho a redução do custo com transporte e alimentação, maior segurança, menos exposição à violência e poluição, mais privacidade, maior interação com a família e mais qualidade de vida, focando fortemente em sua individualidade. Nos aspectos relacionados à atividade profissional, autonomia, motivação, produtividade, flexibilidade de horário, menos interrupções e qualidade do trabalho foram considerados ganhos. (FILARDI *et al.* 2020, p. 43)

O argumento apontado como um dos principais benefícios é a conciliação da vida pessoal com a vida profissional - ou, pelo menos, até o ponto em que o trabalho permita (MELLO, 1999). A flexibilidade oferecida por horários alternativos para o desenvolvimento de suas atividades laborais proporcionada pelo teletrabalho, pode vir a auxiliar no equilíbrio entre ambas.

Ademais, a melhor organização do tempo livre, diante da não necessidade de deslocamento ao local do trabalho, possibilita maior dedicação à família, ao lazer e à saúde, ampliando a satisfação no trabalhador e gerando assim uma melhor qualidade de vida (HAU, 2018), reduzindo stress e despesas. Também denota-se como vantagens a autonomia na organização do seu tempo e o desenvolvimento de suas atividades no seu próprio ritmo, alcançando objetivos pessoais e organizacionais (QUINTAL, 2001). Como essas duas vertentes são essenciais, os funcionários frequentemente buscam alcançar o equilíbrio ou a harmonia certa entre esses dois domínios (STANKIEWICZ *et al.* 2014).

2.1.3.2 Desvantagens para o trabalhador

Em termos de desvantagens para os teletrabalhadores, o mau gerenciamento do tempo pode acarretar sobrecarga em relação às demandas familiares (além de desencadear possíveis conflitos domésticos) e trabalhistas e a não diferenciação entre o trabalho e o lazer (SILVA, 2018). Observa-se também que:

O teletrabalho sustentado no tempo pode levar ao isolamento e a jornadas de trabalho muito longas devido à ausência de uma separação clara entre o tempo de trabalho e o tempo livre. O trabalho realizado no domicílio é, em grande parte, pago por unidade de produção, o que gera a intensificação e o alongamento da jornada de trabalho para aumentar a renda gerada. (Organização Internacional do Trabalho – OIT, 2009, p. 04)

Trabalhar em casa também torna o trabalhador suscetível ao isolamento social que pode desencadear problemas psicológicos, como a depressão, quadros de estresse e ansiedade, dificultando seu desempenho profissional, uma vez que os seres humanos são seres sociais e seu bem-estar depende em grande parte das interações e vínculos criados no ambiente de trabalho (ADERALDO *et. al*, 2017).

O fato de que não ter horário e local de trabalho definidos leva a constante disponibilidade ao trabalho, gerando sobrecarga e dificuldade em definir os horários de descanso e de trabalho. Mas as desvantagens para a adoção da modalidade de trabalho se ampliam e, segundo Filardi *et al.* (2020), problemas de infraestrutura tecnológica, especialmente a falta de treinamento específico, perda de vínculo com a empresa, isolamento profissional e falta de comunicação imediata comprometem o crescimento e o desenvolvimento profissional.

Além disso, há uma fragilidade na defesa de interesses laborais e profissionais, gerada pela impossibilidade de articular negociações de forma coletiva (o que atribui maior pressão ao atendimento às reivindicações) e perda de benefícios conquistados como hora extra, o auxílio transporte ou alimentação (HAU, 2018; MELLO, 2011; SILVA, 2018). A fragilidade decorrente da quebra da interação com os supervisores e colegas de trabalho leva à baixa visibilidade organizacional, dificulta as avaliações de desempenho e, por consequência, possíveis promoções.

É fundamental para o sucesso de qualquer trabalho que haja interação entre os funcionários e destes com seu supervisor, permitindo assim, a comunicação eficaz, o controle e desenvolvimento das atividades, o desenvolvimento e adequação das políticas trabalhistas à nova realidade e dinâmica de trabalho.

Contudo, se não for dado o devido equilíbrio entre as partes, o teletrabalho pode causar perturbação entre vida profissional e pessoal. Diante da sobreposição das responsabilidades domésticas e trabalhistas, surgem as dificuldades em administrar o tempo, interferindo em sua vida familiar e dificultando o distanciamento entre atividades de teletrabalho e vida pessoal (ADERALDO *et al.*, 1997).

Como já mencionado, o teletrabalho só se tornou realidade diante da popularização das tecnologias da informação e comunicação. No entanto, ao mesmo tempo em que a tecnologia móvel traz benefícios pessoais (como maior

disponibilidade, organização, conectibilidade) e organizacionais (como aumento da produtividade e eficiência) (CASAGRANDE; DUARTE, 2020), a mesma também é evidenciada como geradora de prejuízos a saúde física e mental de seus usuários (*technostress*, violação de privacidade, dificuldade em separar vida pessoal e trabalho) (BAERT *et al.*, 2020).

Esta situação antagônica gerada pelo teletrabalho e pelo uso excessivo de tecnologia, é objeto de estudo de inúmeros pesquisadores que a definiram como um paradoxo: apesar de gerar conectividade e ampliação da comunicação e alcance das informações, por vezes produz estresse e ansiedade aos usuários das tecnologias. Mick e Fournier (1998) aprofundaram as experiências de usuários com uma série de objetos tecnológicos, identificando 8 (oito) paradoxos existentes a partir da relação do uso (ou não) de determinada tecnologia e sentimentos atrelados a ele, são eles (CASAGRANDE; DUARTE, 2020):

- Controle e caos: entende-se que a tecnologia móvel pode facilitar a ordem e o controle das tarefas e situações, ao mesmo tempo em que pode provocar desordem ou revolta (MICK; FOURNIER, 1998), especialmente quando esta não funciona como esperado;
- Liberdade/Empoderamento e Escravidão: facilitação da independência ou diminuição de restrições (flexibilidade de tempo e espaço, como a que vivemos neste momento), ao mesmo tempo em que gera dependência ou aumento de restrições (MICK; FOURNIER, 1998). Jarvenpaa e Lang (2005), por sua vez, entendem que a tecnologia móvel pode permitir uma contínua conectividade com o trabalho, ao mesmo tempo em que a conectividade pode impedir o usuário de manter-se distante dos outros;
- Novo e obsoleto: quando um novo equipamento ou aparelho é adquirido e a indústria lança um novo com mais funções e avanços tecnológicos;
- Competência e incompetência: é relacionado ao desenvolvimento de competências, advindas do uso de tecnologias móveis, que permitem realizar atividades novas ou fazê-las de forma mais eficiente (CASAGRANDE; DUARTE, 2020). Jarvenpaa e Lang (2005) afirmam que à medida que as pessoas adquirem novas competências habilitadas para a tecnologia, elas logo

experimentam um novo senso de incompetência, por ter que lidar com o desconhecido;

- Satisfação de necessidades e criação de necessidades: ocorre quando o mesmo recurso que atende a uma necessidade acaba por criar outra (JARVENPAA; LANG, 2005);
- Ilusão e desilusão: decorre das expectativas geradas através da aquisição de nova tecnologia que promete certas funcionalidades que, se não atendidas, provocam desapontamentos (CASAGRANDE; DUARTE, 2020);
- Continuidade e assincronicidade: tecnologias móveis estão conectadas e mantendo um fluxo de comunicação, ao passo que também é possível controlar quando e como responder as mensagens, como os *e-mails* (MAZMANIAN; ORLIKOWSKI; YATES, 2006);
- Autonomia e vício: o aumento da autonomia e flexibilidade de trabalho, ao mesmo tempo em que obriga que as tecnologias estejam sempre à disposição e sejam constantemente atualizadas (MAZMANIAN; ORLIKOWSKI; YATES, 2006).

2.1.3.3 Vantagens para as organizações

A teoria das trocas sociais e na norma da reciprocidade, desenvolvida por Homans (1958), diz que os indivíduos são moralmente obrigados a retribuir após serem tratados favoravelmente, e que o reembolso desses benefícios (a retribuição) fortalece o vínculo no relacionamento interpessoal (CAILLIER, 2012). Em consonância, Hornung e Glaser (2010) afirmam que esses programas de recursos humanos que aumentam a autonomia e a flexibilidade são percebidos pelos trabalhadores como um benefício de boa vontade, invocando atitudes positivas ou reciprocidade, resultando em produtividade.

Segundo a literatura, por ser feito à distância, a organização consegue reduzir os custos operacionais (imobiliários, auxílio transporte, horas extra, mobiliários, de pessoal, de custeio com energia elétrica e água, por exemplo, etc.), abrangendo uma maior área geográfica, possibilitando a seleção dos melhores profissionais disponíveis

no mercado (facilitando o recrutamento de pessoal) e a diminuição da rotatividade. Além disso, consegue operar 24 horas por dia (RODRIGUES, 2011), aumento da produtividade e um menor absenteísmo, pois as atividades podem ser continuadas até em casos de catástrofes (HAU; TODESCAT, 2018).

2.1.3.4 Desvantagens para as organizações

Como desvantagem para a organização, pode-se citar a quebra do espírito corporativo, reduzindo a lealdade à organização. Além das barreiras para a supervisão do cumprimento da carga horária, avaliação de desempenho e monitoramento dos resultados do trabalho desenvolvido, também a fragilidade na segurança dos dados da organização, gerando um aumento dos custos com comunicação e outros investimentos a curto prazo (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020).

2.1.3.5 Vantagens para a sociedade

O teletrabalho reduz a circulação de pessoas, acarretando na redução da poluição, diminuindo o congestionamento do tráfego urbano, o que gera um impacto positivo no meio ambiente e na mobilidade (NILLES *et al.* 1976). Possibilitando a redução dos investimentos em infraestruturas de transportes por parte da Administração Pública.

O trabalho pode ser realizado em espaço rural, desopilando as cidades e revitalizando os subúrbios, gerando mais empregos e ajudando a combater a exclusão social com a possibilidade de empregar pessoas que têm dificuldade para sair de casa, como deficientes físicos e idosos (SILVA, 2018).

2.1.3.6 Desvantagens para a sociedade

Para a sociedade, o teletrabalho pode acarretar menor inclusão social do trabalhador nas comunidades, ocasionar o desaparecimento das formas coletivas de trabalho e provocar o deslocamento de empregos pouco qualificados e mal pagos para zonas menos desenvolvidas (SILVA, 2018).

O Quadro 2 apresenta uma síntese das vantagens e desvantagens apontadas por diferentes autores e reunidas por Hau e Todescat (2018), sobre as perspectivas da organização, do teletrabalhador e da sociedade.

Quadro 2 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho

	VANTAGENS	DESVANTAGENS
	<u>Teletrabalhador</u>	
	aumento da produtividade;	isolamento social;
	redução de custos com alimentação, vestuário e deslocamento;	oportunidades de carreira reduzidas;
	diminuição do stress causado em deslocamento;	aumento dos custos relacionados ao trabalho em casa;
	ausência de competição e clima de competição;	em caso de cortes, maior probabilidade de ser demitido;
	autonomia, próprio ritmo do trabalhador;	falta de lei específica para tratar a relação complexa do teletrabalho.
Pinel (2012)	menor número de interrupções;	
	maior capacidade de concentração;	
	maior autonomia e independência devido à menor pressão durante o desenvolvimento de suas tarefas;	
	maior flexibilidade na escolha de sua residência,	
	melhoria da qualidade de vida em família;	
	maior opção de organizar o tempo livre;	
	retorno mais rápido depois de uma licença médica;	
	no caso de um portador de deficiências físicas, diminui a dificuldade de	

	deslocamento.	
	<u>Organização</u>	
	redução de custos imobiliário e pessoal;	falta de lealdade para com a empresa;
	diminuição do absenteísmo;	objeções por parte de alguns sindicatos;
Pinel (2012)	maior alcance na seleção de teletrabalhadores;	aumento de vulnerabilidade de dados e recursos;
	oportunidade de a empresa operar 24 horas;	aumento de custos a curto prazo, em relação à infraestrutura necessária de uma administração e execução de tarefas remotas;
	em caso de catástrofes atividades não são suspensas;	falta de leis específicas sobre o teletrabalho;
	maior agilidade e flexibilidade para a empresa;	contratos diversificados de trabalhos para administrar;
	menor rotatividade de pessoal.	o desenvolvimento do trabalho é fortemente dependente de tecnologia.
	<u>Sociedade e governo</u>	
	geração de empregos;	
	diminuição de congestionamento nas cidades;	
	redução da poluição, combustível e energia;	
	maior alcance para oferecimento de seus serviços;	
inclusão social de deficientes físicos;		
maior quantidade de empregos em áreas rurais.		
Estrad	<u>Teletrabalhador</u>	
	evitar estresse com deslocamento;	isolamento social;

	aumento de produtividade;	necessidade de ambiente estruturado para que o teletrabalhador não trabalhe em condições desfavoráveis;
	menor número de interrupções;	dificuldade de concentração quando o ambiente não é favorável;
Estrada (2014)	no caso de um portador de deficiências físicas, diminui a dificuldade de deslocamento.	afastamento do campo profissional e possibilidade de ascensão de carreira;
		o teletrabalhador acaba trabalhando mais devido ao aumento de produtividade necessário;
		dificuldade de demonstrar acidentes de trabalho;
		aumento de despesas com energia, equipamentos etc.
		<u>Organização</u>
	redução de gastos com espaço/infraestrutura;	
	oportunidade para operar as 24 horas;	
	em caso de catástrofes atividades não sofrerão suspensões;	
	maior motivação e produtividade;	
	redução dos níveis intermediários, possibilidade de manter pessoal mais qualificado, oferecendo-lhes melhores vantagens de localização.	
		<u>Sociedade e governo</u>
	geração de empregos;	
	diminuição de congestionamentos;	
	redução de poluição ambiental e	

	combustíveis;	
	maior quantidade de empregos em zonas rurais;	
	melhor organização do território e desenvolvimento regional.	
	<u>Teletrabalhador</u>	
	ambiente de trabalho flexível;	visão preconceituosa;
	maior produtividade;	isolamento social;
	menos estresse provocado pelo congestionamento no trânsito, pelas relações conflitantes no trabalho;	distração com os membros familiares e invasão do espaço profissional;
	mais tempo com a família e dedicação ao lazer.	gerenciamento falho do tempo em virtude da desatenção e desorganização de horários de trabalho.
Mello (1999)	<u>Organização</u>	
	redução de custos de infraestrutura;	
	aumento de produtividade;	
	pode-se recrutar funcionários a partir de uma área geográfica maior;	
	menor rotatividade de funcionários talentosos que por alguma razão necessitam mudar de local;	
	eliminação do absenteísmo.	

Fonte: HAU e TODESCAT (2018)

2.2 TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

2.2.1 O Teletrabalho na Administração Pública

Conforme Filardi *et al.* (2020), embora seja possível encontrar pesquisas

sobre teletrabalho no setor privado, na esfera pública ainda não existem muitas pesquisas desenvolvidas sobre o tema. Todavia, a administração pública vem, ao longo do tempo, adquirindo ciência da necessidade de acompanhar o mundo globalizado, buscando novas competências e estratégias administrativas, a fim de potencializar a capacidade produtiva dos servidores públicos. Freitas (2008) destaca que a burocracia estatal deve ser superada para ceder lugar a novos processos de gestão que não podem ser pensados somente em momentos de crise ou reestruturação institucional.

A implementação do teletrabalho no serviço público tem sido objeto de debate, inclusive nos países em desenvolvimento, como no Brasil, por exemplo, onde algumas práticas já são realidade nos Poderes Executivo e Judiciário.

Segundo o governo do Brasil (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020), o teletrabalho demonstrou ser uma opção viável à redução de custos operacionais e com infraestrutura, elevou as metas de eficiência e índices de produtividade, contribuiu para a melhoria de indicadores socioambientais (redução de emissão de poluentes e geração de resíduos como papel, por exemplo), ampliou a motivação e qualidade de vida no trabalho, assim como um aumento da eficácia e eficiência (GOULART, 2009; VIEIRA, 2007).

Porém, fatores como o acesso à tecnologia adequada e estruturas de gestão, proteção de dados, combinados com pressões institucionais e estruturais, foram identificados como razões para a difusão limitada de teletrabalho (PYÖRIÄ, 2011; SAYAH, 2013).

Em abril de 2017, o Ministério Público Federal (MPF) editou a Resolução nº 39, que trata especificamente do teletrabalho na instituição. Nela, é apresentada a preocupação em vincular o teletrabalhador ao ambiente de trabalho presencial (e fortalecer este vínculo):

Art. 5º [...] § 1º O regime previsto neste ato não deve obstruir o convívio social e laboral, a cooperação, a integração e a participação do servidor em regime de teletrabalho, incluída a pessoa com deficiência, nem embaraçar o direito ao tempo livre. § 2º Os servidores em regime de teletrabalho deverão comparecer a sede, no mínimo 2 (duas) vezes por mês, para que não deixe de vivenciar a cultura organizacional ou para fins de aperfeiçoamento, no caso de não estar em regime de teletrabalho parcial. (BRASIL, 2017).

Sob este ângulo, o Projeto de Lei nº 3.129/2004, de autoria do Deputado Federal Eduardo Valverde, é justificado por meio da Lei nº 12.551/2011 que regulamenta o uso de novas tecnologias nas relações de emprego e a supervisão das execuções das atividades delegadas ao trabalhador:

A revolução tecnológica e as transformações do mundo do trabalho, exigem permanentes transformações da ordem jurídica com o intuito de apreender a realidade mutável. O tradicional comando direto entre o empregador ou seu preposto e o empregado, hoje cede lugar, ao comando a distância, mediante o uso de meios telemáticos, em que o empregado sequer sabe quem é o emissor da ordem de comando e controle. O Teletrabalho é realidade para muitos trabalhadores, sem que a distância e o desconhecimento do emissor da ordem de comando e supervisão, retire ou diminua a subordinação jurídica da relação de trabalho. (Projeto de Lei nº 3.129/2004)

Assim, o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), o qual exerce o controle (dentre outros) do cumprimento dos deveres funcionais de seus membros, editou a Resolução nº 157, de 31 de janeiro de 2017, regulamentando o teletrabalho no âmbito da instituição (GODOYS; MENEGUZZI, 2019):

Art. 1º As atividades dos servidores dos órgãos do Ministério Público e do Conselho Nacional do Ministério Público podem ser executadas fora de suas dependências, de forma remota, sob a denominação de teletrabalho, observando as diretrizes, os termos e as condições estabelecidos nesta Resolução. Parágrafo único. Não se enquadram no conceito de teletrabalho as atividades que, em razão da natureza do cargo ou das atribuições da unidade de lotação, são desempenhadas externamente às dependências do órgão.

Art. 2º Para os fins de que trata essa Resolução, define-se: I – teletrabalho: modalidade de trabalho realizada de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos; [...]

Art. 3º São objetivos do teletrabalho:

I – aumentar a produtividade dos servidores;

II – promover mecanismos para atrair servidores, motivá-los e comprometê-los com os objetivos da instituição;

III – economizar tempo e reduzir custo de deslocamento dos servidores até o local de trabalho;

IV – contribuir para a melhoria de programas socioambientais, com a diminuição de poluentes e a redução no consumo de água, esgoto, energia elétrica, papel e outros bens e serviços disponibilizados nos órgãos do Ministério Público e do Conselho Nacional do Ministério Público;

V – ampliar a possibilidade de trabalho aos servidores com dificuldade de deslocamento;

VI – aumentar a qualidade de vida dos servidores;

VII – promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade;

VIII – estimular o desenvolvimento de talentos, o trabalho criativo e a inovação;

IX – respeitar a diversidade dos servidores;

X – considerar a multiplicidade das tarefas, dos contextos de produção e das condições de trabalho para a concepção e implemento de mecanismos de avaliação e alocação de recursos. (BRASIL, 2017).

Neste contexto, a liderança, diante da implementação do regime de teletrabalho, fica incumbida de promover a motivação, eficácia e produtividade dos

teletrabalhadores, exigindo do gestor novas abordagens não presenciais, mas igualmente motivacionais. Para Mello (1999), o mais importante é que os gerentes compreendam o que é teletrabalho e como funciona, para então decidir se esta modalidade de trabalho funcionaria na sua organização. A limitação no monitoramento do desempenho dos teletrabalhadores dificulta a implementação da modalidade no serviço público. Em seu art. 5º, § 6º, a Resolução nº 157 do CNMP, denomina como “designação”, que nada mais é do que definir as metas de trabalho ao servidor em teletrabalho, estimulando este a sua produtividade plena:

Art. 6º A estipulação de metas de desempenho (diárias, semanais e/ou mensais) no âmbito da unidade, alinhadas ao Plano Estratégico da instituição, e a elaboração de plano de trabalho individualizado para cada servidor são requisitos para início do teletrabalho. (BRASIL, 2017).

Diante do aumento no número de órgãos que optaram pela implementação do teletrabalho, com base na leitura de suas regulamentações e portarias de concessão da modalidade no setor público, é possível realizar um comparativo entre o setor público e o privado. O Quadro 3 demonstra as contraposições entre os dois setores para questões como a concessão, monitoramento, produtividade, direito, riscos e responsabilidade:

Quadro 3 - Comparativo sobre o teletrabalho nos setores público e privado

	SETOR PÚBLICO	SETOR PRIVADO
Concessão	Requerimento facultativo por parte do servidor com autorização dependente de interesse público. O documento regulatório é o termo de adesão.	Pactuada livremente entre os interessados e convencionada no contrato individual de trabalho desde que respeitadas as normas trabalhistas obrigatórias.
Plano De Trabalho	Obrigatório	Acordo entre as partes
Produtividade	Superiores em pelo menos 15% à dos trabalhadores presenciais e fiscalizada pela chefia imediata.	Iguais às do trabalhador presencial.
Monitoramento	Mediante relatório.	Na forma do contrato e dos regulamentos empresariais.
Infraestrutura	Responsabilidade do servidor	Prevista em contrato mediante a negociação entre empregado e

		empregador.
Prioridade A Concessão	Pessoas com deficiência; com redução de jornada por motivo de saúde; gestantes ou lactantes; servidores com filhos com idade inferior a 2 anos.	Não há previsão legal de prioridade.
Sem Direito À Concessão	Servidores em estágio probatório; que tenham subordinados; que sofreram penalidade disciplinar; que realizam atendimento ao público; limitação de participantes por setor.	Perfil do trabalhador.
Riscos E Responsabilidades	Transferência dos riscos ao trabalhador mediante a assinatura de declaração de concordância ou termo de adesão	Transferência dos riscos ao trabalhador mediante a assinatura de declaração de concordância

Fonte: Aatoria própria (2021)

Percebe-se observando o Quadro 3, que há tanto divergências quanto convergências para a adoção do teletrabalho nos setores público e privado. Enquanto que no setor público há a definição de direito para concessão, no setor privado basta um acordo entre as partes (empregador e empregado). Assim como a responsabilidade sobre a infraestrutura, que no setor público recai sobre o servidor e no setor privado pode ser acordado entre as partes (com registro da condição no contrato de trabalho). Contudo, em ambos a responsabilidade é transferida ao empregado/servidor por meio de documento formalizador da adoção da nova modalidade de trabalho.

2.2.2 Implementação emergencial do teletrabalho na Administração Pública

Desde que a pandemia da COVID-19 foi decretada pela Organização Mundial da Saúde – OMS, em 12 de março de 2020, medidas como o isolamento social foram adotadas pelos governantes das diferentes esferas do Poder Público. O isolamento era a alternativa viável, diante da inexistência de tratamento e vacina (CASTIONI *et*

al., 2021), para garantir a segurança de todos. E por tratar-se de um cenário global sem precedentes, não foi possível criar expectativas sobre quando a necessidade de isolamento social findaria.

No entanto, as atribuições públicas e a necessidade de atendimento às demandas da sociedade não cessaram e deveriam ser continuadas. Assim, por meio da Instrução Normativa nº 65, publicada dia 30 de julho de 2020 com validade a partir de 01 de setembro mesmo ano, o teletrabalho e a possibilidade de executá-los fora do ambiente da repartição pública tornou-se uma realidade em resposta à situação emergencial. Preservando assim a efetividade, eficiência e eficácia no cumprimento das políticas e prestação dos serviços públicos. A efetividade visa satisfazer às necessidades e ratifica o papel institucional, a eficácia mensura o atendimento aos requisitos e a eficiência tem o foco na produção com otimização de recursos (MALMEGRIM; MICHAUD, 2003).

Para Mendes, Oliveira e Veiga (2019), o teletrabalho contribui “com um aumento na produtividade laboral, além de proporcionar flexibilidade na estrutura organizacional, por não se vincular a locais físicos e ainda contribuir para reduzir custos de infraestrutura e manutenção das despesas públicas.” O secretário de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia, Wagner Lenhart, explicou que:

Cerca de 360 mil servidores do Executivo Federal estão em trabalho remoto atualmente, o que corresponde a 62% da força de trabalho. Com a ampliação do teletrabalho, pretendemos, além de utilizar de maneira mais eficiente os recursos públicos, potencializar a produtividade, acompanhar as mudanças e inovações mundiais e garantir o bom atendimento à população. (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020)

Dentre as responsabilidades e atribuições dos servidores em teletrabalho estão: a total disponibilidade para ligações, a monitoração do *e-mail* e a possibilidade de ser convocado a qualquer momento para comparecer presencialmente ao órgão; manter o chefe imediato informado acerca da evolução do trabalho, bem como indicar eventual dificuldade, a ocorrência de afastamentos, licenças ou impedimentos para eventual adequação das metas e prazos ou possível redistribuição do trabalho; zelar pelas informações acessadas de forma remota e normas de segurança da informação e, sempre que necessário, retirar processos e demais documentos das dependências da unidade.

Segundo dados publicados pelo Governo Federal, houve uma economia superior a R\$ 1,4 bilhão em custeio de diárias, passagens, energia elétrica e pagamento de benefícios (como auxílio transporte, por exemplo) por meio da ampliação do teletrabalho, conforme demonstrado pelo Quadro 4:

Quadro 4 - Economia em função da ampliação do teletrabalho em 2020 (de abril a agosto), corrigida pelo IPCA e publicado em 04/08/2020

Itens de Custeio	Economia
Diárias	R\$ 450.240.059
Passagens e despesas com locomoção	R\$ 512.630.210
Serviços de água e esgoto	R\$ 5.947.113
Serviços de cópias e reproduções de documentos	R\$ 57.770.977
Serviços de energia elétrica	R\$ 392.910.132
Total	R\$ 1.419.498.491

Fonte: Ministério da Economia (2021)

Para o secretário de Gestão do Ministério da Economia, Cristiano Heckert:

A ampliação do teletrabalho, apesar de ter sido motivada pela pandemia do novo coronavírus, mostrou que é possível prestar serviços públicos com mais produtividade, aliado à diminuição no custeio administrativo. Assim, será possível aumentar recursos para áreas finalísticas que afetam diretamente o cidadão. (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020)

A fala do secretário mostra o teletrabalho como um meio salutar de reduzir os gastos com o serviço público e harmoniza com o Princípio da Economicidade, expresso no artigo 70 da Constituição Federal de 1988. Que expressa esse princípio como sendo “a obtenção do resultado esperado com o menor custo possível, mantendo a qualidade e buscando a celeridade na prestação do serviço ou no trato com os bens públicos” (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020).

Analisar estes dados e a destinação dada aos recursos economizados possibilita o planejamento estratégico em organizações públicas, garantindo sua sustentabilidade institucional e o atendimento às demandas sociais.

2.3 TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE PÚBLICA BRASILEIRA

Assim como nos demais órgãos, o teletrabalho não era uma realidade praticada nas universidades públicas brasileiras, embora a modalidade venha sendo debatida

em algumas delas. No entanto, devido à pandemia da COVID-19, o Ministério da Economia estima que em setembro de 2020, 98% dos servidores da rede federal de ensino (288.217) estavam em regime de teletrabalho (GOVERNO DO BRASIL, 2020).

Em face desta situação epidêmica mundial, segundo a Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (UNESCO, 2020), em torno de 1,5 bilhão de discentes, em mais de 100 países, foram atingidos pela paralisação acadêmica, conforme afirma o Conselho Nacional de Educação:

O Conselho Nacional de Educação ao elaborar o Texto Referência considera que: a situação que se apresenta em decorrência da pandemia da COVID-19 não encontra precedentes na história mundial do pós-guerra. Segundo a UNESCO, milhões de estudantes estão sem aulas com o fechamento total ou parcial de escolas e universidades em mais de uma centena de países devido à pandemia de coronavírus. No Brasil, as aulas presenciais estão suspensas em todo o território nacional. (CNE, 2020, P. 2)

O Governo do Estado do Paraná publicou no Diário Oficial do Estado nº 10.646, de 16 de março de 2020, o Decreto nº 4.230, no qual em seu artigo 8º, decreta a suspensão das atividades escolares e em universidades públicas estaduais a partir do dia 20 de março de 2020. O texto sofreu alterações publicadas no dia subsequente (17 de março) no Diário Oficial do Estado, onde, através do Decreto nº 4.258, estende às universidades públicas (sem distinguir entre estaduais ou federais) a suspensão de suas atividades:

Art. 5º. Altera o art. 8º, do Decreto nº 4.230, de 2020 passando a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 8.º As aulas em escolas estaduais públicas e privadas, inclusive nas entidades conveniadas com o Estado do Paraná, e em universidades públicas ficam suspensas a partir de 20 de março de 2020.

Parágrafo único. O período de suspensão poderá ser compreendido como antecipação do recesso escolar de julho de 2020, a critério da autoridade superior dos Órgãos e Entidades relacionados no caput deste artigo.” (GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ, 2020)

Inicialmente boa parte das universidades públicas foi contra a implementação do ensino remoto proposto pelo Ministério da Educação e Cultura, declarando falta de condições em oferecer suporte aos alunos vulneráveis e temendo a perda da qualidade do ensino (MÉLO *et al.*, 2020). Segundo Cunha *et al.* (2020), o ensino à distância emergencial é excludente e agrava a qualidade do ensino-aprendizagem. No entanto, não havendo possibilidade de continuar as atividades acadêmicas presencialmente, a resistência à mudança de modalidade de ensino teve de ser quebrada e o ensino remoto foi implementado, após publicação da Portaria nº 343, de 17 de março de 2020, do Ministério da Educação e Cultura, que autoriza a substituição

das aulas presenciais por aulas remotas enquanto a situação de pandemia da COVID-19 permanecesse ativa (BRASIL, 2020).

Cerca de um mês após ser declarada a emergência em saúde pública, foi instituído o Comitê Operativo de Emergência do Ministério da Educação (COE-MEC) (BRASIL,2020) e publicada a Medida Provisória (MP) nº 934/2020 (convertida, posteriormente, na Lei nº 14.040, de 18/08/2020), que autoriza as aulas em meios digitais e a flexibilização dos dias letivos, desde que mantida a carga horária mínima dos cursos:

Art. 3º As instituições de educação superior ficam dispensadas, em caráter excepcional, da obrigatoriedade de observância do mínimo de dias de efetivo trabalho acadêmico, nos termos do **caput** e do § 3º do art. 47 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, para o ano letivo afetado pelo estado de calamidade pública referido no art. 1º desta Lei, observadas as diretrizes nacionais editadas pelo CNE e as normas a serem editadas pelos respectivos sistemas de ensino, desde que:

I – seja mantida a carga horária prevista na grade curricular para cada curso; e

II – não haja prejuízo aos conteúdos essenciais para o exercício da profissão.

§ 1º Poderão ser desenvolvidas atividades pedagógicas não presenciais vinculadas aos conteúdos curriculares de cada curso, por meio do uso de tecnologias da informação e comunicação, para fins de integralização da respectiva carga horária exigida.

§ 2º Na hipótese de que trata o **caput** deste artigo, a instituição de educação superior poderá antecipar a conclusão dos cursos superiores de medicina, farmácia, enfermagem, fisioterapia e odontologia, desde que o aluno, observadas as normas a serem editadas pelo respectivo sistema de ensino e pelos órgãos superiores da instituição, cumpra, no mínimo:

I – 75 % (setenta e cinco por cento) da carga horária do internato do curso de medicina; ou

II – 75% (setenta e cinco por cento) da carga horária dos estágios curriculares obrigatórios dos cursos de enfermagem, farmácia, fisioterapia e odontologia.

§ 3º Fica o Poder Executivo autorizado a ampliar, ouvido o CNE, a lista de cursos referida no inciso II do § 2º deste artigo, nos mesmos termos previstos nesta Lei, para outros cursos superiores da área da saúde, desde que diretamente relacionados ao combate à pandemia da Covid-19 (BRASIL, 2020).

No entanto, considerando o contexto de pandemia da COVID-19, o Conselho Nacional de Educação (CNE) emitiu o Parecer nº 5/2020, que apresenta orientações para reorganização dos calendários escolares e acadêmicos. Além de também autorizar que as atividades não presenciais sejam consideradas para o cumprimento de carga horária mínima anual, dispensando assim a reposição dessas atividades após a pandemia.

Assim, as instituições de ensino, em sua grande maioria, adotaram a educação à distância (EaD), garantindo o direito à aprendizagem e em atendimento ao princípio

da Administração Pública da eficiência, quando adota-se a ação que favoreça o maior número de pessoas possível (mesmo que, as tecnologias não sejam a realidade para alguns). Sobre as universidades e o ensino remoto:

Das universidades analisadas, [...] as universidades pioneiras na adesão ao ensino remoto localizam-se na região Nordeste (17,7%) e Sudeste (5,5%), o Norte possui o maior número de instituições que não iniciaram o cronograma (44,4%). Não houve suspensão das atividades de pesquisa (93,4%), tampouco da extensão (95,2%). (MÉLO *et al.*, 2020, p. 2)

Como já mencionado anteriormente, o objeto deste estudo não é a questão educacional e sim a gestão. No entanto, não se pode dissociar a gestão universitária da gestão educacional. Cabe ao gestor proteger a comunidade acadêmica, valorizando a vida de cada um, sem negligenciar a produção de conhecimento por meio da viabilização do acesso ao Ensino Superior, pois:

Produzir conhecimento sobre a atual condição das pessoas envolvidas no processo de ensino-aprendizagem implica identificar, pelo menos, a) quais são as pessoas centrais envolvidas nesse processo; b) os aspectos críticos que o constituem; c) as condições mínimas necessárias para viabilizar seu desenvolvimento em contexto remoto; e d) a função desse processo. Considerando esses aspectos, torna-se possível definir o que precisa ser descoberto para que os gestores tomem decisões coerentes com as condições atuais das pessoas, de modo que viabilizem o atendimento da função do ensino. (GUSSO *et al.*, 2020, p. 11)

A implementação do ensino remoto dependeu da necessidade de montar um plano de ação para oferecer auxílio digital emergencial aos discentes em estado de vulnerabilidade, para que pudessem acompanhar as aulas virtuais. Segundo Mélo (2020), 73% das universidades públicas federais optaram por oferecer auxílio financeiro para compra de um plano de Internet, assim como, 46% disponibilizaram chips com dados móveis.

Assim, as tecnologias, por um lado, encurtaram as distâncias e viabilizaram os estudos e, por outro, deram visibilidade às desigualdades, o uso do meio cibernético é algo que, apesar de poder aproximar, também é distante e distancia, principalmente os que não tem condições de aparecer sequer por uma tela (SPOSATI, 2020). Cabe à Administração Pública um olhar atento à gestão social, com o intuito de disponibilizar suportes necessários para diminuir a vulnerabilidade de alguns que, diante do isolamento social, passa a ser também virtual.

3 METODOLOGIA

O capítulo descreve os métodos adotados na construção do presente estudo apresentando os objetivos, a caracterização e uma síntese da estrutura da pesquisa e dos procedimentos metodológicos adotados.

3.1 ABORDAGEM E MÉTODO DA PESQUISA

A pesquisa consiste em uma abordagem qualitativa. De acordo com Marconi e Lakatos (2008), a pesquisa bibliográfica deve ser realizada sobre a bibliografia tornada pública a respeito de um tema, compreendendo as etapas de identificação, compilação e fichamento das informações mais relevantes de um texto. Com esse caráter teórico e descritivo, a pesquisa é realizada com artigos já produzidos sobre o assunto de interesse deste trabalho.

O método de investigação corresponde à revisão sistemática de literatura com técnica de análise de conteúdo para obter-se as categorias de análise. Uma ferramenta que possibilita a compreensão de procedimentos especiais para o processamento de dados científicos e a percepção de diversas variáveis não explicitadas no texto. Sampaio e Mancini (2007) definem a análise sistemática de literatura, ou revisão sistemática, como sendo “uma forma de pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema” e afirma que uma investigação dessa forma “disponibiliza um resumo das evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada”. Os autores complementam essas afirmações dizendo que:

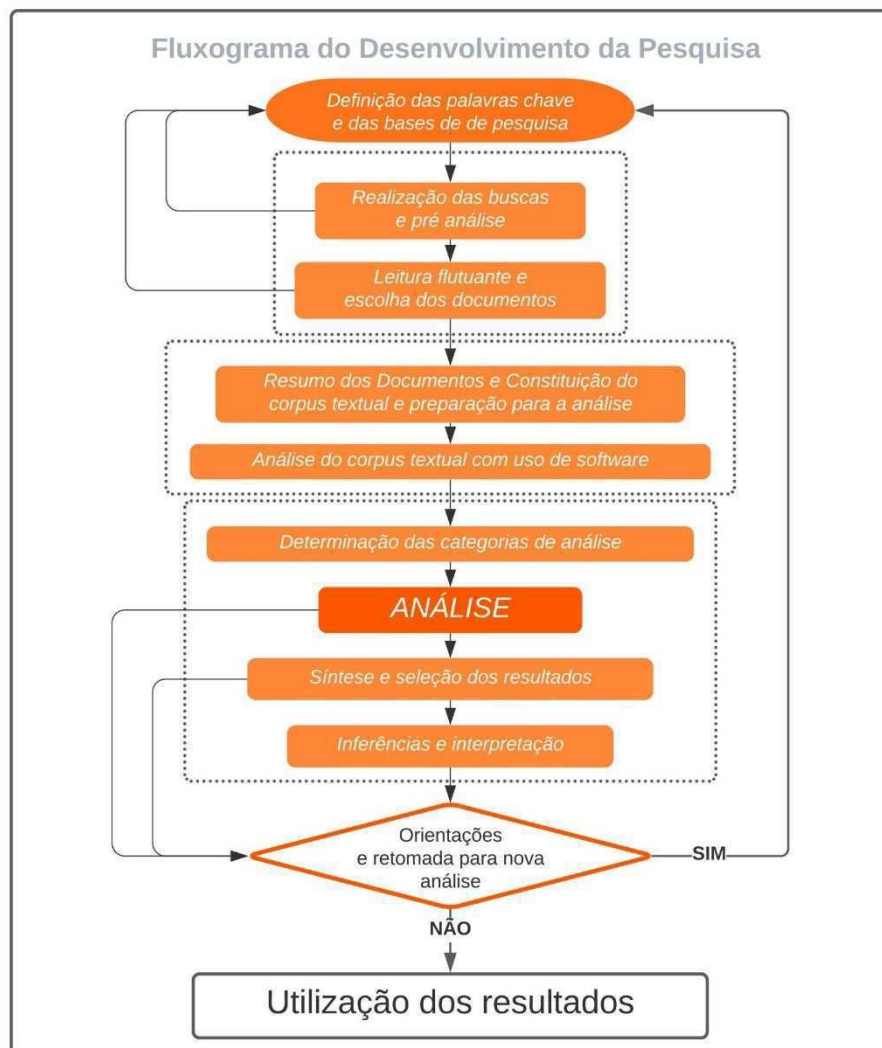
As revisões sistemáticas são particularmente úteis para integrar as informações de um conjunto de estudos realizados separadamente sobre determinada terapêutica/intervenção, que podem apresentar resultados conflitantes e/ou coincidentes, bem como identificar temas que necessitam de evidência, auxiliando na orientação para investigações futuras. (SAMPAIO; MANCINI, 2007, p. 84)

Para Bardin (1977), a “análise de conteúdo” possibilita ao pesquisador obter, por procedimentos sistemáticos, o entendimento das condições necessárias ao alcance dos objetivos da pesquisa. Munik *et al.* (2017) afirmam que esse método “determina maiores níveis de padronização e sistematização no processo de coleta, análise e compreensão dos dados pesquisados” e que, como um dos resultados

positivos dele, pode-se dizer que “o entendimento de uma determinada área de conhecimento pode ser representado com maior exatidão e confiança” se embasado através desse método de pesquisa.

A revisão sistemática de literatura ocorre com a busca de publicações que atendam aos objetivos do estudo, procedida nos dias 15 e 16 de julho de 2021, sem restrição de ano de publicação. Apresentamos aqui a seleção destas publicações e a formulação do portfólio de maneira que possibilite a consolidação dos dados e o agrupamento das informações obtidas, para que assim seja possível pontuar os aspectos que influenciam na implementação do teletrabalho no serviço público brasileiro. O desenvolvimento da pesquisa segue o modelo da figura 1 abaixo:

Figura 1 - Desenvolvimento d Pesquisa



Fonte: Autoria própria (2021)

A pesquisa bibliográfica ocorre com a orientação de Bardin (1977), conforme ilustrado pela Figura 1: da “leitura flutuante” à escolha dos documentos, formulação dos objetivos e a interpretação do material.

3.2 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO DE MATERIAL NA PESQUISA

Por tratar-se de uma pesquisa baseada na revisão sistemática de literatura, o protocolo de pesquisa compreende e estabelece alguns pontos, conforme indicam Sampaio e Mancini (2007): método de buscas, critérios de inclusão e exclusão dos artigos, definição dos desfechos que atendam à pesquisa e verificação dos resultados.

3.2.1 Formação do *Corpus*

Partindo da definição da pergunta da pesquisa, a revisão sistemática busca encontrar as respostas e orientar os encaminhamentos, dada a problematização que gerou a referida pergunta. Assim, o *corpus* da pesquisa deve apresentar relevância ao estudo e contribuir para o alcance dos objetivos e conclusão da pesquisa, desta forma, a análise criteriosa dos artigos encontrados objetiva assegurar a significância destes para o tema.

Para atender a esses objetivos, inicialmente se estabelece os critérios de inclusão e exclusão em observância a pergunta que norteia a revisão sistemática e os objetivos propostos pelo estudo: tempo de busca apropriado (sem limitação); idioma (língua inglesa devido a amplitude de produção científica no idioma); base de dados (textos acessíveis por meio do proxy autenticado da Universidade - “open access”); além (e principalmente) das palavras-chave relativas ao estudo. O Quadro 5 indica os critérios de inclusão e exclusão adotados na seleção das publicações encontradas nas bases de dados:

Quadro 5 - Critérios de inclusão e exclusão de material da revisão sistemática de literatura

	Critérios de inclusão	Critérios de exclusão
Escopo	Artigos que contenham as palavras-chaves elencadas relacionadas dentre suas palavras-chave (keywords)	palavras-chaves diferentes das utilizadas na busca
	Título que referência objetivamente as	Títulos que discordem do objetivo do

	palavras-chaves utilizadas na pesquisa	estudo
	Resumo que apresenta correlação teórica com o objetivo do estudo.	Resumo que apresenta o objetivo diverso ao tema do estudo.
	Publicações que apresentem estudos sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho para o trabalhador, empresa pública, administração pública e sociedade.	Pesquisas essencialmente bibliográficas e que não avaliam diretamente as vantagens e desvantagens do teletrabalho para o trabalhador, empresa privada, administração pública e sociedade.
	Publicações que apresentem estudos sobre as legislações vigentes.	Publicações que não tratem de forma analítica a legislação.
	Publicações que apresentem estudos sobre o uso de TIC como meio que possibilitou a ampliação do teletrabalho.	Publicações que não tratem de forma das ferramentas tecnológicas que possibilitam a realização do teletrabalho.
	Publicações que apresentem estudos sobre o gerenciamento do teletrabalhador.	Publicações que não apresentem sugestões de formas de gerenciamento do teletrabalhador.
	Publicações que apresentem o teletrabalho e sua implementação como estratégia gerencial.	Publicações que não apresentem o teletrabalho como estratégia de gestão.
Referências	Artigos de periódicos.	Publicações não contempladas na delimitação da pesquisa.
Acesso	Publicações acessíveis através das bases <i>Emerald</i> e <i>ScienceDirect</i> .	Publicações que não tenham sido realizadas por meio de revistas, periódicos ou base de dados considerados relevantes e atualizados.
Idiomas	Publicações escritas em inglês.	Publicações em idiomas diversos.
Período de publicações	Até 16 de julho de 2021, data do encerramento das buscas.	Após 16 de julho de 2021.

Fonte: Autoria própria (2021)

Definidos os critérios para a seleção dos artigos, defini-se, então, as bases de dados eletrônicas a serem consultadas, neste caso são *ScienceDirect* e *Emerald*.

Para ampliar a abrangência do *corpus* textual do estudo, é definida a opção pelo idioma inglês na consulta às bases de dados. Visando a busca no idioma mais difundido no exterior e, portanto, havendo nele um maior volume de produção científica sobre o assunto.

A busca pelo potencial material de pesquisa, que compõem o *corpus* textual do estudo, se inicia pela definição das palavras-chave, que ocorre ao observar-se a

área de conhecimento, o conteúdo do trabalho e do campo de pesquisa e o tema para atender à pergunta da pesquisa. Os termos escolhidos são:

- administração pública;
- setor público;
- universidade pública;
- teletrabalho;
- trabalho em casa.

Para ampliar a abrangência da pesquisa e o alcance de um maior número de publicações, uma vez que essa modalidade de trabalho é mais amplamente adotada em outros países do que no Brasil, opta-se pela pesquisa no idioma Inglês. Os termos escolhidos são, então, traduzidos para os seus termos correspondentes em inglês para a realização buscas, conforme listado abaixo, respectivamente à lista acima:

- *public administration;*
- *public sector;*
- *public university;*
- *telework e teleworking;*
- *home office.*

Os termos são divididos em dois grupos, área de aplicação (*public administration, public sector public university*) e termos ligados à modalidade do teletrabalho (*telework, teleworking e home office*). São definidos, também, os operadores conectivos lógicos, buscando a forma que dê o retorno de todos os artigos que possam estar dentro da proposta da pesquisa, para definir a sentença lógica a ser usada nas buscas.

Observa-se também que as bases de dados possuem suas próprias formas de aplicar os operadores lógicos e suas próprias ferramentas para aplicação de filtros de buscas. O que interfere no formato necessário da sentença lógica para se obter o mesmo tipo de resultado, conforme as palavras-chave e os filtros definidos no Quadro 5. As palavras-chave do mesmo grupo são, então, ligadas pelo operador lógico *OR*

(em português “ou”) e os grupos são ligados pelo operador *AND* (em português “e”), o que resulta em uma sentença que obriga as buscas a retornarem resultados que atendam a ao menos um dos termos/palavra-chave do grupo da área de aplicação e um da modalidade de trabalho.

Dessa forma, observando todos esses fatores, chega-se à definição das sentenças lógicas, formadas pelas palavras-chave e operadores conectivos lógicos, e dos filtros de busca listados no quadro 6:

Quadro 6 - palavras-chave, operadores conectivos lógicos e filtros de busca

Sentença filtros de busca	Base	Artigos resultantes das buscas	Artigos em consonância com o tema
<i>((“public administration” OR “public sector” OR “public university”) AND (telework OR teleworking OR “home office”)) Article type: Review articles AND Research articles</i>	<i>ScienceDirect</i>	647	10
<i>(content-type: article) AND ((“public administration” OR “public sector” OR “public university”) AND (telework OR teleworking OR “home office”))</i>	<i>Emerald</i>	958	57

Fonte: A autoria própria (2021)

Definidas as palavras-chaves, algoritmos de pesquisa e filtros de busca, as bases de dados são consultadas, realizando a filtragem de acordo com os critérios de inclusão e exclusão supracitados no Quadro 5. Neste primeiro momento, por meio da leitura flutuante do título, palavras-chave e resumo, aplica-se a primeira filtragem, de modo a excluir referências não relacionadas ao escopo da pesquisa. Essa filtragem inicial resulta em 67 (sessenta e sete) textos. Com base na pergunta da pesquisa, inicia-se a fase da exploração do material encontrado, realizando a leitura completa dos artigos selecionados, possibilitando a segunda filtragem, observando atentamente aos critérios (Quadro 5) para não comprometer a análise da relevância de cada documento para o estudo. Assim, restam 30 (trinta) textos após a leitura e consideração:

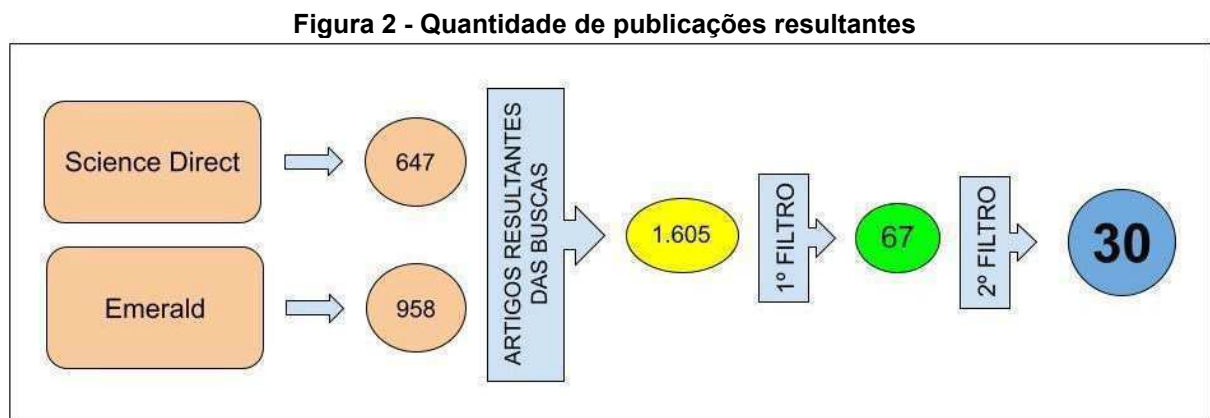
- dos critérios de inclusão;
- dos critérios de exclusão;

- da relação do assunto apresentado no artigo com a pergunta do estudo;
- da similaridade com o objetivo da pesquisa; e,
- exclusão dos artigos que apresentavam informações repetidas ou disponíveis em outros artigos já selecionados.

Isto posto, a coleta de dados ocorre observando:

- critérios de inclusão/exclusão (com exceção da exclusividade do idioma inglês);
- leitura flutuante de título, palavras-chave e resumo (primeira filtragem);
- leitura criteriosa de todo o artigo (segunda filtragem);
- tabulação das informações dos artigos selecionados (130 artigos); e,
- preparação do *corpus* textual para utilização de software de análise textual.

As buscas resultam, depois de aplicados os filtros, nas quantidades conforme ilustrado na Figura 2:



Fonte: Autoria própria (2021)

3.2.2 Tratamento das Informações

O material selecionado recebe o nome de *corpus*, que segundo Bardin (1977) “é o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos”. O *corpus* é formado por 30 (trinta) publicações classificadas a partir da análise de suas informações: título; ano da publicação; palavra-chave; tipo de documento; tema principal; exame das conclusões que

atendem ao objeto do estudo.

Em seguida, é preparado um *corpus* textual com o resumo de todos os artigos do *corpus* da pesquisa, para que este seja submetido a um *software* de análise textual como ferramenta para auxiliar na técnica de análise de dados. Na análise desta pesquisa é utilizado o *software* Iramuteq.

4 RESULTADOS

O estudo segue o referencial teórico, resultando na revisão sistemática da literatura e está disposto em: a) aprofundamento de análise das categorias; b) análise da literatura científica relacionada ao teletrabalho e suas implicações na administração pública; c) identificação e conceituação os aspectos relacionados ao teletrabalho e sua implementação na administração pública; d) Propor um modelo conceitual sobre os aspectos do teletrabalho na administração pública; e) propor um conjunto de diretrizes para a implementação do teletrabalho em universidades públicas.

4.1 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

A partir da leitura e seleção, inicia-se a fase do tratamento dos resultados e interpretação do corpus da pesquisa. De forma analítica, os textos são lidos pela segunda vez em busca de novas interpretações e organização do estudo.

O Quadro 7 apresenta os dados dos artigos selecionados, segundo os critérios estabelecidos no Quadro 5, que compõem o *corpus* da pesquisa:

Quadro 7 - Artigos selecionados para compor o *corpus* da pesquisa

Nº ID do Artigo	Título	Ano	Autor	Revista	Nº de citações	Base de dados
1	A technology acceptance model of innovation adoption: the case of teleworking	2004	Manuela Pérez Pérez; Angel Martínez Sánchez; Pilar de Luis Carnicer; Maria José Vela Jiménez	European Journal of Innovation Management Volume 7 · Number 4 · 2004 · p. 280-291 q Emerald Group Publishing Limited · ISSN 1460-1060 DOI 10.1108/14601060410565038	141	Emerald
2	An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance	2013	Christine A. Grant; Louise M. Wallace; Peter C. Spurgeon	Employee Relations Vol. 35 No. 5, 2013 p. 527-546 r Emerald Group Publishing Limited 0142-5455 DOI 10.1108/ER-08-2012-0059	236	Emerald

3	Beware of side effects on quality! Investigating the implications of home working on work-life balance in educational services	2021	Rocco Palumbo; Rosalba Manna; Mauro Cavallone	The TQM Journal Vol. 33 No. 4, 2021 p. 915-929 © Emerald Publishing Limited 1754-2731 DOI 10.1108/TQM-05-2020-0120	14	Emerald
4	Bother me only if the client complains: control and resistance in home-based telework in India	2020	Dharma Raju Bathini; George Mathew Kandathil	Employee Relations: The International Journal Vol. 42 No. 1, 2020 p. 90-106 © Emerald Publishing Limited 0142-5455 DOI 10.1108/ER-09-2018-0241	7	Emerald
5	Comparing telework locations and traditional work arrangements Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion	2010	Valerie J. Morganson; Debra A. Major and Kurt L. Oborn; Jennifer M. Verive; Michelle P. Heelan	Journal of Managerial Psychology Vol. 25 No. 6, 2010 p. 578-595 q Emerald Group Publishing Limited 0268-3946 DOI 10.1108/02683941011056941	353	Emerald
6	Creating communication: blending two traditions of information at the UK Home Office	1997	Peter Griffiths	The Electronic Library, Vol. 15, No. 3, June 1997	2	Emerald
7	Development of Non-traditional Work Sites: The Challenge of Telecommuting	1993	Norman A. Solomon; Andrew J. Templer	Journal of Management Development, Vol. 12 No. 5, 1993, p. 21-32, © MCB University Press, 0262-1711	56	Emerald
8	Employee responses to relational fulfilment and work-life benefits A social exchange study in the German public administration	2021	Severin Hornung; Jürgen Glaser	International Journal of Manpower Vol. 31 No. 1, 2010 p. 73-92 q Emerald Group Publishing Limited 0143-7720 DOI 10.1108/01437721011031702	30	Emerald
9	Factors influencing the Stated Preference of University Employees towards Telecommuting in International Islamic University Malaysia	2016	Farah Diyanah Ismail; Abdul Azeez Kadar Hamsa; Mohd Zin Mohamed	2352-1465 © 2016 The Authors. Published by Elsevier B.V. Peer-review under responsibility of the Department of Civil Engineering, Indian Institute of Technology Bombay Doi: 10.1016/j.trpro.2016.11.097	9	Science Direct

10	Flexible working patterns: towards reconciliation of family and work	1997	Nancy Papalexandris; Robin Kramar	Employee Relations, Vol. 19 No. 6, 1997, p. 581-595. © MCB University Press, 0142-5455	122	Emerald
11	Home-based telework: usefulness and facilitators	2021	Andrea Ollo-López; Salomé Goñi-Legaz; Amaya Erro-Garcés	International Journal of Manpower Vol. 42 No. 4, 2021 p. 644-660 © Emerald Publishing Limited 0143-7720 DOI 10.1108/IJM-02-2020-0062	16	Emerald
12	Informal overtime at home instead of telework: increase in negative work-family interface	2014	Satu Ojala; Jouko Nätti; Timo Anttila	International Journal of Sociology and Social Policy Vol. 34 No. 1/2, 2014 p. 69-87 q Emerald Group Publishing Limited 0144-333X DOI 10.1108/IJSSP-03-2013-0037	41	Emerald
13	Information systems security in the Greek public sector	2001	Euripidis Loukis; Diomidis Spinellis	Information Management & Computer Security 9/1 [2001] 21±31 # MCB University Press [ISSN 0968-5227]	32	Emerald
14	Investigating the perceptions of Iranian employees on teleworking	2012	Changiz Valmohammadi	INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING j VOL. 44 NO. 4 2012, p. 236-241, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 0019-7858 DOI 10.1108/00197851211231513	25	Emerald
15	Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes	2012	Brittany Harker Martin; Rhiannon MacDonnell	Management Research Review Vol. 35 No. 7, 2012 p. 602-616 q Emerald Group Publishing Limited 2040-8269 DOI 10.1108/01409171211238820	280	Emerald
16	Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance	2020	Rocco Palumbo	International Journal of Public Sector Management Vol. 33 No. 6/7, 2020 p. 771-790 © Emerald Publishing Limited 0951-3558 DOI 10.1108/IJPSM-06-2020-0150	64	Emerald
17	Looking for Talent in Times of Crisis – The Impact of the Covid-19 Pandemic on Public Sector Job Openings	2021	Julian Koch; Ralf Plattfaut; Ingo Kregel	International Journal of Information Management Data Insights Volume 1, Issue 2, November 2021, 100014	3	Science Direct

18	Managing telework: risks, fears and rules	2011	Pasi Pyörä	Management Research Review Vol. 34 No. 4, 2011 p. 386-399 q Emerald Group Publishing Limited 2040-8269 DOI 10.1108/01409171111117843	237	Emerald
19	Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance	2017	Martín Solís	European Journal of Management and Business Economics Vol. 26 No. 1, 2017 p. 21-34 Emerald Publishing Limited 2444-8451 DOI 10.1108/EJMBE-07-2017-002	34	Emerald
20	Strategies for successful telework: how effective employees manage work/home boundaries	2016	Kelly A. Basile; T. Alexandra Beaugard	STRATEGIC HR REVIEW VOL. 15 NO. 3 2016, p. 106-111, © Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1475-4398 DOI 10.1108/SHR-03-2016-0024	47	Emerald
21	Telecommuting's past and future: a literature review and research agenda	2006	Samia M. Siha; Richard W. Monroe	Business Process Management Journal Vol. 12 No. 4, 2006 p. 455-482 q Emerald Group Publishing Limited 1463-7154 DOI 10.1108/14637150610678078	187	Emerald
22	Teleworkers in Italy: who are they? Do they make more?	2019	Claudia Pigini; Stefano Staffolani	International Journal of Manpower Vol. 40 No. 2, 2019 p. 265-285 © Emerald Publishing Limited 0143-7720 DOI 10.1108/IJM-07-2017-0154	17	Emerald
23	Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic	2021	Fernando Tavares; Eulalia Santos; Ana Diogo; Vanessa Ratten	Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy Vol. 15 No. 3, 2021 p. 334-349 © Emerald Publishing Limited 1750-6204 DOI 10.1108/JEC-06-2020-0113	27	Emerald
24	The monitoring of tele-homeworkers in the UK: legal and managerial implications	2021	Graeme Lockwood; Vandana Nath	International Journal of Law and Management Vol. 63 No. 4, 2021 p. 396-416 © Emerald Publishing Limited 1754-243X DOI 10.1108/IJLMA-10-2020-0281	n° não encontrado	Emerald

25	The role of organisational support in teleworker wellbeing: A sociotechnical systems approach	2016	T.A. Bentley; S.T.T. Teo; L. McLeod; F. Tan; R. Bosua; M. Gloet	Applied Ergonomics Volume 52, January 2016, Pages 207-215	246	Science Direct
26	The telecommuting paradox	1997	Nava Pliskin	Information Technology & People, Vol. 10 No. 2, 1997, p. 164-172. © MCB University Press, 0959-3845	29	Emerald
27	There is a time and a place for work: comparative evaluation of flexible work arrangements in Canada	2021	Maryam Dilmaghani	International Journal of Manpower Vol. 42 No. 1, 2021 p. 167-192 © Emerald Publishing Limited 0143-7720 DOI 10.1108/IJM-12-2019-0555	5	Emerald
28	Toward a theory on workplaces for smart workers	2020	Luisa Errichiello; Tommasina Pianese	Facilities Vol. 38 No. 3/4, 2020 p. 298-315 © Emerald Publishing Limited 0263-2772 DOI 10.1108/F-11-2018-0137	4	Emerald
29	Work–life balance: how can we help women IT professionals in Morocco?	2016	Salma Semlali; Abderrahman Hassi	Journal of Global Responsibility Vol. 7 No. 2, 2016 p. 210-225 © Emerald Group Publishing Limited 2041-2568 DOI 10.1108/JGR-07-2016-0017	13	Emerald
30	Work time and well-being for workers at home: evidence from the American Time Use Survey	2020	José Ignacio Giménez-Nadal; José Alberto Molina; Jorge Velilla	International Journal of Manpower Vol. 41 No. 2, 2020 p. 184-206 © Emerald Publishing Limited 0143-7720 DOI 10.1108/IJM-04-2018-0134	39	Emerald

Fonte: Autoria própria (2021)

A partir da revisão sistemática de literatura e da formação do *corpus* da pesquisa, a próxima etapa compreende a definição das categorias de análise de conteúdo. Que possibilita a organização e compreensão do processo da pesquisa, não apenas para o autor, mas também para que o leitor compreenda a construção do conhecimento pretendido através do estudo.

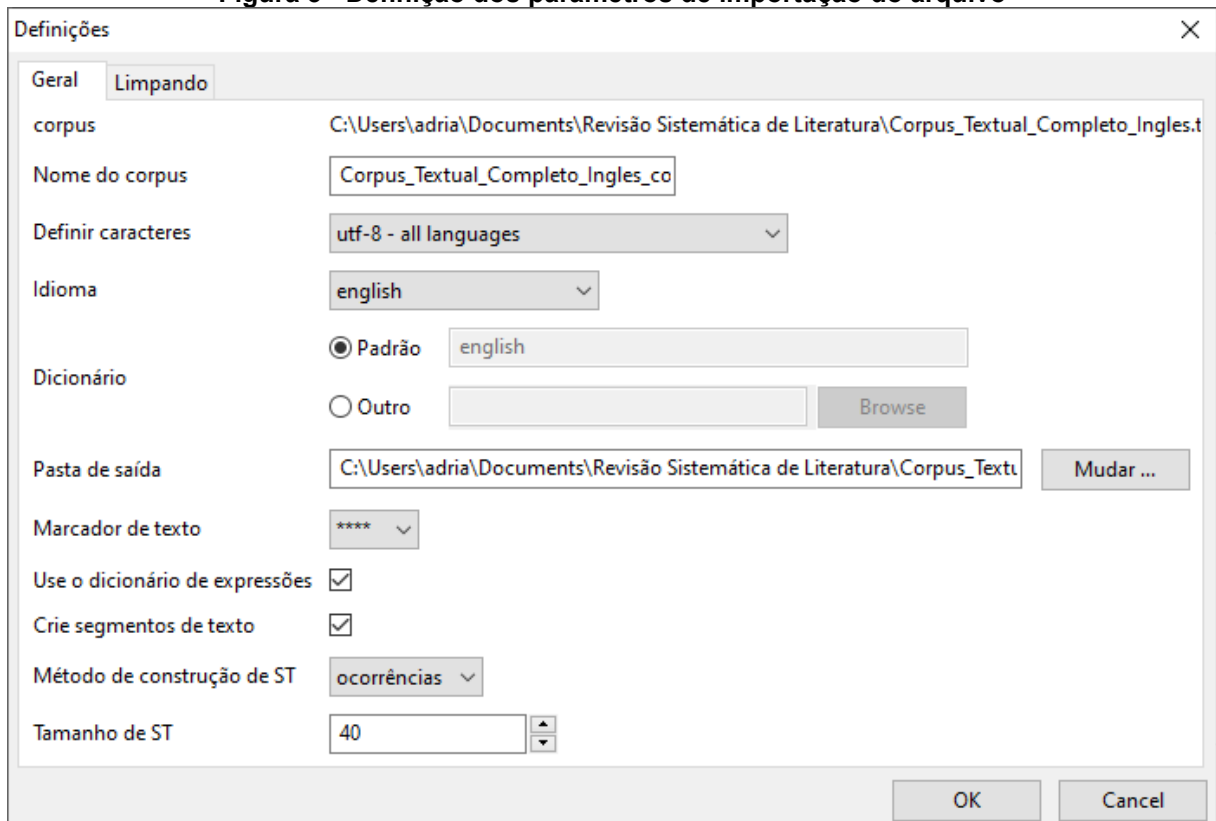
A conceitualização e explicação da finalidade das categorias para o estudo devem ficar claras ao leitor para que a pesquisa, e os meios utilizados em sua execução, sejam devidamente compreendidos. As categorias de análise de conteúdo da pesquisa originam-se a partir das palavras-chave (que devem ter um sentido único, sem dicotomia), a interpretação e contextualização dessas palavras-chave são fundamentais para que seja possível classificar e agrupar as informações, de forma a evidenciar as características e essência da análise bibliográfica do corpus da pesquisa.

Para realização da validação do *corpus* da pesquisa, os resumos dos 30 (trinta) artigos (Quadro 6) são preparados em um programa editor de textos, para que sejam submetidos à análise por meio do *software* Iramuteq. A preparação do texto previamente à submissão ao *software* de análise textual, ocorre conforme orientado no manual do software Iramuteq em português:

- a) Sinais proibidos: aspas; apóstrofo; cifrão; porcentagem; asterisco; reticências; travessão; negrito, itálico, grifo e outros sinais similares; recuo de parágrafo, margens ou tabulações do texto; justificação do texto.
- b) Pontuação permitida: ponto; dois pontos; vírgula; interrogação e exclamação.
- c) Formatação de texto todo corrido, sem mudança de linha.
- d) Uso de maiúsculas só para nomes próprios.
- e) Palavras compostas devem ser unidas por underline, mesmo aquelas unidas ortograficamente pelo hífen. Ex.: recém_casado; anti_inflamatório; Distrito_Federal.
- f) Padronização das siglas e nomes próprios para obedecer sempre mesma grafia.
- g) Revisão gramatical do português, corrigindo-se grafia e concordância.
- h) Complementação de todas as frases incompletas: cada frase deve encerrar um sentido completo e não deve possuir palavras subtendidas. Complementar com as palavras necessárias, sem modificar o sentido. Se necessário, reexaminar o texto original para escolher as palavras adequadas. Caso haja impossibilidade de completar determinadas frases, elas deverão ser eliminadas.
- i) Eliminação de expressões sem necessidade, tais como: Ahh, Uhmm, né, tá.
- j) Eliminação de frases não condizentes com o assunto tratado. (SALVIATI, 2017, p. 17)

Após preparado, o arquivo é salvo em extensão “.txt” com codificação UTF-8, recomendado para o correto reconhecimento do arquivo pelo software, e nomeado sem caracteres e acentos. O próximo passo compreende a importação do arquivo para o programa, este arquivo recebe uma denominação no formato “nome do arquivo_corpus_X”, neste momento o programa disponibiliza uma nova janela onde as configurações dos parâmetros de importação do arquivo são definidas, conforme Figura 3:

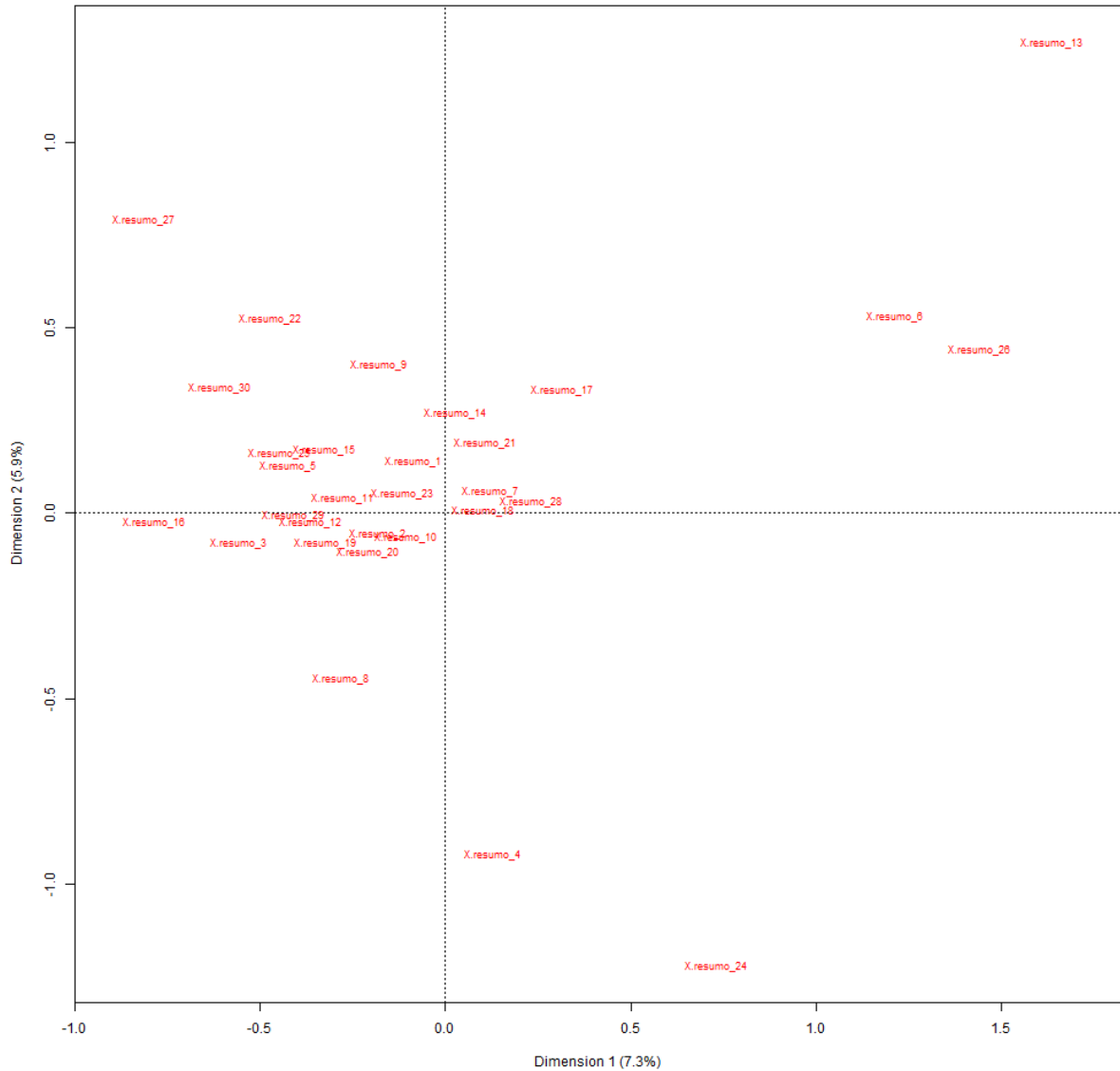
Figura 3 - Definição dos parâmetros de importação do arquivo



Fonte: Autoria própria (2021); Imagem Software Iramuteq

Após a configuração dos parâmetros, as análises disponíveis tornam-se acessíveis ao clicar em uma das opções de análise de texto na barra de tarefas da janela do *software*. Nesse momento o programa analisa o arquivo e aponta 5 (cinco) dos 30 (trinta) resumos dos arquivos que divergem dos demais. A Figura 4 mostra o gráfico da análise fatorial de correspondência que aponta uma baixa correlação teórica entre os resumos de número 4, 6, 13, 24 e 26, entre si com os demais:

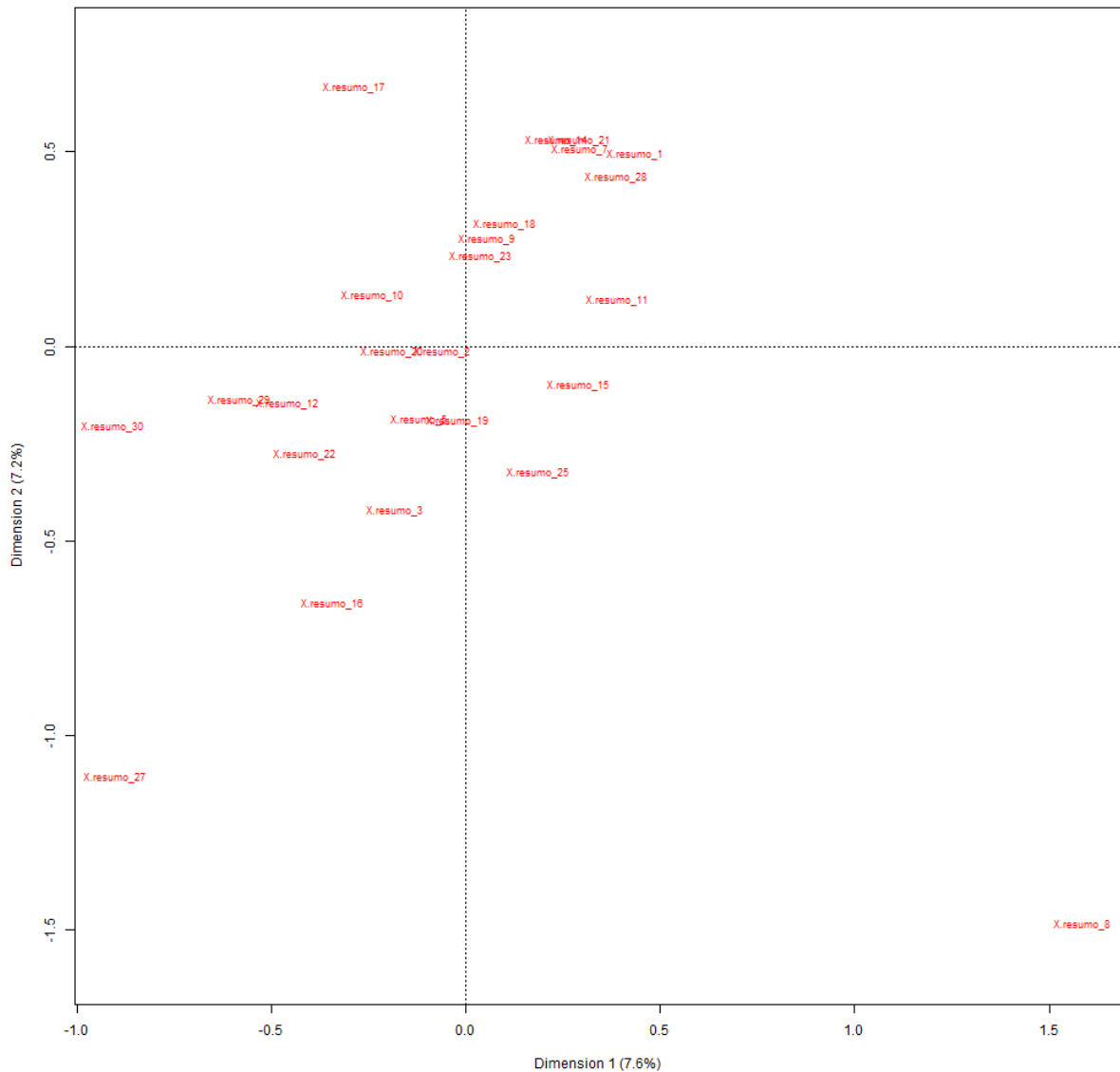
Figura 4 - Gráfico da análise fatorial de correspondência do *corpus* textual.



Fonte: Autoria própria (2021); Imagem Software Iramuteq

Após a análise do gráfico da Figura 4, os 5 (cinco) resumos foram excluídos do *corpus* texto por estarem muito distantes dos demais, o que evidencia a baixa correlação teórica entre estes e os demais. O *corpus* textual restante é submetido à uma nova análise, resultando no gráfico da análise fatorial de correspondência que pode ser visto na Figura 5:

Figura 5 - Gráfico da análise fatorial de correspondência do *corpus* textual

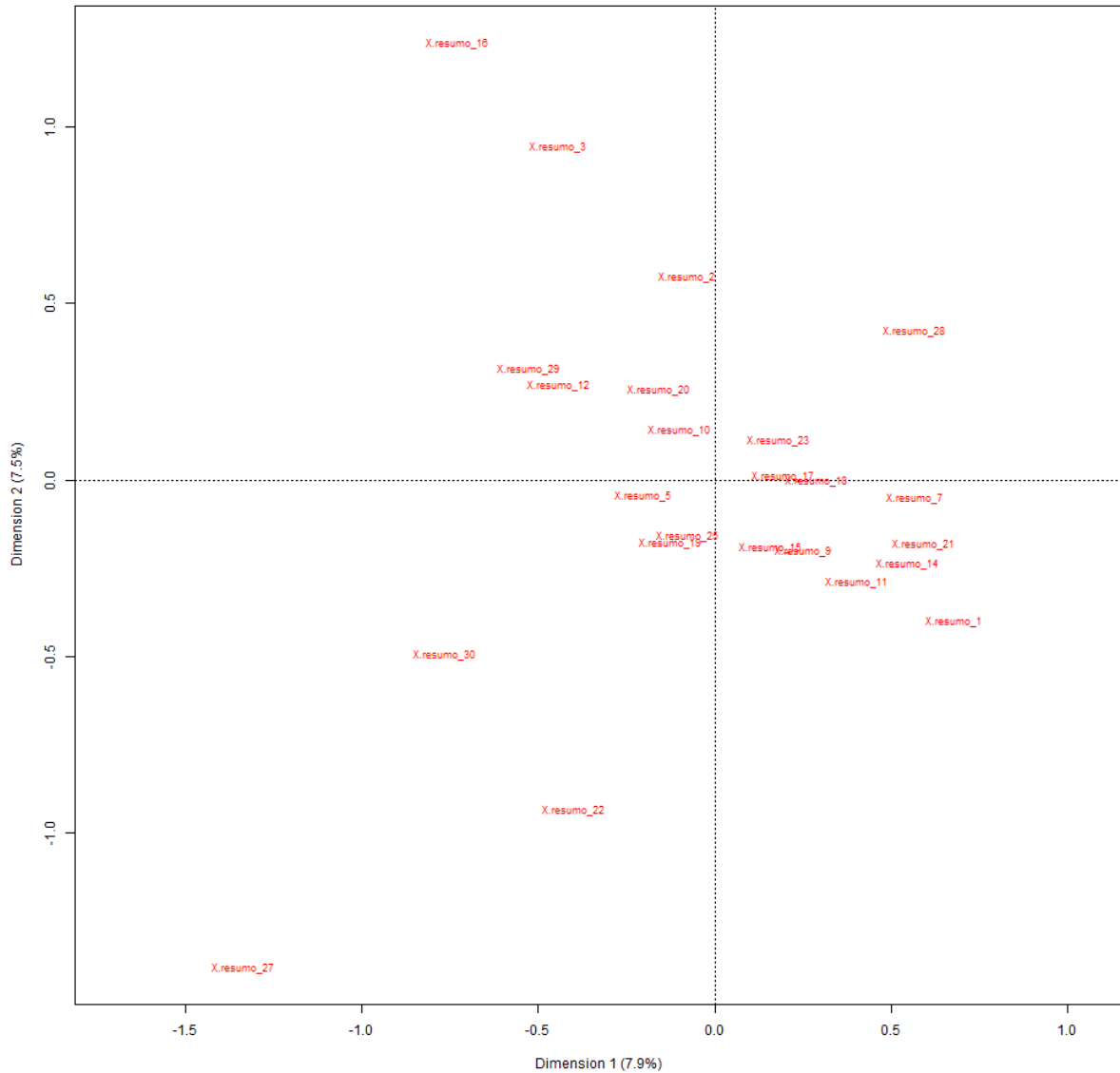


Fonte: Autoria própria (2021); Imagem Software Iramuteq

Analisando a Figura 5, percebe-se que o resumo de número 8 (oito), que antes da exclusão dos resumos 4, 6, 13, 24 e 26 parece ter uma correspondência muito mais próxima com os demais, agora mostra-se bastante distante. Seguindo o mesmo critério anterior, este resumo também é excluído do *corpus* textual para que o mesmo seja submetido a uma nova análise.

Executada uma terceira análise, esta resulta em um novo gráfico da análise fatorial de correspondência, que pode ser visto na Figura 6:

Figura 6 - Gráfico da análise fatorial de correspondência do *corpus* textual



Fonte: Autoria própria (2021); Imagem Software Iramuteq

Este gráfico da análise fatorial de correspondência em duas dimensões, que pode ser vista na Figura 6, mostra uma distribuição mais uniforme dos textos nos quadrantes. Essa distribuição indica uma boa correlação teórica dos textos entre si, que é percebida pelo nível de proximidade com os demais que se encontram no mesmo quadrante ou na região central, mostrando que eles têm uma boa probabilidade de tratarem do mesmo tema e dos mesmos pontos.

O Quadro 8 mostra os textos excluídos após cada análise e a lista desses textos com seus respectivos números de identificação:

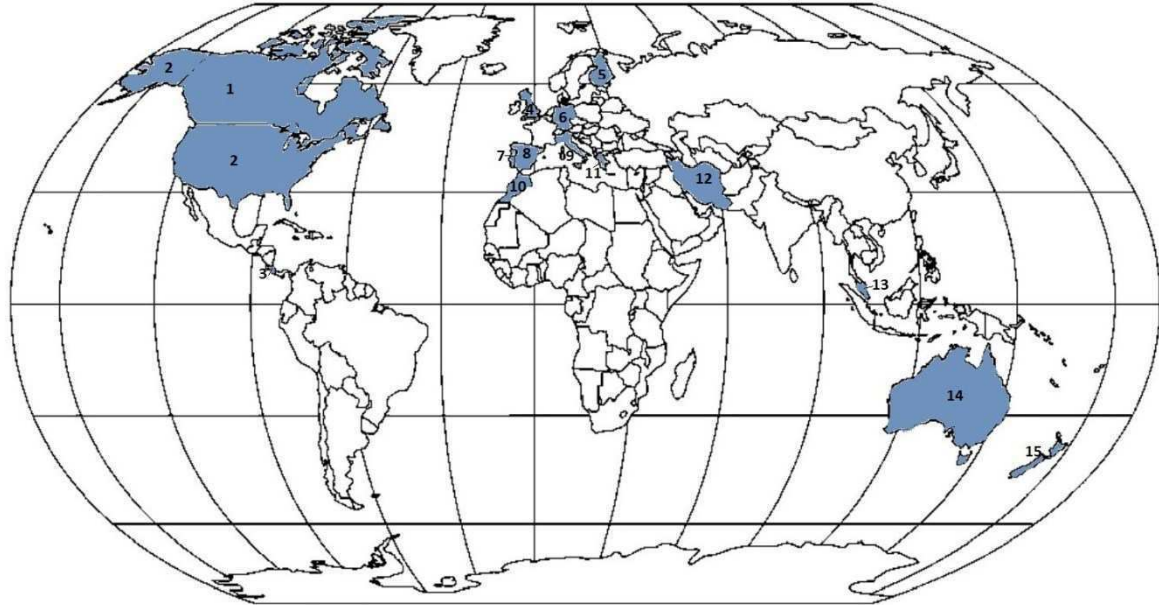
Quadro 8 - Textos excluídos do corpus da pesquisa

Nº ID do Artigo	Título	Ano	Autor	Revista	Base de dados
4	Bother me only if the client complains: control and resistance in home-based telework in India	2020	Dharma Raju Bathini; George Mathew Kandathil	Employee Relations: The International Journal Vol. 42 No. 1, 2020 p. 90-106 © Emerald Publishing Limited 0142-5455 DOI 10.1108/ER-09-2018-0241	Emerald
6	Creating communication: blending two traditions of information at the UK Home Office	1997	Peter Griffiths	The Electronic Library, Vol. 15, No. 3, June 1997	Emerald
8	Employee responses to relational fulfilment and work-life benefits A social exchange study in the German public administration	2021	Severin Hornung; Jürgen Glaser	International Journal of Manpower Vol. 31 No. 1, 2010 p. 73-92 q Emerald Group Publishing Limited 0143-7720 DOI 10.1108/01437721011031702	Emerald
13	Information systems security in the Greek public sector	2001	Euripidis Loukis; Diomidis Spinellis	Information Management & Computer Security 9/1 [2001] 21±31 # MCB University Press [ISSN 0968-5227]	Emerald
24	The monitoring of tele-homeworkers in the UK: legal and managerial implications	2021	Graeme Lockwood; Vandana Nath	International Journal of Law and Management Vol. 63 No. 4, 2021 p. 396-416 © Emerald Publishing Limited 1754-243X DOI 10.1108/IJLMA-10-2020-0281	Emerald
26	The telecommuting paradox	1997	Nava Pliskin	Information Technology & People, Vol. 10 No. 2, 1997, p. 164-172. © MCB University Press, 0959-3845	Emerald

Fonte: Aatoria própria (2021)

Restaram 24 artigos, de diferentes nacionalidades de origem, para compor o *corpus* do estudo, conforme mostra Figura 7:

Figura 7 - Nacionalidade dos artigos e número de publicação por país



1 – Canadá (3 publicações)	6 – Alemanha (1 Publicação)	11 – Grécia (1 Publicação conjunta com Austrália)
2 – Estados Unidos da América (1 Publicação)	7 – Portugal (1 Publicação)	12 – Irã (1 Publicação)
3 – Costa Rica (1 Publicação)	8 – Espanha (3 publicações)	13 – Malásia (1 Publicação)
4 – Reino Unido (3 publicações)	9 – Itália (4 publicações)	14 – Austrália (1 Publicação conjunta com Grécia)
5 – Finlândia (1 Publicação)	10 – Marrocos (1 Publicação)	15 – Nova Zelândia (1 Publicação)

Fonte: Autoria própria (2021)

O fator de impacto de um artigo destaca sua relevância contributiva para qualquer estudo que o utilize como base de conhecimento. No Brasil, este fator é conhecido como Qualis Capes, e é obtido por meio de um cálculo que considera o número de citações dos artigos publicados no periódico nos últimos dois anos, dividido pelo número de artigos publicados nesse período. De acordo com uma matéria publicada on-line no Sistema de Bibliotecas da Unicamp (SBU) (UNICAMP, 2021), o Qualis classifica a publicação/periódico de maior fator de impacto como:

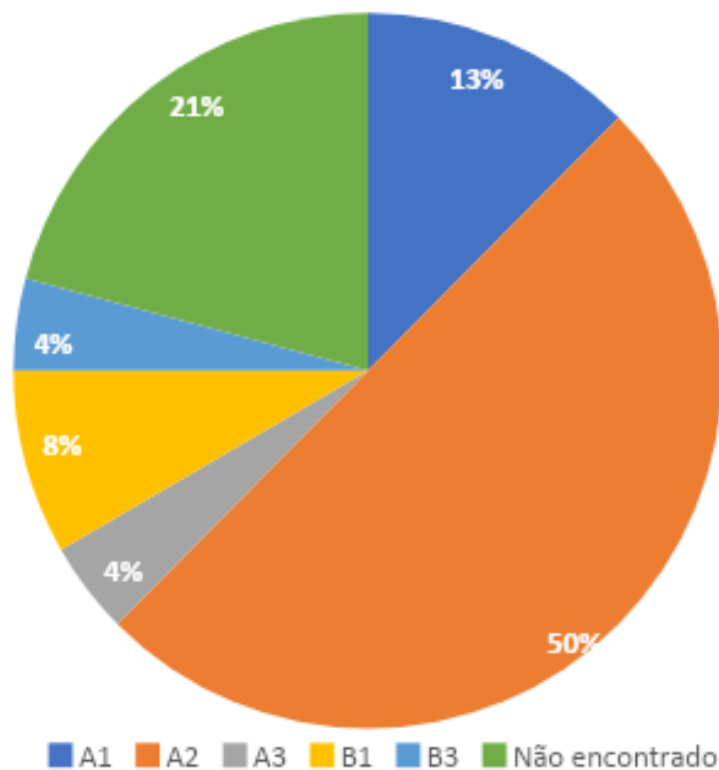
- A1: 100 pontos, impacto igual ou superior a 3,800;
- A2: 85 pontos, impacto entre 3,799 e 2,500;
- B1: 70 pontos, impacto entre 2,499 e 1,300, e;
- B2: 55 pontos, impacto entre 1,299 e 0,001.

A partir da classificação B3, as publicações são consideradas sem fator de impacto, mas pontuam de acordo com a base de dados onde foram publicados:

- B3: 40 pontos;
- B4: 25 pontos;
- B5: 10 pontos, e;
- C (0).

Assim, segundo o novo estrato Qualis Capes (2021), os arquivos que formam o corpus, apresentam a classificação conforme apresenta o Gráfico 1:

Gráfico 1 - Percentual de artigos e respectivas classificações no Qualis Capes



Fonte: Autoria própria (2021)

Após a exclusão dos artigos apontados *software* Iramuteq como divergentes ao objetivo do estudo, é feita a relação das palavras (chamada pelo *software* de “formas gramaticais”) com número de incidência no *corpus*. Essa incidência precisa ser igual ou superior a 50 vezes, e é obtida por meio de relatório emitido pelo Iramuteq. Esta

relação de palavras, permitirá a definição das categorias de análise, são apresentadas no Quadro 9.

Quadro 9 - Formas ativas com ocorrência acima de 50

Forma	Nº de ocorrências	Forma	Nº de ocorrências	Forma	Nº de ocorrências
work	1320	reduce	101	public	64
telework	541	manager	101	country	64
employee	503	control	100	boundary	64
telecommute	342	professional	97	large	63
home	313	outcome	96	help	63
teleworking	302	report	95	finding	62
worker	296	provide	94	male	61
job	270	management	94	area	61
time	269	day	94	suggest	60
family	266	relate	93	consider	60
study	263	satisfaction	90	term	59
organization	227	workplace	89	negative	59
teleworkers	211	important	89	improve	59
research	202	practice	87	employer	59
support	192	activity	87	commitment	59
individual	186	communication	83	work_related	58
increase	183	responsibility	82	well_being	57
result	182	measure	82	system	57
find	179	flexible	82	stress	57
home_based	172	point	81	policy	57
life	170	perceive	81	main	57
balance	161	person	80	experience	57
company	142	variable	78	case	57
office	139	numb	78	type	56
technology	135	model	78	sample	56
high	133	impact	78	perception	55

need	132	way	77	influence	55
level	128	wlb	75	hypothesis	55
organizational	126	manage	75	datum	55
include	126	female	75	isolation	54
social	125	difference	74	implication	54
issue	122	firm	73	commute	54
factor	122	culture	73	supervisor	53
relationship	121	base	72	respondent	53
remote	119	productivity	71	conflict	53
effect	119	personal	71	allow	53
show	118	present	70	service	52
positive	114	task	69	long	52
work_life	112	literature	69	resource	51
hour	112	swcs	68	offer	51
flexibility	106	performance	67	ability	51
arrangement	105	location	67	space	50
child	103	role	66	smart	50
benefit	103	low	65	develop	50
great	102	require	64	change	50
woman	101				

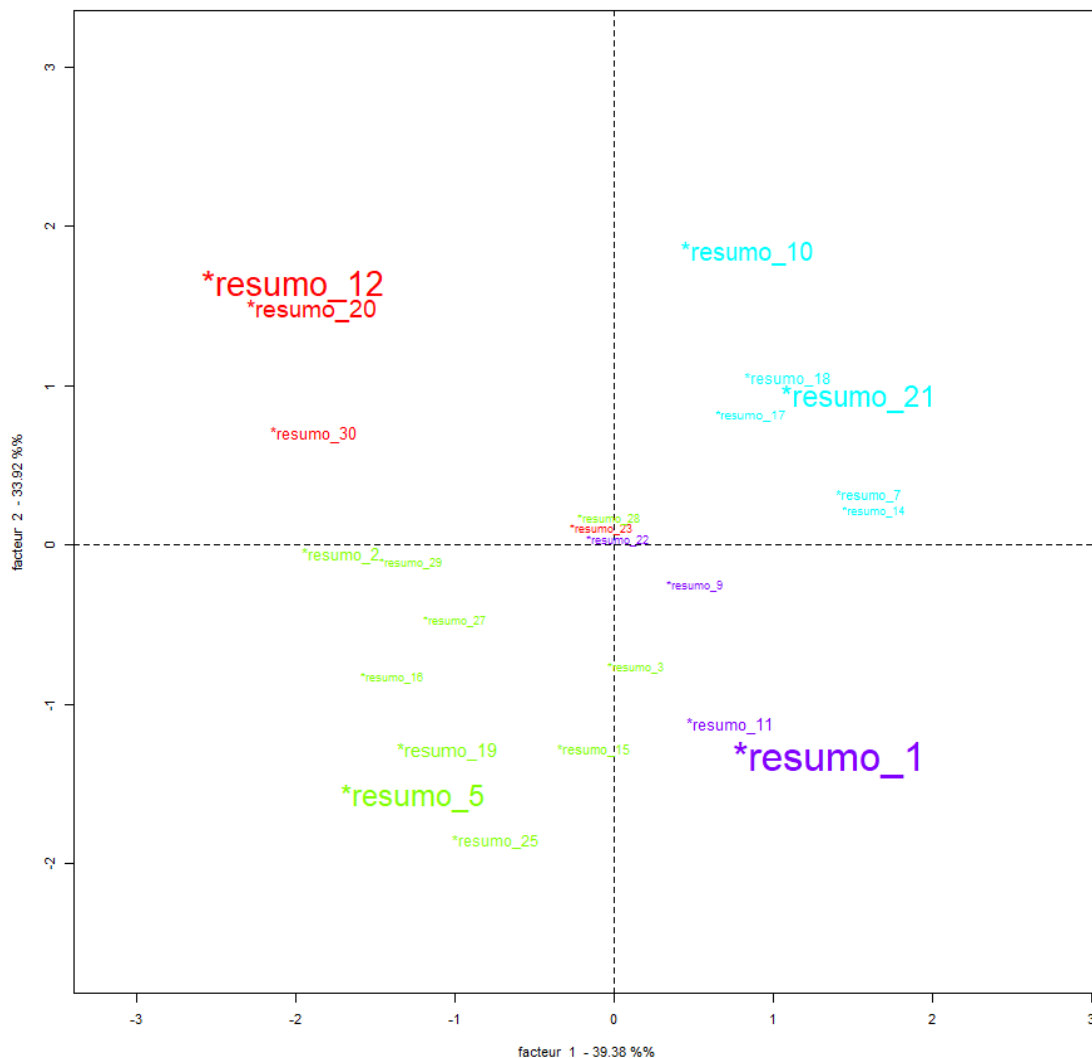
Fonte - Autoria própria (2021); Dados retirados do *software Iramuteq*

O número de ocorrências das palavras e termos é expresso visualmente através da nuvem de palavras vista na Figura 8, que segundo Salviati:

A análise por meio de nuvem de palavras mostra um conjunto de palavras agrupadas, organizadas e estruturadas em forma de nuvem. As palavras são apresentadas com tamanhos diferentes, ou seja, as palavras maiores são aquelas que detêm maior importância no corpus textual, a partir do indicador de frequência ou outro escore estatístico escolhido. É uma análise lexical mais simples, porém, bastante interessante, na medida em que possibilita rápida identificação das palavras-chaves de um corpus, isto é, a rápida visualização de seu conteúdo, pois as palavras mais importantes estão mais perto do centro e graficamente são escritas com fonte maiores. (SALVIATI, 2017, p. 79)

categorias de análise. Mas antes, a relação entre os artigos deve ser analisada além do número de ocorrências das palavras e do entroncamento que as relacionam. Esta análise é a forma do *software* apresentar a conexão entre os artigos. A Figura 10 apresenta graficamente a análise fatorial de correspondência entre os artigos que formam o corpus:

Figura10 - Análise Fatorial de Correspondência



Fonte - Autoria própria (2021); Imagem Software Iramuteq

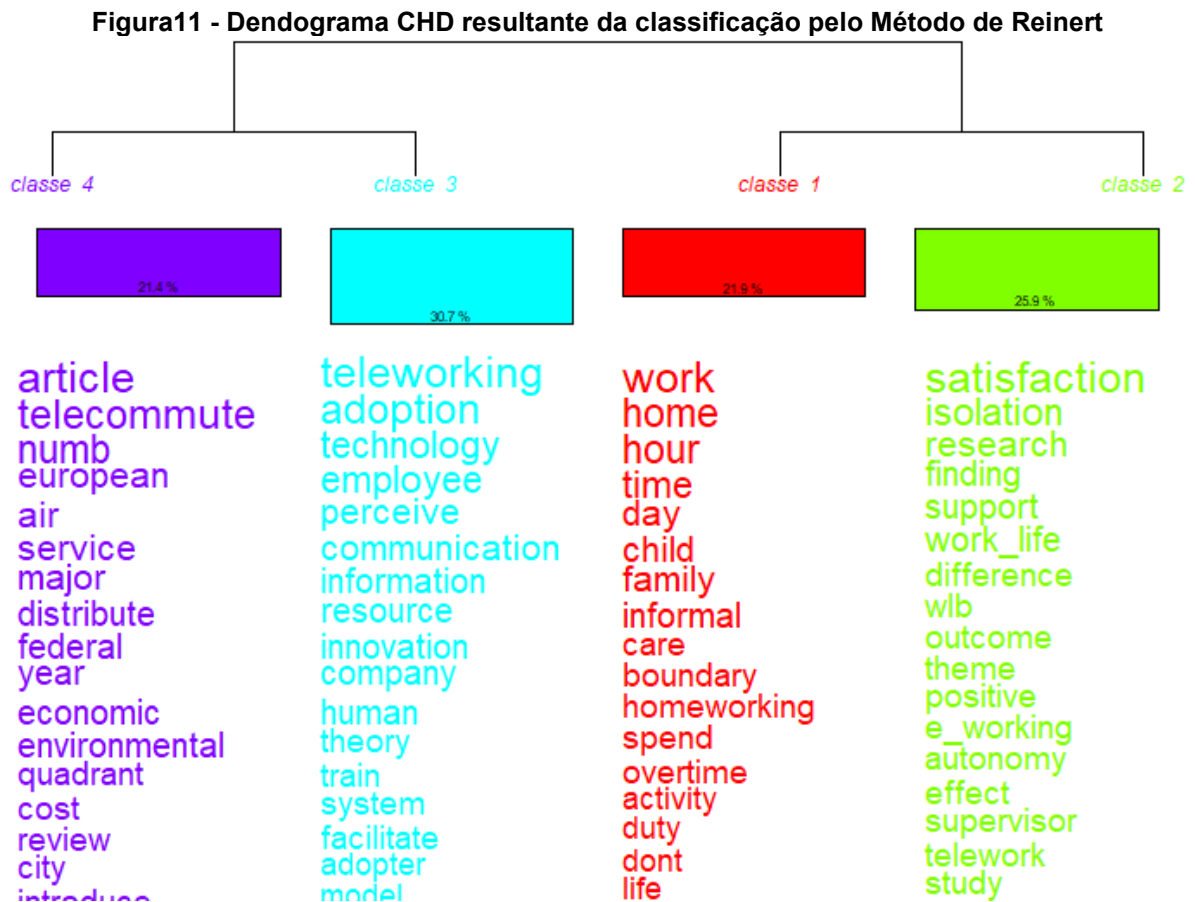
Diante da análise fatorial de correspondência apresentada pela figura acima, os artigos passam a ser analisados segundo a correlação teórica que apresentam por assunto, segundo o Iramuteq. O Quadro 10 apresenta a organização e agrupamento para análise dos artigos:

Quadro 10 - Artigos que apresentam correlação teórica por assunto segundo o Iramuteq

	<p>12 - Informal overtime at home instead of telework: increase in negative work-family interface</p> <p>20 - Strategies for successful telework: how effective employees manage work/home boundaries</p> <p>23 - Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic</p> <p>30 - Work time and well-being for workers at home: evidence from the American Time Use Survey</p>
	<p>2 - An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance</p> <p>3 - Beware of side effects on quality! Investigating the implications of home working on work-life balance in educational services</p> <p>5 - Comparing telework locations and traditional work arrangements Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion</p> <p>15 - Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes</p> <p>16 - Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance</p> <p>19 - Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance</p> <p>25 - The role of organisational support in teleworker wellbeing: A sociotechnical systems approach</p> <p>27 - There is a time and a place for work: comparative evaluation of flexible work arrangements in Canada</p> <p>28 - Toward a theory on workplaces for smart workers</p> <p>29 - Work-life balance: how can we help women IT professionals in Morocco?</p>
	<p>1 - A technology acceptance model of innovation adoption: the case of teleworking</p> <p>9 - Factors influencing the Stated Preference of University Employees towards Telecommuting in International Islamic University Malaysia</p> <p>11 - Home-based telework: usefulness and facilitators</p> <p>22 - Teleworkers in Italy: who are they? Do they make more?</p>
	<p>7 - Development of Non-traditional Work Sites: The Challenge of Telecommuting</p> <p>10 - Flexible working patterns: towards reconciliation of family and work</p> <p>14 - Investigating the perceptions of Iranian employees on teleworking</p> <p>17 - Looking for Talent in Times of Crisis – The Impact of the Covid-19 Pandemic on Public Sector Job Openings</p> <p>18 - Managing telework: risks, fears and rules</p> <p>21 - Telecommuting's past and future: a literature review and research agenda</p>

Fonte: Autoria própria (2021)

Por se tratar de uma revisão sistemática de literatura, o próximo passo é definir as categorias para análise. Dentre os recursos gráficos apresentados pelo Iramuteq encontra-se o Dendograma CHD (Classificação Hierárquica Descendente), uma representação gráfica ou diagrama criada pelo software com uso do método de Método de Reinert (SALVIATI, 2017), apresentado na Figura 11. Neste Dendograma as formas gramaticais (palavras) são agrupadas de modo a apresentar sua correlação teórica e, em comparação com o gráfico de análise fatorial de correspondência (figura 10), podemos associar por meio das cores a conexão entre as formas gramaticais e os artigos.



Fonte: Autoria própria (2021); Imagem Software Iramuteq

Partindo da análise do Dendograma e em observância ao número de ocorrência das formas gramaticais, as categorias de análise são definidas:

- 1) O Trabalho em Casa e o Impacto na Vida Pessoal;
- 2) Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho;

- 3) Adoção do Teletrabalho e Uso das Tecnologias;
- 4) O Teletrabalho e o Serviço Público.

4.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Segundo Holsti (1969), a análise de conteúdo se sustenta ou não por suas categorias. Portanto, para dar continuidade e validação do estudo, as categorias de análise propostas anteriormente passam a ser analisadas com maior profundidade. Nesta análise o foco está na descoberta de significados ocultos de palavras e conteúdos (MORSE; FIELD, 1995).

4.2.1 O Trabalho em Casa e o Impacto na Vida Pessoal

O interesse pelo teletrabalho cresceu significativamente nos anos mais recentes. Nos EUA, por exemplo, esse interesse surgiu, segundo Siha e Monroe (2006), quando um mandato da emenda do Congresso à Lei do Ar Limpo determina que as organizações com mais de cem funcionários (nos onze estados menor qualidade no ar) deviam reduzir em 20% o número de funcionários que se deslocam diariamente. Como um meio de atingir essa redução, houveram incentivos para transporte em massa, semanas de trabalho de quatro dias e outras variações, e também a implementação do teletrabalho (SIHA; MONROE, 2006).

Para Martin e MacDonnell (2012), o teletrabalho ajuda a atrair e reter talentos, contribuindo para uma força de trabalho diversificada que inclui cuidadores, funcionários mais velhos e trabalhadores com deficiência, pois ele permite que os indivíduos reduzam o tempo de deslocamento e atendam às demandas não laborais mais facilmente em suas atividades de trabalho.

A conservação da unidade familiar, sem que seja necessária a mudança ou dissolução desta para realizar suas atividades, promove a motivação e produtividade e reduz o absenteísmo (faltas, licenças), conforme corrobora Ojala *et al.* (2014). A Finlândia também é um exemplo que apresenta uma dinâmica interessante à pesquisa do trabalho flexível. À exemplo da União Europeia, o mercado de trabalho finlandês busca a inclusão de mulheres e mães, que muitas vezes sentem que há falta de tempo

para as famílias. E embora a flexibilidade de jornada de trabalho esteja mais acessível aos homens, não há diferenças de gênero entre os funcionários finlandeses em relação à extensão do trabalho em casa.

Muitos estudos apontam que a natureza e o conteúdo do trabalho moldam a flexibilidade do trabalho em casa (OJALA *et al.*, 2014). Em organizações onde comunicações após o expediente, reuniões antecipadas e trabalho no fim de semana são a norma, os funcionários que preferem a segmentação terão dificuldade em estabelecer e manter limites entre o trabalho e o tempo pessoal (BASILE; BEAUREGARD, 2016). O corpus da pesquisa sugere que quanto maior a qualificação do profissional maior suas chances de desempenhar suas atividades remotamente. Neste contexto constatou-se que para empregadores em esferas privadas cresceu o número de horas extras informais, e que estas representam mais da metade de todo o trabalho em casa (OJALA *et al.*, 2014). Pesquisas apontam que os teletrabalhadores costumam trabalhar mais horas devido à presença de materiais relacionados ao trabalho em casa, o que pode levar os funcionários a continuar trabalhando em vez de dedicar-se a atividades pessoais ou familiares (BASILE; BEAUREGARD, 2016).

Para Ojala *et al.* (2014), fatores de pressão negativos, como uma carga de trabalho excessiva, e fatores de atração positivos, como o conteúdo motivador do trabalho ou escolhas em favor da família, coexistem. As escolhas feitas em relação ao bem-estar familiar e o equilíbrio trabalho-família, buscam apaziguar as situações conflitantes ao mesmo tempo em que o teletrabalho emaranha os limites de cada âmbito (domiciliar e trabalhista). Morganson (2010) afirma que, embora os trabalhadores presenciais possam ter menor autonomia e flexibilidade do que seus colegas que trabalham em casa, eles podem ser mais capazes de equilibrar trabalho e vida pessoal; além disso, outras políticas favoráveis à família frequentemente podem fornecer algum grau de flexibilidade.

Ademais, os papéis profissional e familiar são salientados a partir do gênero, afetando o tipo de trabalho que é feito em casa e como é vivenciado (OJALA *et al.*, 2014). O teletrabalho corrobora com o bem estar familiar e o cuidado com os membros mais frágeis (idosos, crianças, acamados, por exemplo), por meio da flexibilização de horários e locais de trabalho, permitindo o cumprimento de tarefas através de uma maior autonomia e flexibilidade individual (OJALA *et al.*, 2014). Para Basile e

Beauregard (2016), uma maior satisfação no trabalho e o bem-estar quando alinhados entre as preferências de limites e a promulgação de limites, cria-se um cenário de bom ajuste que ajudará as organizações a colher todos os benefícios que o teletrabalho pode trazer para as taxas de retenção e produtividade da equipe.

Para Ojala *et al.* (2014), as políticas precisam ser reconsideradas para que a flexibilidade apresente soluções para a esfera trabalho-família e, conseqüentemente, leve ao equilíbrio trabalho-casa. Segundo Basile e Beauregard (2016), construir a autonomia dos teletrabalhadores, junto com maior controle de seus horários de trabalho, capacitará os funcionários a criar e manter limites que se ajustem à integração ou segmentação das atividades de trabalho e domésticas. Ao permitir que os funcionários fiquem longe do escritório para se concentrarem em realizar tarefas que exigem níveis mais altos de concentração, há um aumento nos resultados, segundo Basile e Beauregard (2016). Ao reduzir a necessidade de espaço de escritório, o teletrabalho permite que as organizações cortem custos e criem capacidade para flexibilidade e agilidade.

Para Basile e Beauregard (2016) limites são construções mentais das fronteiras entre atividades, como trabalho e vida pessoal. Os funcionários variam na medida em que preferem manter essas atividades separadas ou em aceitar que elas sobreponham. Segundo Palumbo (2020), de uma perspectiva conceitual, o teletrabalho de casa pode ter desvantagens na capacidade dos funcionários de lidar com a interação entre trabalho e vida. O sucesso do teletrabalho estabelece efeitos sobre a retenção e a produtividade, gerando benefícios mensuráveis para os resultados financeiros (BASILE; BEAUREGARD, 2012).

Isto posto, a literatura corrobora com a categoria de análise e aponta impactos na vida pessoal diante da adoção da modalidade. Estes impactos podem ser classificados em três principais aspectos:

- a) Ambiente de trabalho;
- b) Condições Pessoais;
- c) Perfil do trabalhador.

Estes aspectos impactam e devem ser analisados criteriosamente, a decisão

pela concessão da adoção da modalidade pode influenciar diretamente nos resultados esperados, tanto pelo trabalhador quanto pela organização. O Quadro 11 apresenta, resumidamente, os aspectos encontrados na literatura e que corroboram com a categoria de análise:

Quadro 11 - Aspectos apontados pela literatura que corroboram com a categoria Trabalho em Casa e o Impacto na Vida Pessoal

O TELETRABALHO EM CASA E O IMPACTO NA VIDA PESSOAL		
Ambiente de trabalho	Condições Pessoais	Perfil do Trabalhador
Características do espaço doméstico de trabalho (sem ruídos e outras interferências)	Organização do tempo (trabalho/vida pessoal)	Profissional dinâmico sem objeções a trabalhar fora de um grupo, autogerência e autodisciplina
Infraestrutura (espaço exclusivo para o trabalho, estrutura física do local, conexão de internet)	Características familiares (número de pessoas, idade dos filhos, pessoas com necessidades de cuidados especiais)	Maturidade profissional para desempenhar suas atribuições de forma autônoma
	Preparo emocional para isolar-se profissionalmente	Capacidade de planejamento do trabalho com objetividade e foco nos resultados
	Capacidade de adaptação e de inovar-se	

Fonte: Autoria própria (2021)

4.2.2 Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho

Diferenças individuais e motivação (que pode ser difícil para alguns) são elementos que podem desempenhar um papel importante no sucesso ou não do teletrabalho (GRANT, *et al.*, 2013). Segundo Sparrow (2000), o local de trabalho pode afetar o contrato psicológico dos funcionários ou o esquema cognitivo subjacente de suas relações de trabalho, com isso, permitir que os funcionários trabalhem fora do escritório pode ser visto como um gesto de gentileza e confiança, que em teoria deveria ser retribuído por meio da lealdade e valorização dos funcionários (MORGANSON *et al.*, 2010).

4.2.2.1 Vantagens do teletrabalho para o trabalhador, organizações e sociedade

As vantagens da implementação da modalidade de teletrabalho abrangem não apenas o trabalhador e as organizações (servidor e administração pública, em

conformidade com os objetivos do estudo), mas também a sociedade. No decorrer da revisão sistemática de literatura, as vantagens e desvantagens resumidas e mencionadas no Quadro 2 foram corroboradas pelo *corpus* textual do estudo, reforçando a ideia positiva pela implementação do teletrabalho. Ressalta-se que a análise dos benefícios ocorre sob a ótica da administração pública e consequentemente da sociedade. Afinal, todo ato público tem como objetivo maior o bem-estar social por meio de ações embasadas nos princípios da administração pública determinados pela Constituição Federal de 1988. Obviamente que, sendo o servidor público também um cidadão, as vantagens serão percebidas por este em seu cotidiano.

A implementação do teletrabalho emergencial na administração pública brasileira em resposta à situação calamitosa decorrente da pandemia da COVID – 19, demonstrou o potencial da modalidade para atender de forma eficaz a comunidade e promover a economicidade aos cofres públicos. A implementação emergencial em si, já demonstra a grande vantagem de não cessar as atividades e o atendimento ao público em caso de catástrofes ou cenários excepcionais.

Diante da ampliação da modalidade de teletrabalho, ressalta-se como um dos mais consideráveis benefícios para a administração pública, a redução de gastos com espaço/infraestrutura.

Ademais, diante da possibilidade da implementação da modalidade trabalhista do teletrabalho fora do contexto de crise sanitária, fica clara a redução das despesas com transportes (por parte do servidor e do pagamento do benefício pela administração pública), readequação de instalações, equipamentos e material de trabalho. Trazendo então o teletrabalho como uma forma de promover a economicidade à administração pública.

Esta economia pode ser direcionada à investimentos de infraestrutura urbana (saneamento e transporte, por exemplo), saúde e educação, ou seja, benefícios à sociedade. Embora, conforme Dilmaghani (2021), à primeira vista, trabalhar em casa possa parecer uma vantagem, também pode ser uma prática concebida exclusivamente para beneficiar o empregador. Alguns autores defendem, inclusive, a ideia da ampliação do atendimento ao público para 24 horas.

O recrutamento de servidores sem a obrigatoriedade da atividade presencial em sua totalidade contribui com o interesse pelo serviço público, e proporciona a redução da rotatividade de servidores. Ou seja, apresenta-se como uma solução para assegurar a permanência de servidores treinados e experientes, aumentando a qualidade na prestação dos serviços e reduzindo custos com constantes treinamentos de novos servidores.

Para Morganson *et al.* (2010), devido à autonomia e flexibilidade, e também ao status de confiança que pode simbolizar, o teletrabalho provavelmente impactará as percepções dos funcionários sobre o suporte ao equilíbrio trabalho-vida e a satisfação no trabalho. Segundo Morganson, trabalhar em casa está associado à satisfação no trabalho, no entanto poucos estudos examinaram a satisfação no trabalho como resultado direto do teletrabalho. Porém, o teletrabalho pode, segundo Palumbo *et al.* (2021), aumentar a valorização da contribuição individual para a dinâmica e desempenho organizacional.

Neste contexto, a geração de emprego eleva-se como a principal vantagem à sociedade. A empregabilidade seria propagada até as zonas rurais e remotas, bem como aos profissionais que, por condições clínicas (próprias ou de dependente), possuam qualquer óbice a desempenhar suas atividades longe de casa. Ampliando assim a organização e desenvolvimento regional (a pessoa investe onde mora e não onde ganha, movimentando a economia local).

O teletrabalho assume um caráter inclusivo de profissionais no caso dos portadores de necessidades especiais. Isso porque a adequação da edificação nem sempre atende (embora previsto em lei) às necessidades de cada profissional. No entanto, estas pessoas costumam ter em casa a estrutura e adaptação necessária ao seu conforto e realidade. Em concordância, Palumbo *et al.* (2021) afirma que O bem-estar percebido gera uma maior sensação de controle sobre o trabalho e os compromissos familiares. Isso é essencial para alcançar a excelência no serviço quando os funcionários precisam trabalhar remotamente em casa.

Ao servidor, além das vantagens elencadas na seção 2 deste estudo, pode-se destacar a economia com vestuário e combustível (e conseqüente redução na emissão de poluentes, beneficiando a sociedade); a dispensa do tempo gasto em

trânsito, que levará ao aumento da produtividade e qualidade de vida diante da diminuição do stress, uma vez que as pessoas ganham tempo livre que podem investir nas tarefas familiares e domésticas, como consequência da economia de tempo de deslocamento de sua casa ao escritório.

O Quadro 12, destaca as vantagens do teletrabalho apontadas pelo *corpus* do estudo.

Quadro 12 - Vantagens do teletrabalho

Texto	Autor	Ano	Vantagens do teletrabalho citadas pelos autores
2	Christine A. Grant; Louise M. Wallace; Peter C. Spurgeon	2013	<p>Autonomia para gerenciar a própria carga de trabalho, a capacidade de tomar decisões remotamente, produtividade, desempenho e medição.</p> <p>Aumento da produtividade no trabalho em casa.</p> <p>Administrar o psicológico, para muitos, garante que as expectativas sejam administradas por ambos os lados.</p> <p>Embora algumas pesquisas enfoquem o aspecto de isolamento social de trabalhar em casa ou fora, Mann <i>et al.</i> examinou os aspectos psicossociais do trabalho em casa e descobriu que um quinto e sete por cento das pessoas que trabalhavam à distância sentiam algum tipo de isolamento social. Ter um espaço privado tranquilo para trabalhar sem interrupções é visto como uma vantagem.</p> <p>Trabalhadores indicam que o teletrabalho proporcionava maior acesso às informações em tempo real, permitindo que a tomada de decisões seja feita fora do horário normal de trabalho, e relatam que sua produtividade aumenta com o teletrabalho em casa. Os fatores associados ao aumento da produtividade são: trabalhar silenciosamente sem interrupção, garantindo que o trabalho fosse concluído a tempo, concentração em escrever grandes documentos, evitar processos sociais no escritório e os problemas associados ao trabalho em um escritório de plano aberto, como ruído e falta de privacidade.</p>
5	Valerie J. Morganson; Debra A. Major; Kurt L. Oborn, Jennifer M. Verive and Michelle P. Heelan	2010	<p>Trabalhar fora do escritório tradicional permite maior autonomia porque permite que os trabalhadores controlem como e quando o trabalho é executado. na verdade, o teletrabalho está positivamente associado à autonomia e flexibilidade.</p> <p>Feldman e Gainey (1997) argumentaram que o teletrabalho reduz a interdependência das tarefas.</p> <p>Embora o teletrabalho inicialmente visasse cortar custos organizacionais associados à manutenção e aluguel de propriedade, o teletrabalho é cada vez mais implementado para reduzir as pressões de trabalho.</p>

15	Brittany Harker Martin; Rhiannon MacDonnell	2012	Trabalhar em horários de pico de eficiência, reduzir distrações e interrupções, estar em um ambiente propício ao aumento da concentração e reduzir ausências acidentais. Estudos recentes relataram o compromisso organizacional como um dos benefícios do teletrabalho, pelo qual o compromisso é trocado em reciprocidade por um arranjo de trabalho mais flexível do que um trabalho de escritório típico. A continuidade dos negócios em meio a desastres naturais, ataques terroristas e pandemias colocou as considerações sobre o teletrabalho em primeiro plano.
16	Rocco Palumbo	2020	As vantagens do teletrabalho de casa são incertas, pois dependem estritamente das condições socioeconômicas individuais.
19	Martín Solís	2017	Evidências obtidas por Baruch (2000) mostraram que os teletrabalhadores sofrem menos estresse porque são mais capazes de cuidar de assuntos familiares urgentes.
27	Maryam Dilmaghani	2021	Um benefício bem documentado do trabalho em local flexibilizado para o empregador é esperar que os funcionários trabalhem em horas extras. As organizações podem economizar quantias consideráveis em espaço de escritório e seus custos de manutenção e utilitários associados, se os funcionários trabalharem em casa, em outras palavras, o trabalho em local flexibilizado pode ser a opção mais econômica para as organizações, independentemente de sua contribuição para o bem-estar dos funcionários.

Fonte: Autoria própria (2021)

4.2.2.2 Desvantagens e as Dificuldades no Gerenciamento do Teletrabalho

O teletrabalho tornou-se realidade a partir da evolução e acesso à tecnologia, tornando-se fortemente dependente dela. Esta dependência pode ser apontada como ponto mais o mais desfavorável a ser considerado na implementação do teletrabalho na administração pública. Visto que seria necessário existir um investimento em infraestrutura de tecnologia da informação para assegurar a execução de tarefas remotas e reduzir a vulnerabilidade dos dados. Ampliar este suporte técnico e tecnológico a todo o serviço público brasileiro demanda um projeto amplo, em valores e cobertura, prevendo não apenas equipamentos, mas também profissionais capacitados para o desenvolvimento de ferramentas e de segurança digital para a execução dos procedimentos.

A legislação vigente apresenta-se como um óbice à ampliação da adoção à

modalidade. Em alguns países, a regulamentação do teletrabalho prevê o fornecimento de equipamento e suporte técnico de forma integral ao trabalhador remoto. Em outros países, o fornecimento de equipamentos está atrelado ao acordo entre as partes e previsão contratual. Devido à superficialidade da legislação vigente sobre o tema, não há previsão legal para que a administração pública (até o momento) tenha a obrigatoriedade de fornecer equipamentos para o servidor que decidir aderir a esta modalidade. Ou mesmo para que tenha que responsabilizar-se por algumas despesas específicas (como ampliação da conexão de internet, gastos com energia elétrica ou telefonia, por exemplo) que o servidor em teletrabalho venha a ter. Diante da implementação emergencial, alguns órgãos possibilitaram aos servidores a realocação em domicílio dos computadores e equipamentos utilizados na repartição pública, necessários ao desempenho de suas atribuições.

A tramitação de dados e documentos no sistema global de redes de computadores interligados (internet) implica na aquisição e desenvolvimento de programas seguros e isentos da possibilidade de ataques cibernéticos, e, dependendo do órgão, assegurar o bloqueio de ataques terroristas ou de espionagem. O planejamento e execução de tal projeto demandariam a administração de contratos diversificados de valores verdadeiramente elevados, compatíveis com a responsabilidade e tecnologia necessária. O que, a curto prazo, aumentaria consideravelmente os custos da administração em relação à infraestrutura atual, que é a necessária para que administração continue desempenhando suas atribuições da forma em que vem sendo feita, de maneira presencial. No entanto, tal investimento é justificável, haja vista a importância da preservação da segurança dos dados.

Do ponto de vista do gestor há o receio da falta de lealdade para com a empresa/órgão (no caso do servidor público). A falta da presença diária pode diminuir a sensação de pertencimento a um grupo e de sua relevância no processo da conquista das metas e objetivos institucionais e levar ao isolamento. Consoante a isto, Morganson *et al.* (2010), defendem que a inclusão no local de trabalho refere-se ao sentimento de pertencer à organização, sentir-se convidado a participar e perceber que sua contribuição é importante. A exclusão do local de trabalho está associada a resultados adversos, como maior rotatividade, comprometimento organizacional reduzido, menor satisfação no trabalho, esgotamento e desinteresse e rejeição por

colegas de trabalho. Da mesma forma, trabalhadores isolados profissionalmente relatam ansiedade, solidão e sintomas fisiológicos de saúde.

O gerenciamento também fica abalado, tanto na questão motivacional (promover o entusiasmo pelo trabalho), quanto na fiscalização da produtividade, um dos aspectos mais sensíveis a ser considerado. O apoio organizacional e suporte gerencial reduzem o isolamento social, produto de uma incompatibilidade pessoa-ambiente, devido à ausência de suporte ao teletrabalhador, levando a falta de interação social, ausência de suporte às tarefas e sentimentos de isolamento.

Outra desvantagem apontada por alguns autores que compõem o *corpus* do estudo é a falta de visibilidade e conseqüente diminuição da possibilidade de promoções e crescimento profissional. Executando suas atividades de forma remota, o seu desempenho passa despercebido, diminuindo a notoriedade de seu envolvimento e dedicação aos objetivos da instituição. Com isso, a adesão voluntária ao teletrabalho torna-se inviável aos que almejam crescimento profissional e melhores cargos, exceto que haja uma política clara de igualdade entre trabalhadores presenciais e remotos.

A falta de delimitação de horários e espaço físico entre o trabalho e a família também pode gerar conflitos que devem ser levados em conta. Visto que essa situação pode vir a penalizar uma das áreas (ou ambas), e levar o trabalhador a uma situação de maior desgaste emocional do que ao desempenhar suas funções presencialmente. Este equilíbrio vai além de reservar um espaço exclusivo de trabalho, exige do trabalhador uma organização pessoal e mental para diferenciar os momentos e saber como usufruir de lazer e desempenhar suas obrigações familiares e trabalhistas no mesmo espaço.

Segundo Palumbo (2020), na verdade, o teletrabalho envolve uma maior disposição para trabalhar em horários incomuns, o que pode ser a conseqüência implícita da incapacidade dos funcionários remotos de gerenciar a interface trabalho-vida. O Quadro 13, destaca as desvantagens do teletrabalho apontadas pelo *corpus* do estudo.

Quadro 13 - Desvantagens do teletrabalho

Texto	Autor	Ano	Desvantagens do teletrabalho citadas pelos autores
2	Grant <i>et al.</i>	2013	<p>Problemas com a tecnologia podem prejudicar o desempenho, como o uso de teleconferências na substituição de reuniões cara a cara que significa, potencialmente, perder importantes pistas sociais ou de linguagem corporal.</p> <p>O teletrabalho pode ser explorado como ferramenta para aumentar a pressão sobre funções mais operacionais dentro de uma organização, levando a um aumento nas horas de trabalho.</p> <p>O teletrabalho é produtivo, mas apenas até certo ponto. Alguns trabalhadores dizem que se sentem mais produtivos em um ambiente de trabalho, indicando que sentar em sua mesa usual era mais produtivo. De acordo com a tecnologia adotada e com a organização do trabalho pode haver diferenças no monitoramento em diferentes funções e níveis organizacionais. Gerenciamento de limites: o colapso das fronteiras entre trabalho e vida privada, a indefinição entre o trabalho e a casa é gravemente afetada. Dimitrova (2003) argumenta que o teletrabalho tem um preço e que, embora a flexibilidade possa ser aumentada, a carga de trabalho também pode aumentar.</p> <p>Aqueles que estão altamente motivados podem trabalhar demais e se tornarem viciados para permanecer ligados, enquanto os que não estão motivados podem trabalhar mal. <i>E-mails</i> atrasados e cultura de trabalho que promove o trabalho non-stop pode ser exasperado pelo teletrabalho. O excesso de trabalho durante o teletrabalho pode afetar a saúde e induzir ao esgotamento.</p> <p>Mann <i>et al.</i> constatou que os aspectos negativos estavam relacionados à falta de contato humano e social. Há muitas razões para o excesso de trabalho, embora o trabalho durante a doença mantenha o funcionário trabalhando a curto prazo, a longo prazo isso pode levar a ausências do trabalho mais graves. Os indivíduos que não são motivados por trabalhar remotamente podem apresentar desempenho inferior e exigir fortes motivadores externos para concluir o trabalho, como seria de se esperar quando sob supervisão mais próxima no escritório.</p>
3	Palumbo <i>et al.</i>	2021	<p>Se o tempo e os espaços de trabalho não forem adaptados aos compromissos da vida individual, o teletrabalho em casa provavelmente ameaçará o bem-estar relacionado ao trabalho de trabalhadores remotos.</p> <p>Análises estatísticas fornecem suporte à hipótese de que o teletrabalho gerava maiores riscos de conflitos vida/trabalho, que minam o equilíbrio individual nesse aspecto. Tais conflitos são impulsionados pela sobreposição de questões relacionadas ao trabalho e preocupações familiares ou pessoais.</p>
5	Morganson <i>et al.</i>	2010	<p>O teletrabalho pode impedir que os trabalhadores escapem do trabalho, tanto mental quanto fisicamente, os teletrabalhadores podem sofrer mais estresse e sobrecarga.</p>

16	Palumbo	2020	<p>Quanto maior o engajamento dos funcionários remotos no trabalho, melhores serão suas atitudes em relação ao trabalho e, conseqüentemente, menor será sua percepção de fadiga relacionada ao trabalho.</p> <p>A sobreposição entre compromissos de trabalho e assuntos privados desencadeada pelo trabalho em casa envolve desvantagens na capacidade dos funcionários de administrar as fronteiras entre trabalho e vida.</p> <p>O teletrabalho de casa envolve uma extensificação e uma intensificação do trabalho, ou seja, o teletrabalho baseado em casa geralmente traz consigo uma cultura de excesso de trabalho, que nutre maiores esforços de trabalho e, conseqüentemente, aumento da fadiga relacionada ao trabalho.</p>
19	Solís	2017	<p>Piskurich (1998) aponta que supervisores e trabalhadores gastam uma quantidade excessiva de tempo revisando o que estão fazendo em casa, em vez de se concentrarem em revisar o trabalho concluído.</p>
28	Errichiello; Pianese	2020	<p>A literatura mostra extensivamente que muitos trabalhadores remotos que trabalham longe de escritórios sofrem com a redução das comunicações informais com os colegas por causa da distância física que leva a uma sensação de frustração e isolamento social. Além disso, muitos trabalhadores remotos temem que a falta de visibilidade para supervisores e colegas possa prejudicar as oportunidades de carreira.</p> <p>A identificação organizacional, ou seja, a percepção dos indivíduos de pertencimento à organização, é afetada negativamente, principalmente quando os trabalhadores remotos percebem a falta de apoio da organização e colegas.</p>
29	Semlali; Hassi	2016	<p>Trabalhadores indicaram que são constantemente desafiados pelas demandas do trabalho em tempo integral e pelas responsabilidades e compromissos domésticos e que é virtualmente impossível encontrar um equilíbrio adequado entre as tarefas domésticas e de trabalho; suas vidas parecem uma batalha constante entre cumprir responsabilidades de trabalho e administrar a rotina diária da vida e do lar.</p>

Fonte - Autoria própria (2021)

Como apontado pela literatura, as vantagens e desvantagens da adoção da modalidade de trabalho apresentam-se para ambas as partes, trabalhador e organização. Contudo, a literatura aponta alguns aspectos que devem ser observados previamente. O Quadro 14 apresenta estes aspectos:

Quadro 14 - Aspectos apontados pela literatura que corroboram com a categoria Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho

VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO	
Supervisão	Volume de Trabalho
Motivação da equipe	Evitar a sobrecarga com volume excessivo de tarefas e de trabalho
Realizar reuniões virtuais para assegurar a comunicação entre trabalhadores remotos e presenciais e não isolar os teletrabalhadores das decisões.	Evitar horas extras (para não prejudicar a vida pessoal)
Criar uma cultura de gestão por objetivos e autonomia, avaliar o desempenho focando em metas/serviços (não em volume)	Organizar-se para o lazer e pausas para descanso durante o expediente de trabalho a fim de prevenir a exaustão
Atribuir metas realistas para não sobrecarregar o trabalhador remoto	
Construir uma relação de confiança mútua com o trabalhador remoto	

Fonte: Autoria própria (2021)

O Quadro 14 destaca o cuidado necessário com a supervisão (gerência) e o volume de trabalho designado ao trabalhador remoto. Independentemente de realizar suas atividades fora do ambiente do escritório, o trabalhador remoto ainda é um funcionário ligado à organização e como tal, deve participar das tomadas de decisão e ser comunicado sobre os acontecimentos na organização, assim como seus colegas que trabalham presencialmente.

Conforme observado na literatura, a ação da supervisão pode ser a chave para o êxito do teletrabalho. Buscar promover uma relação mútua de confiança com o trabalhador remoto, assim como deve ser também junto aos trabalhadores presenciais. Por meio da motivação e transmitindo confiança aos membros da equipe, sem distinção do local de trabalho e em observância a equidade na distribuição das tarefas/metad de cada um.

O volume de trabalho deve ser realista e observado, diante da dificuldade de gerenciar horários e locais, torna-se possível, mesmo que não intencionalmente, o exagero na designação das metas. O trabalhador remoto não deve ser demandado por um volume maior de tarefas diante do pretexto de que não se desloca e por isso

está mais descansado ou tem mais tempo. O teletrabalho não pode ser utilizado como um instrumento de imposição a horas extras não remuneradas, afinal, nesta modalidade onde não há limite oficial de tempo e espaço, torna-se corriqueiro realizar suas atividades fora do horário habitual do escritório (à noite, com a casa em silêncio, por exemplo). No entanto, se a atribuição de tarefas for excessiva, a flexibilidade de horário deixa de existir e passa a vigorar a necessidade de trabalhar fora do horário para cumprir metas, o que caracterizaria horas extras se ocorresse presencialmente.

4.2.3 Adoção do Teletrabalho e Uso das Tecnologias

Por meio da análise do *corpus* do estudo, fica claro que o sucesso da modalidade está fortemente relacionado ao gerenciamento. Como citado por Solís (2017), convém que a organização e o sujeito definam em conjunto as estratégias para a gestão do tempo e espaço. Assim, se o indivíduo tem uma carga grande e poucas habilidades para administrar o tempo, pode requerer algum tipo de treinamento sobre administração do tempo, antes de enviá-lo para o teletrabalho.

Algumas organizações podem decidir não adotar o teletrabalho e alguns indivíduos podem não querer aderir. Por isso, ambas as partes envolvidas (gerentes e trabalhadores) precisam perceber o teletrabalho domiciliar como útil e vantajoso (OLLO-LÓPEZ *et al.*, 2021). Estando cientes de que as regras normais de escritório também se aplicam àqueles que trabalham remotamente, assegurando a eficiência da comunicação para que haja eficiência no desempenho das atividades conforme corroborado por Palumbo *et al.* (2021). Os trabalhadores em meios eletrônicos não devem se tornar “trabalhadores invisíveis”, eles podem ser muito qualificados, mas ainda precisam de apoio para serem trabalhadores remotos eficazes. Cabendo aos gerentes se comunicarem regularmente, não apenas sobre questões de trabalho, mas também sobre questões psicológicas, como excesso de trabalho e seus níveis de estresse.

Para que a implementação da modalidade de trabalho torne-se uma experiência bem sucedida, Errichiello e Pianese (2020) sugerem que os gestores devem ter como objetivo sustentar uma nova cultura de gestão por objetivos e autonomia, afirmam ainda ser necessária uma liderança democrática e não autoritária, com foco não nas tarefas e sim na comunicação e confiança mútua. Enquanto Pyöriä

(2011) indica que os supervisores devem abandonar a gestão tradicional e focar na gestão baseada em resultados, para tanto, devem desenvolver mecanismos de avaliação com base em objetivos e metas, de forma que o foco do que é monitorado seja a qualidade dos produtos concluídos e o cumprimento dos prazos.

No que tange ao uso de tecnologias, em consonância com os pontos desfavoráveis à implementação do teletrabalho, a adaptação às novas tecnologias demonstra ser um aspecto a ser considerado sob a perspectiva do empregado/servidor. A constante evolução tecnológica, por vezes, exige frequente investimento em ações de capacitação e desenvolvimento profissional, e sofre uma influência negativa diante da impossibilidade de acompanhar a tecnologia, seja pela limitação dos recursos financeiros ou pela impossibilidade de usufruir de afastamentos que permitam a dedicação exclusiva ao aprendizado.

Como já mencionado, o teletrabalho significa mudanças a fim de organizar o trabalho de locais distintos e remotos com o uso de hardware (PÉREZ *et al.*, 2004). Tratando-se de uma inovação (prática ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade de adoção) (PÉREZ *et al.*, 2004), o teletrabalho depende da disponibilidade de TIC em nível de país para facilitar o teletrabalho domiciliar (OLLO-LÓPEZ *et al.*, 2021), possibilitando o aumento da autonomia e ampliando a gama de tarefas que podem ser realizadas pelos trabalhadores. Isso é adequado para empresas com uma cultura participativa, na qual o controle direto não é importante. O autor enfatiza a relevância de uma estrutura sólida de TIC, já que sua falta se torna uma barreira ao teletrabalho. Os autores acreditam que a tecnologia facilita a comunicação e o monitoramento das atividades de trabalho.

O estudo de Ismail *et al.* (2016) reforça a hipótese de que pessoas que viajaram por longos períodos de trabalho têm maior probabilidade de preferir o trabalho à distância. Assim, o teletrabalho desponta como uma solução para a manutenção destes profissionais, mas, para que sua adoção seja ampliada, é necessário incentivo às tecnologias da informação e comunicação. De acordo com Ollo-López *et al.* (2021), iniciativas e investimentos públicos e privados em TIC facilitará o uso do teletrabalho por meio da implementação de medidas de cibersegurança e interoperabilidade, ajudarão a acelerar o uso do teletrabalho domiciliar.

Segundo Pérez *et al.* (2004), o modelo de aceitação de tecnologia sugere que quando se deparam com novas tecnologias, vários fatores influenciam a decisão sobre como e quando será usada. Outro trecho do artigo de Pérez *et al.* (2004) corrobora com isso, ao afirmar que a adoção do teletrabalho será levada em consideração se os gerentes e funcionários o perceberem como uma forma de organizar o trabalho na empresa.

Para Pérez *et al.* (2004), os gerentes terão relutância em adotar o teletrabalho quando não puderem ver a necessidade da mudança e/ou perceberem muitas dificuldades com o uso do teletrabalho em suas organizações. Em seu artigo Ollo-López *et al.* (2021) citam o estudo de Davis (1986), que sugere que o uso do sistema pode ser explicado pela motivação dos usuários e que esta depende tanto da utilidade percebida do sistema quanto da facilidade de seu uso e o grau em que seu uso melhorará seu desempenho. De acordo com Ollo-López *et al.* (2021), três elementos afetam a decisão de uma organização sobre a adoção de tecnologia: o contexto tecnológico, os fatores organizacionais e o ambiente.

Neste sentido, Pérez *et al.* (2004) citam como habilidades inerentes aos potenciais teletrabalhadores, além de conhecimentos básicos em tecnologias de informação e comunicação, a autossuficiência, confiabilidade e comunicação. Em consonância e complemento, Pigni e Staffolan (2019) afirmam que um alto nível de escolaridade pode proporcionar certas habilidades, atreladas ao uso de computadores e tecnologias de comunicação, uma vez que seu trabalho em casa estará eletronicamente vinculado ao escritório.

O artigo de Ismail *et al.* (2016) aponta, a partir de uma pesquisa nos Emirados Árabes Unidos com funcionários de uma universidade, que estes estavam dispostos a trabalhar à distância se as infraestruturas de apoio adequadas estivessem prontamente disponíveis. Corroborando com a questão do suporte remoto ao teletrabalhador e a importância dos conhecimentos tecnológicos prévios, Pérez *et al.* (2004) justificam que se as tecnologias já estiverem sendo utilizadas na empresa, os funcionários já deterão as habilidades e experiência para o êxito no teletrabalho. Desta forma, fica claro que os procedimentos de trabalho e gerenciais devem ser adaptados, gradativamente, a nível organizacional e estrutural.

A literatura evidencia duas condições básicas a serem consideradas: condições organizacionais e tecnologia. Para ambas as condições, há aspectos que corroboram com a possibilidade da adoção ou não do teletrabalho. Estes aspectos são apresentados no Quadro 15:

Quadro 15 - Aspectos apontados pela literatura que corroboram com a categoria Adoção do Teletrabalho e Uso das Tecnologias

ADOÇÃO DO TELETRABALHO E USO DAS TECNOLOGIAS	
Condições Organizacionais	Tecnologia
Rever processos e procedimentos	Fornecer suporte técnico/tecnológico
Promover a desburocratização do trabalho	Realizar treinamento contínuo para o uso das TICs
Promover a digitalização dos serviços e processos	Garantir a segurança na tramitação digital de dados e documentos
Garantir a manutenção do atendimento presencial ao público	Investir em TIC, recursos humanos e estrutura na área de TI
Criação de programas de qualificação e de capacitação profissional	Intensificar a contratação administrativa de serviços na área de TI
Aproximação com órgãos da administração pública dotados de estrutura para capacitar servidores	Investir na capacitação dos servidores da área de TI
Implantação de política interna de qualificação	Realizar convênios de cooperação Técnica que permitam transferência de tecnologia não sigilosa
Constituição de corpo técnico capacitado para realização de qualificação profissional	Instituir uma coordenação (ou órgão) de nacional de TI
	Estabelecer critérios de padronização de procedimentos de TI
	Intensificar o uso da internet como ferramenta de teletrabalho, permitindo aos servidores trabalhar fora da repartição pública
	Permitir consulta de processos via Web
	Instituir controles eficientes

Fonte: Autoria própria (2021)

Em suma, as condições organizacionais contemplam toda a reorganização e reestruturação da organização. Os processos e procedimentos devem ser revistos a fim de eliminar a burocracia desnecessária, que os torna morosos e pouco eficientes. Bem como também possibilitar à sociedade novas formas de acesso à prestação de

serviços públicos e novos canais de comunicação com o órgão, para tanto, é fundamental que, mesmo diante da disponibilização da flexibilização do trabalho pelo órgão público, a regulamentação preveja a conservação do atendimento presencial para que àqueles com menor acesso ou afinidade aos recursos tecnológicos não deixem de ser assistidos pela administração pública.

Para que esta reorganização da instituição seja alcançada, deve haver um redimensionamento do quadro de servidores de TI, fazendo com que seja possível capacitar e treinar os demais servidores no uso das tecnologias e novas dinâmicas de trabalho. Desta forma, a relevância das TIC em todo este processo deve ser considerada como o meio primordial que possibilita a adoção do teletrabalho. Com isso, deve ser estruturada e pensada para assegurar a funcionalidade de todo o processo: a segurança na tramitação dos dados; as parcerias com outras organizações com o intuito de promover, além do uso da internet como ferramenta de trabalho, a troca de tecnologia; experiências e treinamento por meio de protocolos eficientes de controle e padronização dos procedimentos de suporte técnico e tecnológico de TI.

4.2.4 O Teletrabalho e o Serviço Público

O teletrabalho não é uma ideia nova, novo é o advento de sistemas baseados em computador que tornaram possível estabelecer acordos de teletrabalho que são flexíveis para uma gama muito mais ampla de empregos. Solomon e Templer (1993) afirmam que o teletrabalho não é uma ideia nova, o que é novo é o advento de sistemas baseados em computador relativamente baratos e sofisticados, que tornaram possível estabelecer acordos de teletrabalho flexíveis para uma gama muito mais ampla de empregos e tipos de funcionários, mais do que era possível antes. Os autores complementam dizendo que desenvolvimentos em novas tecnologias da informação constituem uma das pressões mais significativas sobre a forma como os negócios são conduzidos e a natureza dos relacionamentos dentro das organizações.

As demandas por políticas de emprego flexíveis contribuem para a modernização das organizações. Consonante a isto, a União Europeia adotou políticas favoráveis ao teletrabalho, e embora os padrões de emprego variem, são visíveis tendências semelhantes entre os países europeus (PAPALEXANDRIS;

KRAMAR, 1997). Segundo Solomon e Templer (1993), as pressões globais e as rápidas mudanças implicaram no reconhecimento de que novos modelos são necessários por parte das organizações e em seus métodos de aprendizagem.

No Brasil, um fator que vem adiando a ampliação da adoção da modalidade é a falta de leis regulamentadoras específicas sobre o teletrabalho. Qualquer que seja o objetivo de uma lei, ela visa regulamentar ações e conduzir de forma idônea e democrática as relações e acontecimentos sociais. Desta forma, a legislação trabalhista, como a CLT, por exemplo, visa proteger o trabalhador, regular as relações de trabalho e garantir que o empregado esteja de acordo com todas as suas obrigações e direitos, assegurando a ambas as partes (empregador e empregado) a instância judicial para regularizar possíveis desacordos.

Segundo Pyöria (2011) deve haver acordos que definam os direitos e deveres dos empregados e empregadores para que o teletrabalho não seja, por exemplo, desculpa para a realização de horas extras não remuneradas.

Destaca-se que a legislação supracitada se refere ao setor privado. Até o momento, não há legislação regulamentadora para a esfera pública brasileira, embora, como já citado na seção 4.2.2.1, diversos órgãos públicos tenham publicado instruções normatizadoras que possibilitam aos servidores públicos lotados no órgão, a adoção da modalidade. Ademais, sendo o teletrabalho uma modalidade em expansão, o estabelecimento de leis que regulam horários, condições de trabalho e benefícios (para ambas as partes) é primordial para regulamentar as relações individuais e coletivas do trabalho.

Acerca das políticas adotadas pelos países da União Europeia, Papalexandris e Kramar (1997) relatam que o Conselho de Ministros da União Europeia buscou a igualdade de remuneração e melhoria das disposições legais, além de fortes argumentos em favor do trabalho e família. Os autores destacam ainda que a igualdade de oportunidades e políticas de igualdade de emprego, independente do gênero, deve levar em consideração as inter-relações entre trabalho, família e outros aspectos da vida cotidiana. Também é fundamental que o trabalhador possua um determinado perfil que permita a adoção ao teletrabalho, como já mencionado no Quadro 11.

Em contrapartida, no Irã, em virtude de fatores culturais, parece que os funcionários não gostam de ficar em casa porque isso contradiz as ideias tradicionais do poder e das características masculinas, enquanto que as mulheres são mais favoráveis a trabalhar à distância, segundo Valmohammadi (2012). Esta ideia é corroborada por Pyöria (2011), que a liga a origem da conceitualização do teletrabalho no início da década de 1970 quando o americano Jack Nilles e seus colegas publicaram seus cálculos sobre a redução de custos para a economia nacional que deveria resultar da redução do deslocamento diário (NILLES *et al.*, 1976).

O estudo de Valmohammadi (2012) revelou que os interessados em realizar o teletrabalho, esperam que o governo iraniano forneça e melhore as infraestruturas de TI, incluindo internet de alta velocidade, bem como forneça o treinamento necessário para gerentes e funcionários. O autor afirma que o treinamento pode ajudar os funcionários a atender às condições da política de teletrabalho nas organizações iranianas.

Decerto, o treinamento deve ser estendido aos gerentes para que haja a construção da nova forma de gerenciar, afinal, organizações voltadas à gerência de controle dos funcionários preocupam-se com o controle dos trabalhadores remotos e não com o cumprimento de demandas e tarefas. Da perspectiva da gestão, o teletrabalho pode exigir novas formas de contratação, treinamento, avaliação e supervisão além de novas políticas de recursos humanos (SOLOMON; TEMPLER, 1993). Pérez *et al.* (2004) valida esta perspectiva afirmando que a literatura indica que a supervisão e o controle direto não são adequados e que a gestão por resultados é mais adequada para ao teletrabalho. Sobre isso, Solomon e Templer (1993) alegam que provavelmente a maioria dos gerentes ainda pensa em seu trabalho como o *coaching* face a face, e verão o teletrabalho como uma exigência de novas formas de aprendizagem, de entender a política da organização e influenciar outras pessoas e novas formas de pertencer à organização. Os autores destacam que algumas empresas poderão beneficiar-se mais que as outras com as vantagens da modalidade devido à cultura organizacional praticada por elas.

Na Europa, segundo Koch *et al.* (2021), diante do contexto da pandemia da COVID-19, o estado alemão fez investimentos consideráveis em expansão da infraestrutura digital e com iniciativas de digitalização do setor público. Um exemplo

disso é a Lei de Acesso *Online* ("*Onlinezugangsgesetz*", OZG), de abril de 2017, que determina que os estados federais ofereçam seus serviços eletronicamente em portais administrativos até 2022. Esses investimentos não se destinam apenas a manter a prestação de serviços e acelerar a implementação da digitalização de serviços no setor público, mas também devem ser usados para aumentar os recursos humanos em todo o país com novos cargos (exceto no setor saúde) criados durante a pandemia em reação às novas circunstâncias.

Para Solomon e Templer (1993), a capacidade da tecnologia de aprimorar o processamento da informação aumentou e tornou-se mais acessível na última década, porém, este processo de digitalização do serviço público demanda alto investimento e um aumento das vagas para profissionais de TI no setor público. Segundo o estudo de Pyöria (2011), quando aplicado ao setor público, o teletrabalho pode ajudar na reputação rígida e burocrática dos setores do governo local e central.

Assim, para que o teletrabalho seja adotado por instituições públicas, é importante que estas sejam analisadas em sua totalidade: de seu objetivo, finalidade e estrutura dos cargos. Conforme a literatura, nem todos os órgãos públicos e cargos podem aderir ao teletrabalho. Em relação ao órgão público deve-se atentar à sua finalidade e como poderá preservar seu atendimento ao público: o número de servidores lotados na instituição e/ou setores possibilita a adoção da modalidade sem que afete o atendimento presencial à comunidade? Todos os cargos são compatíveis com o teletrabalho? Profissionais de saúde e técnicos de laboratório têm na repartição pública seu ambiente de trabalho e público alvo, estes cargos também poderiam aderir parcialmente ao teletrabalho para realizar as demandas administrativas?

O Quadro 16 apresenta aspectos a serem observados para implementação da modalidade no serviço público:

Quadro 16 - Aspectos apontados pela literatura que corroboram com a categoria O teletrabalho e o Serviço Público

O TELETRABALHO E O SERVIÇO PÚBLICO
Natureza do Trabalho
Pode ser desempenhado de forma remota (totalmente ou parcialmente)

Requer materiais, ferramentas ou arquivos físicos do local de trabalho convencional
Tem como função o de atendimento ao público
Implantar o planejamento estratégico

Fonte: Autoria própria (2021)

4.3 ASPECTOS RELACIONADOS AO TELETRABALHO E SUA IMPLEMENTAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Com a finalidade de implantar o teletrabalho no serviço público, alguns aspectos inerentes a este devem ser considerados. De antemão, há de se considerar a elaboração do planejamento da implementação da modalidade, prevendo os recursos tecnológicos, organizacionais e humanos, além da execução, monitoramento e controle do processo. Deve-se ainda considerar os objetivos e metas organizacionais do órgão público e a estrutura das carreiras que o compõem, para assim analisar a possibilidade da implementação total ou parcial da modalidade.

Cabe à instituição/órgão público iniciar o protocolo para implementação da modalidade, começando pela elaboração do planejamento, onde são estabelecidos os objetivos e os meios para alcançá-los a partir da análise das situações passadas. Sempre buscando antecipar possíveis cenários futuros, considerando as variáveis internas e externas à instituição para a formulação dos objetivos e, a partir deles, definir o plano de ação para alcançá-los.

Ações continuadas de monitoramento, coordenação e revisão do processo permitem a identificação de objetivos, a previsão de possíveis cenários futuros e a elaboração antecipada de possíveis soluções estratégicas adequadas para contornar tais situações e atingir os objetivos gerais e específicos.

Diante dos apontamentos já realizados por meio da revisão sistemática de literatura acerca da implementação da modalidade no setor público, cabe agora analisar os principais aspectos e suas implicações à administração pública.

4.3.1 Aspectos relativos às Condições Organizacionais

Apesar da mudança na estrutura organizacional ter sido tratada como uma desvantagem em outros momentos, hoje é percebida como algo positivo e salutar para a consolidação das instituições. As empresas valorizam a adoção de inovações organizacionais para competir por meio do uso de tecnologias de informação e comunicação. Contudo, a implementação do teletrabalho pode limitar o trabalho e a comunicação entre os membros da equipe. Se as pessoas não trabalham no mesmo lugar, não trabalham juntas. Se for necessário reunir a equipe com frequência para compartilhar ideias e desenvolver o projeto, isso diminuirá as chances de teletrabalho (PÉREZ *et al.*, 2004).

Pérez *et al.* (2004) justifica que o teletrabalho é uma mudança que pode constituir um desvio das regras institucionais e uma perda de legitimidade devido a uma possível rejeição por parte de alguns membros da organização. É inteligível que a cultura organizacional deve ser repensada a partir de práticas de trabalho que enfatizem a flexibilidade para os funcionários.

Onde a confiança interpessoal é valorizada, a adoção do teletrabalho pode ser viável. Os temores gerenciais de perder o controle diminuem quando há confiança entre gerentes e funcionários. Da mesma forma, os gerentes que percebem a flexibilidade como um valor importante, são mais sensíveis a oferecer aos funcionários políticas favoráveis à flexibilidade.

A ampliação da modalidade depende da disponibilidade de empregos aptos a serem desenvolvidos por meio do teletrabalho, conforme Pérez *et al.* (2004) isso reforça a teoria de que a oportunidade da adoção do teletrabalho é influenciada pelas características do trabalho.

Segundo Tavares *et al.* (2021), as melhores práticas organizacionais referem-se à existência de uma cultura de confiança, e para Papalexandris e Kramar (1997) acordos de trabalho flexível podem servir a uma série de propósitos organizacionais, incluindo aumento da competitividade e produtividade, promoção de mudanças organizacionais e melhoria da qualidade do recrutamento e retenção de mão de obra. Porém, o autor destaca que acordos de trabalho flexíveis variam conforme o desejo

da organização de recrutamento e retenção de competências decisivas para o sucesso. Acordos de trabalho flexível em cada quadrante irão variar quando houver um desejo de recrutar e/ou reter indivíduos com as competências críticas para o sucesso organizacional (PAPALEXANDRIS; KRAMAR, 1997).

Ainda que pequenas, as reformas organizacionais, como o acordo de horários de trabalho, dependem do envolvimento dos trabalhadores. Segundo Pyöria (2011), nas pequenas reformas organizacionais, como a introdução do trabalho em equipe ou de novos acordos de horários de trabalho, o sucesso depende crucialmente do envolvimento, desde o início, dos representantes dos assalariados e do reconhecimento adequado de seus interesses. A cultura organizacional participativa está positivamente associada a fatores ambientais do teletrabalho doméstico (OLLO-LÓPEZ *et al.*, 2021), levando a obtenção de efeito positivo nos funcionários e nos resultados organizacionais (PAPALEXANDRIS; KRAMAR, 1997), pois, segundo Ollo-López *et al.* (2021), em culturas organizacionais nas quais os funcionários têm autoridade e influência, estes podem atuar como facilitadores do teletrabalho doméstico.

De acordo com Ollo-López *et al.* (2021), é importante que as medidas organizacionais e individuais sejam complementadas com políticas públicas que trabalhem para ajustar as dimensões culturais do teletrabalho domiciliar. A fim de promover resultados positivos, autonomia, confiança e o sentimento de apoio da supervisão, influenciando o desempenho e os resultados do trabalhador remoto. Os estudos de Solís mostram que é importante que o funcionário sinta apoio organizacional quando em teletrabalho, porque isso promove resultados positivos. Portanto, a autonomia, confiança e apoio que o supervisor dá aos teletrabalhadores podem influenciar o efeito do teletrabalho no desempenho (SOLÍS, 2017). E assim, afeta o aumento da produtividade, que é de alto interesse organizacional (MARTIN; MACDONNELL, 2012).

4.3.2 Aspectos Relativos às Condições Pessoais

Sob a perspectiva profissional, segundo a literatura, o aspecto relativo às condições pessoais é o que mais apresenta vantagens e desvantagens mediante ao teletrabalho. Este aspecto refere-se em especial ao trabalhador em atividade remota, seu crescimento profissional e o equilíbrio vida-trabalho. Se por um lado o teletrabalhador sente maior autonomia no gerenciamento e execução de suas atividades, por outro, sente o isolamento profissional como uma barreira à visibilidade e possível ascendência profissional. Sobre a autonomia do profissional, Pérez *et al.* (2004) afirma que o processo de adaptação ao teletrabalho está relacionado à sua capacidade de superar as dificuldades, já que não podem contar com os colegas com a mesma frequência que antes.

Em geral, os estudos referentes ao teletrabalho, tratam da questão das vantagens e desvantagens na adoção da modalidade sob a perspectiva da qualidade de vida do teletrabalhador. Esta questão foi percebida sob diferentes aspectos que são relacionados ao empregador e à carreira e também aspectos físicos, psicológicos e pessoais.

A redução da apresentação de atestados médicos está diretamente relacionada ao bem estar do servidor e a percepção do aumento de sua qualidade de vida, tanto pessoal quanto profissionalmente. O estresse gerado pela pressão do trabalho, as interrupções, exposição à violência e ao trânsito caótico, desencadeiam quadros psicológicos que levam ao absenteísmo. Com a adesão ao teletrabalho, o servidor adoece menos, diminui sua ansiedade e com isso aumenta sua produtividade.

Como já apontado na subseção 4.2.1, o teletrabalho impacta diretamente a vida do teletrabalhador, especialmente no que se refere ao equilíbrio entre trabalho e família. O ambiente familiar torna-se o ambiente de trabalho e com isso, as demarcações definidas entre os dois se diluem, unindo em um único espaço as demandas familiares e laborais.

Segundo Pérez *et al.* (2004), as pesquisas demonstram que as mulheres estão mais inclinadas a aderir à modalidade, pois percebem o trabalho, não a casa, como o

ambiente menos estressante e mais rico emocionalmente. A justificativa apresentada pelos autores a esta afirmação é de que a responsabilidade primária pelas tarefas domésticas e de cuidar dos filhos recai sobre as mulheres. Todavia, as estatísticas de teletrabalho não sugerem que o teletrabalho seja mais adequado para mulheres do que para homens (PÉREZ *et al.*, 2004).

De acordo com Solís (2017), alguns autores indicaram um impacto positivo do teletrabalho no equilíbrio trabalho-família porque ele fornece flexibilidade para organizar responsabilidades familiares e pessoais juntamente com as responsabilidades de trabalho. Em consonância, Semlali e Hassi (2016) afirmam que quem equilibra a vida profissional e pessoal administra o cotidiano do trabalho de forma a não interferir nas responsabilidades familiares, seja pela atitude individual ou pelas possibilidades oferecidas por seus empregadores como parte do teletrabalho.

Segundo Morganson *et al.* (2010), trabalhar em casa aumenta a permeabilidade dos domínios do trabalho e da vida pessoal, e pode não permitir que os trabalhadores escapem do trabalho mental e fisicamente. Por isso, torna-se importante construir autonomia dos trabalhadores remotos por meio de capacitação, para que assim possa se criar e manter limites que se encaixem às atividades domésticas e de trabalho. Construindo, com isso, uma autonomia nos empregos dos teletrabalhadores que, juntamente com um maior controle sobre seus horários de trabalho, capacitará os funcionários a criar e manter limites que se encaixem em suas preferências para integração ou segmentação de atividades domésticas e de trabalho (BASILE; BEAUREGARD, 2012).

Nota-se que as condições pessoais tratam, especificamente, das condições inerentes ao trabalhador. Cabe então uma discussão franca entre empregado e empregador para juntos tratarem de algumas questões, como por exemplo:

- O trabalhador é capaz de organizar seu tempo diante das demandas de trabalho e familiares?
- Há pessoas em seu grupo familiar que possam demandar de maiores cuidados e atenção (como por exemplo, idosos, pessoas acamadas, crianças pequenas)?
- Os filhos estão em idade escolar ou permanecem todo o período em

casa?

- Existe a capacidade de aprender rapidamente o uso de inovações e ferramentas tecnológicas que possibilitem a manutenção do teletrabalho?
- Conta com um emocionalmente estável? Ou o isolamento profissional pode acarretar algum declínio psicossomático e levá-lo a algum tipo de problema como depressão ou ansiedade?

4.3.3 Ambiente de Trabalho em Casa

Para que a implementação da modalidade seja considerada, a estrutura do ambiente em que o teletrabalho será desempenhado deve ser adequada. Não é rara a ausência da estrutura necessária para o teletrabalho, nem sempre esta estrutura encontra-se presente em casa. A falta de equipamentos como impressora e *scanner*, por exemplo, pode dificultar o desenvolvimento das atividades. Além, também, da ausência de um espaço adequado e de uso destinado exclusivamente para o trabalho.

Segundo Ojala *et al.* (2014), a intrusão do trabalho em casa é uma questão que precisa de negociação diária nas famílias, pois desafia o ambiente físico e emocional do funcionário e de sua família. Consonante a isto, Tavares *et al.* (2021) afirma que há uma dificuldade de separar o espaço e o tempo de trabalho da vida familiar, pois com o uso de dispositivos digitais móveis existe o risco de o trabalho continuar indefinidamente. Para prevenir esta situação Solís (2017) ressalta a importância do fortalecimento da capacidade individual de gestão do tempo e a apropriação e legitimação de um espaço silencioso para o trabalho em casa. Com isso, busca-se neutralizar a interferência da família durante o trabalho em casa e reduzir as chances dessa dupla tarefa afetar a concentração, por isso é importante que o teletrabalho seja gerenciado de maneira eficaz pelo teletrabalhador (GRANT *et al.*, 2013).

Isto posto, discutir e analisar a disponibilidade de um ambiente de trabalho adequado no domicílio do trabalhador remoto, corresponde pontuar todos os pontos positivos e negativos na definição do novo ambiente em que o trabalhador realizará suas atividades laborais.

- Este espaço está reservado para uso exclusivo do trabalhador e seu

trabalho ou será utilizado para outras finalidades pelos demais membros de sua unidade familiar?

- Este ambiente proporciona silêncio, espaço e satisfaz às exigências ergonômicas (luminosidade, ventilação, mesa e cadeira adequadas, por exemplo) para a realização do trabalho?

Para Morganson *et al.* (2010), trabalhar longe do escritório tradicional permite maior autonomia, porque permite aos trabalhadores o controle sobre como e quando o trabalho é executado, e de fato o teletrabalho está positivamente associado à autonomia e flexibilidade. Segundo Errichiello e Pianese (2020), o teletrabalho (seja ele domiciliar ou em escritórios satélites) promove a difusão de uma nova cultura organizacional inteligente, baseada em valores de abertura e troca de conhecimento, favorecendo a colaboração entre os trabalhadores.

4.3.4 Perfil do Trabalhador

Este aspecto deve ser analisado com muita cautela, pois, se o trabalhador não apresentar o perfil esperado, todo o processo de implementação será frustrado. Pois, como afirmam Solomon e Templer (1993), a pergunta a se fazer não é quais trabalhadores são adequados para o teletrabalho, mas sim quais não são. Para que a experiência logre êxito, o trabalhador deve possuir algumas competências:

- O trabalhador possui maturidade profissional para desempenhar de forma autônoma e independente dos demais da equipe?
- Possui características pessoais como a autogerencia, auto motivação, dinamismo e adaptabilidade às mudanças e inovações?
- O trabalhador atua de forma objetiva, realiza planejamento e foca nos resultados?
- Suas atribuições demandam trabalho em grupo (depende de outras pessoas para concluir uma tarefa)?

O Quadro 17 apresenta as características relevantes para o perfil de um trabalhador remoto, relacionadas aos autores que as citaram.

Quadro 17 - Características do trabalhador remoto

Automotivação	
o trabalhador deve ter capacidade de auto motivação	Tavares <i>et al.</i> , 2021
Autonomia	
capacidade de tomar decisões remotamente	Grant <i>et al.</i> , 2013
Concentração	
ter a habilidade de se concentrar em um ambiente fora do local de trabalho	Pérez <i>et al.</i> , 2004
capacidade de gerenciar de forma eficaz a dupla tarefa família/trabalho em casa sem afetar a concentração	Grant <i>et al.</i> , 2013
saiba manter o foco e a concentração	Tavares <i>et al.</i> , 2021
Formação Acadêmica	
maiores níveis de educação ajudam no uso do teletrabalho domiciliar	Olo-López <i>et al.</i> , 2021
Autogerência	
boa capacidade de planejamento	Pérez <i>et al.</i> , 2004
capacidade de se desligar totalmente do trabalho, frente ao uso constante das tecnologias, para preservar a vida pessoal	Grant <i>et al.</i> , 2013
capacidade de gerenciar problemas de trabalho e não trabalho	
capacidade de reagir mais rapidamente às demandas	
capacidade de autogestão	
saber gerenciar os limites da casa e do trabalho	
auto autonomia para gerenciar a própria carga de trabalho	
capacidade de tomar decisões remotamente	
capacidade de gerenciar com eficácia a interação entre os compromissos relacionados ao trabalho e as preocupações pessoais	Palumbo <i>et al.</i> 2021
capacidade de acomodar e gerenciar as questões relacionadas ao trabalho e à família/vida pessoal/privada	
capacidade de equilibrar seus papéis de trabalho e vida pessoal	Morganson <i>et al.</i> , 2010
capacidade de resolver disputas entre trabalho e vida pessoal/familiar	Ojala; Nätti; Anttila, 2014
senso de autoavaliação crítica da própria eficiência laboral	
capacidade dos trabalhadores remotos de gerenciar a interface trabalho-vida	Palumbo, 2020
capacidade de desligamento do trabalho	
capacidade individual de gerenciar a interação entre trabalho e vida pessoal	

capacidade de administrar com eficácia as fronteiras entre o trabalho e a vida	
capacidade de se recuperar do cansaço	
capacidade de gerenciar a carga de trabalho individual	
capacidade de separação entre tarefas familiares e tarefas laborais	Solís, 2017
capacidade de gerenciamento de limites	Basile; Beauregard, 2016
ter autocontrole, ou seja, autorregular suas atividades em direção ao cumprimento dos objetivos	Errichiello; Pianese, 2020
saber gerenciar a sobreposição entre as esferas profissional e pessoal	
Autossuficiência	
possuir auto suficiência, ser capaz de trabalhar e resolver problemas de forma independente	Pérez <i>et al.</i> , 2004
capacidade para trabalhar de forma independente	Tavares <i>et al.</i> , 2021
Adaptação à Mudanças Organizacionais	
capacidade de combater os riscos relacionados a arranjos de trabalho irregulares	Ojala; Nätti; Anttila, 2014
precisa desenvolver uma maior capacidade de adaptação a mudanças organizacionais	Solís, 2017
possuir capacidade de adequação organização	Bentley <i>et al.</i> , 2016
Capacidade de Adaptação ao Ambiente e ao Isolamento	
capacidade de superar as dificuldades no novo ambiente de trabalho	Pérez <i>et al.</i> , 2004
capacidade de lidar com isolamento e marginalização	Solomon; Templer, 1993
capacidade para lidar com o isolamento e a falta de interação social	Ollo-López <i>et al.</i> , 2021
capacidade de trabalho em equipe à distância	Pyöria, 2011
capacidade para trabalhar de forma independente	Tavares <i>et al.</i> , 2021
preferir trabalhar em teletrabalho	
possuir capacidade de adequação ao ambiente e organização nosso estudo descobriu que o suporte social organizacional incluindo supervisor percebido	Bentley <i>et al.</i> , 2016
Adaptação à Evolução das Tecnologias	
possuir conhecimentos básicos ou, até mesmo, estar qualificado em tecnologias de informação e comunicação	Pérez <i>et al.</i> , 2004
possuir experiência prévia ou estar familiarizado com as tecnologias adotadas	
teletrabalhadores graduados tendem a usar mais a tecnologia	Siha; Monroe, 2006
possuir competências específicas ligadas ao uso de tecnologias de informação e comunicação	Pigini; Staffolan, 2019

estar atento à ligação à internet e às tecnologias de comunicação e informação	Tavares <i>et al.</i> , 2021
possuir as competências para trabalhar com as sofisticadas tecnologias de comunicação atuais	
possuir capacidade de adequação à tecnologia.	Bentley <i>et al.</i> , 2016
Capacidade de Organização do Tempo e Espaço	
boas habilidades de gerenciamento de tempo	Pérez <i>et al.</i> , 2004
capacidade individual de gestão do tempo	Solís, 2017
saber gerir bem o tempo e as horas para não necessitar compensar perdas fora do horário de trabalho	
capacidade de criar um espaço separado para as atividades de trabalho	Basile; Beauregard, 2016
Capacidade de Comunicação	
o trabalhador deve ter capacidade de comunicação	Tavares <i>et al.</i> , 2021
capacidade de comunicação com pares e gerentes de linha	Grant <i>et al.</i> , 2013

Fonte: Autoria própria (2021)

Pérez *et al.*, (2004) afirma que, além do conhecimento básico de tecnologias de informação e comunicação, o trabalhador remoto deve ter autossuficiência, confiabilidade e boa comunicação. O autor explica que autossuficiência envolve ser capaz de trabalhar e resolver problemas de forma independente, tendo a capacidade de se concentrar, boas capacidades de planejamento e boas habilidades de gerenciamento de tempo (PÉREZ *et al.*, 2004).

Segundo Solís (2017), o teletrabalho implica mudanças substanciais para os trabalhadores, por isso espera-se que aqueles que fazem teletrabalho desenvolvam uma maior capacidade de adaptação a outras mudanças organizacionais. Evidências indicam que as trabalhadoras virtuais são mais produtivas do que os trabalhadores virtuais do sexo masculino, e que as mulheres se adaptam melhor ao trabalho virtual do que os homens (PÉREZ *et al.*, 2004). Da mesma forma, trabalhadores que moram longe têm maior probabilidade de teletrabalho doméstico (OLLO-LÓPEZ *et al.*, 2021).

Basile e Beauregard (2012) afirmam que o teletrabalho ajuda a atrair e reter talentos de alta qualidade, contribuindo para uma força de trabalho diversificada que inclui cuidadores, funcionários mais velhos e trabalhadores com deficiência. Tornando-se, segundo os autores, um meio valioso de atrair e reter trabalhadores

altamente qualificados, demonstrando que o nível educacional tem um efeito positivo sobre o uso do teletrabalho domiciliar (OLLO-LÓPEZ *et al.*, 2021).

Contudo, os trabalhadores devem iniciar suas atividades remotas buscando um comportamento adaptativo para alcançar um teletrabalho eficaz (GRANT *et al.*, 2013). Esses comportamentos buscam desenvolver habilidades para gerenciar a sobreposição entre trabalho e casa, incluindo planejamento e agendamento de trabalho com antecedência, redação de listas de tarefas e planejamento de pausas e contato social.

A autonomia no trabalho é uma característica que possibilita a adesão à modalidade. Conforme Grant *et al.* (2013), pessoas cujas funções diferem em termos de responsabilidade também têm diferentes níveis de acesso e flexibilidade ao usar instalações de trabalho remotas. O estudo dos autores também evidencia que há a tentação de se trabalhar mais. Além disso, os entrevistados que dirigiam uma equipe resultaram na decisão de limitar o trabalho em casa a um determinado número de dias por semana, observando que eles precisavam estar visíveis para os fins da equipe.

Com isso, fica claro que o teletrabalhador deve possuir (ou adquirir) um perfil maleável para adaptar-se ao teletrabalho, uma vez que as tarefas de teletrabalho têm características particulares e requerem que aqueles que as realizam tenham traços de personalidade apropriados, conforme Tavares *et al.* (2021). Essa característica de adaptabilidade às práticas do teletrabalho visa rever o modo como as coisas são feitas, busca a integração trabalho-vida, o bem-estar e a habilidade no uso de tecnologias que possibilitam a execução e produtividade do teletrabalho.

De todas as adaptações que precisam ser feitas para a realização do teletrabalho, é possível que a maior adaptação deva ser a psicológica. Haja visto que, segundo Morganson *et al.* (2010), pesquisas qualitativas relataram que uma quebra da distinção psicológica entre trabalho e teletrabalho domiciliar permite que os trabalhadores continuem trabalhando por mais horas levando ao aumento do estresse e sobrecarga. É importante que o trabalhador remoto exerça a autogerencia e estabeleça os limites do seu tempo, respeitando os momentos de trabalho, de obrigações domésticas e de lazer. Tavares *et al.* (2021) alega que os funcionários devem ter um espaço que atenda às normas de saúde e segurança, e as tarefas

atribuídas devem poder ser realizadas sem afetar negativamente a imagem da empresa, isso significa que o funcionário deve ter habilidades de comunicação e automotivação.

Por isso, as organizações devem estabelecer mecanismos de avaliação das condições de vida e de perfil do trabalhador antes de incluí-lo na modalidade de teletrabalho. Nesse sentido, é importante investigar as responsabilidades do sujeito no lar, suas competências e condições emocionais e de sociabilidade (SOLÍS, 2017). Pois, conforme afirma Errichiello e Pianese (2020), a literatura apontou que a distância física reduz a propensão dos trabalhadores remotos a colaborar e se comunicar com outras pessoas devido ao seu desejo de ser independente, ao mesmo tempo em que sofrem com a redução das comunicações informais com os colegas, o que acaba levando a uma sensação de frustração e isolamento social.

Este isolamento, segundo afirmam Morganson *et al.* (2010), está associado ao comprometimento organizacional reduzido, menor satisfação no trabalho, esgotamento, desinteresse e rejeição por colegas de trabalho, ansiedade, solidão e sintomas fisiológicos de saúde. Por isso, a questão psicológica do trabalhador deve ser considerada no momento de conceder a flexibilização do trabalho, assegurando a preservação do seu quadro emocional.

4.3.5 Supervisão

Solís (2017) afirma que diferentes autores defendem o ponto de vista de que o teletrabalho requer supervisores que confiem em seus trabalhadores e deixem de lado a gestão baseada em controle. O autor diz que, para o sucesso do teletrabalho, é necessária uma liderança democrática e não autoritária focada nas relações ao invés de focar nas tarefas mediadas pela confiança e comunicação.

Segundo Solís (2017), os métodos de controle para supervisão do trabalhador podem não funcionar para os trabalhadores remotos. Contudo, a realidade de ambos difere e cabe ao gerente engendrar formas de gerenciar, avaliar e motivar a equipe. Os gerentes tendem a alavancar o controle de colegas e o controle do clã para promover o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais (ERRICHELLO; PIANESE, 2020).

A supervisão torna-se, segundo a literatura, o principal obstáculo à implementação do teletrabalho, pois segundo Pérez *et al.* (2004), o medo de perder o controle diminui a probabilidade de oportunizar o teletrabalho a certos funcionários. Isso se justifica através da ausência de treinamento específico para gerenciamento, meios de gerenciar e avaliar o trabalhador remoto como freios a sua expansão. Para Pérez *et al.* (2004), os sistemas de monitoramento gerencial são diversos, variando da supervisão direta ao gerenciamento por resultados, que se mostra ser o mais adequado para o teletrabalho.

O teletrabalho em tempo integral, conforme afirma Pyöria (2011), exige que a gestão não se concentre tanto em controlar como e por quanto tempo os funcionários trabalham e o que fazem, mas sim em seu desempenho, produção e nos resultados apresentados por eles. A criticidade do controle organizacional no contexto do teletrabalho é uma das principais preocupações para os gerentes (ERRICHELLO; PIANESE, 2020). Um dos desafios para o teletrabalho continuar a crescer é mudar o medo dos supervisores de perder o controle de seus trabalhadores se eles não puderem supervisioná-los visualmente (SOLÍS, 2017).

Todavia, promover o aumento da autonomia do trabalho, segundo Olló-López *et al.* (2021, p. 648), é uma característica de empresas com uma cultura participativa, na qual o controle direto não é importante. Afinal, se os supervisores estiverem constantemente monitorando, isso pode reduzir o interesse dos trabalhadores remotos em se adaptar ou, de outra forma, limitar a possibilidade de os trabalhadores aprenderem a enfrentar novas situações de forma independente (SOLÍS, 2017). O autor ainda afirma que programas de teletrabalho devem treinar os supervisores para definir pontos de gestão, e que os mesmos gastam uma excessiva quantidade de tempo revendo o que está sendo feito remotamente. Neste ponto é que aparece a relevância da confiança, pois os funcionários atribuídos ao teletrabalho são aqueles que são relativamente mais produtivos como teletrabalhadores do que seriam como trabalhadores regulares (PIGINI; STAFFOLAN, 2019). Para Pérez *et al.* (2004), os temores gerenciais de perder o controle sobre funcionários remotos diminuem quando há maior confiança entre gerentes e funcionários.

E embora os supervisores devam deixar de lado o controle, de acordo com Solís (2017), eles não podem perder de vista a necessidade de comunicação, visto

que este é um mecanismo igualmente necessário para que o teletrabalho funcione adequadamente.

Morganson *et al.* (2010) afirmam que os gerentes podem organizar reuniões regulares com trabalhadores distantes para mantê-los atualizados sobre questões atuais e envolvê-los nas decisões através do telefone ou do *e-mail*. Os autores também apontam que as equipes de trabalho devem encontrar-se pessoalmente de maneira regular, isto inclui a comunicação entre o supervisor e o trabalhador (SOLÍS, 2017). Para Errichiello e Pianese (2020) os trabalhadores de ambos os locais (presencial e remoto) têm a necessidade de interagir e colaborar para escapar do risco de tédio, frustração ou alienação derivada do trabalho em casa, bem como para gerenciar os limites entre a esfera profissional e pessoal.

Como afirma Errichiello e Pianese (2020), os trabalhadores remotos demonstram uma elevada atitude de confiar uns nos outros, comunicar-se e transferir conhecimento para seus colegas. O autor alega que a percepção de pertencimento dos indivíduos à organização representou um sério desafio no contexto do teletrabalho. Afirmando também, que muitos estudos relataram que a distância física afeta negativamente a identificação organizacional, principalmente quando os trabalhadores remotos percebem a falta de apoio da organização e colegas. Por isso, motivar a comunicação na equipe é importante e imprime no trabalhador um sentimento de pertencimento à organização.

Motivar o trabalhador remoto para participar da tomada de decisões, usando a tecnologia requer práticas de trabalho ligeiramente diferentes (como por exemplo, agendar videoconferências), de modo que todas as partes interessadas possam ser envolvidas e para que todas as decisões sejam as mesmas dentro e fora do local de trabalho.

4.3.6 Tecnologia

Conforme já mencionado, o teletrabalho só se tornou possível graças à evolução tecnológica e a democratização do acesso aos recursos (equipamentos e *softwares*). O que corrobora com Pérez *et al.* (2004) e sua afirmação de que as estatísticas de teletrabalho indicam ocorre de maneira mais frequente em indústrias

de serviços e empregos que contêm tarefas baseadas em informações, desta forma, os fatores estruturais organizacionais influenciam diretamente na adoção da modalidade pelo órgão.

É necessária também a avaliação da existência de equipamentos, programas e ferramentas tecnológicas capazes de propiciar a possibilidade de adoção do teletrabalho. Preocupações com a segurança na tramitação de dados e informações institucionais devem ser consideradas e solucionadas de antemão. Segundo Pérez *et al.* (2004), alguns estudos apontam que os funcionários mais hábeis no uso das tecnologias de informação e comunicação são aqueles que mais frequentemente teletrabalham. Assim, a infraestrutura material e técnica oferecida a estes profissionais devem ser pensadas de maneira a minimizar problemas de suporte técnico e infraestrutura tecnológica, especialmente no que se refere à falta de treinamento voltado ao teletrabalho.

Segundo a literatura, a falta de treinamento é tida como uma desvantagem, um fator a ser desenvolvido no sentido de garantir maior segurança ao teletrabalhador. A revisão sistemática de literatura demonstra a relevância do treinamento para a adoção do teletrabalho, e que este é necessário para superar a falta de conhecimento tecnológico e entre outros requisitos do teletrabalho.

De acordo com Solís (2017), controle de acesso, criptografia e integridade dos fluxos de dados digitais, bem como firewalls eficientes e software antivírus são cruciais hoje. A implementação de medidas de segurança cibernética, interoperabilidade, sistemas integrados e aumento dos níveis de educação ajudarão a acelerar a implementação do teletrabalho (OLLO-LÓPEZ *et al.*, 2021).

As melhores práticas organizacionais estão ligadas tanto à instalação de sistemas adequados aos equipamentos de apoio às tecnologias de informação, quanto com a gerência. Esta última pode monitorar mais facilmente o desempenho de seus funcionários por meio de um sistema de gestão de desempenho baseado em objetivos e no local de trabalho físico (TAVARES *et al.*, 2021).

Para Ollo-López *et al.* (2021), as TICs podem ser usadas para aumentar a delegação de autoridade e autonomia aos trabalhadores, além disso, a infraestrutura

da TIC também é importante e, portanto, o investimento público e privado facilita seu uso.

Pérez *et al.* (2004) afirmam que a adoção do teletrabalho será percebida mais facilmente se essas tecnologias já estiverem sendo utilizadas na empresa, pois os funcionários terão mais habilidades e experiência no uso e manutenção delas. Caso contrário, quando os trabalhadores não têm as habilidades para trabalhar com a sofisticada TIC que está disponível hoje, pode-se concluir que a pressão percebida na prática do teletrabalho se associada a fatores sociais (TAVARES *et al.*, 2021). Funcionários mais idosos têm acesso reduzido a diferentes tipos de tecnologia, isso pode explicar por que aqueles com menos autonomia e podem preferir trabalhar no escritório (Grant *et al.*, 2013).

Para Siha e Monroe (2006), a tecnologia é a espinha dorsal de qualquer programa de teletrabalho. Oferecer a oportunidade de trabalhar remotamente indica que os funcionários não devem olhar para as tecnologias como meras ferramentas para realizar tarefas individuais com eficácia, mas como meios de interação e colaboração com colegas e gerentes distantes (ERRICHIELLO; PIANESE, 2020). As empresas devem investir no equipamento apropriado no escritório central e no escritório virtual antes de poderem reivindicar qualquer sucesso no mundo do teletrabalho (SIHA; MONROE, 2006).

A capacidade da tecnologia em aprimorar o processamento da informação aumentou dramaticamente na última década, e o custo de aquisição dessa tecnologia tornou-se menor (SOLOMON; TEMPLER, 1993). Com isso, o uso de TICs fora do escritório central pode ajudar as organizações a serem mais produtivas, fortalecer o compromisso organizacional, garantir a retenção de funcionários e melhorar o desempenho (MARTIN; MACDONNELL, 2012).

Para Ollo-López *et al.* (2021), o uso da TIC pode ser um quadro teórico muito útil para analisar os fatores que implicam na implementação do teletrabalho, visto que a TIC é inerente a ele. O teletrabalho bem-sucedido estabeleceu efeitos na retenção e produtividade, gerando benefícios mensuráveis para os resultados financeiros. À medida que a TIC continua a se desenvolver, a prevalência do teletrabalho só aumentará (BASILE; BEAUREGARD, 2016).

4.3.7 Volume de Trabalho

Embora a flexibilidade possa ser aumentada, a carga de trabalho também pode aumentar, é o que afirmam Grant *et al.* (2013). Isso justifica a necessidade de que os objetivos do teletrabalho sejam claros e as expectativas para o gerenciamento da carga de trabalho sejam discutidas com o supervisor. E que, embora as regras normais de escritório também se apliquem àqueles que trabalham remotamente, a comunicação deve ser melhorada, garantindo que as verificações sejam feitas na carga de trabalho, bem-estar e desempenho.

Na verdade, como afirmam Semlali e Hassi (2016), a principal ameaça ao trabalho em casa é o perigo de não limitar as horas de trabalho, levando o teletrabalho a se tornar apenas horas extras informais e não teletrabalho (OJALA *et al.*, 2014). Por conta disso, o trabalhador remoto deve aprender a gerenciar a própria carga de trabalho, a capacidade de tomar decisões remotamente, sua produtividade e seu desempenho (GRANT *et al.*, 2013).

Em parte, a questão do excesso de trabalho se deve à presença de materiais relacionados ao trabalho em casa, que podem levar os funcionários a continuar trabalhando (BASILE; BEAUREGARD, 2016). Por consequência, o trabalhador acaba por reduzir o tempo dedicado ao lazer e compromissos familiares, podendo acarretar um quadro de estresse e fadiga que, conforme afirma Palumbo (2020), implica uma capacidade prejudicada de gerenciar a carga de trabalho individual devido a pressões de tempo frequentes e exigentes que prejudicam o equilíbrio trabalho-vida individual.

Tavares *et al.* (2021) afirmam que trabalhadores com filhos dependentes experimentam maior pressão de tempo na vida cotidiana, independentemente da prática do teletrabalho, das TICs, o trabalho flexível faz as pessoas se sentirem pressionadas.

Isso significa que as tarefas de teletrabalho têm características particulares e exigem que aqueles que as executam tenham os traços de personalidade apropriados (TAVARES *et al.*, 2021), por isso a importância de analisar não apenas o ambiente em que será realizado o teletrabalho, mas principalmente, o perfil do candidato.

De acordo com Ojala *et al.* (2014), o trabalho informal em casa está associado a uma elevada motivação e entusiasmo no trabalho, mas também a uma carga de trabalho pesada, conclusão de tarefas difíceis ou importantes e a autoavaliação crítica da própria eficiência do trabalho, pois, a programação de tarefas do processo de adaptação dos funcionários ao teletrabalho está relacionada às suas capacidades para superar as dificuldades no novo ambiente de trabalho (PÉREZ *et al.*, 2004).

4.3.8 Natureza do Trabalho

De acordo com Ojala *et al.* (2014), muitos estudos confirmam que a natureza e o conteúdo do trabalho moldam a flexibilidade do trabalho em casa, e mostra como o objetivo, bem intencionado de aumentar a flexibilidade para ajudar os funcionários, resultou em práticas inesperadas de acordos trabalhistas.

Solomon e Templer (1993) afirmam que, em geral, as razões para a implementação do teletrabalho são preocupações com a eficiência, redução de custos e aumento da produtividade, contudo a natureza do trabalho atribuído também é um aspecto relevante antes da decisão pela implementação do teletrabalho ser tomada. Os autores também argumentam que as características específicas do local de trabalho, do posto de trabalho e das atribuições do funcionário devem ser consideradas fatores decisivos para a adoção ou não da modalidade.

Há de se considerar que existem postos de trabalho que demandam exclusivamente o atendimento presencial (por exemplo, equipe de manutenção, dentista). Segundo (PÉREZ *et al.*, 2004), além dos postos de trabalho estritamente burocráticos (como já visto anteriormente, se adaptam bem a modalidade), há também os que podem aderir parcialmente o teletrabalho, pois suas atribuições compreendem o atendimento além de atividades burocráticas (exemplo: técnicos de laboratório-atendimento/processos de compras; psicólogo-atendimento/elaboração de laudos). Como visto, a oportunidade dos funcionários de teletrabalho é influenciada principalmente pelas características do trabalho.

Pérez *et al.* (2004) afirmam que o arranjo alternativo de trabalho raramente é encontrado entre os trabalhos de manufatura, mas é mais frequente em setores de serviços e trabalhos que montam tarefas baseadas em informações do que podem ser dispersos geograficamente e executados de forma assíncrona.

Oportunizar a flexibilização do trabalho, para Errichiello e Pianese (2020), indica que os funcionários devem olhar para as tecnologias não como meras ferramentas para realizar tarefas individuais com eficácia, mas como meios de interação e colaboração com colegas e gerentes distantes e que as características das tarefas dos funcionários supervisores e do ambiente de trabalho estão positivamente relacionadas ao sucesso da implementação da modalidade (PÉREZ *et al.*, 2004).

A literatura demonstra que uma gama de disposições flexíveis está sendo usada para uma variedade de ocupações e, como consequência, a natureza das relações de emprego daqueles que contribuem para o trabalho da organização está se tornando mais diversa (PAPALEXANDRIS; KRAMAR, 1997).

5 DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentadas discussões decorrentes dos resultados obtidos por meio da revisão sistemática de literatura e sua análise a partir da definição das categorias que influenciam a implementação do teletrabalho na administração pública.

5.1 CORRELAÇÃO TEÓRICA ENTRE OS ASPECTOS QUE IMPACTAM A IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO

Por meio da revisão sistemática de literatura pode-se identificar os aspectos que impactam na implementação do teletrabalho. Diante da definição das categorias de análise (subseção 4.1) e do estudo do *corpus* textual da pesquisa, os aspectos foram identificados e apresentados na subseção 4.3. A figura 12 apresenta um mapa mental que ilustra um modelo conceitual dos aspectos identificados a partir das categorias de análise que impactam na adoção do teletrabalho, segundo o *corpus* do estudo.

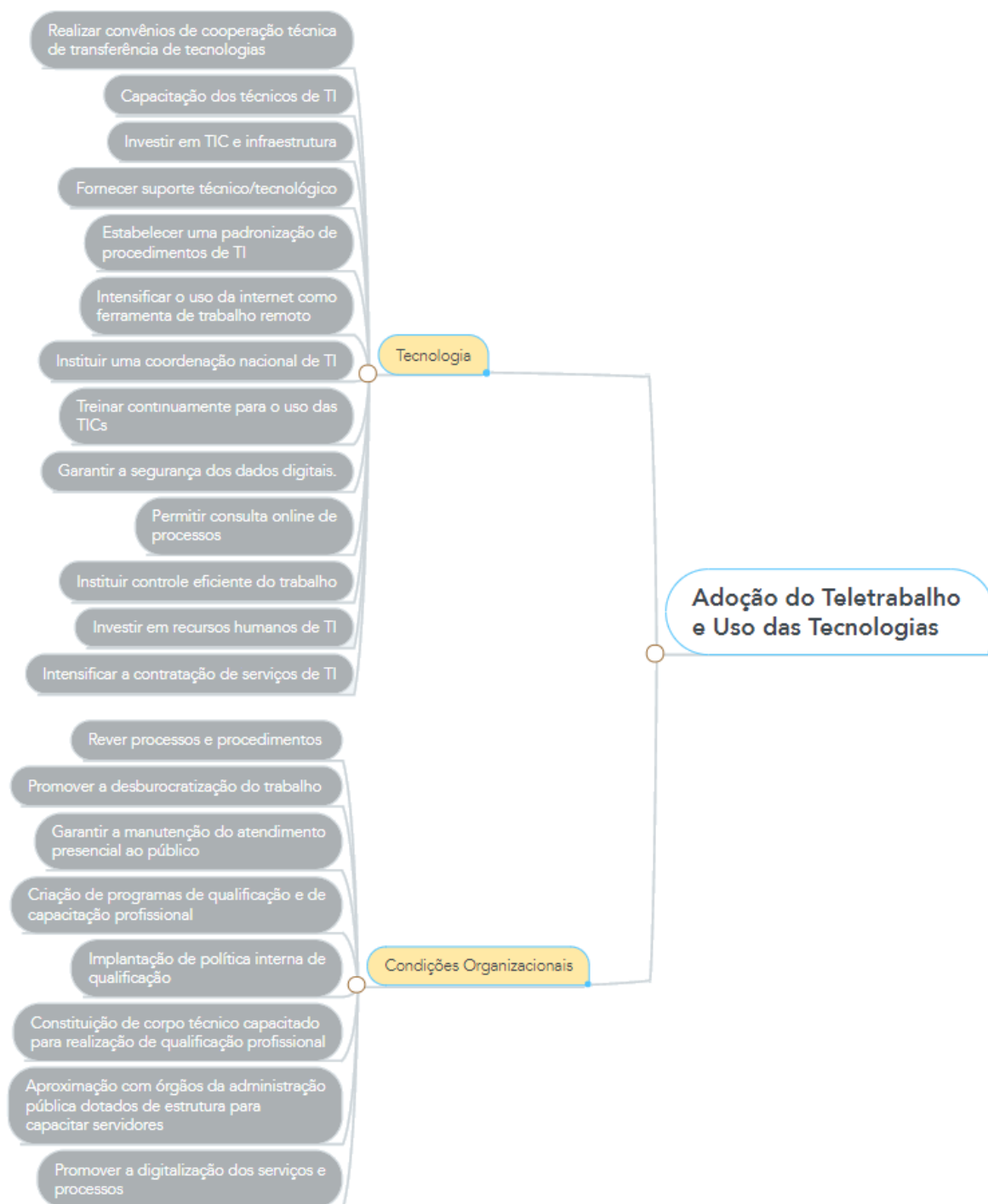
Figura 12 - Mapa mental/modelo conceitual das categorias de análise com os aspectos do teletrabalho na administração pública



Fonte: Autoria própria (2021)

Devido ao tamanho da figura e ao tamanho da fonte para visualização, os aspectos relativos à cada uma das categorias de análise são apresentados nas figuras 13 a 16 que seguem abaixo:

Figura 13 - Mapa mental/modelo conceitual das categorias de análise com os aspectos do teletrabalho na administração pública – Adoção do Teletrabalho e Uso das Tecnologias



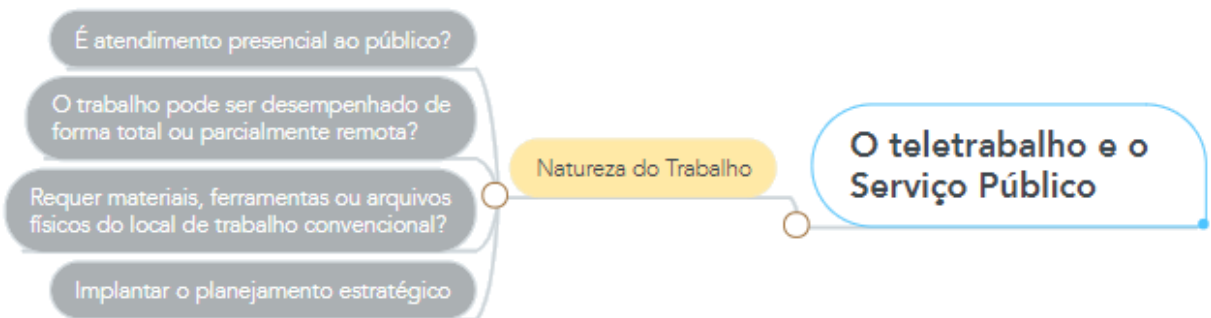
Fonte: Autoria própria (2021)

Figura 14 - Mapa mental/modelo conceitual das categorias de análise com os aspectos do teletrabalho na administração pública – Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho



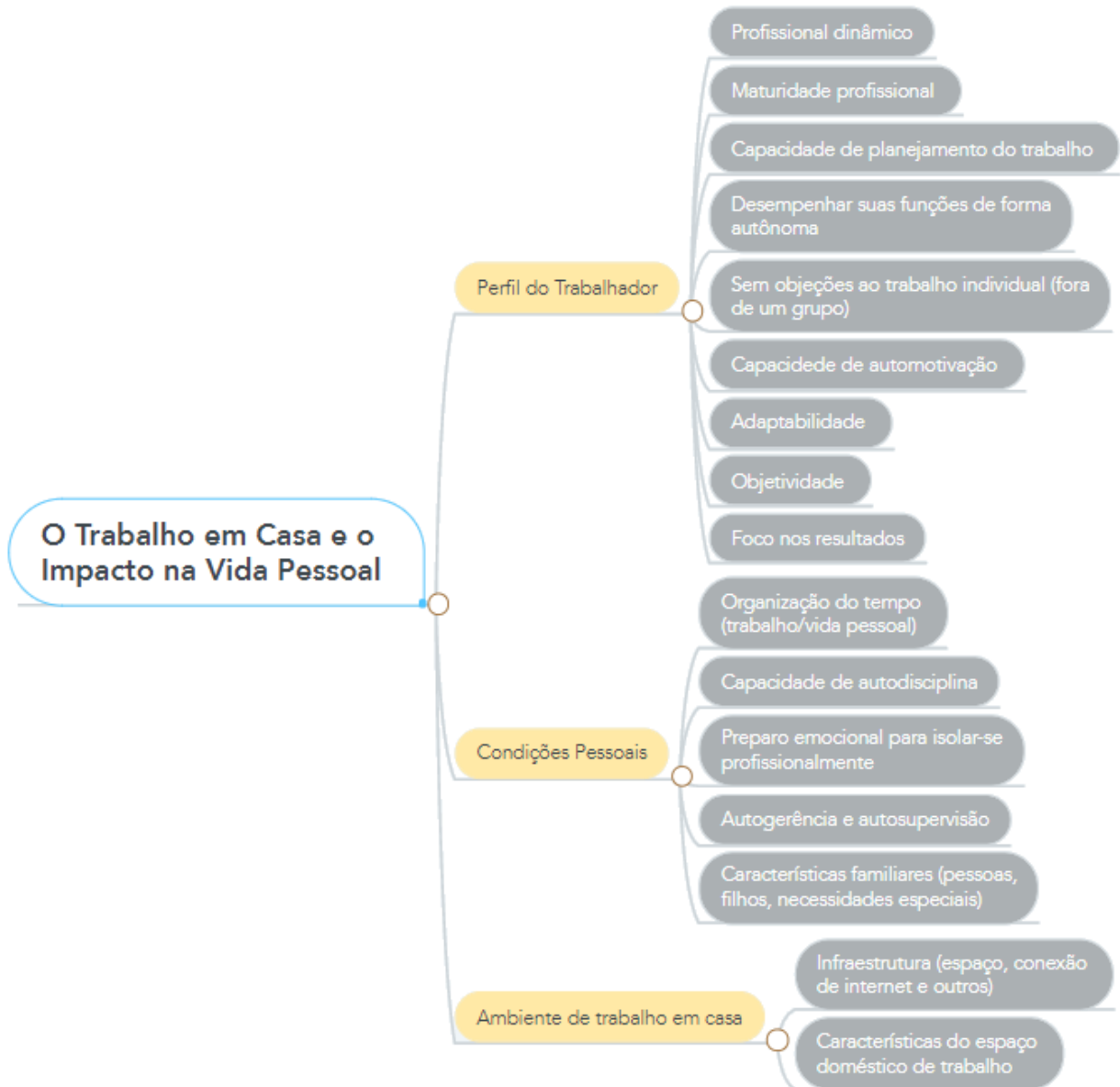
Fonte: Autoria própria (2021)

Figura 15 - Mapa mental/modelo conceitual das categorias de análise com os aspectos do teletrabalho na administração pública – O Teletrabalho e o Serviço Público



Fonte: Autoria própria (2021)

Figura 16 - Mapa mental/modelo conceitual das categorias de análise com os aspectos do teletrabalho na administração pública – O Trabalho em Casa e o Impacto na Vida Pessoal



Fonte: A autoria própria (2021)

Apesar do modelo conceitual acima apresentar os aspectos relacionados diretamente às categorias de análise, cabe salientar que, por vezes, os aspectos apresentam correlação teórica, influência e codependência entre si e com as demais categorias de análise.

A supervisão é um aspecto que impacta diretamente sobre os demais. Há uma relação direta com a natureza do trabalho uma vez que a atribuição de metas realistas (volume de trabalho) ao trabalhador remoto, a fim de evitar a sobrecarga deste, é feito pela gerência e os resultados são supervisionados pela mesma. A correlação teórica

entre estes aspectos, também leva em consideração as atribuições do cargo, para que seja possível determinar se o teletrabalho será desempenhado de forma total ou parcialmente remota.

Como já mencionado no capítulo anterior, esta supervisão do cumprimento das metas, será realizada por meio do uso de TIC, mostrando que o aspecto tecnologia (outro aspecto que igualmente se relaciona com os demais) torna-se, para além de uma ferramenta, a condição possibilitadora do teletrabalho e da supervisão remota.

Para que a supervisão e trabalho sejam desempenhados de maneira satisfatória e sem prejuízo ao usuário, é importante que os processos e procedimentos sejam revistos (condições organizacionais), a fim de promover a desburocratização e eliminar pormenores que tornam os processos morosos e pouco eficientes. É preciso promover a digitalização dos mesmos e permitir o acesso *online* para solicitação e obtenção de serviços como meio de promover a disponibilidade sem burocracia aos serviços públicos.

Admitindo-se que há tecnologia disponível para realização do teletrabalho, é necessário verificar as condições pessoais e do ambiente no qual o trabalhador pretende desenvolver suas atividades laborais. Inicialmente acredita-se que o teletrabalho será realizado num ambiente mais calmo que o do escritório, com menor frequência de interrupções e sem distrações como conversas paralelas e atendimento telefônico. Contudo, o ambiente doméstico pode não ser um ambiente a prova de interrupções e distrações, pois as demandas domésticas podem atrapalhar a concentração e dedicação ao trabalho.

Filhos pequenos, idosos, pessoas enfermas ou acamadas, podem demandar de atenção e cuidados. Por conta disso, segundo a literatura, as mulheres tornam-se mais propensas a adoção do teletrabalho e sentem-se profissionalmente mais satisfeitas com a modalidade, pois esta oportuniza a possibilidade de equalizar as demandas familiares e trabalhistas. O teletrabalho torna-se uma oportunidade de corresponder à necessidade financeira junto às obrigações familiares, haja vista que nem sempre as famílias dispõem de vagas de creche ou algum parente próximo para auxiliar com os cuidados da criança (por exemplo), enquanto a mãe trabalha. E se o

familiar que demanda cuidados especiais for um idoso, a situação toma contornos ainda mais complexos de solução.

Enfatiza-se a situação feminina diante do teletrabalho, pois as famílias monoparentais são, em sua maioria, chefiadas por mulheres. Porém há homens que também se encontram na mesma situação e com as mesmas necessidades de assegurar o sustento em paralelo à segurança física e emocional da família.

Sob este contexto, fica evidente a necessidade de analisar o ambiente familiar e as condições pessoais do trabalhador para conceder a flexibilização da jornada de trabalho. Estas condições pessoais vão além das condições físicas e de espaço para realização do trabalho de forma remota, cabe observar se o profissional possui condições, inclusive psicológicas, para realizar suas atividades fora do contexto do grupo.

O isolamento pode desencadear reações diversas nos indivíduos. Há os que não se importam com a interação e contato pessoal, contudo, a imensa maioria depende emocionalmente das relações humanas, sejam elas afetivas, familiares, amigáveis ou trabalhistas. Por conseguinte, o teletrabalho pode apresentar-se insalubre aos que dependem desse contato humano.

A prática da modalidade pode desencadear nos funcionários que dependem deste contato, doenças psicossomáticas (enxaqueca, hipertensão e alergias, por exemplo) e emocionais como depressão e ansiedade. Se a pessoa apresenta ou já apresentou algum quadro, em qualquer nível, de ansiedade e depressão, segundo a literatura, a modalidade não é indicada, pois o teletrabalho compreende a maturidade profissional e a condição de realizar seu trabalho de forma autônoma e com o mínimo de auxílio dos demais. Conceder a adoção da flexibilidade é afastar a pessoa que já apresenta indícios de propensão a enfermidades que podem levar a quadros clínicos graves e resultados até mesmo trágicos.

Além da condição pessoal, o perfil do trabalhador deve ser criteriosamente analisado. Espera-se que este apresente algumas características que indiquem que a adoção da modalidade logrará bons resultados. Autonomia, autogerência, maturidade profissional, concentração, foco nos resultados, objetividade, capacidade de

planejamento do trabalho e dinamismo, são algumas das características desejáveis no perfil do trabalhador remoto.

Espera-se que o trabalhador apresente, senão todas, a maioria destas características. Afinal, longe do ambiente do escritório e sem o contato direto com colegas e supervisão, o trabalhador deverá apresentar autonomia para executar suas tarefas. Obviamente que o teletrabalho bem sucedido, como já dito anteriormente, deve contar, além das TICs, com uma comunicação eficaz entre os colegas e com a supervisão, entretanto, lapsos e demora em receber respostas podem ocorrer, dificultando o êxito da atividade.

Portanto, apresentar maturidade profissional associada à autonomia pode facilitar o trabalho. A capacidade de planejamento, concentração e objetividade, certamente contribuirá com a obtenção de resultados e alcance de metas, que conforme a literatura, torna-se a forma adequada de avaliar o desempenho e rendimento do trabalhador remoto. Estas características agrupadas demonstram que o trabalhador possui autogerencia e apresenta as competências esperadas que o tornam apto a flexibilização do espaço e horário de trabalho.

Contudo, vale ressaltar que esta autogerencia deve ser responsabilmente administrada para que, a fim de demonstrar eficiência e cumprir metas, o trabalhador não acabe realizando horas extras que não serão remuneradas. Este falso controle da situação pode levar a estafa mental e física, adoecendo o trabalhador por falta da capacidade deste em gerenciar o tempo e o volume de trabalho delegado. Novamente, o volume de trabalho deve ser dosado e, de forma realista, os prazos devem ser fixados.

Para que a experiência não seja frustrada, não basta possuir e disponibilizar TIC. A supervisão deve assegurar que o trabalhador foi capacitado para utilizá-las e que as ferramentas disponibilizadas são adequadas para as tarefas designadas. A familiaridade com as tecnologias é um forte impulsionador do teletrabalho. A literatura corrobora que as ferramentas tecnológicas já utilizadas no escritório transmitem confiança ao trabalhador, por este já possuir familiaridade com elas. Não obstante, os trabalhadores com mais idade (condições pessoais), tornam-se menos voltados a aderir a modalidade por sentirem-se inseguros de manusear recursos digitais e

ferramentas tecnológicas sozinhos. Porém, a oferta de capacitação pode resolver esta insegurança e promover condições igualitárias a todos.

A capacitação pode ser promovida pela própria instituição, se houver pessoal apto para fazê-lo ou por meio da contratação de empresa terceirizada. O importante, conforme indica a literatura, é capacitar os trabalhadores. As tecnologias tornaram-se mais acessíveis economicamente nos últimos anos e também evoluíram rapidamente, possibilitando a flexibilização do trabalho e o dinamismo na execução das atividades. Da mesma forma, a internet tornou-se uma ferramenta básica de trabalho nas mais diversas áreas. Qualquer que seja a função ou trabalho, demanda do uso direto ou mesmo indireto da internet e das TICs.

Compreende-se que a rápida evolução tecnológica (ainda não concluída e sem previsão de cessar) pode gerar insegurança. Porém, se realizada a capacitação, o suporte técnico e tecnológico, e dado o devido tempo para familiarização e manuseio das ferramentas, o teletrabalho pode tornar-se possível a um significativo número de trabalhadores.

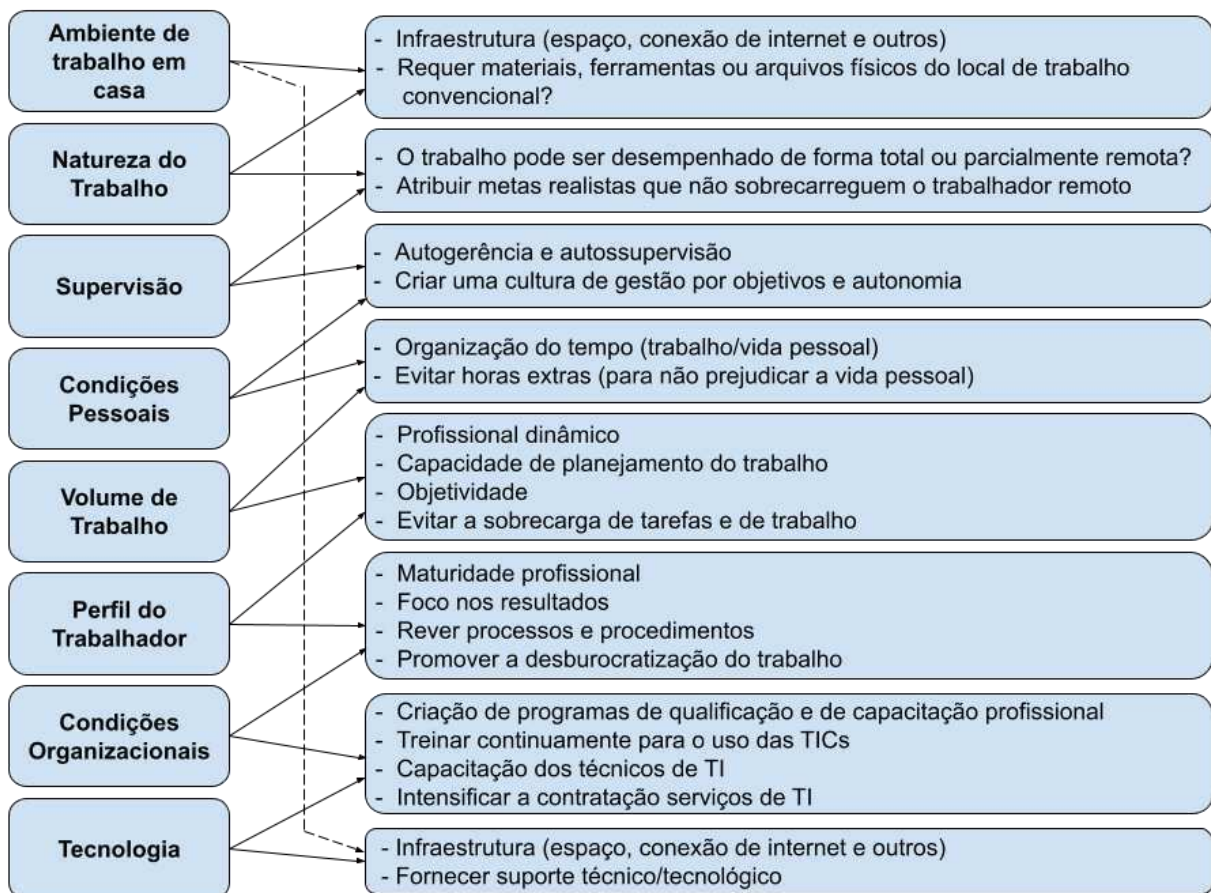
Para que haja este suporte técnico de TI, o incentivo deve ocorrer tanto por parte da iniciativa privada quanto por parte de políticas públicas. Percebe-se através revisão sistemática de literatura, que países desenvolvidos tendem a investir mais em tecnologia e em seu desenvolvimento, tornando-se detentores de patentes e tecnologia, promovendo a informatização e despontando no cenário mundial. Enquanto em países em desenvolvimento há pouco investimento em tecnologia, no desenvolvimento e na inovação. A tecnologia que entra nesses países é comprada dos países desenvolvidos por altos valores e, geralmente, já ultrapassada, tendo em vista que a tecnologia evolui num ritmo difícil de acompanhar.

Por isso, o avanço tecnológico deve tornar-se uma preocupação das políticas públicas para que os países em desenvolvimento se tornem mais competitivos no mercado internacional. A aquisição e ampliação ao acesso de tecnologia já comprovou que pode evoluir consigo as relações trabalhistas. Estas políticas devem buscar ir além da aquisição e devem fomentar a pesquisa e o desenvolvimento de tecnologias que atendam as demandas e características nacionais, sem estrangeirismos.

A literatura propõe uma gestão nacional de TI. Esta gestão carece de dimensionar o número de profissionais de TI atuantes, por exemplo, nos órgãos públicos. Se a informatização e digitalização dos processos e procedimentos já se tornaram uma necessidade, igualmente faz-se necessária suprir a demanda de profissionais capacitados para administrar este processo.

A gestão de TI, como uma política pública, há de preocupar-se com a estruturação (aquisição de equipamentos, dimensionamento da estrutura de TI e de suporte) e até mesmo com a capacitação do usuário, promovendo sua autonomia digital. A Figura 17 ilustra, de maneira resumida, a correlação teórica entre os aspectos e os pontos sensíveis que interferem sobre diferentes aspectos:

Figura 17 - Correlação teórica entre os aspectos que impactam na adoção do teletrabalho



Fonte: Autoria própria (2021)

5.2 AS IMPLICAÇÕES DA IMPLEMENTAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo Silva (2015, p. 8) a decisão para a adoção do teletrabalho no setor público prima por resultados e observa a qualidade dos serviços realizados. “A melhoria na oferta das atividades essenciais prestadas pelo poder público, aumento da produtividade, redução de custos e elevação do nível de transparência da gestão pública.” (SILVA, 2015, p. 10)

Um dos primeiros aspectos a serem considerados é o de que nem toda atividade pode ser realizada de forma remota. Segundo Pérez *et al.* (2004), a oportunidade do funcionário de teletrabalho é influenciada, principalmente, pelas características do trabalho, cargos que possuam em sua essência o atendimento presencial (médicos, enfermeiros, técnicos de laboratório, por exemplo) não terão possibilidade de desempenhar suas atividades integralmente de forma remota. É importante estar ciente que para a implementação do teletrabalho deve haver um estudo préterito das atividades, equipamentos e tecnologias, dentre outros requisitos.

Como já observado por Pyörä (2011), a difusão do teletrabalho tem sido um processo mais lento do que o previsto, segundo Mendes (2020):

“haja vista que para determinados setores da Administração Pública, especialmente, aqueles que necessitam fazer atendimento ao público ou prescindir de interação funcional para sua execução não podem realizar essa prática laboral” (MENDES *et al.*, 2020, p. 12754)

Dado que a modalidade é caracterizada por descentralizar a prestação de serviços dando ênfase a flexibilização que em diversos lugares através da intensa utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação, TICs (MENDES *et al.*, 2020).

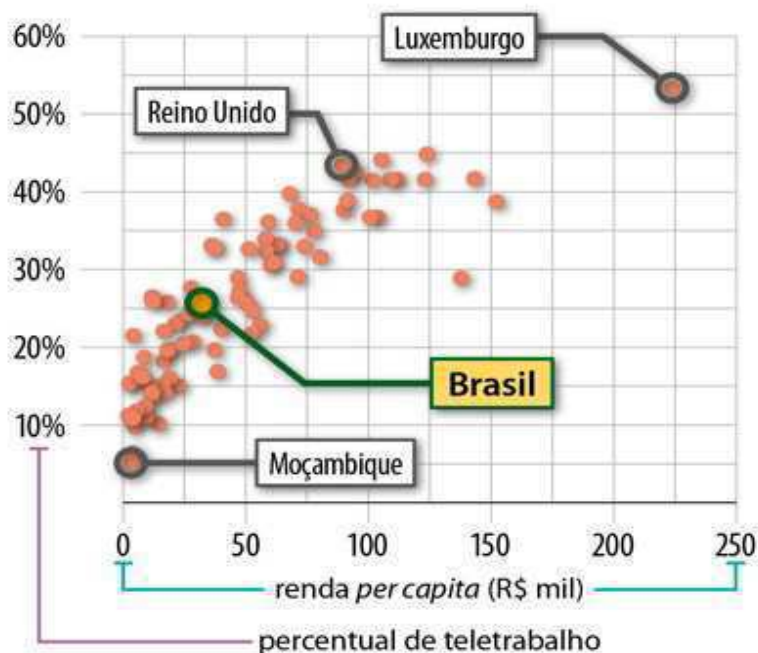
Os estudos mostram que os países mais desenvolvidos tendem a proporcionar ao trabalhador maiores chances para trabalhar de forma remota, e as TIC corroboram com estes dados. Quanto mais desenvolvido e melhor o acesso às novas tecnologias, mais propensos são as organizações e governos a expandir a modalidade. Isso se deve não apenas ao poder aquisitivo para estruturação do suporte de TI, mas também à condição cultural, e até mesmo educacional, da população para adaptar-se às tecnologias que possibilitam o teletrabalho. Nestes países, a revisão sistemática de literatura confirma a expansão da modalidade inclusive em setores da administração pública. Na Austrália, por exemplo, o governo tinha como meta de até o ano de 2020,

triplicar a força de trabalho remota (12% dos servidores públicos). Enquanto a Holanda investe em práticas de liderança para ampliar os resultados.

5.3 IMPLEMENTAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A literatura conduz à reflexão de que, a realidade do país em relação ao teletrabalho não se apresenta favorável nem mesmo para o setor privado, exigindo de muita evolução para que chegue ao setor público. Oliveira (2020) apresenta o estudo de Jonathan Dingel e Brent Neiman, onde 86 (oitenta e seis) países são listados como países que adotaram o teletrabalho em relação a sua renda per capita. A lista é liderada por Luxemburgo (53,4%) e têm Moçambique como o país com menor percentual de adoção da modalidade, com apenas 5,24%. O Brasil ocupa a 45ª posição, com 25,65%. O Gráfico 2 apresenta os dados de Neiman:

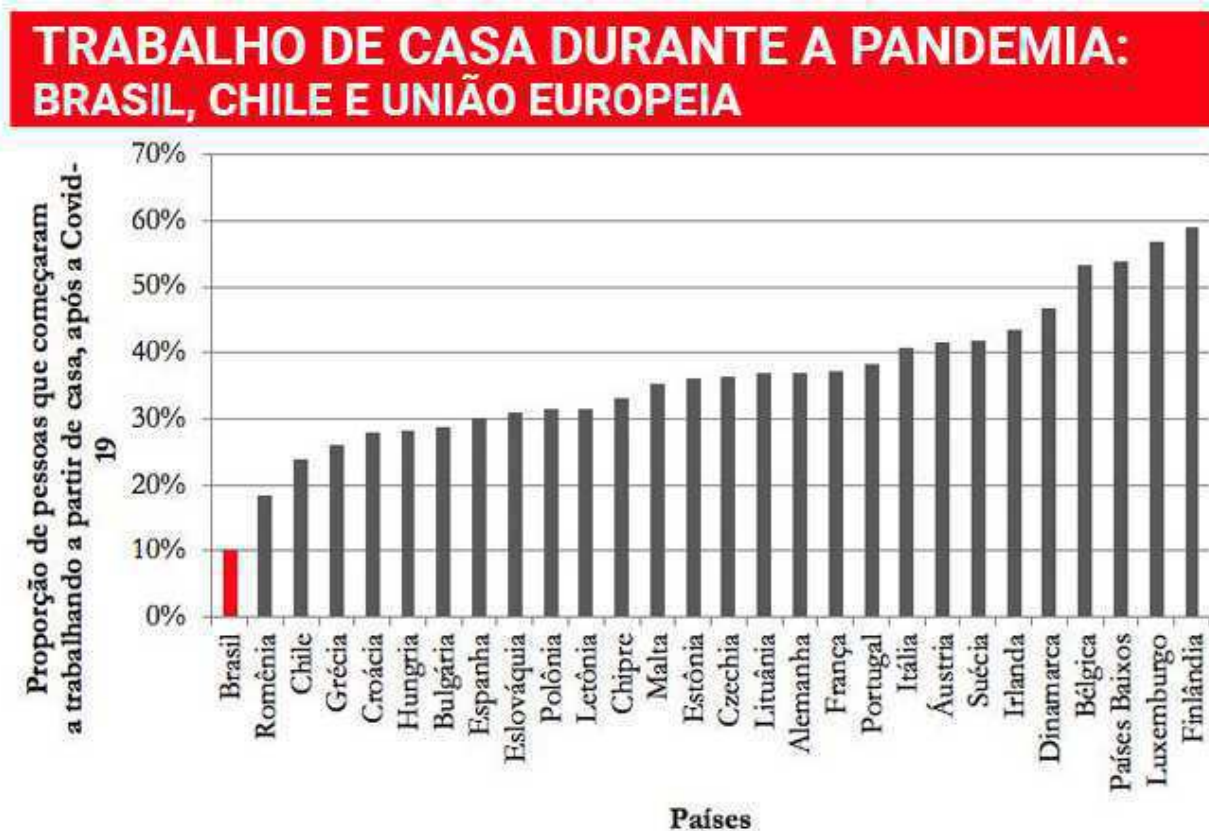
Gráfico 2 - Teletrabalho versus renda per capita



Fonte: Agência Senado

Segundo dados da Rede de Pesquisa Solidária (2020), diante da situação gerada pela pandemia da COVID-19, o Brasil, em comparação ao Chile e a União Europeia, apresentou aumento na adoção da modalidade. Contudo, passou a último colocado como o país com menor utilização da flexibilização como meio de combate a pandemia, como demonstra o Gráfico 3:

Gráfico 3 - Trabalho em casa durante a pandemia



Fonte: Rede de Pesquisa Solidária - Boletim nº 16

Com visto, a adoção da flexibilização do trabalho no contexto do Brasil ainda tem muito a evoluir para que atinja níveis que possibilitem a ampliação no setor público. Segundo Silva (2015, p. 9) “é relevante que o Estado brasileiro procure avançar de forma consistente na adoção do teletrabalho no serviço público, visto que essa modalidade é importante para permitir mais flexibilidade na Administração Pública.”.

Entretanto, de modo geral, a visão da população é de que há muitos servidores públicos e que “enxugar a máquina” reduzindo o número de servidores é a melhor opção econômica para o país. Mas, conforme mostra o Gráfico 4, os países

desenvolvidos possuem um número percentualmente maior de funcionários públicos do que o Brasil, sendo que na maioria das vezes, esse número maior servidores atende a uma população menor.

Gráfico 4 - Percentual de servidores em relação ao número de trabalhadores



Fonte: DIAP (2020)

Tavares *et al.* (2021), em seu estudo, enfatizam que no mundo atual e globalizado, as organizações buscam alternativas viáveis para otimizar o trabalho, de forma que as empresas possam ganhar com a economia de recursos, qualidade, eficiência e eficácia dos serviços prestados. Considerando-se que o presente estudo aborda as implicações do teletrabalho na administração pública, fica evidente que esta economia de recursos, sem permitir a queda na qualidade do atendimento, também pertence aos interesses públicos. Espera-se das organizações públicas a eficácia e eficiência na prestação de serviços, buscando a economicidade para o Estado e sociedade.

Desta maneira, o *corpus* do estudo corrobora que o teletrabalho contribui de formas variadas com as políticas e os objetivos da administração pública. Para Papalexandris e Kramar (1997), arranjos de trabalho flexíveis e licença familiar melhoram o moral dos funcionários, melhoram o recrutamento e a retenção, aumentam a produtividade, reduzem o absenteísmo e melhoram a imagem pública.

Contudo, conforme demonstrado pelo estudo, no Brasil a ampliação da adoção da modalidade vem sendo adiada em virtude da falta de leis regulamentadoras específicas sobre o teletrabalho. Qualquer que seja o objetivo de uma lei, ela visa regulamentar ações e conduzir de forma idônea e democrática as relações e acontecimentos sociais. Desta forma, a legislação trabalhista, como a CLT, por exemplo, visa proteger o trabalhador, regular as relações de trabalho e garantir que o empregado esteja de acordo com todas as suas obrigações e direitos, assegurando a ambas as partes (empregador e empregado) a instância judicial para regularizar possíveis desacordos.

Diante da escassez de legislação específica, alguns órgãos públicos editaram e implantaram sua própria regulamentação para adoção do teletrabalho. Na ausência de legislação voltada ao serviço público, algumas leis e regulamentações empregadas na iniciativa privada dão início à formalização da modalidade. É o caso da Lei nº 13.467 de 2017, conhecida como Reforma Trabalhista, que expressa em seu Capítulo II-A, dos artigos 75-A ao 75-E24, a conceitualização da modalidade: “Art. 75-B. Considera-se teletrabalho 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.” (BRASIL, 2017)

Desta forma, segundo Amada e Chweih (2020): “o comparecimento do teletrabalhador em atividades específicas na sede da empresa não irá descaracterizar o regime de trabalho, desde que a prestação do serviço ocorra preponderantemente fora do estabelecimento, para a legislação”, pois se trata de um mero modo de prestação de serviços, e não de benefício a ser concedido ao servidor público.

Diante disto, o teletrabalho no serviço público torna-se uma modalidade de difícil implementação devido à resistência às mudanças apresentada por parte da administração pública. Esta mudança cultural deve passar pela capacitação dos gestores, visando diminuir a insegurança e despreparo para se gerir os servidores remotos. A relação de confiança entre gestores e servidores é essencial para o sucesso do teletrabalho, pois cabe à administração analisar o papel e os objetivos da instituição. Quando o objetivo do relacionamento com o colaborador é aumentar a competitividade, além do diálogo aberto e da confiança mútua, o esse relacionamento

também envolve serviços profissionais ou uma função de liderança, ambos os quais exigem um compromisso aberto para o sucesso da empresa (PAPALEXANDRIS; KRAMAR, 1997).

O emprego de uma gestão voltada à produtividade por meta ou tarefa, é a forma ideal de gerir os trabalhadores remotos: “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” (MENDES *et al.*, 2020). É preciso designar tarefas realistas e que possibilitem ao trabalhador remoto coincidir satisfatoriamente família e trabalho, sem prejuízo a qualidade do serviço e sem impor ao trabalhador a necessidade de sobrecarga de horas para o cumprimento do cronograma de atividades trabalhistas.

Desse modo, com uma gestão voltada a resultados, um investimento na expansão da infraestrutura digital e uma digitalização dos procedimentos e serviços eletronicamente acessíveis ao público, as experiências têm apresentado bons resultados e um número crescente de órgãos e servidores que adotaram o regime de teletrabalho no serviço público brasileiro.

Ademais, o estudo possibilitou identificar o teletrabalho como uma grande vantagem ao serviço público. Além dos argumentos demonstrados já listados na subseção 4.2.2.1, o estudo corrobora que a eficiência esperada da prestação dos serviços públicos, pode utilizar-se do teletrabalho como um meio para alcançá-la.

O teletrabalho pode ser considerado uma ferramenta de inovação disponível às organizações. Diante da crise econômica enfrentada pelo país, a adesão à modalidade promove a manutenção eficiente na prestação de serviços enquanto também promove a economia dos recursos públicos e a melhoria de programas socioambientais. O aumento da produtividade e da qualidade na prestação de serviços, especialmente após a digitalização dos processos, promove a ampliação dos meios de comunicação e acessos ao usuário dos serviços (mesmo onde não há prestação de tais serviços ou em finais de semana, por exemplo), evitando desperdícios e levando a uma conseqüente redução de custos.

Segundo Hau e Todescat, (2018), as principais vantagens são a produtividade, maior qualidade nos serviços e a diminuição do absenteísmo, diante da possibilidade

de adoção da modalidade pelos servidores com dificuldade de deslocamento. Isso aumenta os números de empregabilidade, qualidade de vida e satisfação no trabalho, impulsionando, conseqüentemente, a melhoria de resultados amparados na eficiência e efetividade na prestação dos serviços públicos.

5.4 PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Considerando-se que o serviço público brasileiro é bastante vasto e composto por diversos órgãos, este estudo busca apresentar um conjunto de diretrizes a serem utilizadas na implementação do teletrabalho em universidades públicas.

O planejamento faz parte das atribuições da administração e, sendo o teletrabalho uma inovação, sua implementação demanda do planejamento a longo prazo para assegurar que todos os recursos (orçamentários, tecnológicos e humanos) estejam disponíveis e não se tornem um problema para essa implementação e para a continuidade da modalidade. Esta previsão de recursos deve ser gerenciada pela comissão central a ser designada para o planejamento da implementação do teletrabalho no órgão público.

Quanto ao prazo de implementação, os artigos que se utilizaram de estudos de caso e formaram o *corpus* deste estudo, estimaram, em média, um tempo de 24 meses para a implementação do teletrabalho, para que assim seja respeitado o tempo de cada medida que antecede a adoção e para que não haja descontinuidade dos trabalhos nem sobreposição de etapas do processo.

A partir da comissão central, torna-se possível a designação das subcomissões dedicadas às diferentes frentes, ressalta-se que estas subcomissões não devem ser revogadas após a implementação, mas sim, devem continuar atuando para monitorar a execução do teletrabalho e dar encaminhamento a possíveis adequações na implementação que se fizerem necessárias. A Figura 18 ilustra a composição, objetivos principais e a estruturação da comissão central e suas subcomissões:

Figura 18 - Composição da Comissão responsável pela implementação do teletrabalho

COMISSÃO CENTRAL			
<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento; • Coordenação dos trabalhos; • Levantamento de recursos (financeiros, estruturais e humanos); • Designação das subcomissões. 			
Subcomissão de Análise dos processos e procedimentos	Subcomissão de Estrutura de TI	Subcomissão de Análise de cargos	Subcomissão de Estudo de setores
identificar e mapear os processos e procedimentos passíveis de execução remota; adequação dos processos de execução das atividades.	levantamento e disponibilidade de recursos financeiros para estruturação do suporte técnico e tecnológico, dimensionamento da equipe necessária para suporte; desenvolvimento de ferramentas de controle, tramitação segura de dados e gestão do teletrabalho, promover a capacitação para uso de TIC.	analisar as atribuições dos cargos e verificar se há a possibilidade de adoção a modalidade de trabalho remoto.	realizar o estudo dos setores e avaliar a viabilidade de adoção do trabalho remoto; organização dos setores para obtenção de resultados e cumprimento de metas alinhadas aos objetivos da implantação do teletrabalho; definir o nível de capacitação de servidores e gestores além do levantamento de que tipo de capacitação será realizada (gestão do tempo, conhecimentos de TI, uso de TIC, entre outros) para a obtenção das metas do setor diante do teletrabalho.

Fonte: Autoria própria (2021)

Além de formular o regulamento, a comissão central deve desenvolver o planejamento da implementação do teletrabalho, uma norma geral de implementação de todo o projeto, e esta última deve estar alinhada com o planejamento estratégico organizacional, com o projeto de teletrabalho e com a estratégia de gestão da mudança.

O Quadro 18 apresenta a proposta de diretrizes à comissão central que analisará a viabilidade da implementação da modalidade:

Quadro 18 - Diretrizes para implementação do teletrabalho na Administração Pública

Etapa	Encaminhamento

PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo da estrutura organizacional do órgão: análise de cargos e setores que poderão aderir à modalidade; - Seleção dos processos que poderão ser realizados remotamente; - Revisão de processos e procedimentos (desburocratização) a fim de possibilitar encaminhamentos remotamente; - Designação das subcomissões; - Dimensionamento do quadro de servidores; - Definir critérios para concessão do benefício; - Indicar os agentes responsáveis pela análise e revisão dos encaminhamentos; - Desenvolvimento do regulamento, ferramentas de controle e regras de avaliação (dos servidores e do processo); - Treinamento dos envolvidos (gestores, equipe de TI e candidatos ao teletrabalho).
EXECUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Expansão gradativa da modalidade entre setores e servidores; - Emissão de relatórios sobre o processo no decorrer da implementação; - Pequenos ajustes de procedimentos que se fizerem necessários para o sucesso da experiência; - Treinamento constante aos envolvidos; - Treinamento de liderança para os gestores; - Retificar (dentro da legalidade) o regulamento e critérios avaliativos; - Adequar as ferramentas de controle e de TI; - Gerenciar conflitos de forma eficiente e instituir a gestão colaborativa e motivacional da equipe; - Promover a interação entre trabalhadores (presenciais e remotos);
MONITORAMENTO E CONTROLE	<ul style="list-style-type: none"> - Revisão periódica dos procedimentos; - Análise de relatórios periódicos referentes aos resultados; - Ajustes dos processos; - Acompanhar a evolução do processo e seus agentes; - Revogar a concessão do teletrabalho caso não haja retorno positivo para a sociedade ou apresente falhas relevantes no processo;

Fonte: Autoria própria (2021)

Sugere-se às subcomissões, utilizar-se de diferentes abordagens para mapear e auxiliar na elaboração da adequação dos cargos e setores: reuniões, questionários, entrevistas, análise documental e de sistemas. Para que assim se possa identificar as partes dos processos e redesenhar seus fluxos, adequando-os ao teletrabalho, além de também estabelecer os mecanismos de avaliação tanto do setor quanto dos servidores nele lotados. Esta reestruturação dos procedimentos deve ocorrer de forma coletiva envolvendo todos os servidores lotados no setor e, sempre que possível, contar com a colaboração do público externo para que não haja percepções não consideradas.

5.4.1 Subcomissão de Análise dos Processos e Procedimentos

Decorrente das práticas burocráticas na administração pública, as instituições possuem seus processos e procedimentos documentados e registrados como um modelo a ser seguido, em observância à legalidade e princípios públicos, visando a padronização dos seus atos. Conforme Mendes *et al.* (2020), considerando que a administração pública demanda encontrar novos meios para tornar mais eficientes os serviços prestados pelo Estado, essa possibilidade de ascensão produtiva pode ser encontrada no teletrabalho.

No entanto, diante da implementação do teletrabalho, a forma de desempenhar as atividades deixa de ser a habitual e, com isto, demanda uma nova dinâmica no cumprimento das mesmas. Rever os procedimentos e buscar a desburocratização destes torna-se primordial para que o teletrabalho seja adotado e com sucesso. Esta revisão deve iniciar as ações da comissão central, tendo em vista que, setores com processos de difícil reestruturação, não estarão aptos a aderir à modalidade.

Conforme o *corpus* deste estudo, as instituições que optaram pela adoção do teletrabalho organizaram, além da regulamentação, um conjunto de propostas de melhoramento de processos, atividades e tarefas, contribuindo para a implementação estratégica da modalidade.

O Quadro 19 apresenta a proposta de diretrizes para nortear o trabalho inicial da subcomissão:

Quadro 19 - Formulário de diretrizes para análise de processos e procedimentos

SUBCOMISSÃO DE PROCESSOS E PROCEDIMENTOS	
Setor:	Nº de servidores:
Público externo:	Público Interno:
Processos realizados no setor:	
Quais processos podem ser digitalizados:	
Já existem plataformas/ferramentas tecnológicas que possibilitem a digitalização? () sim () não Quais?	
O processo poderá ser encaminhado de forma digital? () sim () não () parcialmente	
O(s) processo(s) demanda(m) de equipamentos disponíveis apenas no espaço da instituição? () sim () não	
O(s) processo(s) demanda(m) de arquivos e documentos disponíveis apenas no espaço da instituição? () sim () não	
O(s) processo(s) pode(m) passar por reestruturação a fim de eliminar etapas que o tornam burocrático? () sim () não	
Quantos servidores podem aderir à modalidade? (Segundo a Subcomissão de análise de Cargos) _____ servidor(es)	

Fonte: Autoria própria (2021)

5.4.2 Subcomissão de Estrutura de TI

Quanto à infraestrutura tecnológica, lemos que: “razão pela qual essa modalidade laboral tem conquistado grande aderência devido à necessidade das organizações em tornarem seus serviços mais produtivos e reduzir custos” (MENDES *et al.*, 2020, p. 12750). A subcomissão de estrutura de TI deve apresentar o estudo técnico preliminar pontuando a necessidade de recursos humanos (analisar o quadro de servidores disponíveis) e financeiros para a adequação das tecnologias da informação e comunicação. Tornando viável, desta forma, o suporte técnico e tecnológico para realização do teletrabalho, realizar levantamento das necessidades de contratação de serviços caso não seja possível, por exemplo, a construção de

ferramentas e/ou *softwares* necessários à segurança na tramitação de dados e organização do teletrabalho.

Diante da reestruturação do setor de TI e suas ferramentas, a necessidade de treinamento dos servidores para o manejo das novas tecnologias deve prever se esta capacitação será realizada pelos próprios servidores de TI ou se haverá a terceirização deste treinamento. O Quadro 20 apresenta diretrizes para análise da estrutura de TI que possibilitará ou não a implementação do teletrabalho:

Quadro 20 - Formulário de diretrizes para estrutura de TI

SUBCOMISSÃO DE ESTRUTURA DE TI	
Setor:	Nº de servidores de TI:
Público externo:	Público Interno:
Processos realizados no setor:	
O órgão possui todo equipamento necessário para implementação do teletrabalho? () sim () não Se não, quais devem ser adquiridos?	
Os servidores de TI possuem treinamento específico para o uso das ferramentas tecnológicas que possibilitem a digitalização dos processos? () sim () não Quais?	
Os servidores de TI estão aptos a realizar o treinamento dos demais servidores para o uso das ferramentas tecnológicas que possibilitam o teletrabalho? () sim () não	
O órgão demanda ampliação do quadro de servidores de TI? () sim () não De quais os cargos?	
O órgão possui tecnologia que assegure a tramitação <i>online</i> segura de dados? () sim () não	
Há necessidade de realizar a contratação de empresas ou serviços de TI (licitação)? () sim () não	
Há necessidade de realizar convênios de parceria com outros órgãos para aquisição de tecnologia? () sim () não	
Há espaço físico para instalação de equipamentos de TI? () sim () não Se não, qual o espaço necessário?	

Há estrutura para instalação de equipamentos de TI (ar condicionado, energia elétrica, entre outros)? <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Se não, qual a estrutura necessária?
Há recursos financeiros para adequação do suporte de TI ? <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Se não, qual o valor necessário?
Nas condições atuais, o suporte de TI fornece condições para adesão dos servidores ao teletrabalho? <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Se sim, a adesão dos setores pode ser: <input type="checkbox"/> total <input type="checkbox"/> parcial

Fonte: Autoria própria (2021)

5.4.3 Subcomissão de Análise de Cargos

Preliminarmente, a subcomissão de análise de cargos deve definir critérios de inclusão/exclusão, direitos/deveres, desligamento/adesão e concessão parcial ou integral ao regime de teletrabalho. Esses processos ocorrem a partir da análise dos cargos e suas atribuições. Devido a sua relevância para o sucesso da implementação da modalidade, essa definição ocorre simultaneamente à fase de planejamento geral, afinal, se o quadro for composto por cargos que não poderão aderir ao teletrabalho, não se justifica o planejamento de sua implementação.

Esta subcomissão deve preocupar-se em definir critérios de avaliação e medição da produtividade dos servidores. Além de indicar os treinamentos necessários para a adoção da modalidade e verificar a viabilidade de adoção diante da diversidade de cargos em um mesmo setor. O Quadro 21 propõe diretrizes para análise de cargos aptos ao teletrabalho:

Quadro 21 - Formulário de diretrizes para análise de cargos

SUBCOMISSÃO DE ANÁLISE DE CARGOS	
Servidor:	Matrícula SIAPE:
Setor de Lotação:	<input type="checkbox"/> TAE <input type="checkbox"/> Docente
Possui designação de: <input type="checkbox"/> FG <input type="checkbox"/> FCC <input type="checkbox"/> CD	Substitui o Titular: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não

Quantos servidores no setor: _____ servidor(es)	Aprovado no Estágio Probatório? ()sim ()não
Cargo:	
O servidor está capacitado para o uso das ferramentas de TIC? () sim () não () parcialmente	
O órgão concederá equipamento necessário para execução do teletrabalho (empréstimo por meio de responsabilização na carga patrimonial do servidor)? () sim () não Se não, quais devem ser adquiridos?	
O servidor possui os equipamentos necessários para a realização do teletrabalho? ()sim () não () parcialmente Quais o servidor possui?	
Os servidores possuem maturidade profissional que o habilite a executar seu trabalho de forma digital e remota? ()sim () não () parcialmente	
O servidor encontra-se afastado? ()sim () não Qual o motivo do afastamento?	
O servidor está ciente do compromisso com a tramitação <i>online</i> segura de dados e a importância do sigilo? () sim () não	
Servidor Docente: Ministra aula em laboratório? () sim () não Disciplinas exclusivamente teóricas? () sim () não () parcialmente	
O cargo é compatível com teletrabalho (verificar atribuições do cargo junto a Gestão de Pessoas)? () sim () não () parcialmente	
Há ferramentas de TI disponíveis para a realização remota do trabalho? () sim () não () parcialmente	
A adesão à modalidade é possível? () sim () não () parcialmente	
Observações: (relatar características do cargo que não possibilitam a adoção total ou parcial ao teletrabalho)	

Fonte: Autoria própria (2021)

5.4.4 Subcomissão de Estudo de Setores

A concessão da modalidade a um determinado setor será definida a partir de critérios (de inclusão e exclusão) elaborados em conformidade com as atribuições, demandas, processos e procedimentos executados pelo mesmo. Como um fator

decisivo para o êxito da implementação da modalidade, cabe à subcomissão auxiliar na estruturação e definição do plano de comunicação a ser utilizado no setor. Este plano deve ser pensado a partir da identificação de todas as partes interessadas, assegurando o compartilhamento de informações entre todos e também prezando por uma comunicação eficaz com o público externo que necessita dos serviços deste setor. Pois, segundo Vilarinho *et al.* (2021), “as relações socioprofissionais abrangem as relações entre chefes e subordinados, entre colegas da organização, e entre membros internos da organização e usuários dos serviços/produtos oferecidos pela organização.”

Esta subcomissão de estudo de setores também deve pontuar os treinamentos necessários à um setor para a adoção do teletrabalho e definir se este setor pode ou não aderir a modalidade, seja integralmente ou parcialmente, estabelecendo critérios como a presença de um servidor (esquema de revezamento) para atendimento presencial diário ou, se o setor não demandar grande volume de atendimento ao público, semanal.

A pesquisa de cunho organizacional pode contribuir com o trabalho desta subcomissão, haja vista que alguns indicadores contidos na pesquisa já podem conduzir os trabalhos: qualidade no atendimento, volume de usuários externos, horários e formas de atendimento (telefone, *e-mail*).

A adoção da modalidade é possível de ser implantada no setor público, conforme corrobora o *corpus* deste estudo. O Quadro 22 apresenta uma proposta de diretrizes (que podem ser adaptadas à realidade da instituição) para a análise dos setores e sua compatibilidade com o teletrabalho:

Quadro 22 - Formulário de diretrizes para estudo dos setores

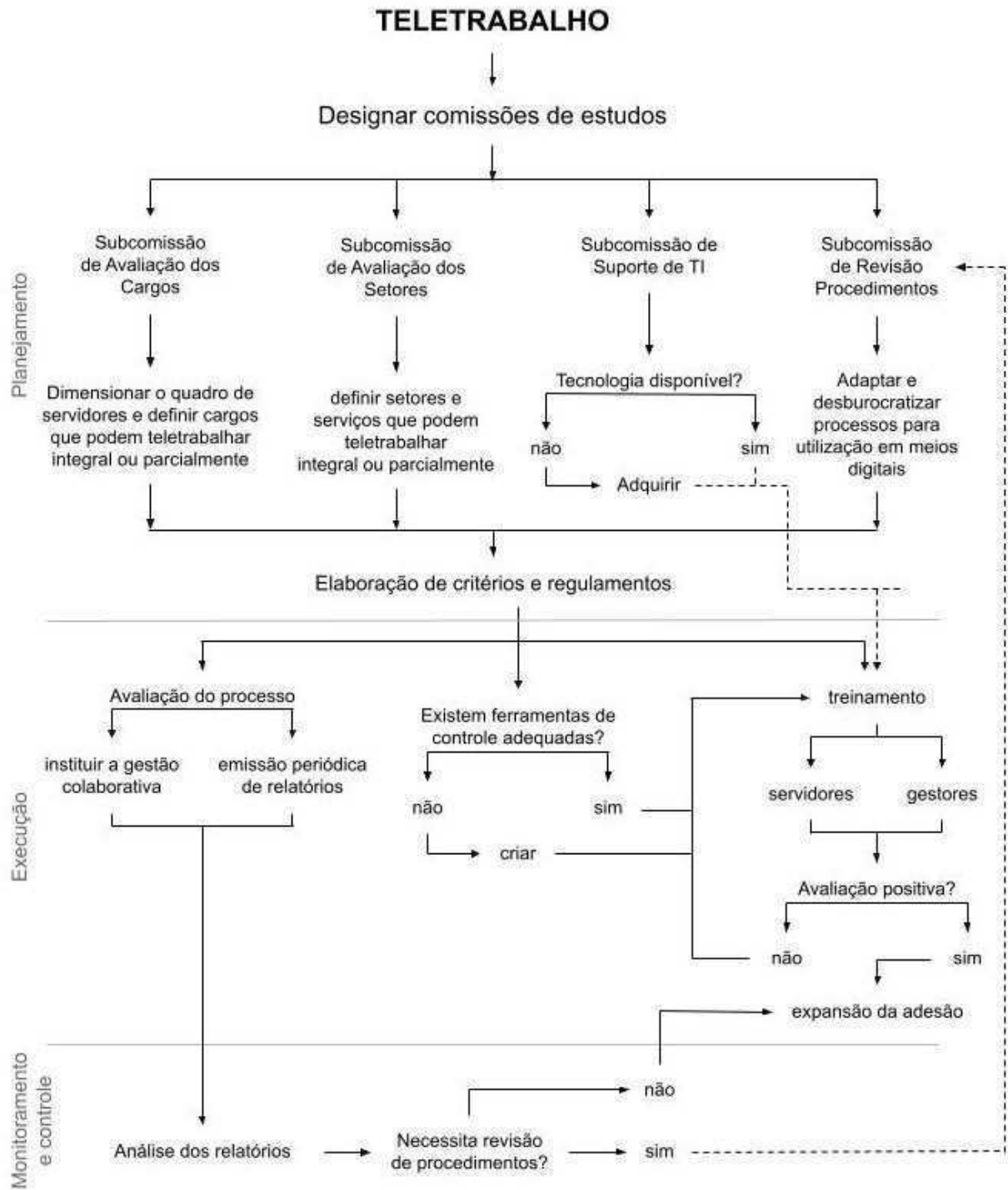
SUBCOMISSÃO DE ESTUDO DE SETORES	
Setor:	Nº de servidores:
Público externo:	Público Interno:
Todos os servidores estão capacitados para o uso das ferramentas de TIC? <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> parcialmente	

O órgão possui equipamento necessário para execução do teletrabalho (empréstimo por meio de responsabilização na carga patrimonial do servidor)? () sim () não Se não, quais devem ser adquiridos?
Ficará a cargo do servidor os equipamentos necessários para a realização do teletrabalho? () sim () não () parcialmente Quais o servidor possui?
Os servidores possuem maturidade profissional que os habilite a executar seu trabalho de forma digital? () sim () não () parcialmente
Algum servidor afastado? () sim () não Qual o motivo do afastamento?
Os servidores estão cientes do compromisso com a tramitação <i>online</i> segura de dados e a importância do sigilo? () sim () não
O quadro de servidores está completo (ou o setor precisa de mais servidores)? () sim () não Quantos servidores o setor necessita? _____ servidor(es)
Os cargos são compatíveis com teletrabalho (verificar junto a Subcomissão de Análise de Cargos)? () sim () não () parcialmente
Cargos compatíveis _____ / Cargos não compatíveis _____
Volume de atendimentos presenciais: () elevado () moderado () esporádico
O setor deverá realizar atendimento presencial? () sim () não
Diante das demandas do setor, a subcomissão orienta a permanência diária para atendimento presencial de: _____ servidor(es)

Fonte: Autoria própria (2021)

Desta forma, após a conclusão dos trabalhos das subcomissões e da comissão central, é proposto o seguinte fluxograma para implementação do teletrabalho, apresentado pela Figura 19:

Figura 19 - Fluxograma da implementação do teletrabalho



Fonte: Autoria própria (2021)

5.5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS PARA OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A partir dos objetivos listados no capítulo Introdução, da identificação e descrição dos aspectos relacionados ao teletrabalho e de apresentar implicações práticas para implementação do teletrabalho em universidades públicas, o Quadro 23 apresenta os resultados alcançados para cada objetivo específico com o método utilizado:

Quadro 23 - resultados alcançados para os objetivos específicos

<p>Examinar a literatura científica relacionada ao teletrabalho e suas implicações na administração pública.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • melhoria na oferta das atividades essenciais prestadas pelo poder público; • aumento da produtividade; • redução de custos; • elevação do nível de transparência da gestão pública; • a possibilidade de alguém teletrabalhar depende das características do trabalho, excluindo cargos que possuam em sua essência o atendimento presencial, que abrange grande parte do trabalho do servidor público, ou o desempenho das atividades com uso de equipamentos e tecnologias físicas do local do trabalho; • a difusão do teletrabalho na administração pública ocorre mais lentamente do que se espera, devido à natureza de serviços prestados por determinados setores da Administração Pública, que fazem atendimento ao público ou prescindem de interação funcional para sua execução não podem realizar essa prática laboral, pois a modalidade teletrabalho é caracterizada por descentralizar a prestação de serviços pela flexibilização do local de trabalho por meio da intensa utilização de TICs; • países mais desenvolvidos tendem a proporcionar ao trabalhador maiores chances para trabalhar de forma remota, quanto mais desenvolvido e melhor acesso às TICs, mais propensos são as organizações e governos a expandir a modalidade; • a condição cultural do país, e até mesmo educacional da população, para adaptar-se às tecnologias que possibilitam o teletrabalho, também influenciam na adoção do teletrabalho.
<p>Identificar e conceituar os aspectos relacionados ao teletrabalho e sua implementação na administração pública.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos relativos às Condições Organizacionais: <ul style="list-style-type: none"> – a mudança na estrutura organizacional é percebida como algo positivo e salutar para a consolidação da instituição, contudo, a implementação do teletrabalho pode limitar o trabalho e

- a comunicação entre os membros da equipe;
 - o teletrabalho é uma mudança que pode constituir um desvio das regras institucionais e uma perda de legitimidade se for rejeitada por alguns membros da organização;
 - a ampliação da modalidade depende da disponibilidade de empregos aptos a serem desenvolvidos por meio do teletrabalho e a adoção do teletrabalho é influenciada pelas características do trabalho;
 - acordos de trabalho flexíveis variam conforme o desejo da organização de recrutamento e retenção de competências decisivas para o sucesso;
 - a cultura organizacional participativa está positivamente associada a fatores ambientais do teletrabalho doméstico, levando a obtenção de efeito positivo nos funcionários e nos resultados organizacionais pois, culturas organizacionais nas quais os funcionários têm autoridade e influência, estes podem atuar como facilitadores do teletrabalho doméstico;
 - é importante que as medidas organizacionais e individuais sejam complementadas com políticas públicas que trabalhem para ajustar as dimensões culturais do teletrabalho domiciliar, promovendo como resultados positivos autonomia, confiança e o sentimento de apoio da supervisão, influenciando o desempenho e os resultados do trabalhador remoto.
- Aspectos Relativos às Condições Pessoais:
 - apresenta a maior quantidade de vantagens e desvantagens do teletrabalho;
 - refere-se ao trabalhador em atividade remota, seu crescimento profissional e o equilíbrio vida-trabalho;
 - o teletrabalhador pode sentir maior autonomia no gerenciamento e execução de suas atividades, mas sente o isolamento profissional como uma barreira à visibilidade e possível ascendência profissional;
 - o processo de adaptação pessoal ao teletrabalho está relacionado à capacidade de superar dificuldades sem poder contar com os colegas com a mesma frequência da modalidade presencial;
 - a qualidade de vida do teletrabalhador é percebida sob aspectos que vão desde os relacionados ao empregador e à carreira, até os físicos, psicológicos e pessoais;
 - na adesão ao teletrabalho, o servidor adoece menos, diminui sua ansiedade e com isso aumenta sua produtividade, a redução da apresentação de atestados médicos está diretamente relacionada ao bem estar do servidor e a percepção do aumento de sua qualidade de vida, tanto pessoal quanto profissionalmente;
 - o teletrabalho impacta diretamente no equilíbrio entre trabalho e família, sendo que as mulheres estão mais inclinadas à adesão à modalidade pois percebem o trabalho, não a casa, como o ambiente menos estressante e mais rico emocionalmente;
 - o teletrabalho causa um impacto positivo no equilíbrio trabalho-família, porque fornece flexibilidade para organizar responsabilidades familiares e pessoais com responsabilidades de trabalho;
 - trabalhar em casa aumenta a permeabilidade dos domínios do trabalho e da vida pessoal,

especialmente em empregos de alto estresse.

- Ambiente de Trabalho em Casa:
 - a estrutura do ambiente em que o teletrabalho será desempenhado deve ser adequada para que sua implementação seja considerada;
 - a intrusão do trabalho em casa desafia o ambiente físico e emocional do funcionário e de sua família e precisa de negociação diária entre seus membros;
 - o uso de dispositivos digitais e móveis acarreta o risco de o trabalho continuar indefinidamente;
 - é importante o fortalecimento da capacidade individual de gestão do tempo e a apropriação e legitimação de um espaço silencioso para o trabalho para reduzir as chances da dupla tarefa trabalho/família afetar a concentração;
 - trabalhar longe do escritório tradicional permite maior autonomia porque permite aos trabalhadores o controle sobre como e quando o trabalho é executado.

- Perfil do Trabalhador:
 - o trabalhador remoto deve ter autossuficiência, confiabilidade e comunicação;
 - aqueles que fazem teletrabalho precisam desenvolver uma maior capacidade de adaptação a mudanças organizacionais;
 - o teletrabalho ajuda a atrair e reter talentos de alta qualidade, contribuindo para uma força de trabalho diversificada que inclui trabalhadores altamente qualificados e favorece o trabalho inclusivo;
 - os trabalhadores devem iniciar suas atividades remotas buscando um comportamento adaptativo para alcançar um teletrabalho eficaz;
 - pessoas cujas funções diferem em termos de responsabilidade também tem diferentes níveis de acesso e flexibilidade ao usar instalações de trabalho remotas;
 - o teletrabalhador deve ser maleável para adaptar-se ao teletrabalho, devido às características particulares dessa modalidade;
 - adaptação psicológica, pois uma quebra da distinção psicológica entre trabalho e teletrabalho familiar faz os trabalhadores continuarem trabalhando por excessivas diárias.

- Supervisão:
 - o teletrabalho requer supervisores que confiem em seus trabalhadores e deixem de lado a gestão baseada em controle.
 - é necessária uma liderança democrática e não autoritária focada nas relações, não nas tarefas;
 - cabe ao gerente engendrar formas de gerenciar, avaliar e motivar a equipe no teletrabalho;
 - o medo de perder o controle diminui a probabilidade de oportunizar o teletrabalho a certos funcionários;
 - o teletrabalho em tempo integral exige uma gestão menos concentrada em controlar como e por quanto tempo os funcionários trabalham e o que fazem e sim seus resultados;
 - monitoramento constante da supervisão pode reduzir o interesse dos teletrabalhadores se

- adaptarem e limitar a possibilidade de eles enfrentarem novas situações independentemente;
 - supervisores manter a comunicação, para que o teletrabalho funcione adequadamente;
 - os gerentes podem organizar reuniões regulares com trabalhadores distantes, para mantê-los atualizados sobre questões atuais e envolvê-los nas decisões;
 - é importante motivar a comunicação na equipe, isso imprime no trabalhador um sentimento de pertencimento à organização.
- Tecnologia:
 - é necessário avaliar a existência de equipamentos, programas e ferramentas tecnológicas capazes de propiciar a possibilidade de adoção do teletrabalho, a tecnologia é a espinha dorsal de qualquer programa de teletrabalho;
 - os funcionários mais hábeis no uso das tecnologias de informação e comunicação são aqueles que mais frequentemente teletrabalham;
 - a falta de treinamento é tida como uma desvantagem, um fator a ser desenvolvido no sentido de garantir maior segurança ao teletrabalhador;
 - controle de acesso, criptografia e integridade dos fluxos de dados digitais, bem como firewalls eficientes e software antivírus são cruciais;
 - documentos discretos devem ser arquivados em papel, sistemas de controle tradicionais e precauções devem permanecer em vigor;
 - as TICs podem ser usadas para aumentar a delegação de autoridade e autonomia aos trabalhadores, o investimento nelas é importante;
 - a adoção do teletrabalho é percebida mais facilmente se as TICs já estiverem sendo utilizadas na empresa, pois os funcionários terão mais habilidades e experiência no seu uso;
 - as empresas devem investir no equipamento apropriado no escritório central e no escritório virtual para esperarem sucesso do teletrabalho.
 - Volume de Trabalho:
 - a carga de trabalho pode aumentar, então os objetivos devem ser claros e as expectativas para o gerenciamento disso sejam discutidas com o para melhorar o bem-estar e desempenho;
 - o trabalho em casa causa o risco de não limitar as horas de trabalho, levando o teletrabalho a se tornar horas extras informais;
 - o trabalhador remoto deve aprender a gerenciar a própria carga de trabalho, a capacidade de tomar decisões remotamente, sua produtividade e seu desempenho, para o teletrabalho a se tornar horas extras informais;
 - a presença de materiais relacionados ao trabalho em casa pode levar os funcionários a continuar trabalhando reduzindo o tempo dedicado ao lazer e compromissos familiar e gerando um quadro de estresse e fadiga;
 - o trabalho informal em casa está associado a uma elevada motivação e entusiasmo no trabalho e a uma carga de trabalho pesada.
 - Natureza do Trabalho:

- a natureza do trabalho atribuído é um aspecto relevante antes da decisão pela implementação do teletrabalho ser tomada, suas características específicas do local de trabalho, do posto de trabalho e das suas atribuições devem ser consideradas fatores decisivos na adoção da modalidade;
- existem postos de trabalho que demandam exclusivamente o atendimento presencial e há os que podem aderir parcialmente;
- esse arranjo alternativo de trabalho raramente é encontrado entre os trabalhos de manufatura, mas frequentemente em setores com tarefas baseadas em informações passíveis de serem dispersos geograficamente e executados de forma assíncrona;
- a natureza das relações de emprego daqueles que contribuem para o trabalho da organização está se tornando mais diversa.

Propor um modelo conceitual sobre os aspectos do teletrabalho na administração pública.

Aspectos do Teletrabalho no Serviço Público

O Trabalho em Casa e o Impacto na Vida Pessoal

Perfil do Trabalhador:

- Profissional dinâmico;
- Maturidade profissional;
- Capacidade de planejamento do trabalho;
- Desempenhar suas funções de forma autônoma;
- Sem objeções ao trabalho individual (fora de um grupo);
- Capacidade de automotivação;
- Adaptabilidade;
- Objetividade;
- Foco nos resultados;

Condições Pessoais:

- Organização do tempo (trabalho/vida pessoal);
- Capacidade de autodisciplina;
- Preparo emocional para isolar-se profissionalmente;
- Autogerência e autossupervisão;
- Características familiares (pessoas, filhos, necessidades especiais);

Ambiente de trabalho em casa:

- Infraestrutura (espaço, conexão de internet e outros);
- Características do espaço doméstico de trabalho;

Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho

Supervisão:

- Avaliar o desempenho focando em metas/serviços;
- Garantir a comunicação entre trabalhadores remotos e presenciais;
- Motivação da equipe;
- Atribuir metas realistas que não sobrecarreguem o trabalhador remoto;

Construir uma relação de confiança com o trabalhador remoto;

Criar um acultura de gestão por objetivos e autonomia;

Volume de Trabalho:

Evitar a sobrecarga de tarefas e de trabalho;

Evitar horas extras (para não prejudicar a vida pessoal);

O teletrabalho e o Serviço Público

Natureza do Trabalho:

É atendimento presencial ao público?

O trabalho pode ser desempenhado de forma total ou parcialmente remota?

Requer materiais, ferramentas ou arquivos físicos do local de trabalho convencional?

Implantar o planejamento estratégico;

Adoção do Teletrabalho e Uso das Tecnologias

Tecnologia:

Realizar convênios de cooperação técnica de transferência de tecnologias;

Capacitação dos técnicos de TI;

Investir em TIC e infraestrutura;

Fornecer suporte técnico/tecnológico;

Estabelecer uma padronização de procedimentos de TI;

Intensificar o uso da internet como ferramenta de teletrabalho;

Instituir uma coordenação nacional de TI;

Treinar continuamente para o uso das TICs;

Garantir a segurança dos dados digitais;

Permitir consulta *online* de processos;

Instituir controle eficiente do trabalho;

Investir em recursos humanos de TI;

Intensificar a contratação serviços de TI;

Condições Organizacionais:

Rever processos e procedimentos;

Promover a desburocratização do trabalho;

Garantir a manutenção do atendimento presencial ao público;

Criação de programas de qualificação e de capacitação profissional;

Implantação de política interna de qualificação;

Constituição de corpo técnico capacitado para realização de qualificação profissional;

Aproximação com órgãos da administração pública dotados de estrutura para capacitar servidores;

Promover a digitalização dos serviços e processos;

Propor um conjunto de diretrizes para a implementação do teletrabalho em universidades públicas.

- O teletrabalho é uma inovação cuja implementação demanda planejamento a longo prazo,

assegurando que todos os recursos orçamentários, tecnológicos e humanos estejam disponíveis para não se tornar um problema durante a implementação e continuidade;

- A previsão de recursos para a implementação do teletrabalho deve ser gerenciada por uma comissão central a ser designada para o seu planejamento;
- O prazo de implementação do teletrabalho, é estimado em torno dos 24 meses, para que seja respeitado o tempo de cada medida que antecede a adoção, para evitar descontinuidade dos trabalhos e sobreposições de etapas do processo.
- A comissão central é responsável pela designação das subcomissões dedicadas às diferentes frentes, que devem continuar atuando, após a implementação, para monitorar a execução do teletrabalho e dar encaminhamento a possíveis adequações na implementação que se fizerem necessárias.

Fonte: Autoria própria (2021)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo identifica os aspectos que influenciam na adoção do teletrabalho em universidades públicas e suas implicações para a administração pública sob a perspectiva da literatura e por meio da revisão sistemática da mesma.

Um dos objetivos iniciais do estudo é identificar os aspectos que impactam nesta implementação. Quanto a isso, a literatura aponta como as tecnologias de informação e comunicação estão modificando as relações trabalhistas e o modo como os serviços são prestados, não apenas no setor privado, mas também na administração pública. No entanto, a adesão à modalidade na esfera pública é bem mais morosa do que na iniciativa privada, e isso se deve a burocracia dos procedimentos licitatórios e operacionais, as restrições orçamentárias e dificuldades de gestão e gerenciamento de produtividade. Contudo, constata-se a possibilidade de implementação da modalidade no setor público, em especial nas universidades.

Um modelo conceitual foi elaborado a partir da identificação dos aspectos que impactam a implementação do teletrabalho. Tornando possível o planejamento de sua implementação a partir da definição clara de metas para esse modo de trabalho, regras de avaliação de resultados e estabelecimento de direitos e deveres dos trabalhadores remotos. É sabido que o teletrabalho vem ganhando espaço dentre os mais variados setores e atividades trabalhistas e organizacionais, em especial nas áreas em que a tecnologia e informatização que estão mais presentes ou são o foco principal das atividades. O futuro das relações, incluindo as trabalhistas, encontra-se sob a perspectiva da informatização, digitalização e da internet, influenciando diretamente o convívio e interação social.

A análise das implicações que influenciam na adoção da modalidade demanda planejamento para que, assim, a modalidade se torne possível através do equilíbrio entre as adequações organizacionais e os recursos humanos e de tecnologia, conforme corroborado pela literatura. A modalidade apresenta maior número de pontos favoráveis do que desfavoráveis à consolidação do teletrabalho na administração pública. No entanto, aguarda-se uma ampliação dos aspectos legais normatizadores da modalidade, tanto para a iniciativa privada como, especialmente, para a administração pública.

Assim, baseado nos aspectos identificados na literatura, o estudo propõe um conjunto de diretrizes para a implementação da modalidade em universidades públicas. E apresenta como resultado final um produto técnico e tecnológico (Anexo A), que busca contribuir com o planejamento da implementação da modalidade em universidades públicas. As diretrizes apresentadas podem ser usadas para examinar simultaneamente os aspectos tecnológicos e organizacionais que influenciam a adoção do teletrabalho.

Há, de forma notável, pouca pesquisa sobre quais aspectos influenciam efetivamente a implementação bem-sucedida do teletrabalho nos setores públicos, o que caracterizou a maior implicação e dificuldade para a realização da pesquisa. Desta forma, observa-se a relevância da realização deste estudo e sua contribuição, ampliando o conhecimento na área.

Por fim, sugere-se que estudos complementares possam aprofundar a análise das práticas de gestão, gerenciamento e liderança em grupos de trabalhadores remotos, os impactos financeiros à administração pública, bem como, quantificar o comparativo de eficiência de produtividade entre o trabalhador presencial e o teletrabalhador.

REFERÊNCIAS

- ADERALDO, I.; ADERALDO, C.; LIMA, A. Critical aspects of telework in a multinational company. **Cadernos EBAPE.BR**, 15(spe), 511-533, 2017.
- ANTUNES, E. D.; FISCHER, F. M. A justiça não pode parar?! Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do Judiciário Federal. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 45, e38, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/2317-6369000025920> Acesso em: 26 set. 2021.
- BAERT, S.; LIPPENS, L.; MOENS, E.; WEYTJENS, J.; STERKENS, P. The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes. **IZA Discussion Paper**, 13229, 1-35, 2020.
- BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de processos de negócio - BPM**. Uma referência para implantação prática. 1. ed., Rio de Janeiro: Gen LTC, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61102466/BARDIN__L._1977._Analise_de_conteudo._Lisboa_edicoes_70_225.20191102-5693-11evk0e-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1646482785&Signature=bYEwmutoFBdXafyjCqWW2scxdYQncTQyXPZ9xBPURF5geAUmB6uo7JohCpRK7M2EwpkrztISAPcGa219HlqOJl5Wq~k2rCMI f3-AdjbKxjc7qYbEMsFSVT2plefyVOSqusWB3neazhU~EvtDkX7Cv1f8-WtkvyZI480O3vJDPBU3rF86wT59O-VDnckwdpxFB-OWezC1GwO2GAjraMj6iolCP~KtDhFmKIYVDHVwcpDiS-PH3o8q-PgVdJNWovJbUZEEoeTgYNYuzwZrDRubYp1j7ckc~ncFNgnN06Wuztu1498t4hFg0LC8B4GkOA~lqnLyNhM1~iyFCvOSxEXYxA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 26 mar. 2021.
- BARROS, A. M. **Curso de Direito do Trabalho**. 10. ed. São Paulo: Ltr, 2016.
- 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**, v. 8, nº 1, p. 71-91. 2010. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0011-52582011000100006&script=sci_arttext&tIng=pt. Acesso em: 21 fev. 2021.
- BARROSO, S. G. **Qual o futuro do teletrabalho?** Um estudo prospectivo com base no Método dos Cenários e no Método Delphi. 2005. 214f. Dissertação (Mestrado em Estatística e Gestão da Informação) - Universidade Nova de Lisboa, Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação. 2005.
- BASILE, K. A.; BEAUREGARD, T.A. Strategies for successful telework: how effective employees manage work/home boundaries. **Strategic HR Review**, v. 15 n. 3, p. 106-111. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2016-0024>. Acesso em: 14 jul. 2021.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Governo economiza R\$ 466,4 milhões em custeio administrativo com teletrabalho. **Ministério da Economia**. Brasília, 03 ago. 2020, 14:43. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/agosto/governo-economiza-r-466-4-milhoes-em-custeio-administrativo-com-teletrabalho>. Acesso em: 16 out.2020.

BRASIL. Governo federal economiza R\$ 1,419 bilhão com trabalho remoto de servidores durante a pandemia. **Ministério da Economia**. Brasília, 03 ago. 2021, 15:17. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2021/agosto/governo-federal-economiza-r-1-419-bilhao-com-trabalho-remoto-de-servidores-durante-a-pandemia>. Acesso em: 10 set.2021.

BRASIL. **Instrução Normativa n. 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: Ministério da Economia, 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 20 mar. 2021.

BRASIL: **Lei Complementar n. 101, de 4 de maio De 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília: Casa Civil, 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 13 mai. 2021.

BRASIL. **Lei n. 12.551, de 15 de dezembro de 2011**. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Brasília: Casa Civil, 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm. Acesso em: 10 mar. 2021.

BRASIL. **Lei n. 14.040, de 18 de agosto de 2020**. Estabelece normas educacionais excepcionais a serem adotadas durante o estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020; e altera a Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009. Brasília: Secretaria-Geral, 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/L14040.htm. Acesso em 24 jan. 2021.

BRASIL. **Medida Provisória n. 934, de 1º de abril de 2020**. Estabelece normas excepcionais sobre o ano letivo da educação básica e do ensino superior decorrentes das medidas para enfrentamento da situação de emergência de saúde pública de que trata a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. Brasília: Secretaria-Geral, 2020. Disponível em: <http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-934-de-1-de-abril-de-2020-250710591>. Acesso em 24 jan. 2021.

BRASIL. **Portaria n. 343, de 17 de março de 2020**. Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais enquanto durar a situação de pandemia do Novo Coronavírus - COVID-19. Brasília: Ministério da Educação e

Cultura, 2020. Disponível em: <http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-343-de-17-de-marco-de-2020-248564376>. Acesso em: 20 jan. 2021.

BRASIL, Presidência da República. **Decreto-Lei n. 5.452, de 1o de maio de 1943**. Consolidação das Leis do Trabalho. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília: Casa Civil, 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/De15452.htm. Acesso em: 12.07.2020

BRASIL. **Resolução n. 39 de 26 de maio de 2009**. Propõe a alteração da Resolução n° 31, de 1° de setembro de 2008, que trata do Regimento Interno do Conselho Nacional do Ministério Público e dá outras providências. Brasília: Conselho Nacional do Ministério Público, 2009. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/atos-e-normas/norma/585/>. Acesso em: 2 de out. 2020.

BRASIL. **Resolução n. 157 de 31 de janeiro de 2017**. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Ministério Público e do Conselho Nacional do Ministério Público e dá outras providências. Brasília: Conselho Nacional do Ministério Público, 2017. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Resolucoes/Resolu%C3%A7%C3%A3o-157.pdf>. Acesso em: 13 mai. 2021.

BEAUREGARD, T. A.; HENRY, L. C. Making the link between work-life balance practices and organizational performance. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 1, p. 9-22, 2009.

BREAUGH, J. A.; FARABEE, A. M. Telecommuting and flexible work hours: alternative work arrangements that can improve the quality of work life. **Work and Quality of Life**, Springer, Dordrecht, p. 251-274, 2012.

CAILLIER, J. G. The impact of teleworking on work motivation in a U.S. federal government agency. **The American Review of Public Administration**, n. 42, p. 461-480, 2012.

CASAGRANDE, R. F.; DUARTE, G. R. Paradoxos no Uso de Tecnologias Móveis no Contexto do Teletrabalho Imposto pelo Isolamento Social. **XXIII SEMEAD - Seminários em Administração**. 2020. Disponível em: https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=2468. Acesso em: 09 mar. 2021.

CASTIONI, R.; MELO, A. A. S. D.; NASCIMENTO, P. M.; RAMOS, D. L. Universidades federais na pandemia da Covid-19: acesso discente à internet e ensino remoto emergencial. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. 2021. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40362021005002201&script=sci_arttext. Acesso em: 09 mar. 2021.

CORSO, K. B. **Práticas Sócio-Materiais de Gestores**: Investigando os paradoxos de uso da tecnologia móvel em uma Instituição de Ensino Superior. 2013. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2013. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/72144>. Acesso em: 11 mar. 2021.

COSTA, G. M. F. Q. **O TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE E PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO**. 2004. 365 f. Tese (Doutorado em Processos Comunicacionais) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do campo, 2004. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/762/1/Corpo%20da%20tese.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2021.

CUNHA, L. F. F.; SILVA, A. S.; SILVA, A. P. O ensino remoto no Brasil em tempos de pandemia: diálogos acerca da qualidade e do direito e acesso à educação. **Revista Com Censo**, n.22, 2020.

DAVIS, F.D. **A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: theory and results**. Tese (Sloan School of Management in Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree of Ph.D. in Management) - Massachusetts Institute of Technology (MIT) e Sloan School of Management, Cambridge. 1985. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/35465050_A_Technology_Acceptance_Model_for_Empirically_Testing_New_End-User_Information_Systems. Acesso em: 11 mar. 2021.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ASSESSORIA PARLAMENTAR. **Estudo: os 15 países com mais servidores públicos no mundo**. 2020. Disponível em: <https://www.diap.org.br/index.php/noticias/noticias/89649-estudo-os-15-paises-com-mais-servidores-publicos-no-mundo>. Acesso em: 12 ago. 2021.

DI MARTINO, V. **Promoting decent work: The high road to teleworking**. International Labour Organization, Geneva, 2001.

DILMAGHANI, M. There is a time and a place for work: comparative evaluation of flexible work arrangements in Canada. **International Journal of Manpower**, v. 42, n. 1, p. 167-192. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2019-0555>. Acesso em: 16 jul.2021.

ERRICHELLO, L.; PIANESE, T. Toward a theory on workplaces for smart workers. **Facilities**, v. 38 n. 3/4, p. 298-315. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/F-11-2018-0137>. Acesso em: 16 jul.2021.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Caderno EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, n. 18(1), p. 28-46. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>. Acesso em: 01 mar.2021.

FINCATO, D. P. O valor social do trabalho e o princípio da fraternidade: Reflexões sobre o teletrabalho. **Conpedi**, Madrid, v. 6, n. 1, p.105-128, 2015. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/conpedireview/article/view/3456/2970>. Acesso em: 12 mar. 2021.

FREITAS, S. R. **Teletrabalho na administração pública federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI**. Tese (Doutorado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em:

https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&pid=S1679-3951202000010002800019&lng=en. Acesso em: 16 mar. 2021.

GIMÉNEZ-NADAL, J. I.; MOLINA, J. A.; VELILLA, J. Work time and well-being for workers at home: evidence from the American Time Use Survey. **International Journal of Manpower**, v. 41, n. 2, p. 184-206. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0134>. Acesso em: 16 jul. 2021.

GODOY, L. **Satisfação No Teletrabalho: Construção De Um Instrumento De Avaliação Da Satisfação De Teletrabalhadores**. Dissertação (Programa de Design do Centro de Artes) - Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 2019. Disponível em: https://www.udesc.br/arquivos/ceart/id_cpmenu/1229/Dissertacao_Ligia_Godoy_15718415587319_1229.pdf. Acesso em: 16 fev. 2021.

GODOYS, R. M.; MENEGUZZI, N. L. G. **Teletrabalho no Serviço Público Federal: Uma Análise à Luz da Reforma Trabalhista e da Legislação Institucional do Ministério Público Federal**. Artigo desenvolvido como Trabalho de Conclusão de Pós-Graduação Lato Sensu (Direito do Trabalho) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ. 2019. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/5898>. Acesso em: 21 nov. 2020.

GÓES, G. S; MARTINS, F. S; NASCIMENTO, J. A. S. Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo. **Carta de Conjuntura IPEA**, n. 47, abr./jun., 2020.

GOULART, J. Teletrabalho: Alternativa de trabalho flexível. **Editora SENAC**. 2009.

GRANT, C.A.; WALLACE, L.M.; SPURGEON, P.C. An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. **Employee Relations**, v. 35, n. 5, p. 527-546. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>. Acesso em: 06 jul. 2021.

GUSSO, H. L. et al. Ensino Superior em tempos de pandemia: Diretrizes à gestão universitária. **Educação Social**, Campinas, n. 41, 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302020000100802&tlng=pt. Acesso em: 21 nov.2020.

HAU, F.; TODESCAT, M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018. Disponível em: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/601>. Acesso em: 12 mar.2021.

HAUBRICH, D. B.; FROEHLICH, C. Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 167-184, 2020.

HERINGER, V. S. S. **Proposta de roteiro estratégico para implantação de teletrabalho em organizações públicas: um estudo de caso no Ministério Público do Trabalho**. Dissertação (Mestrado em Mestrado Profissional em Gestão Pública) -

Universidade Federal do Espírito, Vitória. 2017. Disponível em: <http://repositorio.ufes.br/handle/10/10153>. Acesso em: 12 jan. 2021.

HERNANDEZ, M. R. P. **Novas Perspectivas das Relações de Trabalho: o teletrabalho**. Dissertação (Programa de Estudos Pós-Graduados em Direito) - PUC-SP. São Paulo, 2011. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/7878>. Acesso em: 12 jan. 2021.

HILL, E.; FERRIS, M.; MÄRTINSON, V. Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. **Journal of Vocational Behaviour**, n. 63, n. 2, p. 220-241, 2003.

HOLSTI, O. R. **Content Analysis for the Social Sciences and Humanities**. Longman Higher Education. 01 out. 1969.

HOMANS, G. C. Social behavior as exchange. **American Journal of Sociology**, n. 63(6), p. 597—606, 1958.

HORNUNG, S.; GLASER, J. Employee responses to relational fulfillment and work-life benefits. **International Journal of Manpower**, n. 31(1), p. 73—92, 2010.

ISMAIL, F. D.; HAMSA, A. A. K.; MOHAMED, M. Z. Factors influencing the stated preference of university employees towards telecommuting in international Islamic university Malaysia. **Transportation Research Procedia**, n. 17 n. 1, p. 478-487. 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352146516307128>. Acesso em: 10 jul. 2021.

JARVENPAA, S. L.; LANG, K. R. Managing the paradoxes of mobile technology. **Information systems management**, n. 22(4), p. 7-23, 2005.

KOCH, J.; PLATTFAUT, R.; KREGEL, I. Looking for Talent in Times of Crisis – The Impact of the Covid-19 Pandemic on Public Sector Job Openings. **International Journal of Information Management Data Insights**, v. 1, n. 2. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2021.100014>. Acesso em: 10 jul. 2021.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C. Teletrabalho durante a pandemia experiência do corpo técnico da universidade do estado de Santa Catarina – UDESC. **Pensamento & Realidade**, v. 35, n. 3 (2020), 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/2237-4418.2020v35i3p.87-109>. Acesso em: 10 jul. 2021.

LEITE, A. L.; MULLER, I. R. F. Teletrabalho no Serviço Público: Estudo de Caso no Ministério Público de Santa Catarina – MPSC. **XXIII SEMEAD Seminários em Administração**. 2017. Disponível em: <https://login.semead.com.br/20semead/arquivos/1275.pdf>. Acesso em 13 mai. 2021.

MALMEGRIM, M. L.; MICHAUD, C. **Modelagem organizacional para ação e controle estratégico: guia metodológico**. Brasília: [s.n.]. 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. Atlas, 6. ed., 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTIN, B. H.; MACDONNELL, R. Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. **Management Research Review**, v. 35, n. 7, p. 602-616. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>. Acesso em 12 jul. 2021.

MAZMANIAN, M.; ORLIKOWSKI, W. J.; YATES, J. CrackBerrys: Exploring the Social Implications of Ubiquitous Wireless Email Devices. **Conference Paper for EGOS2006**, Sub-tema 14: Technology, Organization and Society: Recursive Perspectives. 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/45816258_CrackBerries_The_Social_Implications_of_Ubiquitous_Wireless_Email_Devices/link/00b7d519a9b6eaaa57000000/download. Acesso em: Acesso em 12 jul. 2021.

MÉLO, C. B.; FARIAS, G. D.; MOISÉS, L. S.; BESERRA, L. R. M.; PIAGGE, C. S. L. D. Ensino remoto nas universidades federais do Brasil: desafios e adaptações da educação durante a pandemia de COVID-19. **Research, Society And Development**, v. 9, n. 11. 2020. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/9866>. Acesso em: 10 mar. 2021.

MELLO, Á. **Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000124&pid=S0034-7590200500050000400020&lng=en. Acesso em: 18 jan. 2021.

MENDES, R. A. O.; OLIVEIRA, L. C. D.; VEIGA, A. G. B. O teletrabalho como inovação laboral na atualidade: uma análise da inserção do teletrabalho no setor público brasileiro. **Jornada Internacional de Políticas Públicas**, n. 9, São Luís. 2019.

MICK, D. G.; FOURNIER, S. Paradoxes of technology: Consumer cognizance, emotions, and coping strategies. **Journal of Consumer research**, n. 25(2), p. 123-143. 1998.

MORGANSON, V.J.; MAJOR, D.A.; OBORN, K.L.; VERIVE, J.M.; HEELAN, M.P. Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. **Journal of Managerial Psychology**, v. 25 n. 6, p. 578-595. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02683941011056941>. Acesso em: 09 jul. 2021.

MORSE, J. M.; FIELD, P. A. **Qualitative research methods for health professionals**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage. 1995.

MUNIK, J.; MOURA, L. F.; DUARTE, R.; LIMA, E. P.; DESCHAMPS, F. Identificação De Fatores Que Afetam a Implementação de Sistemas de Medição de Desempenho em Organizações Sem Fins Lucrativos. **SEMEAD: Seminários em Administração**, nº 20, 2017, São Paulo. Anais. 2017. Disponível em: <https://login.semead.com.br/20semead/arquivos/2231.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2021.

NASCIMENTO, A. M.; NASCIMENTO, S. M. **Curso de Direito do Trabalho**. 29. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

NILLES, J. M.; CARLSON, F. R.; GRAY, P.; HANNEMAN, G. Telecommuting-an alternative to urban transportation congestion. **IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics**, n. 2, p. 77-84, 1976.

NILLES, J. M. Teletrabalho. **As origens e definições de teletrabalho**. 1998. Disponível em: www.geocities.com/CapeCanaveral/Lab?2482/defin.html. Acesso em: 12 dez. 2020.

NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; RIBEIRO, A. F.; SILVA, M. M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010.

OJALA, S.; NÄTTI, J.; ANTTILA, T. Informal overtime at home instead of telework: increase in negative work-family interface. **International Journal of Sociology and Social Policy**, v. 34, n. 1/2, p. 69-87. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJSSP-03-2013-0037>. Acesso em: 12 jul. 2021.

OLIVEIRA, N. Teletrabalho ganha impulso na pandemia mas regulação é objeto de controvérsia. **Agência Senado**. 2020. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2020/07/teletrabalho-ganha-impulso-na-pandemia-mas-regulacao-e-objeto-de-controversia>. Acesso em 15 ago. 2021.

OLLO-LÓPEZ, A.; GOÑI-LEGAZ, S.; ERRO-GARCÉS, A. Home-based telework: usefulness and facilitators. **International Journal of Manpower**, v. 42, n. 4, p. 644-660. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2020-0062>. Acesso em: 10 jul. 2021.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **As normas da OIT e a COVID-19 (coronavírus)**. 2020. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilica/documents/publication/wcms_745248.pdf. Acesso em: 31 mar. 2021.

PALUMBO, R. Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. **International Journal of Public Sector Management**, v. 33, n. 6/7, p. 771-790. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>. Acesso em: 12 jul.2021

PALUMBO, R.; MANNA, R.; CAVALLONE, M. Beware of side effects on quality! Investigating the implications of home working on work-life balance in educational services, **The TQM Journal**, v. 33 n. 4, p. 915-929. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020-0120>. Acesso em: 09 jul.2021.

PAPALEXANDRIS, N.; KRAMAR, R. Flexible working patterns: towards reconciliation of family and work, **Employee Relations**, v. 19, n. 6, p. 581-595. 1997. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/01425459710193126>. Acesso em: 10 jul.2021

PARANÁ. **Decreto nº 4.230, de 16 de março de 2020**. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional

decorrente do Coronavírus - COVID-19. Disponível em:
<https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=390948>. Acesso em: 12 jan. 2021.

PARANÁ. **Decreto nº 4.258, de 17 de março de 2020**. Altera dispositivos do Decreto nº 4.230, de 16 de março de 2020, que dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do Coronavírus - COVID-19. Disponível em:
<https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=390948>. Acesso em: 12 jan. 2021.

PARDINI, D. J.; GONÇALVES, C.A.; PAIVA, A.M.M.; DIAS A.T. Os Significados da Virtualização do Trabalho: Manifestações Discursivas das Percepções Tecnológicas, Processuais e Pessoais nas Relações Intraorganizacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, n. 11, p. 85 a 103. Disponível em:
<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/7194>. Acesso em: 12 jan. 2021.

PÉREZ, M.; CARNICER, P.; M., MARTÍNEZ, A. El teletrabajo en Aragón: estudio de su adopción potencial en las empresas. **Economía Aragonesa**, n. 15, p. 108-133, 2001. Disponível em:
https://www.ibercaja.es/pub/pdf/revista_economia/de000115.pdf#page=108. Acesso em: 14 jan. 2021.

PÉREZ, M.; CARNICER, P.; M., MARTÍNEZ, A.; JIMÉNEZ, J. V. M. A technology acceptance model of innovation adoption: the case of teleworking. **European Journal of Innovation Management**, v. 7, n. 4, p. 280-291. 2004. Disponível em:
<https://doi.org/10.1108/14601060410565038>. Acesso em: 09 jul. 2021.

PFEIFFER, P. **Planejamento estratégico municipal no Brasil**: uma nova abordagem. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2000. Disponível em:
<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/683/1/Planejamento%20estrat%C3%A9gico%20municipal%20no%20Brasil%20-%20uma%20nova%20abordagem.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2021.

PIGINI, C.; STAFFOLANI, S. Teleworkers in Italy: who are they? Do they make more? **International Journal of Manpower**, v. 40, n. 2, p. 265-285. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0154>. Acesso em: 09 jul. 2021.

PYÖRIÄ, P. Knowledge Work in Distributed Environments: Issues and Illusions. **New Technology, Work and Employment**, n. 18, p. 166–180, 2003.

PYÖRIÄ, P. Managing Telework: Risks, Fears and Rules. **Management Research Review**, v. 34, n. 4, p. 386–399, 2011. Disponível em:
<https://doi.org/10.1108/01409171111117843>. Acesso em: 09 jul. 2021.

QUINTAL, A. M. A. **O teletrabalho: o conceito e implicações**. Universidade de Coimbra: Coimbra, 2001.

REDE DE PESQUISA SOLIDÁRIA. **Covid-19**: Políticas Públicas e as Respostas da Sociedade. Boletim n.16. 2020. Disponível em: https://redepesquisasolidaria.org/wp-content/uploads/2020/07/boletimpps_16_17julho.pdf. Acesso em: 13 ago. 2021.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O Teletrabalho: Conceituação e Questões para Análise. **Cadernos EBAPE.BR**, n. 16, p. 154-162, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n1/1679-3951-cebape-16-01-152.pdf>. Acesso em 27 fev. 2021.

RODRIGUES, A. C. B. **Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho**. 2011. 142 f. Dissertação (Mestrado em Direito de Trabalho e da Seguridade Social) – Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2011.

SALVIATI, M. E. **Manual do Aplicativo Iramuteq (versão 0.7 Alpha 2 e R Versão 3.2.3)**. Planaltina, março de 2017. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-do-aplicativo-iramuteq-par-maria-elisabeth-salviati>. Acesso em 22 abr. 2021.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI M. C. Estudos De Revisão Sistemática: Um Guia Para Síntese Criteriosa Da Evidência Científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan./fev. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rbfis/v11n1/12.pdf>. Acesso em 21 mai. 2021.

SAVEDRA, P. Home office ganha força e mais 34 órgãos federais aderem ao modelo. **O Dia**, 25 fev. 2021, 05:25. Disponível em: <https://odia.ig.com.br/colunas/servidor/2021/02/6092311-home-office-ganha-forca-e-mais-34-orgaos-federais-aderem-ao-modelo.html>. Acesso em 21 fev. 2021.

SAYAH, S. Managing Work-Life Boundaries with Information and Communication Technologies: A Case of Independent Contractors. **New Technology, Work and Employment** v. 28, n. 3, p. 179–196, 2013.

SCHROEDER, J. B. **Impactos do teletrabalho nas atividades dos docentes do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI)**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Regional de Blumenau (FURB), Blumenau, 2007. Disponível em: <http://livros01.livrosgratis.com.br/cp081879.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2021.

SEMLALI, S.; HASSI, A. Work–life balance: how can we help women IT professionals in Morocco? **Journal of Global Responsibility**, v. 7, n. 2, p. 210-225. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JGR-07-2016-0017>. Acesso em: 16 jul. 2021.

SIHA, S. M.; MONROE, R. W. Telecommuting's past and future: a literature review and research agenda, Business Process. **Management Journal**, v. 12, n. 4, p. 455-482. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14637150610678078>. Acesso em: 14 jul. 2021.

SILVA, G. E. Teletrabalho: nova configuração de trabalho flexível e possíveis efeitos à subjetividade e saúde mental dos teletrabalhadores. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 18, n. 209, p. 44-55, 25 out. 2018.

SILVA, V. G.; VIEIRA, A. M.; PEREIRA, R. S. A gestão do teletrabalho: nova realidade ou mera adaptação à tecnologia? **Revista Perspectivas contemporâneas**, v. 10, n. 3, p. 35-55, set/dez 2015.

Sistema de Bibliotecas da Unicamp – SBU. **Qualis – CAPES**. UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas. 2019. Disponível em: <http://www.sbu.unicamp.br/sbu/qualis-capes/>. Acesso em: 06 out. 2021.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES (SOBRATT). **Estudo de Estratégias de Gestão de Mobilidade Via Teletrabalho e Teleatividades no Estado de São Paulo**. Disponível em: https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2015/09/OLIMPIO_Teletrabalho_e_Teleatividades_SMA_Ago20131.pdf. Acesso em: 08 mar. 2021.

SOLÍS, M. Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance. **European Journal of Management and Business Economics**, v. 26, n. 1, p. 21-34. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-002>. Acesso em: 10 jul. 2021.

SOLOMON, N.A.; TEMPLER, A.J. Development of Non-traditional Work Sites: The Challenge of Telecommuting. **Journal of Management Development**, v. 12, n. 5, p. 21-32. 1993. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02621719310038944>. Acesso em: 10 jul. 2021.

SPOSATI, A. O risco de não ter como enfrentar os riscos: populações vulneráveis frente ao Novo Coronavírus. **Palestra na 2ª edição do Gestão Pública em Tempos de Crise**. Associação Nacional de Ensino em Pesquisa do Campo de Públicas, recuperado em 22 abr. 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=bja6AVG-bPM>. Acesso em: 12 fev. 2021.

STANKIEWICZ, J.; BONNOWSKA, H.; LYCHMUS, P. Conditions necessary to maintain work-life balance of employees — in the light of the research results. **Management**, n. 18(1), p. 326—340, 2014

TAVARES, F.; SANTOS, E.; DIOGO, A.; RATTEN, V. Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 Pandemic. **Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy**. Jul. 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEC-06-2020-0113/full/html>. Acesso em 14 jul.2021.

UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION (UNESCO). **Coalisão global de educação: aprendizagem nunca para**. 2020. Disponível em: <https://pt.unesco.org/covid19/educationresponse/globalcoalition>. Acesso em: 10 mar. 2021.

VALMOHAMMADI, C. Investigating the perceptions of Iranian employees on teleworking. **Industrial and Commercial Training**, v. 44, n. 4, p. 236-241. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00197851211231513>. Acesso em 12 jul.2021.

VALVERDE, E. **Projeto de Lei da Câmara dos Deputados n. 3.129, de 2004**. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Disponível em:

http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=59445D204CB495DE7D5FEA1D9B8C3834.proposicoesWebExterno1?codteor=201909&filenome=Tramitacao-PL+3129/2004. Acesso em: 16 jan. 2021.

VIEIRA, C. **Comunicação empresarial**: Etiqueta e ética nos negócios. Editora SENAC. 2007.