

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS**

**LUCILA CARVALHO VALLADÃO NOGUEIRA VILLELA**

**A VIRTUALIZAÇÃO DO TRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA MUNICIPAL**

**VARGINHA/MG**

**2024**

**LUCILA CARVALHO VALLADÃO NOGUEIRA VILLELA**

**A VIRTUALIZAÇÃO DO TRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA MUNICIPAL**

Dissertação apresentada como parte dos requisitos para  
obtenção do título de Mestre em Administração Pública  
pela Universidade Federal de Alfenas. Área de  
concentração: Administração Pública

Orientador: Prof. Dr. Wesllay Carlos Ribeiro

**VARGINHA/MG**

**2024**

Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alfenas  
Biblioteca Campus Varginha

Villela, Lucila Carvalho Valladão Nogueira.  
A Virtualização do Trabalho na Administração Pública Municipal / Lucila  
Carvalho Valladão Nogueira Villela. - Varginha, MG, 2024.  
104 f. : il. -

Orientador(a): Weslley Carlos Ribeiro.  
Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade  
Federal de Alfenas, Varginha, MG, 2024.  
Bibliografia.

1. Teletrabalho. 2. Home office. 3. Administração Pública Municipal. 4.  
Pandemia covid-19. I. Ribeiro, Weslley Carlos, orient. II. Título.

LUCILA CARVALHO VALLADÃO NOGUEIRA VILLELA

A VIRTUALIZAÇÃO DO TRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

O Presidente da banca examinadora abaixo assina a aprovação da Dissertação apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Alfenas. Área de concentração: Administração Pública.

Aprovada em: 29 de outubro de 2024.

Prof. Dr. Wesllay Carlos Ribeiro  
Presidente da Banca Examinadora  
Instituição: Universidade Federal de Alfenas

Profa. Dra. Priscila Elise Alves Vasconcelos  
Instituição: Universidade Federal de Roraima

Prof. Dr. Fernando Batista Pereira  
Instituição: Universidade Federal de Alfenas



Documento assinado eletronicamente por **Wesllay Carlos Ribeiro, Professor do Magistério Superior**, em 29/10/2024, às 15:04, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.unifal-mg.edu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.unifal-mg.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **1372404** e o código CRC **46D381DC**.

---

## AGRADECIMENTOS

O encerramento desta fase, além de muita alegria, faz surgir o nobre sentimento de gratidão, por tudo e por todos que contribuíram para que a realização deste sonho fosse possível. Fazer um mestrado não é um trabalho solitário. Durante todos esses anos, a participação e a ajuda de algumas pessoas foram essenciais.

Agradeço a colaboração de todos os meus professores da UNIFAL/MG, em especial, do meu orientador, Professor Doutor Weslly Carlos Ribeiro, por ter acreditado no meu projeto e me confiado os seus ensinamentos. Grata por sua disponibilidade, compreensão em algumas dilatações de prazo, pelo aconselhamento assertivo e pelo estímulo permanente, que muito contribuíram para aumentar o desafio e melhorar o resultado deste trabalho.

Agradeço à minha família, principalmente aos meus filhos, Gabriel e Helena, que precisaram suportar a minha ausência em diversos momentos, para que fosse possível dedicar-me ao mestrado. Muitas vezes, precisei interromper os estudos para dar colo, atenção e aconchego, sacrificando-me no silêncio das madrugadas, mas nunca me arrependerei de ser integralmente presente na vida de vocês. Agradeço ao meu marido, Alexandre, por me apoiar em todas as decisões e ajudar a equilibrar, durante este período, as prioridades e as necessidades da nossa família.

Obrigada aos meus pais, Márcio Henrique e Ramona, que, incondicionalmente, estão ao meu lado, fazendo-me acreditar no meu potencial e incentivando-me a ser sempre melhor.

Agradeço, também, ao meu chefe, Prefeito Gordo Dentista, e aos meus colegas da Procuradoria Geral do Município de Três Corações/MG, que compreenderam os desafios deste período, deram-me todo o suporte durante os dias de afastamento e colaboraram, prontamente, para o encerramento da pesquisa.

Aos meus colegas do mestrado, meu sincero reconhecimento pela parceria e companheirismo. Sempre terei grande admiração por todos vocês.

Aos amigos e demais familiares, muito obrigada por compreenderem as minhas inúmeras ausências e por sempre me incentivarem a buscar este sonho.

E, por fim, Deus, o meu maior apoiador, amparou-me nos momentos mais desafiadores, iluminando meus pensamentos para que tudo fluísse dentro do esperado, desde a aprovação no processo seletivo, até o momento final, de entrega e defesa da dissertação.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

## RESUMO

Esta pesquisa objetiva analisar a implantação do teletrabalho na Administração Pública Municipal, sobretudo após a pandemia do COVID-19. Para atender ao objetivo geral da pesquisa, serão apresentados 3 artigos: o primeiro, uma análise bibliométrica, com revisão sistemática de literatura, acerca da produção científica sobre o teletrabalho durante os anos de 2020 e 2023; o segundo, um estudo documental, seguido de análise SWOT, sobre o modelo de teletrabalho adotado pelo Município de Três Corações/MG; e, por fim, a partir dos fatores teóricos obtidos no Artigo 1, bem como da análise empírica realizada no Artigo 2, o terceiro apresenta um relatório técnico com orientações para implementação do teletrabalho nas organizações públicas municipais, com foco na gestão por desempenho. A partir dos trabalhos realizados, foi possível constatar o crescimento da produção científica a respeito do assunto, muito embora ainda haja lacuna quanto a estudos que tratam do sistema municipal. Também se apurou que a literatura identifica mais pontos positivos que negativos na adoção do regime de teletrabalho, de acordo com pesquisas empíricas realizadas em diversos setores, públicos e privados. A partir da análise SWOT, foram identificados aspectos positivos e negativos do modelo adotado no Município de Três Corações/MG, os quais também serviram de fundamento para a criação do Relatório Técnico Conclusivo. Justifica-se a elaboração do presente trabalho, porquanto há tendência na adoção de regimes flexíveis de trabalho, inclusive na Administração Pública, a qual é submetida a Princípios Constitucionais que exigem a observância de procedimentos legais adequados, devendo-se orientar os gestores municipais para a escolha de formas corretas para sua implantação. Espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para o crescimento organizado e regulamentado do teletrabalho nas organizações públicas, mediante leitura do Relatório Técnico Conclusivo “Ferramentas para normatização e implantação do teletrabalho na Administração Pública Municipal”.

Palavras-chave: teletrabalho; *home office*; administração pública municipal; pandemia COVID-19.

## ABSTRACT

This research aims to analyze the implementation of teleworking in Municipal Public Administration, especially after the COVID-19 pandemic. To meet the general objective of the research, 3 articles will be presented: the first, a bibliometric analysis, with a systematic literature review, about scientific production on teleworking during the years 2020 and 2023; the second, a documentary study, followed by a SWOT analysis, on the teleworking model adopted by the Municipality of Três Corações/MG; and, finally, based on the theoretical factors obtained in Article 1, as well as the empirical analysis carried out in Article 2, the third presents a technical report with guidelines for implementing teleworking in municipal public organizations, with a focus on performance management. From the work carried out, it was possible to observe the growth of scientific production on the subject, although there is still a gap in studies that deal with the municipal system. It was also found that the literature identifies aspects more positive points than negative points in adopting the teleworking regime, according to empirical research carried out in various sectors, public and private. From the SWOT analysis, positives and negatives of the model adopted in the Municipality of Três Corações/MG were identified, which also served as the basis for the creation of the Conclusive Technical Report. The elaboration of this work is justified, as there is a tendency towards the adoption of flexible work regimes, including in Public Administration, which is subject to Constitutional Principles that require compliance with appropriate legal procedures, and municipal managers must be guided towards the choose the correct ways to implement it. It is expected that the results of this research will contribute to the organized and regulated growth of teleworking in public organizations, by reading the Conclusive Technical Report “Tools for standardizing and implementing teleworking in Municipal Public Administration”.

Keywords: teleworking; home office; municipal public administration; COVID-19 pandemic.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>ARTIGO 1 – O <i>HOME OFFICE</i> NO PERÍODO PÓS PANDÊMICO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA NA LITERATURA.....</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>ARTIGO 2 - O TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL .....</b>	<b>38</b>
<b>4</b>	<b>RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO ACERCA DA IMPLEMENTAÇÃO E NORMATIZAÇÃO DO TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL .....</b>	<b>77</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>95</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>99</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A evolução da tecnologia dos meios de comunicação, mormente após a Era da Indústria 4.0, proporciona a troca rápida e instantânea de dados, imagens e vídeos entre pessoas que se encontram em longas distâncias (Narayanamurthy; Tortorella, 2021). Essa facilidade de interação e transmissão de dados trouxe mudanças operacionais significativas para dentro das estruturas organizacionais públicas e privadas.

Uma dessas mudanças refere-se à possibilidade de implementação do teletrabalho, mediante o qual o trabalhador não precisa comparecer presencialmente na sede do empregador, comunicando-se através de ferramentas de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) com os seus colegas (Serau Junior, 2020).

O termo *home office* ou *telecommuting* foi apresentado na literatura por Nilles (1970), um dos primeiros pesquisadores a debruçar em estudos sobre formas flexíveis de prestação de trabalho, ainda na década de 1970. O questionamento era: Por que precisamos ir ao trabalho, quando a tecnologia permite que a maioria trabalhe em casa, ou perto dela, pelo menos parte do tempo? (Nilles, 1970).

A ideia central do conceito, independente da nomenclatura, é a possibilidade de o trabalhador exercer as suas funções fora do ambiente tradicional de trabalho, valendo-se de meios tecnológicos para comunicar-se com o empregador.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) define teletrabalho como a atividade realizada em lugar diferente do escritório central da empresa ou do centro de produção, realizado por meio de tecnologia facilitadora da comunicação (OIT, 1996).

Para Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), o teletrabalho é uma forma de organização por meio da qual as atividades podem ser desenvolvidas parcial ou integralmente fora da empresa, com o auxílio de ferramentas e serviços de telecomunicação. Em outras palavras, o teletrabalho permite levar o trabalho até os trabalhadores, ao invés de levar os trabalhadores para o trabalho (Batistella *et al.*, 2022),

A Pandemia do COVID-19, que assolou o país e o mundo a partir do ano de 2020 e obrigou a população a manter-se em isolamento social por longo período, impulsionou o crescimento do teletrabalho, impondo às organizações rápida adaptação ao modelo de trabalho sem o contato físico entre os colaboradores (Conselho Nacional de Saúde, 2020).

Em 2023, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) realizou uma pesquisa para identificar o perfil das pessoas que se encontram em teletrabalho, tendo por resultado que

11,6% dos empregados do setor público, incluindo servidores estatutários e militares, que trabalham sem a necessidade de comparecimento físico a seus respectivos órgãos públicos.

Isso demonstra a presença da modalidade remota de trabalho nas repartições públicas e a necessidade de haver estudos sobre o tema, mormente porque a Constituição Federal do Brasil (Brasil, 1988), por intermédio da EC 19/98, prevê expressamente a eficiência como um dos princípios regentes da Administração Pública.

Ou seja, a adoção do teletrabalho por órgãos públicos deve pautar-se no propósito de potencializar a eficiência dos serviços públicos ofertados à população, diante da natureza assistencialista – e não mercantilista – das atividades desempenhadas. Esta situação exige que os gestores públicos sejam bem norteados e informados quando da escolha da adoção do regime de teletrabalho, para que não incorram em violações à legislação vigente.

A reforma trabalhista realizada no ano de 2022 incluiu diversos dispositivos acerca do teletrabalho na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) (Brasil, 1943), as quais não se aplicam ao setor público, mas que podem servir de parâmetro para a regulamentação e normatização na seara pública.

Muito embora a pesquisa no setor público seja menos explorada em comparação a das organizações privadas, é possível notar que houve grande avanço da temática nos últimos anos. Isso porque, até a publicação de Oliveira e Pantoja (2020), não havia nenhuma produção científica a respeito do teletrabalho na administração pública, o que já não é mais realidade.

Não obstante o crescimento das pesquisas sobre o tema, foi identificada uma lacuna na literatura acerca das implicações práticas da adoção do teletrabalho nos órgãos municipais.

Diante disso, o objetivo geral da presente pesquisa consiste em analisar a implantação do teletrabalho na Administração Pública Municipal.

Para atender ao objetivo geral, a pesquisa será apresentada na forma de dois trabalhos bibliográficos e um produto técnico, os quais possuem os seguintes objetivos específicos:

- a) realizar uma revisão sistemática de literatura, associada a uma análise bibliométrica, para identificar na literatura as publicações científicas do período de 2020 e 2023 a respeito do *home office*, sobretudo quanto aos principais autores, centros de pesquisa e tópicos mais relevantes sobre o tema;
- b) identificada lacuna na doutrina em relação ao assunto (teletrabalho na gestão pública municipal), investigar e estudar o modelo de teletrabalho adotado em um determinado município de Minas Gerais, mediante análise documental e análise

SWOT;

- c) a partir do que foi estudado nos trabalhos, com viés teórico e empírico, elaborar um relatório técnico com recomendação de mecanismos para implantação do teletrabalho na Administração Pública Municipal (Produto Técnico Tecnológico - PTT). O relatório partirá de informações teóricas obtidas através do artigo 1, sobretudo quanto à forma que tem sido desempenhado o teletrabalho nas demais organizações públicas e privadas, bem como do resultado da análise empírica realizada no artigo 2.

A dissertação está organizada, além desta introdução, em três capítulos e considerações finais. O primeiro capítulo traz a transcrição do Artigo 1, que consiste na revisão sistemática de literatura, com apuração do cenário acadêmico a respeito do teletrabalho no Brasil no período pós-pandêmico, e estruturado com: introdução, referencial teórico, procedimentos metodológicos, discussão e resultados bibliométricos, discussão e resultados da revisão sistemática de literatura e considerações finais.

O capítulo 2 traz o segundo artigo, que trata, em específico, do teletrabalho na Administração Pública Municipal, com a seguinte estrutura: introdução, referencial teórico, procedimentos metodológicos, discussão e resultados da análise documental: o teletrabalho na Procuradoria Geral do Município de Três Corações, discussão e resultados da Pesquisa Interna realizada com os servidores municipais (Dados Secundários), discussão e resultados quanto à análise SWOT e considerações finais.

Por fim, o capítulo 3 apresenta o Produto Técnico Tecnológico (PTT), que consiste num relatório técnico que pretende trazer orientações práticas aos gestores públicos para a normatização e implantação do teletrabalho nos órgãos municipais. Tais orientações pautaram-se no que vem sendo estudado pela doutrina (produto 1), bem como pelo resultado da análise empírica realizada no Município de Três Corações (produto 2).

Nas considerações finais são trazidos os apontamentos da pesquisadora sobre o tema trabalhado, bem como as contribuições práticas, sociais e acadêmicas da presente pesquisa.

## 2 O *HOME OFFICE* NO PERÍODO PÓS PANDÊMICO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA NA LITERATURA

### RESUMO

O objetivo deste artigo é identificar na literatura os principais autores, centros de pesquisa e artigos publicados a respeito do *home office*, no Brasil. Para tal propósito, constrói-se uma revisão sistemática de literatura analisando publicações realizadas entre 2020 e 2023, que constam na base de periódicos *Web of Science*. A amostra final totalizou 61 artigos, depois de aplicados critérios de tempo e relevância. Os resultados demonstram a predominância de estudos qualitativos, mediante utilização de questionários ou entrevistas como mecanismos de coleta de dados. Também foi possível detectar que a maior parte dos trabalhos teve como foco de pesquisa a percepção dos empregados do setor privado a respeito da adoção do teletrabalho, bem como os desafios enfrentados e suas implicações na saúde física e psíquica dos indivíduos. As principais contribuições que este artigo trouxe para a literatura foram apresentar um portfólio de abordagens teóricas sobre a temática, bem como identificar os principais autores e trabalhos na área, o que permite explorar as possibilidades de análises futuras. Sugere-se, por exemplo, que sejam desenvolvidos estudos que viabilizem a ampliação do *home office* na Administração Pública, relacionando-o à melhora do desempenho dos servidores públicos e, talvez, à redução de custos ao erário.

Palavras-chave: *home office*; teletrabalho; pandemia do COVID-19; Brasil.

### ABSTRACT

The objective of this article is to identify the main authors, research centers, and articles published on the topic of home office in Brazil. To achieve this, a systematic literature review was conducted, analyzing publications made between 2020 and 2023, available in the Web of Science journal database. The final sample consisted of 61 articles, after applying time and relevance criteria. The results show the predominance of qualitative studies, using questionnaires or interviews as data collection mechanisms. It was also possible to detect that most of the research focused on the perception of private sector employees regarding the adoption of telework, as well as the challenges faced and its implications for individuals'

physical and mental health. The main contributions of this article to the literature were presenting a portfolio of theoretical approaches on the topic, as well as identifying the key authors and studies in the area, which allows for exploring future analysis possibilities. It is suggested, for example, that studies be developed to enable the expansion of home office work in the public administration, relating it to improved performance of public servants and possibly reducing costs for the public treasury.

Keywords: home office; telework; COVID-19 pandemic; Brazil.

## 2.1 INTRODUÇÃO

A sociedade do século XXI vê-se rodeada por novidades tecnológicas diariamente, viabilizando a comunicação instantânea e eficaz, por áudio e vídeo, entre pessoas que se encontram a quilômetros de distância.

O advento da Indústria 4.0 (I4.0), também chamada por Quarta Revolução Industrial, introduziu tecnologias inovadoras que prometem amplo fluxo de transmissão de conhecimentos e informações que trafegam no espaço cibernético de forma praticamente instantânea (em tempo real), para qualquer lugar do mundo (Narayanamurthy; Tortorella, 2021).

Esta evolução nos sistemas de comunicação permitiu que os grandes centros de negócios, escritórios e empresas pudessem operar sem a concentração, num mesmo ambiente físico, de todos os seus funcionários, que passaram a se comunicar através de meios eletrônicos, mesmo estando em localidades distintas.

Surgem, neste contexto, novos modelos flexíveis de trabalho, nos quais não são mais essenciais o contato físico e o compartilhamento de salas para que sejam tomadas as melhores decisões e gerenciados os assuntos das mais diversas naturezas e complexidades (Figueira; Costa, 2023).

A adoção de regimes flexíveis de trabalho, com a possibilidade de exercê-lo de casa, de forma remota, passou a ser vista como a opção mais econômica e eficaz em diversas estruturas organizacionais, reduzindo-se em caráter definitivo a composição física disponível para as atividades laborais dos funcionários (Serau Junior, 2020).

Este movimento tomou ainda mais força durante e após a Pandemia do COVID-19, que assolou o país e o mundo a partir do ano de 2020 e obrigou a população a manter-se em

isolamento social por longo período, impondo às organizações rápida e imprevista adaptação ao modelo de trabalho sem o contato físico entre os colaboradores (Conselho Nacional de Saúde, 2020).

A mudança não se limitou ao setor privado. Conforme pontuam Nogueira Filho, Oliveira, Sâmy e Nunes (2020), há tempos, os gestores públicos perceberam a necessidade de serem adotadas medidas estratégicas próprias do setor privado, para reduzir os gastos públicos e aperfeiçoar os serviços oferecidos à população.

Desta forma, a tendência para adoção do regime de trabalho remoto da iniciativa privada também atingiu as organizações públicas. Desde o modelo pioneiro implementado no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), em 2005, no qual 18 servidores passaram para o teletrabalho, a administração pública brasileira tem buscado potencializar a capacidade produtiva do serviço público, exigindo novas competências e estratégias administrativas, com desenvolvimento e aprimoramento de suas atividades (Lopes Junior; Daniel, 2022).

A presente pesquisa é relevante, pois busca analisar, através da revisão sistemática de literatura, os principais trabalhos científicos recentes a respeito do tema, identificando-se os principais autores, centros de pesquisa e periódicos. Malgrado impulsionada pela pandemia do corona vírus, há anos a busca por meios alternativos de trabalho é uma realidade em razão do rápido avanço tecnológico, o que justifica o aumento da produção de pesquisas científicas sobre o tema.

Trabalho semelhante foi realizado por Figueira e Costa (2023), quanto aos artigos científicos publicados no período de 2019 e 2020, bem como por Oliveira e Pantoja (2020), quantos àqueles publicados entre 2003 e 2018. Também foi localizada revisão sistemática realizada por Antunes, Bride, Santos e Fisher (2023), mas com foco nos trabalhos que tratam de “teletrabalho” e “frequência” com o objetivo de relacionar as diferenças entre os fatores de risco psicossociais do teletrabalho a tempo parcial e a tempo integral. Todos esses trabalhos buscavam a compreensão do cenário da pesquisa científica nos campos do setor público, bem como privado, não limitando o *corpus* quanto a esse critério.

Este artigo está estruturado em mais quatro seções além desta introdução. Na segunda parte é apresentado o referencial teórico a respeito do conceito de *home office*, alguns pontos positivos e negativos identificados na literatura, bem como a narrativa de alguns modelos já adotados no Brasil. Na seção seguinte, são detalhados os procedimentos metodológicos da pesquisa. Os resultados são apresentados na quarta seção. Por fim, na quinta seção, estão as considerações finais da autora.

## 2.2 REFERENCIAL TEÓRICO

O termo *home office* ou *telecommuting* foi apresentado na literatura por Nilles, um dos primeiros pesquisadores a debruçar em estudos sobre formas flexíveis de prestação de trabalho, ainda na década de 1970. O questionamento era: “Por que precisamos ir ao trabalho, quando a tecnologia permite que a maioria trabalhe em casa, ou perto dela, pelo menos parte do tempo?” (Nilles, 1970 *apud* Oliveira; Pantoja, 2020).

Com o avanço das pesquisas sobre o assunto, outros termos passaram a ser utilizados como sinônimo, tais como teletrabalho ou *telework* (Baccili; Cruz, 2021). Na literatura da Europa, também é chamado de *smartworking* e, nos EUA, de *workplace flexibility* (Batistella *et al.*, 2022).

A ideia central do conceito, independente da nomenclatura, é a possibilidade de o trabalhador exercer as suas funções fora do ambiente tradicional de trabalho, valendo-se de meios tecnológicos para comunicar-se com o empregador.

Esses meios tecnológicos, também chamados de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) são essenciais para viabilizar e concretizar a realização do *home office*, na medida em que oferecem mobilidade para o funcionário exercer suas atividades para além das estruturas físicas, dispensando o comparecimento pessoal na sede laboral (Baccili; Cruz, 2021).

Oliveira e Pantoja (2020) citam que a Organização Internacional do Trabalho (OIT) define teletrabalho como a atividade realizada em lugar diferente do escritório central da empresa ou do centro de produção, realizado por meio de tecnologia facilitadora da comunicação (OIT, 1996).

Para Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), o teletrabalho é uma forma de organização por meio da qual as atividades podem ser desenvolvidas parcial ou integralmente fora da empresa, com o auxílio de ferramentas e serviços de telecomunicação. Em outras palavras, o teletrabalho permite levar o trabalho até os trabalhadores, ao invés de levar os trabalhadores para o trabalho (Batistella *et al.*, 2022),

Arruda e D'Ângelo (2022), contudo, apontam que não se pode associar o teletrabalho apenas a um sentido de progresso, sendo necessário levar em consideração, também, as desvantagens de unir-se, num mesmo ambiente, a vida profissional e a vida íntima do trabalhador.

De acordo com Baccili e Cruz (2021), o teletrabalho pode impactar positivamente na vida do trabalhador, oferecendo-lhe maior autonomia, motivação, produtividade, flexibilidade

de horário, redução de custo com transporte e alimentação e maior contato com a família. No entanto, também apresentam alguns desafios, tais como, o isolamento social, controle por resultados, nova cultura organizacional, necessidade de mecanismos eficientes de comunicação à distância, dentre outros.

No estudo realizado por Bispo, Nepomuceno, Siqueira e Nobre (2023), cujo objetivo era avaliar como as mulheres, mães e profissionais em *home office*, deram sentido ao seu cotidiano no período da pandemia, apurou-se uma grande complexidade para o equilíbrio entre todas as funções, porquanto o indivíduo precisa conciliar no mesmo lugar as atividades do trabalho profissional, o trabalho doméstico, a família e suas necessidades individuais.

Outro desafio, identificado por El Kadri Filho e Lucca (2022), é a respeito da saúde física dos trabalhadores, considerando que, muitas vezes, o local de trabalho domiciliar não apresenta condições físicas adequadas para o sujeito permanecer por muitas horas a serviço, mormente a imposição repentina do trabalho remoto na pandemia.

Além da saúde física, também há preocupação relevante quanto à saúde psíquica e emocional do trabalhador, que pode ser submetido a jornadas exaustivas e a ambiente de trabalho inadequado, quando não consegue estabelecer limites entre a vida privada, familiar e íntima, e as obrigações laborais (Silva; Takeshida, 2022).

Nesse contexto, Arruda e D'Ângelo (2022) apontam que o teletrabalho não pode violar o direito à desconexão do trabalhador, ou seja, é “necessário estabelecer uma separação entre o meio ambiente de trabalho e o ambiente social”, de modo a garantir o período de descanso, de intimidade e da vida privada do trabalhador.

A literatura converge, ainda, quanto à necessidade de regulamentação legal sobre o assunto, estando defasada a legislação brasileira. Esta regulamentação tem por objetivo garantir o respeito à saúde do trabalhador, de modo que estejam presentes na legislação assuntos importantes como a limitação da jornada, o direito à desconexão do trabalhador, bem como a responsabilidade do empregador quanto ao espaço físico do empregado (Arruda; D'Ângelo, 2022; Fiorillo; Medeiros, 2023)

No Brasil, desde 2011, quando a Lei nº 12.551/11 alterou o artigo 6º da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), há previsão legal sobre a ausência de distinção entre o trabalho realizado nas dependências da empresa ou aquele realizado à distância, desde que configurados os requisitos necessários à relação de emprego.

A reforma trabalhista ocorrida no ano de 2022 trouxe novas regras para tratar do teletrabalho, diante da consolidação desta nova forma de prestação de serviços dentro das

organizações públicas e privadas.

No entanto, a literatura ainda converge quanto à necessidade de serem tratados assuntos específicos sobre os direitos atinentes a este “novo normal”, o que deve ser feito nos moldes, por exemplo, da legislação francesa e chilena (Arruda; D'Ângelo, 2022).

Portanto, é essencial que se desenvolvam estudos empíricos e teóricos a respeito das tendências do *home office* no Brasil, para que os resultados possam subsidiar uma regulamentação justa e adequada à nova realidade pós-pandêmica, tanto do ponto de vista do empregador, bem como do empregado.

### 2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A Revisão Sistemática de Literatura é caracterizada como um estudo de natureza descritiva, mediante a qual é possível identificar o estágio atual da produção científica sobre determinado assunto, mapeando e analisando os estudos localizados (Tranfield; Denyer; Smart, 2003). Para sua execução, deve-se seguir um protocolo de pesquisa, o qual irá orientar e conduzir a produção científica (Rother, 2007).

A presente Revisão Sistemática de Literatura (RSL) foi orientada pelo objetivo proposto: analisar o avanço da produção científica sobre as condições e as percepções a respeito da utilização do teletrabalho durante e após a pandemia do COVID-19. Nessa toada, a pergunta que se pretende responder é: quais são as abordagens científicas dos principais estudos sobre o teletrabalho durante e após a pandemia do COVID-19?

O estudo foi orientado em três etapas: i) leitura flutuante de artigos sobre o tema para compreender o que será pesquisado e estabelecimento da pergunta de pesquisa, ii) construção da *string* (palavras-chave) e seleção das fontes de pesquisa e iii) descrição, classificação e leitura dos artigos científicos.

Com o objetivo de compor o *corpus* da pesquisa, foram realizados testes de buscas na base de periódicos *Web of Science*. Após algumas tentativas, para melhor combinação de termos e, conseqüentemente, melhor retorno quantitativo de artigos, a *string* utilizada nesta pesquisa foi com operador booleano "OR".

A pesquisa foi realizada no dia 21 de novembro de 2023 e, inicialmente, foram obtidos 129 resultados, sem a aplicação de qualquer outro filtro, o que acabou por oferecer trabalhos que não tinham ligação direta com o tema da pesquisa.

A *string* usada durante o processo de busca encontra-se evidenciada na Tabela 1:

Tabela 1- Strings de buscas

Base de Periódicos	String de Busca	Resultados
<i>Web of Science</i>	(ALL=(BRAZIL "HOME OFFICE")) OR ALL=(BRAZIL TELEWORKING)	129

Fonte: Elaboração própria (2023).

Para atender ao período objeto de estudo (durante e após a pandemia do COVID-19), foi aplicado filtro de acordo com a data de publicação (2020 a 2023), reduzindo-se o *corpus* para 116 resultados.

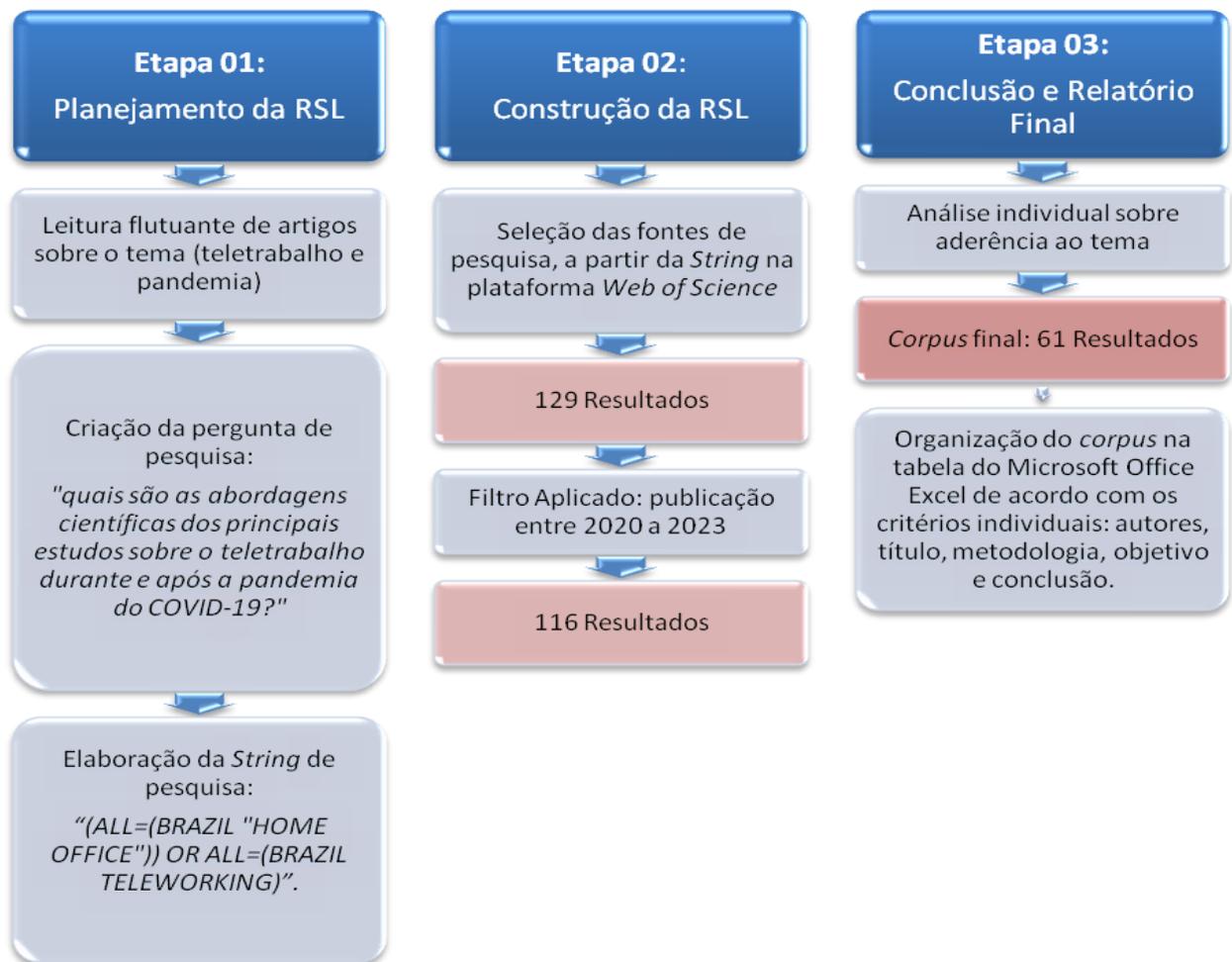
Em seguida, de acordo com o protocolo PRISMA 2020 (Moher, 2022), foi feita uma seleção com base na leitura dinâmica dos títulos e resumos, a fim de excluir publicações que não estivessem associadas ao tema central da pesquisa ou que não fossem contribuir para a conclusão do estudo. Também foram eliminados os trabalhos que não foram localizados na integralidade em buscas em plataformas da internet. Após esta filtragem, obtiveram-se 61 resultados no portfólio de pesquisa.

O *corpus* de pesquisa que compõe a RSL foi, então, compilado e organizado em uma planilha do *software* Microsoft Office Excel (2007), destacando os elementos essenciais de cada artigo: autores, título, metodologia, objetivo e conclusão. A organização dos artigos desta forma foi essencial e de suma importância para o desenvolvimento dos trabalhos, na medida em que forneceu, de forma didática, os dados principais de cada artigo fonte de estudo.

O método de elaboração da pesquisa foi o bibliométrico, mediante utilização do *software* Bibliometix e a Linguagem R, *version* 4.3.1 (2023-06-16 ucrt) – *Beagle Scouts*.

Na Figura 1, abaixo, é apresentado o fluxograma das etapas que viabilizaram a presente Revisão Sistemática de Literatura:

Figura 1- Fluxograma das etapas da Revisão Sistemática de Literatura



Fonte: Elaboração própria (2023).

No tópico a seguir, serão apresentados os resultados bibliométricos encontrados.

## 2.4 DISCUSSÃO E RESULTADOS BIBLIOMÉTRICOS

Os resultados bibliométricos, obtidos a partir da metodologia acima descrita, estão delineados em 8 figuras, as quais serão individualmente explicadas, a seguir.

Na Figura 2 é possível extrair algumas informações a respeito dos 61 artigos analisados. Quanto ao número de autores, verifica-se que há o total de 198, sendo que apenas 4 trabalhos foram escritos por um autor, individualmente. Isto demonstra que a produção científica sobre o *home office* tem a tendência de ser compartilhada com mais de um autor, numa média de 3,39 coautores por trabalho.

Figura 2 - Dados gerais



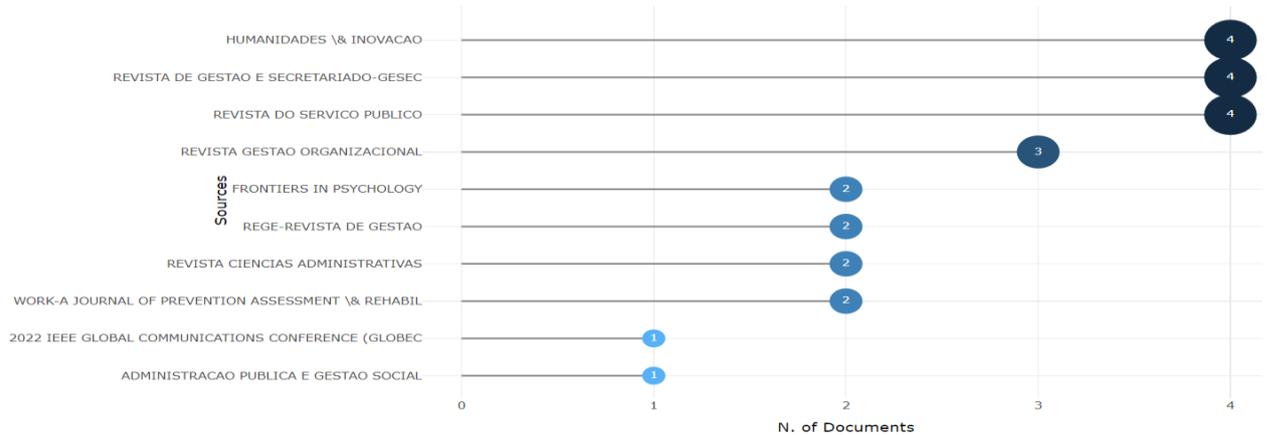
Fonte: Elaboração própria (2023).

Também é possível verificar que, ao longo do período pesquisado, de 2020 a 2023, houve o crescimento anual da produção científica sobre o assunto em 37%, o que pode ser atribuído, justamente, aos reflexos da pandemia na sociedade e na aceitabilidade do *home office* como alternativa de prestação de trabalho nas organizações públicas e privadas. Um dos efeitos sofridos mundialmente com a pandemia foi a imposição do isolamento social, como forma de evitar a disseminação e o contágio do vírus, levando inúmeras instituições a adotar, rapidamente, o teletrabalho, para não descontinuar o seu funcionamento.

Outra informação retirada da Figura 2 repousa na grande quantidade de referências utilizadas pelo *corpus*, no total de 2.384, isto é, a produção científica sobre o assunto encontra-se difundida e diversas são as fontes de pesquisa.

Na Figura 3 há a informação sobre as principais revistas com publicações sobre o tema, ganhando destaque 3 principais, cada uma com 4 publicações no período pesquisado: Humanidades & Inovação, Revista de Gestão e Secretariado (GESEC) e Revista do Serviço Público.

Figura 3 - Principais Revistas

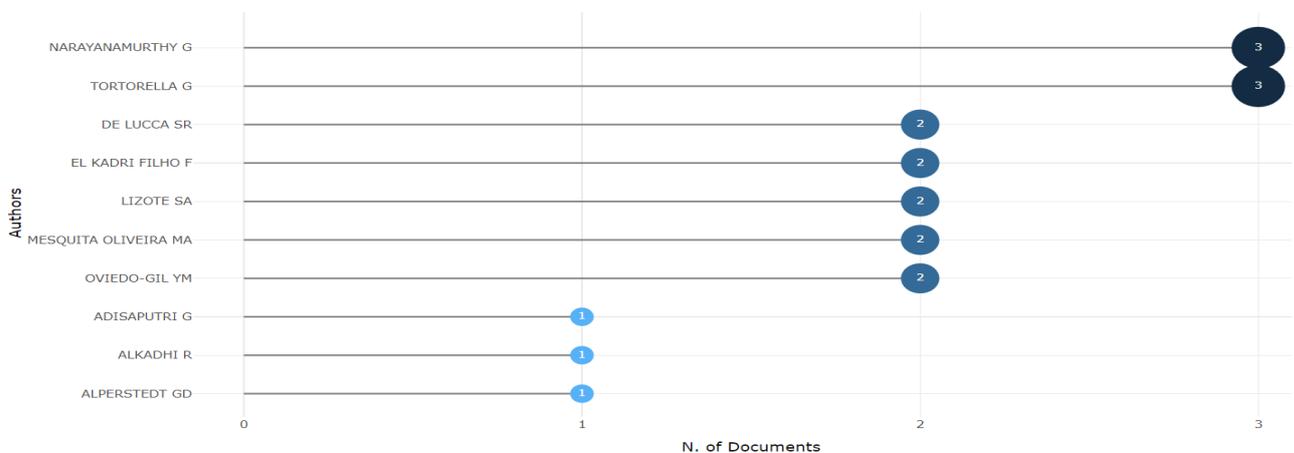


Fonte: Elaboração própria (2023).

Destaca-se que a maioria dos periódicos mencionados na Figura 3 é voltada para a área de Administração, mormente com o foco em Gestão Organizacional e de Pessoas, seja no âmbito privado ou no público, o que somente reforça a necessidade de os gestores aprofundarem os estudos para aprimorar a forma de prestação de trabalho a distância, reduzindo-se os desafios e os pontos negativos identificados.

Na Figura 4 há a demonstração dos principais pesquisadores que têm trabalhado a respeito do assunto *home office*, destacando-se Gopalakrishnan Narayanamurthy, da *University of Liverpool Management School, Liverpool, UK* e Guilherme Tortorella, da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC, com 3 publicações, cada um deles.

Figura 4 - Principais Pesquisadores

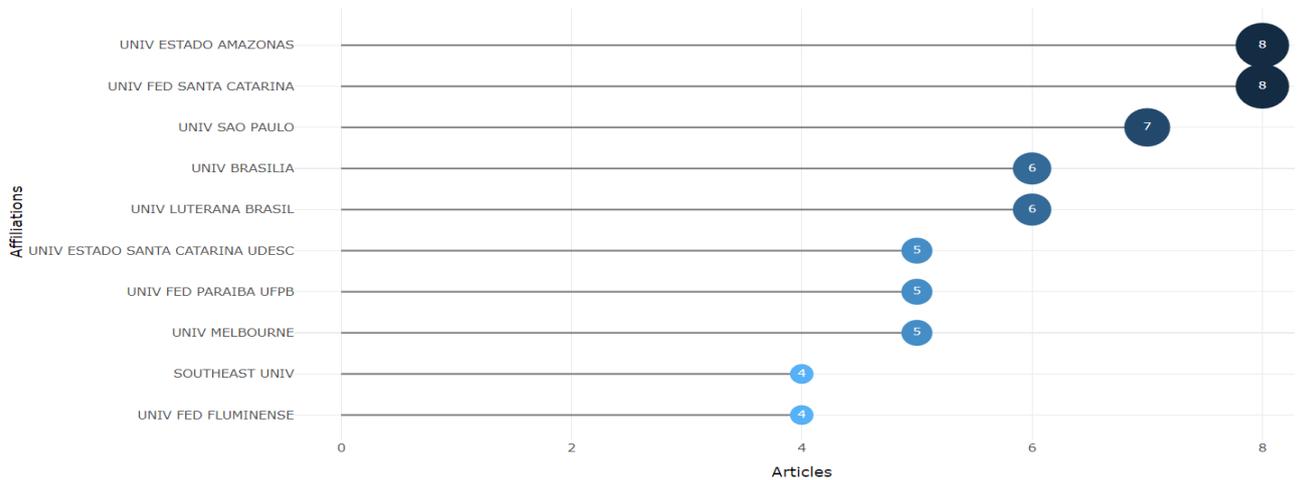


Fonte: Elaboração própria (2023).

Os dados indicam que, no período pesquisado, as principais universidades que têm

divulgado artigos são a Universidade do Estado do Amazonas e a Universidade Federal de Santa Catarina, cada uma com 8 artigos publicados. Em seguida, com 7 artigos publicados no período, está a Universidade de São Paulo, conforme ilustrado na Figura 5:

Figura 5 - Principais Universidades



Fonte: Elaboração própria (2023).

Na Figura 6 está demonstrada a *wordcloud* resultante da análise dos 61 artigos examinados, ficando nítida a prevalência dos estudos dos impactos do *teleworking* na realidade dos trabalhadores e das organizações, durante a pandemia do COVID-19.

Figura 6 - Nuvem de palavras



Fonte: Elaboração própria (2023).

Também apresentam certa relevância termos relacionados à “percepção” e à “satisfação”, do que se denota que parte das pesquisas teve por objetivo desvendar a opinião daqueles que se encontravam diretamente envolvidos com o teletrabalho, seja como empregado ou como empregador.

Outra expressão recorrente é relacionada à “tecnologia”, o que já poderia ser esperado, dado que um dos pressupostos para a viabilização do *home office* é a utilização de meios eletrônicos para criar a comunicação dos trabalhadores com a respectiva organização à qual ele é vinculado.

Na Figura 7 é possível verificar a inter-relação entre os termos identificados pela nuvem de palavras, isto é, a frequência que eles são trabalhados em conjunto pelos autores.

Figura 7 - Co-occurrence - Termos trabalhados em conjunto



Fonte: Elaboração própria (2023).

É possível identificar na figura a formação de 4 *clusters*: roxo, vermelho, azul e verde. No primeiro, o roxo, a interligação está entre as palavras “*home*” e “*working*”, o que já era previsível, porquanto a pesquisa repousou, justamente, nos casos em que há a possibilidade de trabalho em casa, no período pós-pandêmico.

No *cluster* vermelho, verifica-se interligação do termo “*impact*” com “*telework*”, “*health*”, “*work*”, “*telework*”, “*arrangements*” e “*job-satisfaction*”, demonstrando que os trabalhos selecionados para estudo tiveram por foco analisar os impactos do *home office* na vida dos trabalhadores, inclusive sob o ponto de vista de sua saúde e satisfação pessoal.

No azul, há conexão entre “*acceptance*” e “*information-technology*”, os quais dizem respeito à aceitação e à adaptação dos meios tecnológicos que precisaram ser utilizados pelas organizações para viabilizar o desenvolvimento do *home office*.

Por fim, no *cluster* verde, os termos interligados “*perception*” e “*benefits*” demonstram que os estudos que tiveram por objetivo avaliar a percepção do *home office* pelos trabalhadores e pelas organizações, buscaram evidenciar os seus benefícios.

## 2.5 DISCUSSÃO E RESULTADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

O *corpus* objeto da presente revisão sistemática também foi avaliado de acordo com critérios qualitativos, abaixo explicitados, que revelam dados estatísticos a respeito da metodologia, da temática e da conclusão dos pesquisadores envolvidos.

### 2.5.1 A metodologia

Após a leitura dos artigos, foi possível verificar que a maioria se apresenta como teórico-empírico, representando mais de 85% do total, sendo que o restante são revisões de literatura ou revisões bibliográficas. A técnica de análise de dados que prevaleceu foi o estudo de caso, o que decorre justamente da natureza qualitativa da maioria das pesquisas.

De todo o *corpus*, 8 trabalhos se valeram da Revisão Sistemática de Literatura para o desenvolvimento da pesquisa. Observa-se que a preocupação mais recorrente está na conceituação do termo “teletrabalho”, na busca por seus sinônimos e, ainda, na evolução da pesquisa científica sobre o assunto nos últimos anos.

Observa-se que os elementos centrais do conceito de teletrabalho são a possibilidade de o empregado exercer as suas funções fora do ambiente tradicional de trabalho, bem como a utilização de meios tecnológicos – Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) – para comunicar-se com o empregador, sem que seja necessário o comparecimento pessoal para o desempenho das suas atividades diárias.

No trabalho desenvolvido por Oliveira e Pantoja (2020), por exemplo, analisou-se a produção científica nacional sobre o teletrabalho, no período de 2003 a 2018, com o *corpus* de 17 trabalhos. A conclusão alcançada pelos autores foi no sentido de que, malgrado a produção ainda estivesse tímida, os pesquisadores apontavam mais vantagens que desvantagens à adoção do teletrabalho, não obstante os desafios enfrentados pelas organizações.

Como vantagens, os autores apontaram que podem ser percebidos em nível individual, organizacional e social, tais como: redução de gastos e tempo com deslocamentos; maior autonomia e mobilidade, flexibilidade de horários; melhoria da qualidade de vida; equilíbrio das relações familiares; redução do estresse; aumento da produtividade; redução de custos organizacionais.

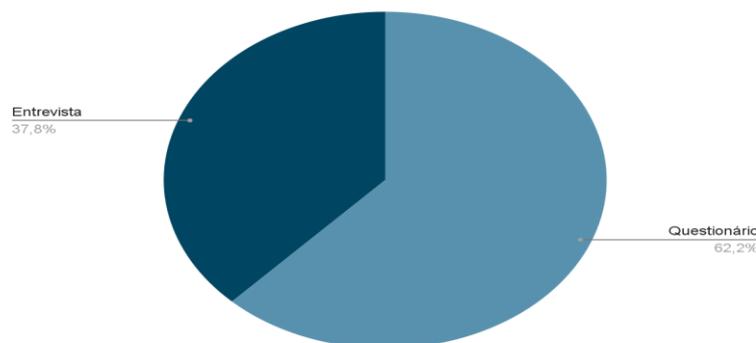
Por outro lado, como desvantagens e desafios, exemplificaram: conflitos entre trabalho e família / vida pessoal; dificuldades de comunicação; isolamento social e profissional; dificuldades de ascensão profissional; diminuição da visibilidade na empresa; sobrecarga de trabalho; preconceito dos colegas que exercem suas atividades em regime presencial.

Já Figueira e Costa (2023) elaboraram estudos sobre a publicação científica a respeito do teletrabalho durante o período de 1977 a 2019, com amostra de 562 trabalhos. O objetivo foi orientar e informar as empresas e os líderes que precisaram implementar arranjos flexíveis de trabalho para atender à realidade imposta pela pandemia do corona vírus.

Por outro lado, com o objetivo de pesquisar sobre o prejuízo à pessoa com deficiência com a ampliação da adoção do teletrabalho, mediante utilização da Revisão Bibliográfica, concluíram Rossignoli e Fuzzeto (2021) que, embora aparente ser mecanismo importante de inclusão social, mostra-se como forma de exclusão, por afastar este grupo do convívio social.

Nos demais trabalhos, de natureza teórico-empírica, observa-se que o instrumento de coleta de dados mais utilizado foi o questionário, o qual foi preenchido através de plataformas eletrônicas em 100% dos casos. Além do questionário, também se verifica grande utilização da entrevista estruturada ou semiestruturada, conforme indica o Gráfico 1:

Gráfico 1 - Instrumentos de coleta de dados para as pesquisas empíricas



Fonte: Elaboração própria (2024).

O uso de tais instrumentos de coleta de dados (o questionário e a entrevista) sugere que as pesquisas tiveram como finalidade precípua apurar as percepções dos indivíduos envolvidos

na relação do teletrabalho, variando-se, a cada estudo, o público alvo da pesquisa, bem como o setor da prestação de serviço, podendo ser de organizações públicas ou privadas.

### 2.5.2 A temática dos trabalhos

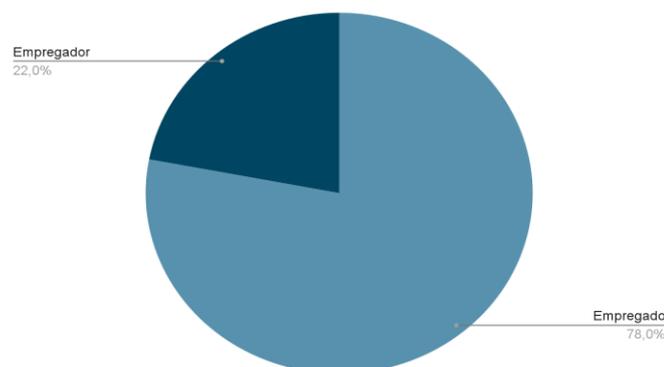
A respeito da temática dos trabalhos, o foco de estudo dos artigos varia bastante, malgrado todos girem em torno da evolução e utilização do teletrabalho, durante e após a pandemia do COVID-19. O tema mais representativo refere-se à percepção dos indivíduos a respeito do teletrabalho, buscando identificar as vantagens, desvantagens e desafios de tal regime.

Observa-se que os estudos abrangeram diversas classes, tais como: servidores públicos (Baccili; Cruz, 2021), empregados celetistas, somente mulheres (Leite; Lemos, 2021), gerações *baby boomers*, X, Y ou Z (Godoy; Barros Neto, 2021), empregados expatriados, gestores de Recursos Humanos, estagiários etc. Esta variedade mostra-se enriquecedora, na medida em que fornece um panorama amplo em relação à adoção do regime flexível de trabalho, seja sob a ótica dos empregadores e gestores, ou sob a ótica do empregado.

No entanto, no *corpus* do presente estudo, não foram identificados estudos a respeito da adoção do teletrabalho parcial, mormente sobre as suas vantagens, desvantagens ou formas de execução, podendo ser objeto de análise por outro pesquisador.

O Gráfico 2 demonstra a diferença entre o número encontrado de estudos que tiveram por objeto a percepção dos empregadores ou gestores de Recursos Humanos (apenas 22%), em comparação àqueles que focaram as perguntas aos empregados, apurando-se suas opiniões, pontos positivos, negativos ou desafios do teletrabalho.

Gráfico 2 - Quanto ao público alvo dos instrumentos de coleta de dados



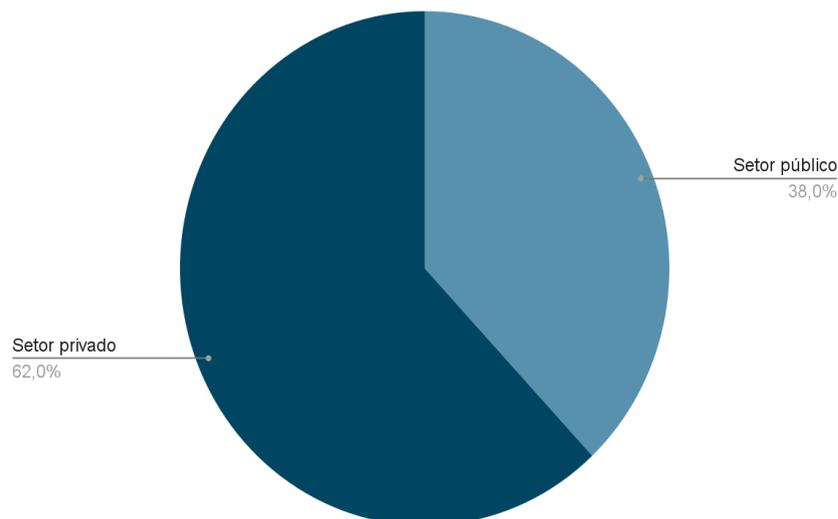
Fonte: Elaboração própria (2024).

Muito embora os efeitos do isolamento social e do teletrabalho tenham afetado as organizações como um todo, os pesquisadores tiveram maior interesse em identificar as mudanças percebidas sob o ponto de vista dos empregados, que passaram a desenvolver suas atividades de casa, conciliando a vida profissional e a vida pessoal.

Joia e Leonardo (2023), contudo, através de questionário respondido por 106 profissionais na área de recursos humanos, pretenderam identificar como eles, enquanto líderes, deram sentido à política de *home office* nas empresas, aplicando a Teoria das Representações Sociais. Flexibilidade e qualidade de vida foram as dimensões mais identificadas pelos profissionais, sendo que a dimensão produtividade apresentou resultados duvidosos e inconclusivos. Os autores identificaram dificuldade dos profissionais do RH no tratamento do *home office* nas organizações.

Quanto ao local de trabalho dos entrevistados, observa-se prevalência dos estudos no setor privado, havendo mais pesquisas sobre a influência do *home office* nas organizações particulares que na administração pública. O Gráfico 3, abaixo, indica que 38% dos trabalhos empíricos foram realizados em repartições públicas, ao passo que 62% direcionaram-se ao ambiente privado.

Gráfico 3 - Quanto à natureza dos locais de trabalho



Fonte: Elaboração própria (2024).

Muito embora a pesquisa no setor público seja menos explorada em comparação à das organizações privadas, é possível notar que houve grande avanço da temática nos últimos anos.

Isso porque, até a publicação de Oliveira e Pantoja (2020), não havia nenhuma produção científica a respeito do teletrabalho na administração pública, o que já não é mais realidade. No *corpus* da presente pesquisa, foram identificados 38% dos artigos teórico-empíricos sobre a virtualização do trabalho no setor público, o que revela crescimento da pesquisa científica acerca do tema.

Ainda sobre a temática, o bem-estar do trabalhador foi objeto de estudo em 25% das pesquisas que compõem o *corpus*. Malgrado as pesquisas tenham apontado mais vantagens que desvantagens ao teletrabalho, Godoy e Barros Neto (2021) entrevistaram 247 pessoas que estavam neste regime, de diferentes gerações (*baby boomers*, X, Y e Z), e identificaram alta incidência de distúrbios psicológicos, tais como depressão e ansiedade.

Também partindo da premissa de que a nova realidade exige atenção especial à saúde psíquica do trabalhador, Pereira e Ribeiro (2022) apresentam sugestão de estratégias para promover alívio emocional e redução dos níveis de ansiedade: substituir a parte do tempo gasto nas redes sociais por leituras de ficção (como romances durante, pelo menos, 30 minutos por dia) ou fazer meditação *mindfulness*, durante 15 minutos por dia.

A maioria dos resultados converge no sentido de que há mais vantagens que desvantagens no teletrabalho, mas é necessário redobrar a atenção aos distúrbios psicológicos, como depressão, isolamento social e ansiedade, bem como aos cuidados com a saúde física. Também é consenso que os setores de Recursos Humanos das organizações públicas e privadas devem buscar meios para dar amparo aos trabalhadores, tanto em relação à saúde psíquica, bem como à estrutura física para o desenvolvimento do trabalho (El Kadri; Lucca, 2022).

O Judiciário exerceu papel relevante neste processo de adoção repentina do teletrabalho, trazendo novos mecanismos para acompanhar as exigências do período pandêmico, com a expansão dos processos e procedimentos eletrônicos, porém permanecem alguns desafios, como a exclusão daqueles com maior vulnerabilidade e dificuldade com meios eletrônicos, por exemplo (Bochenek; Elesbon, 2022).

Entretanto, embora o senso comum tenha tendência de crer que as gerações mais novas estariam mais aptas ao teletrabalho, a geração X é a que obteve melhor desempenho no trabalho no modo *home office*, de acordo com as pesquisas de Barros, Melo e Farias (2021). Em um questionário respondido por 399 pessoas que estavam em teletrabalho, foi apurado que a geração X conseguiu manter o desempenho e o rendimento no trabalho, ao contrário das gerações Y e Z, que teoricamente são compostas por pessoas com mais facilidade tecnológica. Esta percepção pode decorrer do grau de maturidade, responsabilidade e comprometimento da

geração X em relação às suas atividades laborais.

Por outro lado, Oviedo, Yanira e Cala (2023), ao estudarem a relação entre teletrabalho e qualidade do emprego, em 2021, nos países Argentina, Brasil e Colômbia, concluíram que os teletrabalhadores têm rendimentos mais elevados apenas na Colômbia e na Argentina, ainda que trabalhem menos horas por semana. No Brasil, os pesquisadores apuraram uma queda na produtividade, o que pode ser atribuído à falta de maturidade da relação empregatícia e, ainda, à defasagem da legislação trabalhista sobre o tema.

Existe a possibilidade de o indivíduo não cumprir com a produtividade demandada pela organização devido às condições improvisadas de trabalho, ou seja, quando há clara confusão entre os elementos do *home* junto com o *office* (local de trabalho). Essa questão é evidenciada em conteúdos relacionados à ergonomia (Ralph *et al.*, 2020) e à saúde física do trabalhador (Saes-Silva *et al.*, 2023).

Por este motivo, a eliminação de elementos característicos das residências no ambiente de trabalho pode ajudar na garantia de produtividade, construindo-se um local de trabalho com comodidade, privacidade e adequações ergonômicas na estrutura física. Inclusive, Vianna, F.; Neves e Vianna, J., (2022) apresentam um modelo chamado “cápsula de trabalho” em que o trabalhador ficaria isolado e com acesso a todas as ferramentas necessárias ao bom desempenho de seu trabalho.

Sobre a omissão da legislação brasileira, sugere-se que haja urgente regulamentação do assunto, com ampla previsão do vínculo trabalhista estabelecido na modalidade remota, de modo a dar plena guarida aos direitos constitucionais do trabalhador (Fiorillo; Medeiros, 2023).

Enfim, também foi objeto da temática do *corpus* a questão relativa à importância de adotar-se instrumentos de tecnologia da informação adequados e programados para a atividade específica a ser desenvolvida. Segurança, controle e coordenação são apontados por Vianna, F.; Neves e Vianna, J., (2022) como elementos essenciais ao bom desempenho do teletrabalho, o que pode ser obtido através do desenvolvimento de novo recurso tecnológico para *home office*.

### **2.5.3 A conclusão dos trabalhos**

A respeito da conclusão dos trabalhos que compõem o *corpus*, considerando que a maioria buscou avaliar a percepção dos envolvidos, é possível extrair indicadores que o avaliam de forma positiva e negativa, havendo fatores variantes que interferem nos resultados de acordo com o público alvo do direcionamento do questionário.

A título exemplificativo, o Quadro 1 traz os principais pontos positivos e negativos apontados pelos estudos objeto do *corpus* da presente pesquisa:

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho

(continua)

<b>Autores</b>	<b>Público Alvo da Pesquisa</b>	<b>Principais Pontos Positivos</b>	<b>Principais Pontos Negativos</b>
Baccili; Cruz (2021).	Servidores do IFES - Instituto Federal de Ensino Superior	Flexibilidade, melhoria na qualidade de vida, aumento da produtividade, melhor relacionamento familiar e motivação com o trabalho.	Excesso de trabalho, jornada para além da carga horária, isolamento social
Godoy; Barros Neto (2023)	Trabalhadores do Estado de São Paulo		Distúrbios psicológicos (depressão e ansiedade), ganho de peso, crise de ansiedade e stress
Vilarinho; Pachcoal; Demo (2021)	Servidores do SERPRO	Melhoria na qualidade de vida, flexibilidade, maior autonomia, economia com deslocamento e alimentação, aumento de produtividade	Dificuldades técnicas, de interação da equipe, convívio entre colegas, alta interferência familiar, preconceito e desconfiança das chefias

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho

(continuação)

Batistella <i>et al.</i> (2022)	Colaboradores de uma cooperativa de crédito	Praticidade, economia com transporte e alimentação	Redução de contato entre colegas, compartilhamento de espaço com familiares, redução de produtividade, aumento de stress, ansiedade e cansaço
Bispo <i>et al.</i> (2023)	Mulheres mães	Autonomia, flexibilidade, maior convivência familiar	Cansaço, autocobrança, stress e sobrecarga de trabalho
Bochenek; Elesbon (2022)	Operadores do Direito	Maior interação com o Poder Judiciário, efetividade na prestação jurisdicional, praticidade	Exclusão daqueles com maior vulnerabilidade e dificuldade com meios eletrônicos
Catafesta (2021)	Servidores Públicos do Poder Judiciário	Melhoria da produtividade, qualidade do trabalho, bem-estar dos profissionais, celeridade e eficiência	Ansiedade para atingir resultados

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho

(conclusão)

Lemos; Barbosa e Monzato (2020)	Mulheres que estiveram em teletrabalho durante a pandemia	Parceiros passaram a participar mais das tarefas domésticas, maior equilíbrio entre as atividades, maior satisfação com o convívio familiar	Aumento no volume de trabalho, esgotamento e dificuldade de concentração no trabalho.
Goes Santos <i>et al.</i> (2022)	Docentes de curso superior	Equivalência de horas trabalhadas, suporte para estrutura do home office, mesmo rendimento, organização dos horários de descanso, ausência de tempo de deslocamento,	Ausência de treinamento prévio, interferência de assuntos pessoais, redução do contato entre colegas
Lopes Junior; Daniel (2022)	Servidores públicos (SERPRO)	Qualidade de vida, otimização do tempo, tempo com a família, flexibilidade de horário.	

Fonte: Elaboração própria (2023).

As avaliações não esgotam o tema e refletem apenas uma parcela da pesquisa científica sobre o teletrabalho, mas é possível notar que há prevalência de alguns indicadores, tais como a economia, maior qualidade de vida, flexibilidade de horários, como fatores positivos, e distanciamento social e dificuldade de gerenciamento de assuntos pessoais e profissionais num mesmo ambiente, como fatores negativos.

## 2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo avaliar a produção científica a respeito do teletrabalho após o período da pandemia do COVID-19 (de 2020 a 2023), mapeando os principais autores, periódicos, métodos de pesquisa, objetivos e conclusões.

Foi possível extrair, através da análise bibliométrica, elementos como: número de autores, crescimento anual da produção científica sobre o teletrabalho, quantidade de referências mencionadas, principais revistas, principais pesquisadores, principais universidades e, ainda, a maior incidência dos termos “*work*” e “*impact*”, representada pela nuvem de palavras,

Os principais pesquisadores que têm trabalhado a respeito do assunto são Gopalakrishnan Narayanamurthy, da *University of Liverpool Management School, Liverpool, UK* e Guilherme Tortorella, da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC, com 3 publicações, cada um deles.

As principais revistas com publicações sobre o tema, cada uma com 4 trabalhos no período pesquisado, são: Humanidades & Inovação, Revista de Gestão e Secretariado (GESEC) e Revista do Serviço Público.

A respeito da metodologia adotada, foi possível verificar que a maioria se apresenta como teórico-empírico, representando mais de 85% do total, sendo que o restante são revisões de literatura ou revisões bibliográficas. A técnica de análise de dados que prevaleceu foi o estudo de caso, o que decorre justamente da natureza qualitativa da maioria das pesquisas.

Em análise qualitativa dos textos avaliados, foram identificados vários temas relacionados com regimes de trabalho flexíveis, tais como: produtividade, saúde física, saúde psíquica/emocional, segurança, legalidade, responsabilidade do empregador, conflito trabalho-família, controle do teletrabalhador, políticas públicas, inclusão social de pessoas com deficiência etc.

Não foi identificado na literatura nenhum estudo a respeito da percepção dos trabalhadores sobre o teletrabalho parcial, em regime híbrido, no qual apenas parte da jornada é cumprida fora do ambiente tradicional de trabalho, sendo uma oportunidade de pesquisa para futuras investigações.

Quanto à produtividade, a pesquisa mostrou que não há consenso quanto ao impacto trazido pelo teletrabalho, havendo estudos que concluíram pela sua redução e, outros, pelo seu crescimento ou, ainda, pela sua manutenção nos mesmos padrões obtidos no trabalho

presencial.

Quanto à saúde do trabalhador (física, psíquica e emocional), percebe-se a preocupação dos pesquisadores em atribuir aos gestores e empregadores a responsabilidade por criar mecanismos que garantam aos trabalhadores a necessária segurança no trabalho, qualidade de vida e adequada ergonomia.

A respeito da percepção dos trabalhadores sobre a adoção do teletrabalho, houve apontamentos de mais pontos positivos que negativos, não obstante os estudos tenham indicado uma série de desafios a serem superados pelas organizações na implementação do *home office*.

Sugere-se que sejam desenvolvidos maiores estudos, por exemplo, que viabilizem a ampliação do *home office* na Administração Pública, relacionando-o à melhora do desempenho dos servidores públicos e, talvez, à redução do custo ao erário.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Evelise Dias; BRIDI, Leonardo Rodrigues Thomaz; SANTOS, Marta; FISHER, Frida Marina. Part-time or full-time teleworking? a systematic review of the psychosocial risk factors of telework from home. **Frontiers in psychology**, [s. l.], v. 14, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1065593>. Acesso em: 17 dez. 2023.

ARRUDA, Maria Julia Cabral de Vasconcelos; D'ÂNGELO, Isabele Bandeira de Moraes. Right to disconnection and health: interdisciplinarity of covid-19 in Brazil. **Revista Humanidades e Inovação**, [s. l.], v. 9, n. 19, p. 184-194, set. 2022. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/5624/4476>. Acesso em: 17 dez. 2023.

BACCILI, Suzana; CRUZ, Nicholas Joseph Tavares da. Workvirtualization during the COVID-19 pandemic: evaluation of the experiences of servers at a federal institution of higher education. **Navus Revista de Gestão e Tecnologia**, [s. l.], v. 11, p. 1-15, jan./dez. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.22279/navus.2021.v11.p01-15.1475>. Acesso em: 20 dez. 2023.

BARROS, Manoel Joaquim F. de; MELO, Paulo; FARIAS, Cassiana Santos S. Perception of work performance in home-office mode: comparison among different generations in Brazil. **Risus – Journal on Innovation and Sustainability**, [s. l.], v. 12, n. 3, p. 41-47, set. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2021v12i3p41-47>. Acesso em: 18 dez. 2023.

BATISTELLA, Ana Julia; BEHM, Emanuel Francisco; PINHEIRO, Alan Bandeira; RANSAN, Daiana. Home office and human behavior during the pandemic: evidence from the employees of a credit union. **Caderno Profissional de Marketing – UNIMEP**, [s. l.], v. 10, n. 2, p. 135–158, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i1.4938>. Acesso em: 19 dez. 2023.

BISPO, Danielle de Araujo; NEPOMUCENO, Luciana Holanda; SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto; NOBRE, Liana Holanda Nepomuceno. Experiences of mothers during the pandemic. **Revista de Gestão e Secretariado – GESEC**, [s. l.], v. 14, n. 6, p. 9788-9814, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i6.2334>. Acesso em: 16 dez. 2023.

BOCHENEK, Antônio Cesar; ELESBON, Salomão Akhnaton Zoroastro Spencer. Operators of the justice system in Brazil and the covid-19 pandemic: perceptions and contrasts. **Humanidades & Inovação**, [s. l.], v. 9, n. 19, p. 84-95, 2019. Acesso em: 17 dez. 2023.

BRASIL. Decreto-lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, RJ, 1 maio 1943.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 5 out. 1988.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. **Recomendação nº 036, de 11 de maio de 2020**. 2020. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/recomendacoes-cns/1163-recomendac-a-o-n-036-de-11-de-maio-de-2020>. Acesso em: 17 dez. 2023.

EL KADRI FILHO, Fauzi; LUCCA, Sergio Roberto de. Telework during the COVID-19 pandemic: ergonomic and psychosocial risks among Brazilian labor justice workers. **Work: A Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation**, [s. l.], v. 71, n. 2, p. 395-405, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3233/WOR-210490>. Acesso em: 16 dez. 2023.

FIGUEIRA, Andrea; COSTA, Stella Regina Reis da. Flexible arrangements as a trend on the future of work: a systematic literature review. **Sistemas & Gestão**, [s. l.], v. 17, n. 2, p. 173-184, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.20985/1980-5160.2022.v17n2.1675>. Acesso em: 17 dez. 2023.

GODOY, Jonas William Barros; BARROS NETO, João Pinheiro de. Impacts and behaviour of workers' generations in the state of Sao Paulo during the quarantine period (COVID-19 pandemia). **Revista de Gestão e Secretariado-GESEC**, [s. l.], v. 14, n. 2, p. 1778–1794, fev. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i2.1661>. Acesso em: 16 dez. 2023.

JOIA, Luiz Antônio; LEONARDO, Lineu Fachin. The COVID-19 pandemic and the digital transformation of workplace: the social representation of home-office. **Sustainability**, [s. l.], v. 15, n. 20, out. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su152014987>. Acesso em: 20 dez. 2023.

LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela da Cunha. Human resources management and teleworking: challenges and possibilities. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 72, n. 2, p. 330-359, abr./jun. 2021 Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i2.4987>. Acesso em: 18 dez. 2023.

LOPES JUNIOR, Elias Pereira; DANIEL, Ana Nery Alves. Workers performance: what has changed with the covid-19 crisis? **International Journal of Public Administration**, [s. l.], v. 45, n. 16, p. 521-531, dez. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2154362>. Acesso em: 17 dez. 2023.

MELLO, Sylvia Freitas; TOMEI, Patricia Amelia. Expatriation challenges and work-life

enrichment during covid-19 pandemic. **Revista Gestão Organizacional**, [s. l.], v. 14, n. 1, p. 269-293, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5741>. Acesso em: 17 dez. 2023.

MOHER, D; SHAMSEER, L.; CLARKE, M.; GHERSI, D.; LIBERATI, A.; PETTICREW, M. **Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P)**. 2022. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9798848/>. Acesso em: 20 dez. 2023;

NARAYANAMURTHY, Gopalakrishnan; TORTORELLA, Guilherme. Impact of COVID-19 outbreak on employee performance - moderating role of industry 4.0 base technologies. **International Journal of Production Economics**, [s. l.], v. 234, apr. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108075>. Acesso em: 17 dez. 2023.

NOGUEIRA FILHO, Jose de Albuquerque; OLIVEIRA, Miriam Aparecida Mesquita; SAMY, Fabiano Pereira Correa; NUNES, André. Teleworking as an inducer of productivity increases and cost rationalization: an empirical application in the ministry of justice and public security. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 71, n. 2, p. 274-296, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i2.3173>. Acesso em: 17 dez. 2023.

OLIVEIRA, A. A. R.; LUCENA, N. N. N. de; DAMASCENA, L. C. L.; ALBUQUERQUE, R. L. de; SILVA, L. B. G. da. Impactos da pandemia da covid-19 na qualidade de vida no trabalho dos gestores do IFPB, campus João Pessoa, em atividades *home office*. **Revista Ciências Administrativas**, [s. l.], v. 28, n. Esp., p. e13039, 2022. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/13039>. Acesso em: 10 jan. 2024.

OLIVEIRA, Miriam Aparecida Mesquita; PANTOJA, Maria Julia. Challenges and perspectives of teleworking in organizations: national production scenario and research agenda. **Revista Ciências Administrativas**, [s. l.], v. 26, n. 3, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2020.26.3.9538>. Acesso em: 26 dez. 2023.

OVIDO-GIL, Yanira Marcela; VITERY, Favio Ernesto Cala. Teleworking and job quality in latinamerican countries: a comparison from an impact approach in 2021. **Social Sciences**, [s. l.], v. 12, n. 4, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/soecsci12040253>. Acesso em: 20 dez. 2023.

PACHECO FIORILLO, Celso Antônio; MEDEIROS, Natalia dos Santos. The digital work environment and workers health. **Veredas do Direito**, [s. l.], v. 20, n. 4, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.18623/rvd.v20.2359>. Acesso em: 17 dez. 2023.

PEREIRA, Douglas da Silveira; RIBEIRO, Fabiana Silva. The imminent fall of home office workers during COVID-19 outbreak: suggestions to cope with burnout. **Frontiers in Psychology**, [s. l.], v. 13, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.647418>. Acesso em: 18 dez. 2023.

RALPH, Paul; BALTES, Sebastian; ADISAPUTRI, Gianisa; TORKAR, Richard; KOVALENKO, Vladimir; KALINOWSKI, Marcos; NOVIELLI, Nicole. Pandemic programming how COVID-19 affects software developers and how their organizations can help. **Empirical Software Engineering**, [s. l.], v. 25, n. 6, p. 4927-4961, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10664-020-09875-y>. Acesso em: 15 dez. 2023.

ROSSIGNOLI, Marisa; FUZETTO, Murilo Muniz. Telework for persons with disabilities as a difficult of social inclusion. **Revista Estudos Institucionais**, [s. l.], v. 7, n. 2, p. 606–628, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.21783/rei.v7i2.540>. Acesso: em 17 dez. 2023.

SAES-SILVA, Elizabet; SAES, Mirelle de Oliveira; MEUCCI, Rodrigo Dalke; MELLER, Fernanda de Oliveira; SCHAFER, Antonio Augusto; DUMITH, Samuel Carvalho. Remote work and back pain during the COVID-19 pandemic in adults and older population in south Brazil. **Ciência & Saúde Coletiva**, [s. l.], n. 28, v. 3, p. 731–738, mar. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232023283.14362022>. Acesso em: 16 dez. 2023.

SERAU JÚNIOR, M. A.; IANTAS, I. C. O abuso do teletrabalho a partir da legislação emergencial da pandemia covid-19. **Direito. UnB - Revista de Direito da Universidade de Brasília**, [s. l.], v. 4, n. 2, p. 73–88, 2020. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/revistadedireitounb/article/view/32044>. Acesso em: 17 dez. 2023.

SILVA, Leda Maria Messias da; TAKESHITA, Leticia Mayumi Almeida. Teleworking and the right to disconnect in home office in pandemic times. **Revista de Direito Sanitário**, [s. l.], v. 22, n. 2. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9044.rdisan.2022.178603>. Acesso em: 18 dez. 2023.

VIANNA, Fernando; NEVES, Ianaira Barretto; VIANNA, Juliana Vianna. The end of improvisation in the home-office: a case study on the work capsule. **Teoria e Prática em Administração – TPA**, [s. l.], v. 13, n. 2, jul./dez. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2022v13n2.63548>. Acesso em: 18 dez. 2023.

VIECELI, Leonardo. Número de pessoas que trabalham em casa cresce mais de 50% após pandemia. **Folha de São Paulo**, São Paulo, SP, 15 set. 2023. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2023/09/numero-de-pessoas-que-trabalham-em-casa-cresce-mais-de-50-apos-pandemia.shtml>. Acesso em: 19 dez. 2023.

VILARINHO, Karina Pereira Bastos; PASCHOAL, Tatiane; DEMO, Gisela. Teleworking nowadays: what are the impacts on professional performance, well-being and work context? **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 72, n.1, p. 133-162, mar. 2021. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6273?locale=pt\\_BR](https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6273?locale=pt_BR). Acesso em: 17 dez. 2023.

### 3 O TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

#### RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar a execução do teletrabalho na administração pública municipal, diante da expansão desse formato de trabalho após a pandemia do COVID-19. Num primeiro momento, através de estudo bibliográfico, foram avaliados os mecanismos identificados pela literatura para implantação do teletrabalho na Administração Pública em geral. Em seguida, valendo-se da análise documental, a pesquisa direcionou-se ao modelo de teletrabalho adotado pela Procuradoria Geral do Município de Três Corações/MG. Para complementar o estudo, a partir da análise FOFA, foram avaliados dados constantes de uma pesquisa interna realizada pela municipalidade, para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas ao modelo de teletrabalho adotado. As forças consideradas mais importantes são o sistema de compartilhamento de documentos e informações e as habilidades tecnológicas dos servidores. As principais fraquezas são a estrutura física adequada no local de trabalho e a interação/cooperação da equipe. As oportunidades mais importantes são a autorização legislativa e a facilidade de acesso à internet. E as ameaças mais relevantes são mudanças na legislação e cultura organizacional contrária ao teletrabalho. As principais contribuições que este artigo trouxe para a literatura foram apresentar um estudo sobre a realização de teletrabalho na Administração Pública Municipal, bem como identificar estratégias e mecanismos para ser utilizado em outros Municípios.

Palavras-chave: *home-office*; teletrabalho; administração pública municipal; servidores públicos municipais; procuradoria geral; servidores públicos.

#### ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the implementation of telework in municipal public administration, in light of the expansion of this work format following the COVID-19 pandemic. Initially, through a bibliographic study, the mechanisms identified in the literature for implementing telework in Public Administration in general were evaluated. Then, using document analysis, the research focused on the telework model adopted by the Attorney General's Office of the Municipality of Três Corações/MG. To complement the study, using

SWOT analysis, data from an internal survey conducted by the municipality were evaluated to identify strengths, weaknesses, opportunities, and threats related to the adopted telework model. The most important strengths identified were the document and information-sharing system and the technological skills of the employees. The main weaknesses were the adequate physical structure at the workplace and team interaction/cooperation. The most important opportunities were legislative authorization and easy access to the internet. The most significant threats were changes in legislation and organizational culture opposed to telework. The main contributions of this article to the literature were presenting a study on telework in Municipal Public Administration and identifying strategies and mechanisms that can be used in other municipalities.

Keywords: home-office; telework; municipal public administration; municipal public servants; attorney general's office; public servants.

### 3.1 INTRODUÇÃO

As inovações tecnológicas das últimas décadas têm proporcionado a rápida comunicação entre as pessoas, inclusive com a transmissão simultânea de áudio, vídeo e documentos. Estas mudanças nos meios de comunicação têm sido utilizadas pelos grandes centros de negócios, escritórios e empresas de diversos ramos, como ferramenta para otimização do trabalho e da troca de informações (Narayanamurthy; Tortorella, 2021).

Dentre as facilidades ocasionadas pelo avanço tecnológico, está a adoção de modelos flexíveis de trabalho pelas organizações, nos quais se dispensa a presença física do colaborador na sede de negócios, passando a desenvolver suas funções num modelo remoto, com comunicação através de meios eletrônicos.

A adoção de regimes flexíveis de trabalho, com a possibilidade de exercê-lo de casa, de forma remota, passou a ser vista como a opção mais econômica e eficaz em diversas estruturas organizacionais, reduzindo-se em caráter definitivo a composição física disponível para as atividades laborais dos funcionários (Serau Junior, 2020).

Arruda e D'Ângelo (2022), contudo, apontam que não se pode associar o teletrabalho apenas a um sentido de progresso, sendo necessário levar em consideração, também, as desvantagens de unir-se, num mesmo ambiente, a vida profissional e a vida íntima do trabalhador.

De acordo com Baccili e Cruz (2021), o teletrabalho pode impactar positivamente na vida do trabalhador, oferecendo-lhe maior autonomia, motivação, produtividade, flexibilidade de horário, redução de custo com transporte e alimentação e maior contato com a família. No entanto, também apresentam alguns desafios, tais como, o isolamento social, violação ao direito de desconexão, exaustão, necessidade de mecanismos eficientes de comunicação a distância, dentre outros.

Outra preocupação que surgiu com esse novo modelo de trabalho repousa na saúde física e psíquica dos trabalhadores, já que passa a ser necessário criar mecanismos para conciliar assuntos da vida privada e profissional num mesmo local, além de exigir estrutura física ergonomicamente adequada dentro de casa (El Kadri Filho; Lucca, 2022).

Nesse contexto, a preparação e atuação do setor de recursos humanos das organizações é essencial, de tal modo que o trabalhador não sinta, ou ao menos amenize, os impactos negativos do teletrabalho (Joia; Leonardo, 2023).

Na visão de Fiorillo e Medeiros (2023), também é necessário que haja atualização e modernização da legislação brasileira sobre o assunto, que ainda não cria distinções entre o trabalho presencial e o remoto, evitando-se o abuso por parte dos empregadores, bem como a queda do comprometimento e eficiência dos trabalhadores.

A adoção do teletrabalho tornou-se mais presente durante e após a pandemia do COVID-19, que assolou o país e o mundo a partir do ano de 2020, obrigando a população a manter-se em isolamento social por longo período e, ainda, impondo às organizações rápida adaptação ao modelo de trabalho sem o contato físico entre os colaboradores (Conselho Nacional de Saúde, 2020).

E este movimento não se limitou ao setor privado. Conforme pontuam Nogueira Filho, Oliveira, Sâmy e Nunes (2020), há tempos, os gestores públicos perceberam a necessidade de serem adotadas medidas estratégicas próprias do setor privado para reduzir os gastos públicos e otimizar os serviços oferecidos à população.

Desta forma, a tendência para adoção do regime de trabalho remoto da iniciativa privada também atingiu as organizações públicas. Desde o modelo pioneiro implementado no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), no qual 18 servidores passaram para o teletrabalho, a administração pública brasileira tem buscado potencializar a capacidade produtiva do serviço público, exigindo novas competências e estratégias administrativas, com desenvolvimento e aprimoramento de suas atividades (Lopes Junior; Daniel, 2022).

Embora a estrutura organizacional da Administração Pública exija, por questões

constitucionais (Brasil, 1988), maior burocracia e rigidez na modificação da forma de trabalho pelo servidor, ainda assim é possível a criação de ferramentas próprias, através das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) que atendam às peculiaridades do setor público (Baccili; Cruz, 2021).

A recente expansão do teletrabalho, ou o “novo normal” (Joia; Leonardo, 2023), justifica a realização de pesquisas em relação ao teletrabalho na Administração Pública Municipal, como forma de compreender os mecanismos necessários para sua correta implantação e execução, sem que haja prejuízo ao serviço público.

Muito embora a pesquisa no setor público seja menos explorada em comparação às organizações privadas, é possível notar que houve grande avanço da temática nos últimos anos. Isso porque, até a publicação da revisão sistemática de literatura de Oliveira e Pantoja (2020), não havia nenhuma produção científica a respeito do teletrabalho na administração pública, o que já não é mais realidade, considerando a existência de alguns trabalhos que debruçaram sobre a realidade do setor público.

Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), por exemplo, na elaboração de um estudo de caso, entrevistaram os servidores do SERPRO (pioneiro em teletrabalho no serviço público do Brasil), levantando os pontos positivos e negativos do sistema adotado. A conclusão indica que, sob a ótica dos servidores, prevalece a relação positiva entre os trabalhadores e o teletrabalho, sendo que as desvantagens são vistas como desafios a serem superados com o tempo. Contudo, também foi identificado pelos autores que o modelo não pode ser considerado perfeito, razão pela qual as demandas e as necessidades vão moldando a relação com o passar do tempo.

Catafesta (2021), nessa mesma linha, avaliou o modelo de teletrabalho adotado pelo Núcleo de Apoio Especializado à Criança e ao Adolescente (NAE), em Londrina/PR, vinculado ao Poder Judiciário, tendo concluído que os pontos fortes estão na comunicação eficiente entre a equipe, melhoria da produtividade, bem-estar dos servidores, uniformização de procedimentos, celeridade e eficiência. Como ponto negativo, a autora ressalta o distanciamento social entre os servidores e a dificuldade, de alguns, de lidar com as plataformas digitais.

Leite e Lemos (2021), por sua vez, voltaram os estudos ao papel da gestão de pessoas na implantação do teletrabalho no setor público, tendo entrevistado gestores da área de recursos humanos de três instituições públicas de Santa Catarina (Ministério Público, Tribunal de Justiça e Tribunal Regional do Trabalho). Foi pontuado que, muito embora todas as instituições estudadas tenham regulamentação bem estruturada sobre o trabalho à distância, o perfil do gestor (que é quem cria os requisitos para o ingresso) pode trazer resistência à sua adoção,

dificultando a entrada de trabalhadores nessa modalidade. Também foi concluído que o gestor de pessoas deve ficar atento a indicadores sobre a produtividade e qualidade de vida dos servidores, para ser mantida a eficácia do modelo.

Verifica-se, a partir disso, a existência de lacuna na literatura a respeito de pesquisas sobre a adoção do regime de trabalho remoto no âmbito da Administração Pública Municipal, inclusive a respeito de suas implicações econômicas e sociais na vida dos teletrabalhadores, o que corrobora a relevância do presente estudo.

Portanto, serão objeto de análise, num primeiro momento, os mecanismos para implantação do teletrabalho na Administração Pública Municipal, direcionando-se a pesquisa, em seguida, ao modelo adotado pela Procuradoria Geral do Município de Três Corações/MG, o qual se iniciou com a pandemia do COVID-19, passou por algumas adaptações e perdura até o momento do encerramento do presente trabalho.

Esta pesquisadora, atualmente, é servidora pública no Município de Três Corações/MG, onde desempenha a função de Procuradora Geral do Município, lidando, diariamente, com os servidores públicos que se encontram em teletrabalho e, assim, facilitando o acesso às informações necessárias ao desenvolvimento da pesquisa.

Este artigo está estruturado em mais quatro seções além desta introdução. Na segunda parte é apresentado o referencial teórico a respeito do conceito de *home office* e a sua presença na Administração Pública Municipal. Na seção seguinte, são detalhados os procedimentos metodológicos da pesquisa. Os resultados são apresentados na quarta seção. Por fim, na quinta seção, estão as considerações finais da autora.

## 3.2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 3.2.1 O teletrabalho

A Era da Informação, também chamada de Indústria 4.0 (I4.0), trouxe novo significado para a organização do trabalho. O uso de tecnologias de informática e telecomunicações (TICs) possibilitou a virtualização do espaço e do tempo, surgindo novas formas de trabalho à distância que rompem fronteiras físicas (Narayanamurthy; Tortorella, 2021).

O termo *home office* ou *telecommuting* foi apresentado na literatura por Nilles (1970), um dos primeiros pesquisadores a se debruçar em estudos sobre formas flexíveis de prestação de trabalho, ainda na década de 1970. O questionamento era: “Por que precisamos ir ao trabalho,

quando a tecnologia permite que a maioria trabalhe em casa, ou perto dela, pelo menos parte do tempo?” (Nilles, 1970 *apud* Oliveira; Pantoja, 2020).

Com o avanço das pesquisas sobre o assunto, outros termos passaram a ser utilizados como sinônimo, tais como teletrabalho ou *telework* (Baccili; Cruz, 2021). Na literatura da Europa, também é chamado de *smartworking* e, nos EUA, de *workplace flexibility* (Batistela *et al.*, 2022).

A ideia central do conceito, independente da nomenclatura, é a possibilidade de o trabalhador exercer as suas funções fora do ambiente tradicional de trabalho, valendo-se de meios tecnológicos para comunicar-se com o empregador, seja de forma integral ou parcial.

Esses meios tecnológicos, também chamados de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) são essenciais para viabilizar e concretizar a realização do *home office*, na medida em que oferecem mobilidade para o funcionário exercer suas atividades para além das estruturas físicas, dispensando o comparecimento pessoal na sede laboral (Baccili; Cruz, 2021).

Oliveira e Pantoja (2020) citam que a Organização Internacional do Trabalho (OIT) define teletrabalho como a atividade realizada em lugar diferente do escritório central da empresa ou do centro de produção, realizado por meio de tecnologia facilitadora da comunicação (OIT, 1996).

Para Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), o teletrabalho é uma forma de organização por meio da qual as atividades podem ser desenvolvidas parcial ou integralmente fora da empresa, com o auxílio de ferramentas e serviços de telecomunicação. Em outras palavras, o teletrabalho permite levar o trabalho até os trabalhadores, ao invés de levar os trabalhadores para o trabalho (Batistela *et al.*, 2022).

### **3.2.2 O teletrabalho na Administração Pública brasileira**

No Brasil, os primeiros registros sobre o teletrabalho na Administração Pública são relacionados ao Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), vinculado ao Governo Federal, onde se criou, no ano de 1985, o “Projeto-Lar”, no qual o funcionário trabalhava de sua residência em um computador e comunicava-se com o governo através de teleprocessamento (Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021).

Àquela época, os recursos tecnológicos eram muito limitados e o servidor em teletrabalho precisava gravar seus arquivos em disquete e transportar à empresa. As dificuldades encontradas para viabilizar a sua implantação com qualidade acabaram levando à extinção do

projeto, que foi retomado no ano de 2005, quando as opções tecnológicas começaram a melhorar (Daniel; Lopes Junior, 2022).

Desde então, o referido órgão tem aprimorado os mecanismos para o exercício do teletrabalho de seus servidores, contando, atualmente, com cerca de 120 teletrabalhadores. Em estudo realizado por Daniel e Lopes Junior (2022), a partir de entrevistas com funcionários do SERPRO, foi constatado que a melhora na qualidade de vida é o ponto mais considerado pelos entrevistados. Outras vantagens apontadas pelos servidores consistem na otimização do tempo, bem-estar com a família e a flexibilidade de horários.

O sucesso do modelo acabou inspirando a expansão do teletrabalho a outros órgãos da Administração Pública Federal, tais como o Tribunal de Contas da União, a Advocacia Geral da União, Receita Federal e Tribunais Regionais Federais (Oliveira; Pantoja, 2020), os quais, por sua vez, têm servido de espelho para a expansão a outros setores da administração pública em geral.

Muito embora a literatura já identificasse o crescimento do teletrabalho nas últimas décadas, foi com a pandemia do COVID-19 que este movimento se intensificou e se consolidou dentro das organizações públicas, exigindo-se a adaptação aos novos arranjos de trabalho, mas mantendo-se a oferta dos serviços públicos aos cidadãos (Lima *et al.*, 2023). Godoy e Barros Neto (2023) afirmam que o grande propulsor da virtualização do trabalho foi o “inimigo invisível”, responsável pela crise sanitária que levou muitas organizações a repensarem e reformularem a forma de seu funcionamento.

Nessa toada, em 17 de maio de 2022, por meio do Decreto nº 11.072/2022, implantou-se, no Governo Federal Brasileiro, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), que consiste em um “instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade” (Brasil, 2022).

A principal mudança proposta pelo programa é a dispensa do controle de frequência e assiduidade e sua substituição pelo controle de entregas e resultados (produtividade). Além disso, autorizou a possibilidade de realização de teletrabalho, de modo que o servidor exerça suas atividades a partir de um local por ele definido, sem ser necessariamente nas dependências do órgão/entidade, e comprove sua atuação mediante a apresentação de seus resultados.

Todavia, não se trata de um direito do servidor. Segundo o art. 5º do Decreto, “a instituição e a manutenção do PGD ocorrerão no interesse da administração e não constituirão direito do agente público.” (Brasil, 2022).

O programa se aplica à administração pública federal direta, autárquica e fundacional, atingindo os servidores efetivos, comissionados, por contrato temporário e, até mesmo, os estagiários. O Decreto prevê a possibilidade de órgãos da administração pública estadual e municipal aderir ao modelo, o que demonstra a viabilidade de sua ampla utilização pelo setor público, de modo geral.

A implantação desse programa, na esfera federal, com possibilidade de ampla adesão pelos servidores públicos, reforça a ideia de que a virtualização do trabalho na Administração Pública tornou-se algo viável e real, e que tem sido estudada como forma de aperfeiçoar o serviço público.

O IBGE, por meio de Acordo de Cooperação Técnica com a Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) e o Ministério Público do Trabalho (MPT), investigou o teletrabalho e o trabalho por meio de plataformas digitais, no 4º trimestre de 2022. O objetivo da análise era o de identificar o contingente e o perfil das pessoas que realizaram teletrabalho por pelo menos um dia, no período de referência de trinta dias anteriores à data da pesquisa.

Dentre os diversos parâmetros adotados, um deles foi em relação à ocupação e à categoria do emprego principal do entrevistado. Com resultado divulgado em 25 de outubro de 2023, o IBGE confirmou que cerca de 16,6% dos empregadores do setor privado estavam em teletrabalho, ao menos parcialmente, em 2022 (Tabela 1). Essa foi a categoria profissional com maior prevalência entre aqueles que trabalharam nessa modalidade. Em seguida, em segundo lugar, aparecem os empregados do setor público, incluindo servidores estatutários e militares, com 11,6% do total dos entrevistados:

Tabela 1 - Resultado da pesquisa divulgada pelo IBGE em outubro de 2023, para identificar o contingente e o perfil das pessoas que realizaram teletrabalho por pelo menos 1 dia, no período de referência de 30 dias anteriores à data da pesquisa

Posição na ocupação e categoria do emprego no trabalho principal	Percentual das pessoas ocupadas na semana que realizaram teletrabalho
<b>Total</b>	<b>7,7</b>
Empregado no setor privado com carteira de trabalho assinada	8,2
Empregado no setor privado sem carteira de trabalho assinada	7,5
Trabalhador doméstico	0,0
Empregado no setor público, inclusive servidor estatutário e militar	11,6
Empregador	16,6
Conta própria	5,7
Trabalhador familiar auxiliar	2,1

Fonte: IBGE (2024).

Observa-se que a maior prevalência de pessoas que realizaram teletrabalho no período de referência ocorreu entre os empregadores, seguida pelos empregados no setor público. Tais dados corroboram a ideia de que o teletrabalho está presente na Administração Pública, sendo a segunda categoria com maior predominância de pessoas nesta modalidade de trabalho.

Isto é, o que era para ser momentâneo, para atender uma demanda do cenário pandêmico, acabou se tornando uma tendência, exigindo a implementação de mudanças organizacionais na Administração Pública.

### 3.2.3 Percepções da literatura a respeito da implantação do teletrabalho na Administração Pública

Lima *et al.* (2023), analisando a forma que as instituições públicas têm se organizado para atender ao teletrabalho, concluíram que esta é uma realidade em diversas localidades, e as mudanças têm ocorrido de acordo com os fatores ambientais, individuais e institucionais de cada organização. Ou seja, a forma de prestação de serviço remoto adapta-se às peculiaridades físicas e culturais de cada local, às características das atribuições de cada servidor e à aceitabilidade do formato pelos próprios servidores.

Tais fatores, de acordo com os autores, são essenciais para o desenho do formato do teletrabalho de determinada localidade e devem ser avaliados pelo setor de recursos humanos do respectivo órgão (Leite; Lemos, 2021), ao qual, em regra, compete fazer os estudos necessários à normatização e implementação do teletrabalho. Os estudos individualizados de cada realidade são necessários para que o arranjo não traga prejuízos ao serviço público e, nem ao menos, redução de eficiência e produtividade do trabalhador.

Um aspecto a ser estudado é a respeito dos critérios de seleção dos servidores que poderão desempenhar suas funções de forma remota, os quais podem variar de acordo com as prioridades e gestão de cada organização. Na pesquisa realizada por Leite e Lemos (2021), foi identificado que, em três órgãos públicos de Santa Catarina, apenas os servidores estáveis podem se candidatar ao teletrabalho. Além disso, somente 30% do total de servidores de cada unidade podem trabalhar de forma remota, devendo ser respeitada a seguinte ordem de preferência: pessoas com deficiência, pessoas com filhos, cônjuge ou dependentes com deficiência; gestantes e lactantes.

Pereira *et al.* (2020) trazem como sugestão de critério de escolha o nível de independência do servidor na realização de suas tarefas, ou seja, quanto maior a liberdade de o servidor exercer suas funções sem depender de autorização hierárquica superior, maior a viabilidade de ser-lhe concedido o teletrabalho.

Outros critérios, contudo, podem ser estabelecidos de acordo com a discricionariedade do gestor público de cada localidade, já que o teletrabalho não se resume apenas a inovações e aplicações de tecnologias, mas envolve complexas e desafiadoras mudanças comportamentais e culturais dentro de uma organização pública (Pereira *et al.*, 2020).

Santos *et al.* (2022) apontam, nesse contexto, que é interessante que o setor de recursos humanos invista no desenvolvimento de cursos de capacitação e qualificação, cultivando-se a cultura de aprendizagem contínua aos servidores públicos. Esta qualificação constante do servidor em teletrabalho tem como objetivo garantir que não haja “distanciamento institucional e defasagem intelectual” do servidor, que não possui o convívio diário com os colegas de trabalho e com as mudanças organizacionais de rotina.

Um fator institucional que favorece a implementação do teletrabalho numa organização pública é a disponibilidade de meios eletrônicos modernos e eficazes, capazes de proporcionar a comunicação rápida e instantânea com a sede do departamento onde o servidor está lotado (Pereira *et al.*, 2020). Isto é, se o órgão público está longe de centros urbanos ou não tem acesso à rede de internet de qualidade, dificilmente haverá a implantação de serviço remoto de

qualidade, seja por impedimentos da estrutura do órgão público ou do próprio servidor.

Aliás, sobre este particular, a literatura tem trazido a preocupação com “o fim do imprevisto no teletrabalho” (Vianna, F.; Neves; Vianna, J., 2023), de tal modo que, conquanto a sua implantação tenha sido inesperada em razão da pandemia, deve-se investir em meios tecnológicos adequados e modernos para viabilizar o trabalho remoto de qualidade e duradouro.

Pereira *et al.* (2020), a respeito das soluções tecnológicas que favorecem o teletrabalho, citam o exemplo do que aconteceu no Poder Judiciário de todo o país: com a criação do processo judicial eletrônico, em 2006, passou-se a admitir a prática de atos processuais de forma virtual. Gradativamente, com a ampliação da utilização do processo eletrônico, em 2016, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) definiu as bases para a implantação do teletrabalho no Poder Judiciário, sendo um marco para esse formato.

Situação semelhante aconteceu em diversos outros órgãos da Administração Pública, tais como o Tribunal de Contas da União, a Advocacia Geral da União e a Controladoria Geral da União, cujos modelos serviram de referência para outros setores públicos. Aos poucos, foi sendo possível verificar que a utilização do teletrabalho apresenta resultados positivos no desempenho das atividades institucionais, promovendo maior transparência, eficiência, redução de gastos públicos e ganhos na qualidade de vida do servidor público (Baccili; Cruz, 2020).

O que se mostra essencial, conforme pontuam Fiorillo e Medeiros (2023), é a necessidade de regulamentação expressa a respeito da forma que será conduzido e operado o teletrabalho, já que o formato esculpido pela Administração Pública deverá ser cumprido, integralmente, pelos servidores, para que não se perca a razão de sua implantação: observância do Princípio da Eficiência, com o oferecimento de serviço público mais célere, transparente e desburocratizado.

### **3.2.4 Pontos positivos, negativos e desafios do teletrabalho identificados pela literatura**

De modo geral, é possível identificar que as pesquisas empíricas indicam como principais pontos positivos do teletrabalho o aumento da qualidade de vida do servidor, decorrente da possibilidade de maior tempo de convívio com as respectivas famílias, bem como a economia com deslocamento e alimentação (Baccili; Cruz, 2020; Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021; Batistella *et al.*, 2022; Bispo *et al.*, 2023; Catafesta, 2021; Goes Santos *et al.*, 2022).

Outros fatores também percebidos em diversas pesquisas empíricas como pontos positivos do teletrabalho são: flexibilidade (Bispo *et al.*, 2023), aumento da produtividade

(Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021), motivação para o trabalho (Baccili; Cruz, 2020), autonomia, celeridade e eficiência (Catafesta, 2021).

Baccili e Cruz (2020) informam que a adoção do teletrabalho trouxe outra vantagem, relativa à economia dos cofres públicos. De acordo com os pesquisadores, o governo federal, nos primeiros quatro meses de pandemia, teve uma economia de R\$ 270 milhões com despesas de diárias e passagens em relação ao mesmo período de 2019, o que já sugere a obtenção de bons resultados às instituições públicas com a modalidade de teletrabalho.

Nesse mesmo sentido, Rocha *et al.* (2021) identificaram que o teletrabalho contribuiu para a racionalização dos custos da Secretaria de Estado da Fazenda do Espírito Santo, entre março e julho de 2020, (período com adesão ao teletrabalho de 93,2% do total de servidores), na medida em que otimizou a utilização do espaço físico e dispensou despesas do uso cotidiano dos servidores (água, energia elétrica e deslocamentos).

O teletrabalho também tem sido bem avaliado em pesquisas empíricas direcionadas aos gestores públicos, tal como identificado por Oliveira *et al.* (2022) em entrevista realizada com gestores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), campus João Pessoa, em atividades *home office*. Os entrevistados consideram positivas as mudanças ambientais e comportamentais, sobretudo quanto à qualidade de vida no trabalho (QVT), muito embora reconheçam a necessidade de haver melhor organização no cotidiano organizacional.

Nogueira *et al.* (2020) avaliaram a implementação do teletrabalho no Ministério da Justiça e Segurança Pública com relação ao aumento da produtividade e com a redução de custos. Analisando os dados provenientes de avaliações efetivadas pelo Comitê Gestor do órgão no período de setembro de 2016 a agosto de 2017, verificaram um aumento significativo da produtividade média dos servidores em teletrabalho, com acréscimo de produção igual ou superior a 20%.

Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), contudo, alertam que o teletrabalho não pode ser apenas associado a suas vantagens. Em pesquisa realizada com os servidores do SERPRO, os autores apontaram os pontos negativos identificados pelas chefias, pelos colegas que permaneceram em trabalho presencial e pelos próprios teletrabalhadores. Sob a ótica das chefias, o principal ponto negativo está nas dificuldades técnicas com sistema operacional adotado pelo órgão, dificultando a comunicação entre os servidores. Para os colegas (pares), a dificuldade está na redução do convívio social, gerando certa exclusão dos demais. Por fim, os teletrabalhadores consideram que o preconceito e a desconfiança dos chefes e colegas são os principais pontos negativos do teletrabalho.

De modo geral, as pesquisas empíricas, tanto no setor público como no privado, demonstram que os maiores desafios do teletrabalho estão na redução de convívio entre os colegas (isolamento social) e dificuldade de gerenciar assuntos de interesse particular e profissional num mesmo ambiente (Arruda; D`Ângelo, 2022).

Outras dificuldades também aparecem como o excesso de trabalho (Baccili; Cruz, 2021), preconceito, redução de produtividade, cansaço (Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021), autocobrança (Bispo *et al.*, 2023), dificuldade com meios eletrônicos, dificuldade de concentração (Bochenek; Elesbon, 2022) e ausência de treinamento prévio (Santos *et al.*, 2022).

Marchiori *et al.* (2020) realizaram estudos sobre os impactos do *technostress* na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional dos servidores públicos do Poder Judiciário brasileiro, e identificaram que os servidores em teletrabalho estão mais propensos a sofrer o *technostress*, porquanto têm dificuldade de lidar com as atividades pessoais e profissionais num mesmo ambiente físico.

El Kadri Filho e Lucca (2022), por outro lado, chamam atenção para a necessidade de serem observadas as condições da estrutura física necessária ao teletrabalho, o que vai além do simples computador com acesso à internet. A preocupação repousa nas questões relativas à ergonomia do local de trabalho, incluindo altura de mesa, formato de cadeira, posição de teclado e *mouse*, luminosidade etc.

Além da estrutura física, também é essencial que sejam observadas as questões relativas à saúde psíquica dos teletrabalhadores, já que há pesquisas indicando alta incidência de distúrbios psicológicos (depressão e ansiedade), ganho de peso, crise de ansiedade e estresse em servidores que se mantiveram em teletrabalho por muito tempo (Godoy; Barros Neto, 2023).

A literatura também menciona o direito à desconexão como um desafio para o teletrabalho, sendo compreendido como o direito de o servidor estar desconectado nos momentos de descanso e intervalo interjornada. De acordo com Arruda e D`Ângelo (2020), o direito de estar desconectado tenta estabelecer uma separação entre o meio ambiente de trabalho e o ambiente social. E esta preocupação ganha relevância em razão dos meios de comunicação ficarem conectados em tempo integral (seja respondendo e-mails ou mensagens no celular), com a sensação de estar constantemente à disposição do superior hierárquico.

Se, por um lado, o trabalhador tem a seu favor a comodidade de trabalhar em sua própria residência (ou outro lugar que melhor lhe convir), de outro, está exposto ao risco de ficar constantemente vinculado aos meios de comunicação institucionais, para além do horário do expediente, interferindo nos momentos de lazer e descanso (Da Silva; Takeshita, 2022).

Para amenizar este risco, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) divulgou, em 2020, o “Guia Prático: Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19” no qual alerta para a necessidade de haver acordo entre empregado e empregador a respeito do horário de trabalho/horas trabalhadas, dos instrumentos de comunicação a serem utilizados, das tarefas a serem cumpridas, dos mecanismos de supervisão, bem como das modalidades de registro das tarefas realizadas.

Nesse mesmo Guia, merece destaque a sinalização da OIT para a necessidade de equilibrar-se a vida pessoal e a profissional daquele que se encontra em teletrabalho, dando ênfase à qualidade do serviço prestado, e não à quantidade.

Numa outra visão, Bonelli e Marinho (2020), também sobre os desafios do teletrabalho, defendem que o “escritório em casa” representa uma nova fonte de desigualdade no mercado de trabalho, uma vez que nem todos podem dele usufruir. Na pesquisa que realizaram, trouxeram análise acerca de gênero mais frequente em teletrabalho, bem como da posição social e do *status* da profissão, concluindo-se haver maior proteção às mulheres e aos homens brancos da elite jurídica.

Por derradeiro, outro desafio identificado nas pesquisas que merece destaque é a defasagem da regulamentação legal sobre o teletrabalho. Esta normatização tem por objetivo garantir o respeito à saúde do trabalhador, de modo que estejam presentes na legislação assuntos importantes como a limitação da jornada, o direito à desconexão do trabalhador, bem como a responsabilidade do empregador quanto ao espaço físico do empregado (Arruda; D’Ângelo, 2022; Fiorillo; Medeiros, 2023).

### 3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

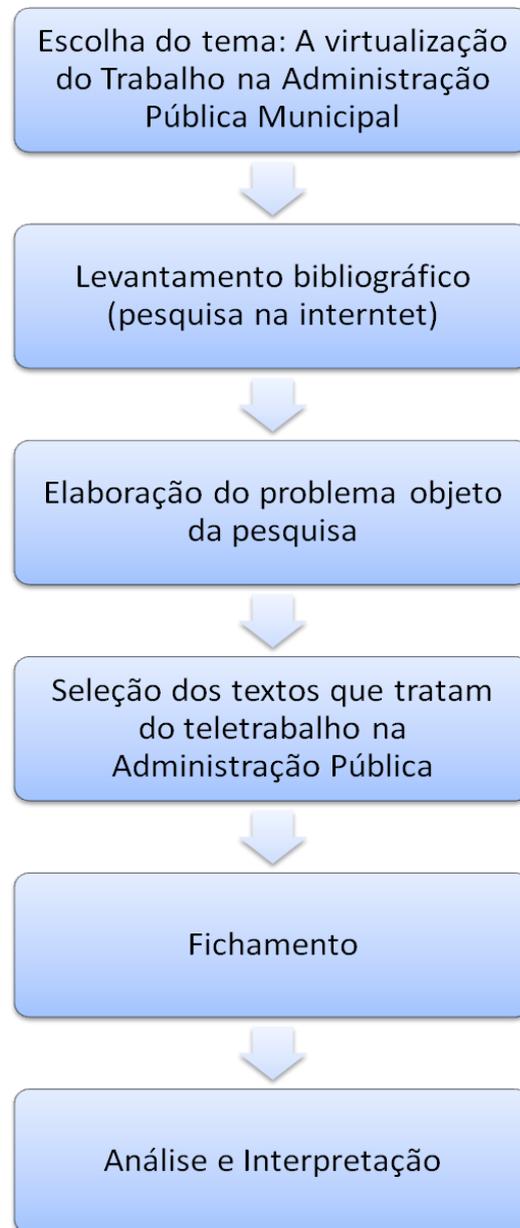
A escolha dos procedimentos metodológicos pautou-se na busca das respostas dos seguintes questionamentos: como vem sendo adotada a política de teletrabalho de uma cidade no interior de Minas Gerais? Quais os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades de melhoria do modelo adotado?

Nessa toada, num primeiro momento, foi realizada revisão narrativa de literatura, a qual, segundo Macedo (1994), “trata-se do primeiro passo em qualquer tipo de pesquisa científica, com o fim de revisar a literatura existente e não redundar o tema de estudo ou experimentação”.

A base de estudo inicial consistiu em periódicos publicados em revistas eletrônicas, pelo período de 2020 a 2023, a respeito do teletrabalho na Administração Pública. Na Figura 1 é

apresentado o fluxograma das etapas que viabilizaram a presente análise bibliográfica:

Figura 1- Etapas da análise bibliográfica



Fonte: Autoria própria baseado em Gil (2002); Lakatos e Marconi (2003)

Após a leitura e análise do material coletado na revisão narrativa de literatura, foi realizado levantamento documental que, conforme Gil (2010), busca examinar quaisquer objetos que podem contribuir para investigação de determinado fato ou fenômeno.

Para isso, passando para a próxima etapa da pesquisa, que consiste na compreensão da implantação do teletrabalho na Prefeitura Municipal de Três Corações, foi realizado levantamento para a obtenção da documentação relativa ao teletrabalho adotado pelos

servidores públicos municipais, sobretudo os atos normativos que preveem esta modalidade de trabalho.

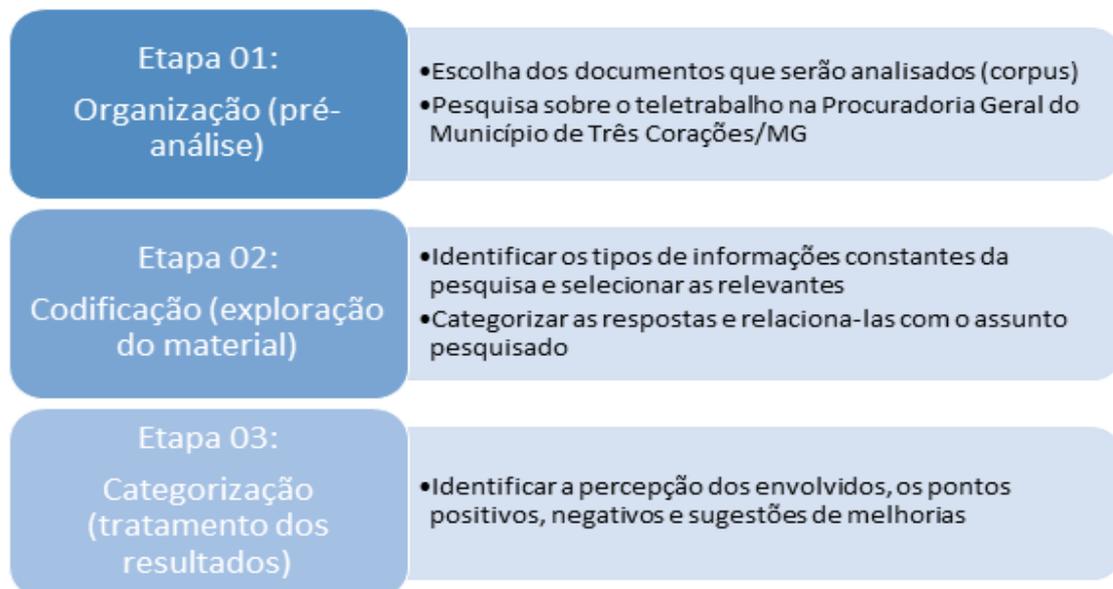
A escolha do referido Município decorreu da facilidade desta pesquisadora na obtenção de documentos e informações, já que é servidora pública municipal e trabalha, diretamente, com os servidores que se encontram em teletrabalho.

Em razão disto, o levantamento foi realizado pessoalmente, mediante requerimento físico à Secretaria Municipal de Governo, que forneceu cópia dos seguintes atos normativos: Lei Complementar Municipal nº 583/2022, Provimento Interno nº 001/2022 e Provimento Interno nº 002/2022, todos relacionados à Política de Teletrabalho dos servidores públicos efetivos não comissionados do Município de Três Corações.

A Secretaria Municipal de Governo também forneceu a esta pesquisadora resultados de uma pesquisa interna, realizada em janeiro de 2024, com os servidores que se encontram em teletrabalho, de iniciativa da própria municipalidade, para aferir a eficiência do modelo adotado.

A estrutura normativa do teletrabalho municipal, bem como os resultados da pesquisa interna, foram analisados e categorizados, conforme cronograma constante da Figura 2:

Figura 2 - Cronograma da pesquisa documental



Fonte: Elaboração própria (2024).

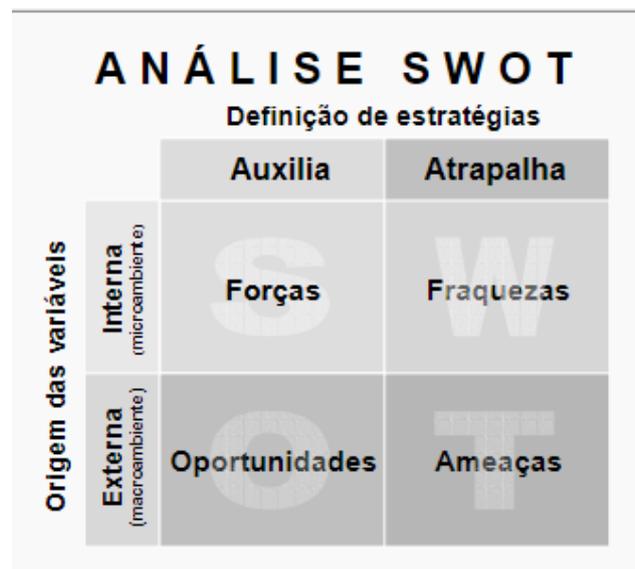
Uma vez identificada a percepção dos envolvidos na pesquisa realizada pelo Município de Três Corações, os resultados foram submetidos à análise SWOT, que é uma ferramenta de análise situacional de fatores internos e externos ligados a uma organização, servindo de base para a realização de um planejamento estratégico. As forças e fraquezas são características

internas da organização (microambiente), enquanto as oportunidades e ameaças dizem respeito ao ambiente externo (macroambiente), no qual as empresas possuem menor capacidade de intervenção (Colauto *et al.*, 2007).

A Análise SWOT foi realizada em três etapas. A primeira consistiu no levantamento de variáveis relacionadas aos dados microambientais (forças e fraquezas) e macroambientais (oportunidades e ameaças), obtidos através das respostas da pesquisa interna realizada pelo Município de Três Corações, com 10 servidores que se encontravam em teletrabalho. As variáveis foram classificadas de acordo com a sua importância, variando-se de 1 a 3, onde 1 representa a menor importância e 3 a maior, de modo que as ações do planejamento estratégico se voltem às demandas de maior impacto e carência.

A segunda etapa consistiu na classificação e inserção das variáveis listadas dentro da Matriz SWOT, realizando-se uma correlação entre os fatores: forças e fraquezas são confrontadas com oportunidades e ameaças, conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 - Localização dos elementos na Matriz SWOT



Fonte: Colauto *et al.* (2007).

Após alocar os elementos na Matriz SWOT, foram estabelecidas relações entre elas a fim de associar forças e oportunidades, converter as ameaças em oportunidades e utilizar as forças para eliminar as fraquezas identificadas.

No tópico a seguir, serão apresentados os resultados encontrados.

### 3.4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

#### **3.4.1 Resultado da análise documental: o teletrabalho na Procuradoria Geral do Município de Três Corações**

No âmbito da Administração Pública Municipal de Três Corações, conquanto não se tenha notícia a respeito da adoção do Programa Federal de Gestão e Desempenho (PGD), já houve a implantação do teletrabalho no âmbito da Procuradoria Geral, inclusive com controle de jornada através da entrega de produtividade, assim como acontece no governo federal.

A adoção do teletrabalho em referido município, assim como em diversas outras organizações, teve início com a pandemia do COVID-19, que exigiu o afastamento dos colaboradores das atividades presenciais.

Por meio do Decreto Municipal nº 4.038 de 20 de março de 2020, foi declarada situação de emergência em saúde pública, em razão do surto do coronavírus e, dentre as diversas medidas adotadas, estava a dispensa do comparecimento presencial dos servidores públicos que não prestavam atividades essenciais à saúde.

A partir de então, os servidores da Procuradoria Geral do Município passaram a desempenhar suas atividades remotamente, valendo-se de meios eletrônicos para a comunicação. A autorização para a realização do teletrabalho manteve-se até 09 de julho de 2021, quando houve a revogação do decreto municipal que autorizava a prestação de serviços públicos de forma remota.

Mas, em 29 de junho de 2022 foi aprovada a Lei Complementar 583/2022, com previsão expressa para a realização de teletrabalho, parcial ou integral, aos servidores públicos efetivos.

A legislação alerta que a política de teletrabalho somente deve ser implementada quando houver integral compatibilidade entre a natureza da atividade desempenhada pelo servidor e a execução remota do trabalho, sem que haja nenhum prejuízo à qualidade do serviço público a ser prestado.

Foi, então, editado e publicado o Provimento nº 001/2022, que regulamentou a Política de Teletrabalho para os Servidores Municipais efetivos não comissionados, no âmbito da Procuradoria Geral do Município de Três Corações/MG.

Os objetivos da Política de Teletrabalho consistiam, principalmente, em contribuir para o aumento da produtividade e da qualidade do serviço público, bem como promover a cultura orientada para resultados, com foco na eficiência e na efetividade dos serviços prestados à

sociedade. O controle de frequência, nesse contexto, é realizado a partir da apresentação de relatórios de tarefas executadas e cumprimento de metas, dispensando-se o registro de ponto.

No Provimento em questão, há expressa previsão quanto à possibilidade de revogar-se o teletrabalho a qualquer momento, não consistindo em direito adquirido do servidor, mormente nos casos em que houver desempenho insatisfatório.

Como forma de garantir a qualidade do serviço público, previu-se a impossibilidade de adoção do teletrabalho nos casos em que houver redução da capacidade de atendimento da demanda do público e quando a ausência física do servidor comprometer o natural andamento dos serviços públicos.

Em relação à estrutura física para o teletrabalho, o Provimento prevê que compete ao servidor público providenciar os equipamentos eletrônicos e mobiliários adequados e ergonômicos para a própria utilização, sendo possível solicitar o comodato de itens constantes do patrimônio da Procuradoria Geral do Município.

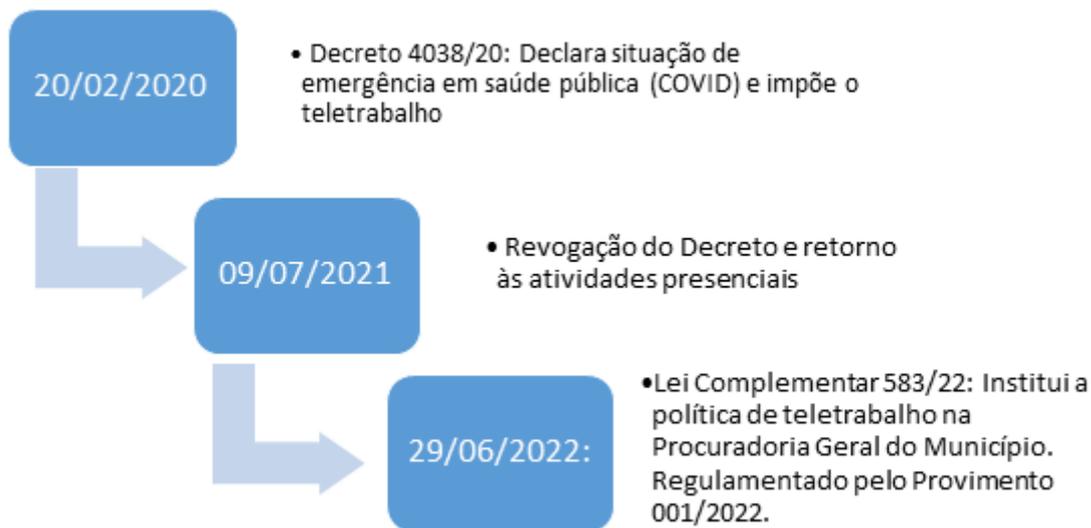
Outros deveres são impostos aos servidores em teletrabalho, tais como, a impossibilidade de terceirização de seus ofícios, cumprir a jornada de trabalho, atender, prontamente, todas as solicitações da chefia imediata dentro dos horários de trabalho, bem como comparecer à unidade de lotação sempre que for convocado.

Para facilitar a comunicação entre os servidores em teletrabalho e aqueles que se encontram na estrutura física da Procuradoria, foi instituído como meio de comunicação oficial o aplicativo de conversas instantâneas “*Skype*”, no qual o servidor deverá ficar online durante toda sua jornada.

O compartilhamento oficial de documentos se dá em “nuvem”, através da plataforma “*Google Drive*”, na qual, após digitalização, são anexados todos os documentos físicos que tramitam junto à Procuradoria Geral do Município, permitindo que os servidores em teletrabalho tenham acesso amplo, irrestrito e imediato a toda documentação oficial.

Na Figura 4 é possível verificar o desenrolar dos fatos, a cada ano:

Figura 4 - Implantação do teletrabalho na Procuradoria Geral do Município de Três Corações



Fonte: Autoria própria (2024).

Enfim, este modelo, adotado desde 2022, foi avaliado pelos servidores públicos, em pesquisa realizada internamente pela Administração Municipal e fornecida a esta pesquisadora, para complementar o presente trabalho. Os resultados obtidos serão apresentados adiante.

### 3.4.2 Resultados da pesquisa interna (dados secundários)

A pesquisa foi realizada pela Administração Pública Municipal em janeiro de 2024, apenas com divulgação para órgãos internos, e teve como alvo 10 servidores públicos que desempenham ou já desempenharam o teletrabalho.

Inicialmente, no primeiro bloco de perguntas, foram obtidas informações a respeito do perfil dos entrevistados: 20% são homens e 80% são mulheres; 20% são casados e 80% são solteiros; 20% possuem de 40 a 50 anos e 80% de 30 a 40 anos; 40% não possuem filhos, 20% possuem 1 filho e 20% possuem 2 filhos.

No segundo bloco de perguntas, a pesquisa foi subdividida em 3 dimensões: a) estrutural/qualidade do modelo adotado; b) desempenho/produktividade individual e coletiva; c) bem-estar/qualidade de vida do servidor.

A respeito da estrutura e do modelo adotado pela Procuradoria Geral do Município, foram realizadas 11 perguntas com respostas que tinham por opção “sim” ou “não”, além de

uma pergunta que podia ser livremente respondida pelo entrevistado, sobre pontos positivos e negativos do teletrabalho.

No Quadro 1 constam as perguntas realizadas com respostas pré-definidas e o percentual de retornos obtidos, individualmente:

Quadro 1 - Percepção quanto ao modelo adotado/Estrutural

<b>Percepção quanto ao modelo adotado/Estrutural</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
Você possui um bom computador?	80%	20%
O computador que você usa em teletrabalho é da Prefeitura?	80%	20%
Você possui espaço e mobiliário adequados para a realização do teletrabalho?	80%	20%
Você, enquanto está em teletrabalho, sente dificuldade de se comunicar com a PGM?	40%	60%
O ambiente que você trabalha é silencioso e permite concentração?	100%	-
Você considera que o modelo adotado pela PGM poderia ser expandido para outros setores da Prefeitura de Três Corações e para outras Procuradorias Municipais?	100%	-
Você tem habilidade e se adapta facilmente às novas tecnologias?	100%	-
Você concorda com a forma de rodízio (revezamento) no teletrabalho?	100%	-
Você se sente inserido na estrutura organizacional da Procuradoria, mesmo estando em teletrabalho?	100%	
Algum outro familiar, que mora na mesma casa que a sua, também exerce teletrabalho?	40%	60%
Deseja permanecer em teletrabalho integral?	80%	20%

Fonte: Elaboração própria (2024).

Quanto à estrutura física e o ambiente de teletrabalho, os entrevistados encontram-se em condições adequadas, sendo que, muito embora 20% considerem não ter um bom computador, 100% afirmam que consegue trabalhar num local silencioso e que permite sua concentração.

O perfil dos entrevistados é composto por pessoas que possuem habilidades para aprender novas tecnologias, o que colabora com o sucesso e a eficiência do desenvolvimento do teletrabalho.

O modelo adotado pela Procuradoria é bem avaliado pelos entrevistados, sendo que 100% consideram que o teletrabalho, nos moldes adotados, pode ser expandido para outros setores da prefeitura ou outras Procuradorias Municipais.

Um ponto que deve ser reavaliado, para receber melhorias, é sobre a comunicação com os servidores que estão presencialmente. Quase a metade dos entrevistados, 40%, considera que a comunicação com a Procuradoria apresenta falhas, gerando dificuldades na troca de informações. Aliás, a literatura considera que a adoção adequada de tecnologia da informação (TICs) é essencial para o teletrabalho, o que corrobora a necessidade de atenção à comunicação com o órgão público. (Batistela *et al.*, 2022).

Ainda que 100% dos entrevistados sintam-se inseridos na estrutura organizacional da Procuradoria, nem todos têm o desejo de permanecer em teletrabalho integral, representando 20% do total.

Também foi oportunizado ao entrevistado descrever os pontos positivos e negativos do modelo adotado pela Procuradoria Geral do Município, bem como sugestões de melhorias, em campo aberto para a resposta.

Nota-se a preponderância de apontamentos positivos quanto ao modelo adotado, sobretudo quanto à facilidade de acesso à documentação física que se encontra integralmente digitalizada e disponibilizada na plataforma do “*Google Drive*”. A literatura pesquisada converge com o resultado encontrado na presente pesquisa, prevalecendo estudos que apontam a preferência dos servidores à adoção do teletrabalho (Stefaniec *et al.*, 2022; Baccili; Cruz, 2022; Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021)

Um entrevistado do sexo masculino apontou que o modelo:

Possui todas as ferramentas de comunicação necessárias ao serviço através do *Google drive* o que permite que o trabalho seja realizado perfeitamente através do teletrabalho com total eficácia com a flexibilidade da jornada de trabalho nos horários mais ativos. Os documentos são digitalizados de forma integral com acesso pelo servidor. O setor administrativo colabora com o trâmite da documentação para assinatura e entrega da documentação no setor responsável na Prefeitura. (Entrevistado 8, 2024).

Outra entrevistada considerou que o modelo é “justo”, e acrescentou que o único ponto negativo é o distanciamento entre os colegas, que não compartilham o espaço físico no dia a dia. Outra se limitou a responder: “O modelo atual é muito bom”. (Entrevistado 3, 2024).

Quando questionados sobre sugestões de melhoria no modelo adotado pela PGM para aumentar o desempenho e a produtividade de todos, é possível encontrar respostas divergentes, sendo que parte prefere o modelo de teletrabalho integral e, outra parte, o modelo híbrido, de teletrabalho parcial. Esta variação decorre de questões particulares e pontuais de cada realidade dos entrevistados, não sendo possível identificar o que seria o ideal para todos.

Ainda nesse mesmo questionamento, foi sugerido por um entrevistado que sejam promovidas reuniões periódicas com a equipe do teletrabalho para verificar as dificuldades que estão aparecendo e, com isso, propor melhorias ao modelo adotado.

Os principais pontos positivos apontados foram: melhor concentração e rendimento no trabalho, economia com deslocamento e alimentação, maior período de convivência com a família, redução de tempo de deslocamento e liberdade de horário.

Estes mesmos apontamentos positivos foram encontrados por pesquisadores em outros estudos empíricos, tais como, Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) identificaram com os servidores do SERPRO e como Batistela *et al.* (2022) concluíram após entrevista com funcionários de uma cooperativa de crédito.

Os principais pontos negativos foram: dificuldade de comunicação com os servidores que estão na estrutura física, dificuldade de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e distanciamento social.

A respeito dessa necessidade de conciliar a vida pessoal e a profissional, Bispo *et al.* (2023) concordam com esta dificuldade e acrescentam que as mulheres, em especial, passaram por forte transformação em sua individualidade, no relacionamento com a família e no campo profissional, para ressignificarem suas vidas no contexto pandêmico.

Por outro lado, a respeito do desempenho e produtividade individual e coletiva, foram realizadas 9 perguntas, cujas opções de respostas eram “muito bem”, “bem”, “regular”, “mal” e “muito mal”. O objetivo deste bloco consistia na verificação da percepção do entrevistado a respeito da performance individual e coletiva dos servidores públicos que aderiram ao teletrabalho, em comparação com o trabalho presencial.

Na Quadro 2 constam quais foram as perguntas e os respectivos percentuais de cada resposta.

Quadro 2 - Percepção quanto ao desempenho/produtividade

<b>Percepção quanto ao desempenho/produtividade</b>	<b>Muito bem</b>	<b>Bem</b>	<b>Regular</b>	<b>Mal</b>	<b>Muito mal</b>
Como você considera que está seu desempenho e sua produtividade no teletrabalho?	80%	20%			
Como você considera que está o desempenho e a produtividade da EQUIPE no teletrabalho?	60%	40%			
Como você avalia o nível de cooperação entre os colegas, durante o teletrabalho?	60%	20%			20%
Como você avalia a sua relação com os superiores hierárquicos durante o teletrabalho?	80%	20%			
Como você avalia a sua relação com os demais colegas durante o teletrabalho?	60%	20%	20%		
Como você avalia a qualidade das reuniões online?	60%	40%			
Como está a rotina de trabalho?	100%				
Como está sua organização das tarefas, conciliando-se a vida pessoal e profissional num mesmo ambiente?	40%	20%	40%		

Fonte: Elaboração própria (2024).

Como se observa da análise dos resultados, há primazia da percepção positiva dos entrevistados quanto ao desempenho e produtividade individual no teletrabalho. Todos avaliam seu rendimento como “muito bem” ou “bem”, não havendo nenhum retorno negativo quanto a esse questionamento.

Porém, quando avaliada a questão sob o enfoque da coletividade, observa-se que 20% consideram a cooperação entre os colegas como “muito mal”, e 20% consideram que a relação entre colegas encontra-se “regular”, o que pode sugerir a necessidade de projetos de melhorias nesse particular.

Muito embora 100% tenham respondido que consegue manter a rotina com o teletrabalho, apenas 40% consideram que a conciliação entre vida pessoal e profissional encontra-se “muito bem”. Considerando que 40% avaliam como “regular” a capacidade de gerenciar os assuntos num mesmo ambiente, também é necessário identificar maneiras para proporcionar maior organização aos teletrabalhadores.

Em pergunta aberta, sem respostas pré-definidas, foi questionada a percepção do entrevistado sobre o desempenho e a produtividade, comparando-se o trabalho presencial com o teletrabalho.

Denota-se que há variação nas respostas, porquanto há aquelas no sentido de que o desempenho é “melhor que no trabalho presencial” ou “com o teletrabalho a produtividade aumenta” e, também, que “o desempenho, como no presencial, é cíclico, tem dias que rende muito e tem dias que não rendem tanto, mas no geral caminham juntos”.

A ponderação de uma entrevistada foi quanto às características do ambiente de trabalho, que são decisivas no desenvolvimento e rendimento do trabalho, seja ele presencial ou virtual:

O local de trabalho de um modo geral, influencia bastante. Tanto o trabalho presencial quanto o teletrabalho exigem silêncio para que se possa ter um trabalho eficiente e produtivo. Se a pessoa estiver em um local silencioso, independentemente de ser presencial ou teletrabalho, o nível de produtividade e o desempenho aumentará significativamente, pois estão interligados. Significando que se houver a opção de escolha, conseqüentemente haverá a preferência pelo local em que a produtividade e o desempenho serão melhores. (Entrevistado 5, 2024).

Por fim, quanto à terceira dimensão, foi questionado aos entrevistados a respeito do bem-estar do servidor e sua qualidade de vida com o teletrabalho. Foram realizadas 7 perguntas com opções de respostas “muito bem”, “bem”, “regular”, “mal” e “muito mal”.

No Quadro 3 constam os resultados das perguntas:

Quadro 3 - Percepção quanto ao bem-estar/qualidade de vida

<b>Percepção quanto ao bem-estar/qualidade de vida</b>	<b>Muito bem</b>	<b>Bem</b>	<b>Regular</b>	<b>Mal</b>	<b>Muito mal</b>
Como você se sente em teletrabalho integral?	60%	20%	20%		
Como você se sente em teletrabalho parcial (revezamento)?	80%	20%			
Como está sua motivação para o trabalho?	60%	40%			
Como está sua capacidade de concentração e dedicação?	60%	40%			
Como está o nível de interação entre os colegas?		80%	20%		
Como está sua capacidade de gerenciar, num mesmo ambiente, assuntos pessoais e profissionais?	40%	60%			
Como está a prática de exercícios físicos com o teletrabalho?	40%	20%	20%	20%	

Fonte: Elaboração própria (2024).

As duas primeiras respostas confirmam o resultado do questionamento da primeira dimensão quanto ao desejo de permanecer em teletrabalho integral. Como se observa, nem todos os servidores sentem-se bem trabalhando o tempo todo de forma remota, sendo viável a opção pelo teletrabalho parcial.

Não obstante, a motivação e a capacidade de concentração dos entrevistados foram bem avaliadas, tendo recebido 100% da pontuação em “muito bem” e “bem”.

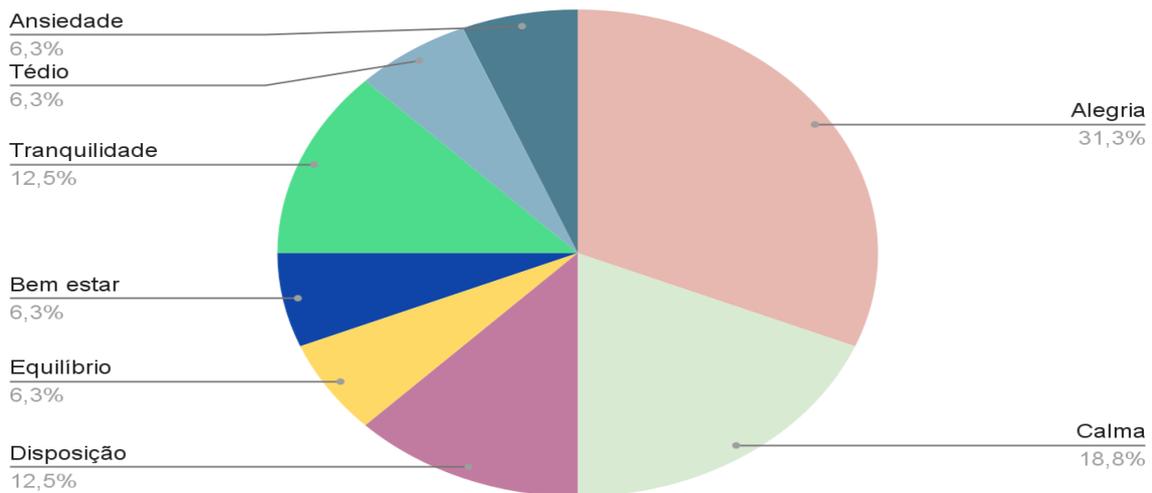
Também confirmando resultados anteriores, o nível de interação entre os colegas foi considerado como ponto de melhoria, até mesmo porque, em teletrabalho integral, o contato e a convivência diária ficam praticamente inexistentes.

A prática de exercícios físicos também foi identificada como ponto a receber melhorias, uma vez que apenas 40% consideram estar “muito bem”, podendo ser apresentada alguma nova intervenção da administração pública para melhorar o índice. Aliás, a obesidade foi identificada como grave efeito do teletrabalho, em pesquisa realizada por Godoy e Barros Neto (2023).

Foi oportunizado, ainda, aos entrevistados, que comentassem, livremente, sobre os principais sentimentos que o teletrabalho gera, em resposta aberta, cujo resultado encontra-se demonstrado abaixo, na Figura 5:

Figura 5 - Percepção quanto ao bem-estar do servidor

### Percepção quanto ao bem-estar do servidor



Fonte: Elaboração própria (2024).

Como se vê, na percepção dos entrevistados, o teletrabalho gera preponderantemente sentimentos positivos, confirmando que a modalidade trouxe aumento da qualidade de vida e bem-estar aos servidores. Apenas pequeno percentual aponta os sentimentos de tédio e ansiedade, que, juntos, representam 12,5% do total.

Parte da literatura, no entanto, distancia-se do resultado desta pesquisa, havendo estudos no sentido de que o teletrabalho traz sérias consequências físicas e emocionais aos teletrabalhadores, principalmente distúrbios psicológicos, como depressão e ansiedade, e distúrbio físico, como a obesidade (Godoy; Barros Neto, 2023).

Enfim, foi questionado aos entrevistados se, por acaso, há algum elemento do trabalho presencial que eles sentem falta. Também não havia respostas pré-definidas, podendo o servidor tratar livremente do assunto.

Alguns se limitaram a responder “não”, ou “nenhuma”. Outros, mencionaram que sentem falta da interação entre os colegas, não tendo sido apontado nenhum outro elemento nas respostas.

Numa segunda etapa da pesquisa, com o objetivo de trazer resultados mais próximos à realidade, foi marcada uma reunião presencial com os entrevistados, cujo resultado foi transcrito em ata, fornecida a esta pesquisadora. Na ocasião, eles tiveram acesso aos resultados e puderam comentar sobre os principais pontos que merecem atenção e intervenções de melhorias, tais como: comparação entre o desempenho individual e coletivo; nível de cooperação e interação entre os colegas; qualidade das reuniões *online* e cuidados com a saúde física e psíquica do servidor.

Para melhorar o desempenho coletivo, foi sugerido pelo grupo estimular a união e a cooperação entre os colegas, mediante a designação de datas específicas para que todos, juntos, cumpram a jornada em trabalho presencial. A periodicidade sugerida para estes encontros variou entre uma ou duas vezes por mês. Este contato físico, ainda que eventual, na visão dos entrevistados, pode surtir efeitos positivos no grau de interação e no “senso de coletividade”.

Quanto à qualidade das reuniões virtuais, foi sugerido que seja oportunizado ao servidor que compareça presencialmente a estes momentos, caso tenha dificuldade de comunicação e compreensão na modalidade. Como a maioria sente-se seguro com a reunião *online*, apenas aqueles que optarem por acompanhar presencialmente deverão ser comunicados com antecedência, para que possam se organizar para o comparecimento físico.

Por fim, no tocante à preocupação com a saúde física e psíquica do servidor, foi sugerido pelos entrevistados que haja flexibilidade no cumprimento de jornada, de acordo com a demanda individual de cada um, de modo que consigam inserir na rotina hábitos que favoreçam a prática de esportes, exercícios físicos e cuidados com a saúde mental.

Foi ponderado por todos, nesta reunião, que “esses problemas apontados são inerentes ao próprio sistema do teletrabalho, já que não proporciona o convívio e a interação social entre os colegas”. Ou seja, malgrado tenham apresentado sugestões de melhoria, os próprios entrevistados veem a situação narrada com naturalidade e consideram que os pontos considerados como problemáticos são decorrentes da falta de contato físico, que é inafastável na modalidade de trabalho que se encontram.

Os resultados demonstram que os servidores, muito embora tenham apresentado algumas ponderações que merecem atenção, encontram-se satisfeitos em teletrabalho, podendo conviver mais com a família, com redução de custos com deslocamento/alimentação e maior flexibilidade de horários.

### 3.4.3 Resultados quanto à análise SWOT

#### 3.4.3.1 As variáveis identificadas

Com base nas observações coletadas *in loco* e nas entrevistas realizadas com os servidores, foram destacados os fatores internos e externos que influenciam o desempenho do teletrabalho, os quais foram classificados de acordo com o grau de importância para que sejam tratados com prioridade ao se traçar estratégias.

O Quadro 4 apresenta o resultado desta primeira etapa da análise:

Quadro 4 - Análise de variáveis – SWOT

(continua)

Análise de variáveis – SWOT		Importância
<b>Forças</b>	Ambiente de trabalho silencioso	2
	Sistema de compartilhamento de documentos e informações	3
	Habilidades Tecnológicas	3
	Relacionamento com o superior hierárquico	1
	Rotina de trabalho	1
<b>Fraquezas</b>	Estrutura física adequada	3
	Interação e cooperação da equipe	3
	Procrastinação	1
	Desempenho individual/coletivo	2

(conclusão)

<b>Oportunidades</b>	Outros membros da família em teletrabalho	1
	Facilidade de acesso à internet	3
	Processos judiciais eletrônicos	2
	Legislação autorizativa	3
<b>Ameaças</b>	Dificuldade nas reuniões <i>online</i>	1
	Cooperação dos familiares	2
	Mudanças na legislação	3
	Cultura organizacional contrária ao teletrabalho	3

Fonte: Autoria própria (2024).

Como pode ser observado, dentre as forças de maior importância, estão o sistema *online* de compartilhamento de documentos e informações e as habilidades tecnológicas dos servidores. Isto significa que o sucesso do teletrabalho está relacionado à capacidade de comunicação efetiva entre o servidor e a sede de seu ofício. Esta questão, aliás, é o cerne do próprio conceito de teletrabalho apresentado pela doutrina, segundo a qual é a possibilidade de o trabalhador exercer suas funções de casa, como se na empresa estivesse, valendo-se, para tanto, da TICs (Batistela *et al.*, 2022).

Uma fraqueza importante consiste na adequação do espaço físico para o teletrabalho, o que compreende, conforme pontuado pela literatura, não apenas computador e mesa, mas abrange a atenção à ergonomia adequada do local de trabalho: altura de mesa, formato de cadeira, posição de teclado e *mouse*, luminosidade etc. (El Kadri Filho; Lucca, 2022).

Quanto aos fatores externos, a existência de legislação autorizativa aparece como oportunidade e, em contraponto, a sua revogação, como ameaça, justamente porque a implantação do teletrabalho exige regulamentação por lei (Brasil, 1988). Esta constatação, inclusive, vai ao encontro da bibliografia estudada, que traz a regulamentação do teletrabalho como um tema de alta relevância, como forma de trazer segurança ao servidor e qualidade ao serviço público (Fiorillo; Medeiros, 2023).

A cultura organizacional contrária ao teletrabalho, enfim, aparece como importante ameaça, em razão do fato de que tal modalidade ainda não é um direito do servidor, podendo ser revogado a qualquer momento, a critério de discricionariedade do gestor público, conforme previsão na lei municipal (Três Corações, 2022).

#### 3.4.1.2 A relação entre as variáveis

A partir dos fatores destacados e ranqueados, foi elaborada a Matriz SWOT, demonstrada na Figura 6. Optou-se por identificar os elementos levantados da seguinte maneira: Forças (Fo); Fraquezas (Fr); Oportunidades (Op); e Ameaças (Am).

Figura 6 - Matriz SWOT

<b>MATRIZ SWOT</b>			
<b>Forças</b>	Fo1: Ambiente de trabalho silencioso	<b>Fraquezas</b>	Fr1: Desempenho individual/coletivo
	Fo2: Relacionamento com o superior hierárquico		Fr2: Estrutura física adequada
	Fo3: Rotina de trabalho		Fr3: Procrastinação
	Fo4: Habilidades Tecnológicas		Fr4: Interação e cooperação da equipe
	Fo5: Sistema de compartilhamento de documentos e informações		
<b>Oportunidades</b>	Op1: Outros membros da família em teletrabalho	<b>Ameaças</b>	Am1: Cooperação dos familiares
	Op2: Facilidade de acesso à internet		Am2: Dificuldade nas reuniões <i>online</i>
	Op3: Processos judiciais eletrônicos		Am3: Cultura organizacional contrária ao teletrabalho
	Op4: Legislação autorizativa		Am4: Mudanças na legislação

Fonte: Autoria própria (2024).

Partindo-se da premissa de que a análise SWOT tem por objetivo confrontar as variáveis com o fito de criar mecanismos de planejamento estratégico, é possível identificar medidas a serem tomadas para converter as ameaças em oportunidades, bem como utilizar as forças para eliminar/amenizar as fraquezas.

O desempenho individual/coletivo (Fr1) e a procrastinação (Fr3), identificados como fraquezas, podem ser influenciados a partir da padronização da rotina de trabalho dos servidores (Fo3), bem como da adoção de ambiente de trabalho silencioso (Fo1) e ergonomicamente adequado, o que já também ameniza a Fr2 (estrutura física adequada).

A falta de interação da equipe (Fr4), por sua vez, pode ser mitigada mediante o fortalecimento do relacionamento do servidor com o seu superior hierárquico (Fo2), que pode se valer das habilidades tecnológicas da equipe (Fo4) e do sistema de compartilhamento de documentos (Fo5) para criar mecanismos de interação *online*, fomentando o vínculo e a cooperação entre os colegas.

Lado outro, quanto aos elementos externos, a falta de cooperação dos familiares (Am1) pode ser mitigada quando há outros membros da família em teletrabalho (Op1), criando-se um ambiente que favorece a concentração e o bom desempenho do servidor.

As dificuldades nas reuniões *online* (Am2) podem ser amenizadas pela facilidade de os servidores acessarem à internet (Op2), devendo comportar-se como se estivessem em uma reunião presencial, com liberdade de fala e expressão.

Enfim, as mudanças legislativas (Am4) e a cultura organizacional contrária ao teletrabalho (Am3) são ameaças, mas podem ser mitigadas se considerado o avanço dos processos judiciais eletrônicos (Op3) e da modernização do Poder Judiciário no período pós pandêmico (Bochenek; Elesbon, 2022), os quais facilitam o trabalho remoto pelos operadores do direito e dispensam o comparecimento presencial do servidor público na sede do órgão municipal.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve por objetivo avaliar a implantação e execução do teletrabalho na Administração Pública Municipal, a partir da análise da experiência vivida pela Procuradoria Geral do Município de Três Corações.

Inicialmente, através da análise documental, foi possível verificar que o teletrabalho teve início na pandemia do COVID-19, mas que o retorno positivo dos servidores envolvidos

acabou levando à consolidação do modelo, o que foi feito através de uma série de atos normativos próprios (Lei Complementar Municipal nº 583/2022, Provimento nº 001/2022 e Provimento nº 002/2022).

Assim como ocorreu na esfera federal, no Programa de Gestão e Desempenho (PGD), ficou dispensado, na Política de Teletrabalho da Procuradoria, o controle de jornada através de “ponto”, passando-se a utilizar a entrega de metas e resultados como forma de fiscalização do desempenho do trabalho.

Também foi objeto de estudo uma pesquisa realizada internamente pela Prefeitura Municipal, como dado secundário, cujo público alvo foram os servidores que se encontram em teletrabalho, vinculados à Procuradoria Geral do Município.

Em relação ao modelo adotado, a percepção dos servidores é positiva, sendo unânime a opinião quanto à possibilidade de sua extensão a outros setores da Prefeitura ou outras Procuradorias Municipais, mormente em relação à forma de comunicação oficial (“*Skype*”) e disponibilização instantânea de documentos oficiais (“*Google Drive*”).

Quanto à estrutura física e ergonômica, os entrevistados consideram que o espaço utilizado para o teletrabalho encontra-se adequado, propiciando concentração, bom rendimento e produtividade.

Os principais pontos positivos apontados foram: melhor concentração e rendimento no trabalho, economia com deslocamento e alimentação, maior período de convivência com a família, redução de tempo de deslocamento e liberdade de horário.

Os principais pontos negativos foram: dificuldade de comunicação com os servidores que estão na estrutura física, dificuldade de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e distanciamento social.

Os entrevistados, de modo preponderante, associam o teletrabalho a sentimentos positivos, tais como alegria, calma e tranquilidade, sentindo falta, tão somente, do contato diário e convivência com os demais colegas.

Quanto à produtividade, a pesquisa mostrou que não há consenso quanto ao impacto trazido pelo teletrabalho, havendo respostas que concluíram pelo seu crescimento ou, ainda, pela sua manutenção nos mesmos padrões obtidos no trabalho presencial.

Não obstante a avaliação geral tenha sido positiva, foram apresentadas como sugestões de melhorias, tais como: a designação de reuniões periódicas com os servidores para verificação das demandas individuais e coletivas, a criação de mecanismos para melhorar a comunicação entre os servidores, bem como a opção de realização de teletrabalho parcial.

Os resultados da pesquisa foram, ainda, submetidos à análise SWOT, tendo sido identificados os pontos fortes e fracos do modelo adotado pelo Município de Três Corações.

As forças consideradas mais importantes são o sistema de compartilhamento de documentos e informações e as habilidades tecnológicas dos servidores. As principais fraquezas são a estrutura física adequada no local de trabalho e a interação/cooperação da equipe. As oportunidades mais importantes são a autorização legislativa e a facilidade de acesso à internet. E as ameaças mais relevantes são mudanças na legislação e cultura organizacional contrária ao teletrabalho.

Espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para o crescimento - organizado e regulamentado - do teletrabalho nas organizações, principalmente aquelas do setor público, através da leitura de experiências que deram certo.

A administração pública pode e deve se inspirar no modelo e gestão privada, mas nunca deve perder a perspectiva de que a área privada visa ao lucro e a administração pública visa realizar sua função social.

Desta forma, embora o teletrabalho seja uma forma de organização que já se consolidou em diversas empresas do ramo privado, ainda se trata de arranjo pouco explorado no setor público, motivo pelo qual espera-se que o presente trabalho encoraje outros pesquisadores a expandirem os estudos sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Evelise Dias; BRIDI, Leonardo Rodrigues Thomaz; SANTOS, Marta; FISHER, Frida Marina. Part-time or full-time teleworking? a systematic review of the psychosocial risk factors of telework from home. **Frontiers in Psychology**, [s. l.], v. 14, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1065593>. Acesso em: 17 dez. 2023.

ARRUDA, Maria Julia Cabral de Vasconcelos; D ÂNGELO, Isabele Bandeira de Moraes. Right to disconnection and health: interdisciplinarity of covid-19 in Brazil. **Revista Humanidades e Inovação**, [s. l.], v. 9, n. 19, p. 184-194, set. 2022. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/5624/4476>. Acesso em: 17 dez. 2023.

BACCILI, Suzana; CRUZ, Nicholas Joseph Tavares da. Work virtualization during the COVID-19 pandemic: evaluation of the experiences of servers at a federal institution of higher education. **Navus Revista de Gestão e Tecnologia**, [s. l.], v. 11, p. 01-15, jan./dez. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.22279/navus.2021.v11.p01-15.1475>. Acesso em: 20 dez. 2023.

BARROS, Manoel Joaquim F. de; MELO, Paulo; FARIAS, Cassiana Santos S. Perception of

work performance in home-office mode: comparison among different generations in Brazil. **Risus – Journal on Innovation and Sustainability**, [s. l.], v. 12, n. 3, p. 41-47, set. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2021v12i3p41-47>. Acesso em: 18 dez. 2023.

BATISTELLA, Ana Julia; BEHM, Emanuel Francisco; PINHEIRO, Alan Bandeira; RANSAN, Daiana. Home office and human behavior during the pandemic: evidence from the employees of a credit union. **Caderno Profissional de Marketing – UNIMEP**, [s. l.], v. 10, n. 2, p. 135–158, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i1.4938>. Acesso em: 19 dez. 2023.

BISPO, Danielle de Araujo; NEPOMUCENO, Luciana Holanda; SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto; NOBRE, Liana Holanda Nepomuceno. Experiences of mothers during the pandemic. **Revista de Gestão e Secretariado – GESEC**, [s. l.], v. 14, n. 6, p. 9788-9814, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i6.2334>. Acesso em: 16 dez. 2023.

BOCHENEK, Antônio Cesar; ELESBON, Salomão Akhnaton Zoroastro Spencer. Operators of the justice system in Brazil and the covid-19 pandemic: perceptions and contrasts. **Humanidades & Inovação**, [s. l.], v. 9, n. 19, p. 84-95, 2019. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/7846>. Acesso em: 17 dez. 2023.

BONELLI, Maria da Gloria; MARINHO, Rossana. Gender, professions and home office during the pandemic. **Contemporanea – Revista de Sociologia da UFSCAR**, [s. l.], v. 10, n. 1, p. 443-455, abr. 2020. Disponível em: <https://www.contemporanea.ufscar.br/index.php/contemporanea/article/view/939>. Acesso em: 19 dez. 2023.

BRASIL. Decreto-lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, RJ, 1 maio 1943.

BRASIL. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 maio 2022.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 5 out. 1988.

CATAFESTA, Claudia. Managing people in the judiciary in times of teleworking: the management experience of specialized support center for children and adolescents - Londrina/PR in 2020. **Humanidades & Inovação**, [s. l.], v. 8, n. 47, p. 216-225, 2021. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/5597/3044>. Acesso em: 19 dez. 2023.

COLAUTO, R. D.; MECCA, M. S.; LEZANE, Álvaro G. R. Gestão governamental: análise SWOT em estudo situacional de um município de Minas Gerais. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS – ABC, 14., 2007. João Pessoa, PB. **Anais [...]**. João Pessoa, PB: [s. n.], 2007. Disponível em: <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/1504>. Acesso em: 18 dez. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. **Recomendação nº 036, de 11 de maio de 2020.** 2020. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/recomendacoes-cns/1163-recomendac-a-o-n-036-de-11-de-maio-de-2020>. Acesso em: 17 dez. 2023.

DUTRA, D. V. **A análise SWOT no brand DNA process:** um estudo da ferramenta para aplicação em trabalhos em branding. 2014. 243 f. Dissertação (Mestrado em Design e Expressão Gráfica) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: [https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFSC\\_de46583f78372f7bdcc849d91a19a9e4](https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFSC_de46583f78372f7bdcc849d91a19a9e4). Acesso em: 14 dez. 2023.

EL KADRI FILHO, Fauzi; LUCCA, Sergio Roberto de. Telework during the COVID-19 pandemic: ergonomic and psychosocial risks among Brazilian labor justice workers. **Work: A Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation**, [s. l.], v. 71, n. 2, p. 395-405, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3233/WOR-210490>. Acesso em: 16 dez. 2023.

FIGUEIRA, Andrea; COSTA, Stella Regina Reis da. Flexible arrangements as a trend on the future of work: a systematic literature review. **Sistemas & Gestão**, [s. l.], v. 17, n. 2, p. 173-184, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.20985/1980-5160.2022.v17n2.1675>. Acesso em: 17 dez. 2023.

FIORILLO, Celso Antônio Pacheco; MEDEIROS, Natalia dos Santos. The digital work environment and workers health. **Veredas do Direito. Direito Ambiental e Desenvolvimento Sustentável**, [s. l.], v. 20, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.18623/rvd.v20.2359>. Acesso em: 15 dez. 2023.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Jonas William Barros; BARROS NETO, João Pinheiro de. Impacts and behavior of workers' generations in the state of Sao Paulo during the quarantine period (COVID-19 pandemia). **Revista de Gestão e Secretariado-GESEC**, [s. l.], v. 14, n. 2, p. 1778–1794, fev. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i2.1661>. Acesso em: 16 dez. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Teletrabalho e trabalho por meio de plataformas digitais**. [S. l.]: IBGE, 2023. Disponível em: [https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com\\_mediaibge/arquivos/448a4b1b10d3cba64647966eb2772316.pdf](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/448a4b1b10d3cba64647966eb2772316.pdf). Acesso em: 07 mar. 2024.

JOIA, Luiz Antônio; LEONARDO, Lineu Fachin. The COVID-19 pandemic and the digital transformation of workplace: the social representation of home-office. **Sustainability**, [s. l.], v. 15, n. 20, out. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su152014987>. Acesso em: 20 dez. 2023.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela da Cunha. Human resources management and teleworking: challenges and possibilities. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 72, n. 2, p. 330-359, abr./jun. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i2.4987>. Acesso em: 18 dez. 2023.

LIMA, Tayna Vieira de; TEIXEIRA, Elton Pereira; LIMA, Orlem Pinheiro de; ROBERTO, Ana Paula Alves; MADURO, Marcia Ribeiro; OLIVEIRA JR, Nilson Jose de; ROBERTO, Jose Carlos Alves; CUNHA, Edileuza Lobato da. Organizational change: the impact of the home office on the behaviour of public servants and interns at the public ministry of accounts. **Revista de Gestão e Secretariado-GESEC**, [s. l.], v. 14, n. 6, p. 9033-3051, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i6.2279>. Acesso em: 11 jan. 2024.

LOPES JUNIOR, Elias Pereira; DANIEL, Ana Nery Alves. Workers performance: what has changed with the covid-19 crisis? **International Journal of Public Administration**, [s. l.], v. 45, dez. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2154362>. Acesso em: 17 dez. 2023.

MARCHIORI, Danilo Magno; FELIX, Ana Carolina Siqueira; MAINARDES, Emerson Wagner; POPADIUK, Silvio; RODRIGUES, Ricardo Gouveia. A relationship between technostress, satisfaction at work, organizational commitment and demography: evidence from the brazilian public sector. **Revista Gestão & Tecnologia**, [s. l.], v. 20, n. 4, p. 176-201, out. /dez. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2020.v20i4.1919>. Acesso em: 12 jan. 2024.

MELLO, Sylvia Freitas; TOMEI, Patricia Amelia. Expatriation challenges and work-life enrichment during covid-19 pandemic. **Revista Gestão Organizacional**, [s. l.], v. 14, n. 1, p. 269-293, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5741>. Acesso em: 17 jan. 2024.

MOHER, D. *et al.* Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. **Systematic Reviews**, [s. l.], v. 4, n. 1, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/2046-4053-4-1>. Acesso em: 20 dez. 2023.

NARAYANAMURTHY, Gopalakrishnan; TORTORELLA, Guilherme. Impact of COVID-19 outbreak on employee performance - moderating role of industry 4.0 base technologies. **International Journal of Production Economics**, [s. l.], v. 234, apr. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108075>. Acesso em: 17 dez. 2023.

NOGUEIRA FILHO, Jose de Albuquerque; OLIVEIRA, Miriam Aparecida Mesquita; SAMY, Fabiano Pereira Correa; NUNES, André. Teleworking as an inducer of productivity increases and cost rationalization: an empirical application in the ministry of justice and public security. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 71, n. 2, p. 274-296, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i2.3173>. Acesso em: 17 dez. 2023.

OLIVEIRA, A. A. R.; LUCENA, N. N. N. de.; DAMASCENA, L. C. L.; ALBUQUERQUE, R. L. de.; SILVA, L. B. G. da. Impactos da pandemia da covid-19 na qualidade de vida no trabalho dos gestores do IFPB, campus João Pessoa, em atividades *home office*. **Revista Ciências Administrativas**, [s. l.], v. 28, n. Esp, p. e13039, 2022. DOI: 10.5020/2318-0722.2022.28.Esp.e13039. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/13039>. Acesso em: 10 jan. 2024.

OLIVEIRA, Miriam Aparecida Mesquita; PANTOJA, Maria Julia. Challenges and perspectives of teleworking in organizations: national production scenario and research agenda. **Revista Ciências Administrativas**, [s. l.], v. 26, n. 3, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2020.26.3.9538>. Acesso em: 26 dez. 2023.

OVIEDO-GIL, Yanira Marcela; VITERY, Favio Ernesto Cala. Teleworking and job quality in latinamerican countries: a comparison from an impact approach in 2021. **Social Sciences**, [s. l.], v. 12, n. 4, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/socsci12040253>. Acesso em: 20 dez. 2023.

PEREIRA, Douglas da Silveira; RIBEIRO, Fabiana Silva. The imminent fall of home office workers during COVID-19 outbreak: suggestions to cope with burnout. **Frontiers in Psychology**, [s. l.], v. 13, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.647418>. Acesso em: 18 dez. 2023.

RALPH, Paul; BALTES, Sebastian; ADISAPUTRI, Gianisa; TORKAR, Richard; KOVALENKO, Vladimir; KALINOWSKI, Marcos; NOVIELLI, Nicole. Pandemic programming how COVID-19 affects software developers and how their organizations can help. **Empirical Software Engineering**, [s. l.], v. 25, n. 6, p. 4927-4961, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10664-020-09875-y>. Acesso em: 15 dez. 2023.

ROSSIGNOLI, Marisa; FUZETTO, Murilo Muniz. Telework for persons with disabilities as a difficult of social inclusion. **Revista Estudos**, [s. l.], v. 7, n. 2, p. 606–628, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.21783/rei.v7i2.540>. Acesso em: 17 dez. 2023.

SAES-SILVA, Elizabet; SAES, Mirelle de Oliveira; MEUCCI, Rodrigo Dalke; MELLER, Fernanda de Oliveira; SCHAFER, Antonio Augusto; DUMITH, Samuel Carvalho. Remote work and back pain during the COVID-19 pandemic in adults and older population in south Brazil. **Ciência & Saúde Coletiva**, [s. l.], v. 3, n. 28, p. 731–738. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232023283.14362022>. Acesso em: 16 dez. 2023.

SANTOS, Carlos Jefferson de Melo; SANT'ANNA. Angelo Marcio Oliveira. PAIM, Joilson Nascimento. Effects of the Sars CoV-2 Pandemic on the quality of work: relations of effects on worker health. *In: INDUSTRIAL ENGINEERING AND OPERATIONS MANAGEMENT (IJCIEOM)*, 28., 2022, Cidade do México. SANCHEZ, V. M. L.; FREIRES, F. G. M.; REIS, J. C. G. dos; DORES, J. M. C. M. das. **Anais [...]**. Switzerland: Springer, 2022. p. 289–299. Disponível em: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-14763-0\\_23](https://doi.org/10.1007/978-3-031-14763-0_23). Acesso em: 18 jan. 2024.

SANTOS, Vivian Leme de Goes; CORDEIRO, Denilson de Sousa; PEREIRA, Eduardo Domingues; LANGHI, Celi; MAIELLARO, Joao Roberto. Remote work in times of pandemic: needs and possibilities. **Humanidades & Inovação**, [s. l.], v. 9, n. 6, p. 241-251, mar. 2022. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/5774>. Acesso em: 18 dez. 2023.

SERAU JÚNIOR, M. A.; IANTAS, I. C. O abuso do teletrabalho a partir da legislação emergencial da pandemia covid-19. **Direito.UnB: Revista de Direito da Universidade de Brasília**, [s. l.], v. 4, n. 2, p. 73–88, maio/ago. 2020. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/revistadedireitounb/article/view/32044>. Acesso em: 17 dez. 2023.

SILVA, Leda Maria Messias da; TAKESHITA, Leticia Mayumi Almeida. Teleworking and

the right to disconnect in home office in pandemic times. **Journal of Health Law**, [s. l.], v. 22, n. 2, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9044.rdisan.2022.178603>. Acesso em: 18 dez. 2023.

STEFANIEC, Agnieszka; BRAZIL, William. WHITNEY, Warren. CAULFIELD, Brian. Desire to work from home: results of an Irish study. **Journal of Transport Geography**, [s. l.], v. 104, oct. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2022.103416>. Acesso em: 15 jan. 2024.

TRÊS CORAÇÕES. **Decreto Municipal nº 4038 de 20 de março de 2020**. Dispõe sobre ações e medidas, no âmbito municipal, de prevenção ao contágio e enfrentamento da pandemia de doença infecciosa viral respiratória causada pelo agente Coronavírus (COVID-19) e dá outras providências. Três Corações: Portal da Transparência da Prefeitura Municipal de Três Corações, 2020.

TRÊS CORAÇÕES. **Lei Complementar Municipal nº 583 de 29 de junho de 2022**. Dispõe sobre a estrutura, a organização e o regimento jurídico dos integrantes da Procuradoria Geral do Município de Três Corações, regulamentando o art. 144 da Lei Orgânica Municipal, e dá outras providências. Três Corações: Portal da Transparência da Prefeitura Municipal de Três Corações, 2022.

TRÊS CORAÇÕES. **Provimento nº 001/2022**. Regulamenta a Política de Teletrabalho para os Advogados Municipais efetivos não comissionados no âmbito da Procuradoria Geral do Município de Três Corações. Três Corações: Portal da Transparência da Prefeitura Municipal de Três Corações, 2022.

VIANNA, Fernando; NEVES, Ianaira Barretto; VIANNA, Juliana. The end of improvisation in the home-office: a case study on the work capsule. **Teoria e Prática em Administração – TPA**, [s. l.], v. 13, n. 2, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2022v13n2.63548>. Acesso em: 18 dez. 2023.

VIECELI, Leonardo. Número de pessoas que trabalham em casa cresce mais de 50% após pandemia. **Folha de São Paulo**, São Paulo, SP, 2023. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2023/09/numero-de-pessoas-que-trabalham-em-casa-cresce-mais-de-50-apos-pandemia.shtml>. Acesso em: 19 dez. 2023.

VILARINHO, Karina Pereira Bastos; PASCHOAL, Tatiane; DEMO, Gisela. Teleworking nowadays: what are the impacts on professional performance, well-being and work context? **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 72, n. 1, p. 133-162, mar. 2021. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6273?locale=pt\\_BR](https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6273?locale=pt_BR). Acesso em: 17 dez. 2023.

#### 4 RELATÓRIO TÉCNICO: FERRAMENTAS PARA NORMATIZAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL



2024

# Ferramentas para normatização e implantação do teletrabalho na Administração Pública Municipal

Gestão voltada ao desempenho  
e à produtividade

01/11/2024



## 1 Introdução

A literatura brasileira (Arruda; D'Ângelo, 2022; Baccili; Cruz, 2021; Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021), bem como pesquisa empírica realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística · IBGE (2023), identificam o crescimento da adoção do teletrabalho nas organizações públicas e privadas, mormente após a pandemia do COVID-19, que assolou o país e mundo no ano de 2020.

O que era uma medida emergencial e transitória, para atender a necessidade de distanciamento entre as pessoas e a contenção da disseminação do vírus, acabou tornando-se realidade em diversas instituições.

A emergência da situação pandêmica acabou acarretando a adoção de modelos de teletrabalho sem a necessária estrutura, preparo e organização, que trouxeram resultados negativos à experiência (Vianna, F; Neves; Vianna, J, 2023). Foi necessário improvisar, naquele contexto, maneiras de dar continuidade aos serviços prestados, ainda que de forma precária.

Contudo, com o passar dos anos, esse improviso já não pode ser mais aceito, afigurando-se essencial a existência de

estudos sobre modelos que deram certo e que trouxeram bons resultados aos empregados e às organizações.

O modelo de teletrabalho ideal ainda não foi identificado pela literatura (Artigos 1 e 2), já que cada organização possui peculiaridades próprias da cultura local e da natureza de sua estrutura de pessoal, de produção e de prestação de serviços.

Mas, é certo: para que o teletrabalho seja viável e traga bons resultados, é essencial que haja o necessário preparo e prévio estudo, de maneira que haja atenuação de pontos negativos e desafios já apontados pelas experiências anteriores.

No que toca à Administração Pública, esta preocupação se acentua, porquanto, como cediço, os atos administrativos submetem-se aos Princípios da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Eficiência e, principalmente, o da Prevalência do Interesse Público sobre o Privado.

A adoção do teletrabalho sem a observância de requisitos legais necessários pode acarretar a responsabilização pessoal do gestor público, o que pode ser evitado se houver o trabalho prévio de pesquisa e orientação.

A relevância deste relatório, então, se materializa pela tendência de crescimento do teletrabalho nas instituições públicas e a necessidade de serem atendidas as exigências legais, para tanto. Pesquisas como esta buscam trazer orientações práticas aos gestores públicos no momento de aderir ao teletrabalho em seus respectivos órgãos, atentando aos princípios constitucionais e legais que regem a matéria.

## 2 O que é o teletrabalho?

O termo *home office* ou *telecommuting* foi apresentado na literatura por Nilles, ainda na década de 1970. O questionamento era: Por que precisamos ir ao trabalho, quando a tecnologia permite que a maioria trabalhe em casa, ou perto dela, pelo menos parte do tempo? (Nilles, 1970).

Com o avanço das pesquisas sobre o assunto, outros termos passaram a ser utilizados como sinônimo, tais como teletrabalho ou *telework* (Baccili; Cruz, 2021). Na literatura da Europa, também é chamado de *smartworking* e, nos EUA, de *workplace flexibility* (Batistella *et al.*, 2022).

A ideia central do conceito, independente da nomenclatura, é a possibilidade de o

trabalhador exercer as suas funções fora do ambiente tradicional de trabalho, valendo-se de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) para comunicar-se com o empregador.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) define teletrabalho como a atividade realizada em lugar diferente do escritório central da empresa ou do centro de produção, realizado por meio de tecnologia facilitadora da comunicação (OIT, 1996).

## 3 O teletrabalho na Administração Pública brasileira

No Brasil, os primeiros registros sobre o teletrabalho na Administração Pública são relacionados ao Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), vinculado ao Governo Federal, onde se criou, no ano de 1985, o “Projeto-Lar”, no qual o funcionário trabalhava de sua residência em um computador e comunicava-se com o governo através de teleprocessamento (Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021).

Àquela época, os recursos tecnológicos eram muito limitados e o servidor em teletrabalho precisava gravar seus arquivos em disquete e transportar à empresa. As dificuldades encontradas para viabilizar a

sua implantação com qualidade acabaram levando à extinção do projeto, que foi retomado no ano de 2005, quando as opções tecnológicas começaram a melhorar (Daniel; Lopes Junior, 2022).

Desde então, o referido órgão tem aprimorado os mecanismos para o exercício do teletrabalho de seus servidores, contando, atualmente, com cerca de 120 teletrabalhadores. Em estudo realizado por Daniel e Lopes Junior (2022), a partir de entrevistas com funcionários do SERPRO, foi constatado que a melhora na qualidade de vida é o ponto mais considerado pelos entrevistados. Outras vantagens apontadas pelos servidores consistem na otimização do tempo, bem-estar com a família e a flexibilidade de horários.

O sucesso do modelo acabou inspirando a expansão do teletrabalho a outros órgãos da Administração Pública Federal, tais como o Tribunal de Contas da União, a Advocacia Geral da União, Receita Federal e Tribunais Regionais Federais (Oliveira; Pantoja, 2020), os quais, por sua vez, têm servido de espelho para a expansão a outros setores da administração pública em geral.

Muito embora a literatura já identificasse o crescimento do teletrabalho nas últimas décadas, foi com a pandemia do COVID-19

que este movimento se intensificou e se consolidou dentro das organizações públicas, exigindo-se a adaptação aos novos arranjos de trabalho, mas mantendo-se a oferta dos serviços públicos aos cidadãos (Lima *et al.*, 2023).

Em 2023, o IBGE realizou uma pesquisa para identificar o perfil das pessoas que se encontram em teletrabalho, tendo por resultado que 11,6% dos empregados do setor público, incluindo servidores estatutários e militares, trabalham sem a necessidade de comparecimento físico a seus respectivos órgãos públicos.

Isto demonstra a presença da modalidade remota de trabalho nas repartições públicas e a necessidade de haver estudos sobre o tema, mormente porque a Constituição Federal do Brasil (Brasil, 1988) prevê expressamente a eficiência como um dos princípios regentes da Administração Pública.

#### **4 Atual panorama legal sobre o teletrabalho no Brasil**

A reforma trabalhista ocorrida no ano de 2022 trouxe novas regras para tratar do teletrabalho, diante da consolidação desta nova forma de prestação de serviços dentro das organizações privadas.

O artigo 75-B da CLT assim conceitua: “Considera-se teletrabalho ou trabalho remoto a prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não configure trabalho externo.” (Brasil, 1943).

Outros assuntos relevantes também podem ser encontrados nas regras celetistas, tais como: controle de jornada, horas extras, custos com a estrutura necessária ao teletrabalho, retorno ao trabalho presencial, critérios de prioridade para a concessão do teletrabalho etc.

No entanto, como sabido, o vínculo estabelecido entre a Administração Pública e seu respectivo servidor não se submete às regras trabalhistas previstas na CLT. Ao revés, considerando o vínculo estatutário garantido ao servidor investido em carreira pública, nos moldes do artigo 37, inciso II, da Constituição Federal, compete a cada ente federativo criar as regras próprias a seus servidores.

O artigo 7º, alínea c, da CLT é claro ao prever que os ditames celetistas não se aplicam “aos funcionários públicos da União, dos Estados e dos Municípios e aos respectivos extranumerários em serviço nas

próprias repartições.” (Brasil, 1943).

Portanto, em se tratando de teletrabalho junto a órgãos públicos, a sua implementação e regulamentação deve ser feita de forma individualizada, dentro dos parâmetros constitucionais previstos.

Aliás, em 17 de maio de 2022, por meio do Decreto nº 11.072/2022, implantou-se, no Governo Federal Brasileiro, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), que consiste em um “instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade” (Brasil, 2022).

A principal mudança proposta pelo programa é a dispensa do controle de frequência e assiduidade e sua substituição pelo controle de entregas e resultados (produtividade). Além disso, autorizou a possibilidade de realização de teletrabalho, de modo que o servidor exerça suas atividades a partir de um local por ele definido, sem ser necessariamente nas dependências do órgão/entidade, e comprove sua atuação mediante a apresentação de seus resultados.

O programa se aplica à administração

pública federal direta, autárquica e fundacional, atingindo os servidores efetivos, comissionados, por contrato temporário e, até mesmo, os estagiários.

A implantação desse programa, na esfera federal, com possibilidade de ampla adesão pelos servidores públicos, reforça a ideia de que a virtualização do trabalho na Administração Pública tornou-se algo viável e real, e que tem sido estudada como forma de otimizar o serviço público.

Este modelo criado pelo governo federal pode ser usado como parâmetro para outros entes federados que pretendem inserir o teletrabalho em sua estrutura organizacional.

Mas, é essencial que haja regulamentação, a nível local, via competente lei municipal, para que seja viável a aplicação junto aos seus servidores.

## **5 Vantagens e desafios do teletrabalho – Análise SWOT do modelo adotado em um município mineiro**

De modo geral, é possível identificar que a literatura (Artigos 1 e 2), a partir de pesquisas empíricas, indica como principais pontos positivos do teletrabalho o aumento da qualidade de vida do servidor, decorrente

da possibilidade de maior tempo de convívio com as respectivas famílias, bem como a economia com deslocamento e alimentação (Baccili; Cruz, 2020; Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021; Batistella *et al.*, 2022; Bispo *et al.*, 2023; Catafesta, 2021; Goes Santos *et al.*, 2022).

Outros fatores também percebidos em diversas pesquisas empíricas como pontos positivos do teletrabalho são: flexibilidade (Bispo *et al.*, 2023), aumento da produtividade (Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021), motivação para o trabalho (Baccili; Cruz, 2020), autonomia, celeridade e eficiência (Catafesta, 2021).

Baccili e Cruz (2020) informam que a adoção do teletrabalho trouxe outra vantagem, relativa à economia dos cofres públicos. De acordo com os pesquisadores, o governo federal, nos primeiros quatro meses de pandemia, teve uma economia de R\$ 270 milhões com despesas de diárias e passagens em relação ao mesmo período de 2019, o que já sugere a obtenção de bons resultados às instituições públicas com a modalidade de teletrabalho.

Nesse mesmo sentido, Rocha *et al.* (2021) identificaram que o teletrabalho contribuiu para a racionalização dos custos da Secretaria de Estado da Fazenda do Espírito

Santo, entre março e julho de 2020, (período com adesão ao teletrabalho de 93,2% do total de servidores), na medida em que otimizou a utilização do espaço físico e dispensou despesas do uso cotidiano dos servidores (água, energia elétrica e deslocamentos).

Lado outro, as pesquisas empíricas, tanto no setor público como no privado, demonstram que os maiores desafios do teletrabalho estão na redução de convívio entre os colegas (isolamento social) e dificuldade de gerenciar assuntos de interesse particular e profissional num mesmo ambiente (Arruda; D'Ângelo, 2022).

Outras dificuldades também aparecem como o excesso de trabalho (Baccili; Cruz, 2021), preconceito, redução de produtividade, cansaço (Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021), autocobrança (Bispo *et al.*, 2023), dificuldade com meios eletrônicos, dificuldade de concentração (Bochenek; Elesbon, 2022) e ausência de treinamento prévio (Goes Santos *et al.*, 2022).

Ainda sobre os pontos positivos e negativos a respeito do teletrabalho, com o fito de confirmar e corroborar o que já vem sendo identificado pela literatura, foi realizada análise SWOT (Artigo 2) no Município de

Três Corações/MG, do modelo adotado pela Procuradoria Geral.

Através de entrevista junto aos servidores que se encontram em teletrabalho em tal órgão, foi possível identificar que o modelo adotado pela Procuradoria é bem avaliado pelos entrevistados, sendo que 100% consideram que o teletrabalho, nos moldes adotados, pode ser expandido para outros setores da prefeitura ou outras Procuradorias Municipais.

Como resultado da análise SWOT, as forças consideradas mais importantes são as habilidades tecnológicas dos servidores, bem como o sistema de compartilhamento de documentos e informações, realizado através dos *softwares* “Skype” e “Google Drive”, com transmissão, quase que instantânea, de toda documentação que tramita presencialmente.

As principais fraquezas são a estrutura física adequada no local de trabalho e a interação/cooperação da equipe, sendo estes pontos a serem melhorados.

A sugestão dos próprios entrevistados para amenizar a dificuldade de interação e cooperação da equipe repousa na designação de dias específicos para que, todos, possam comparecer presencialmente

no ambiente de trabalho, ocasião em que poderão aproximar as relações e suavizar os efeitos do distanciamento social. Estas medidas são discricionárias e ficam a critério do gestor público local, para atender às peculiaridades de sua equipe.

Através da análise SWOT, a falta de interação da equipe também pode ser mitigada mediante o fortalecimento do relacionamento do servidor com o seu superior hierárquico (força), que pode se valer das habilidades tecnológicas da equipe (força) e do sistema de compartilhamento de documentos (força) para criar mecanismos de interação online, fomentando o vínculo e a cooperação entre os colegas.

Sobre a adequação do espaço físico para o teletrabalho – o que compreende, conforme pontuado pela literatura, não apenas computador e mesa, mas abrange a atenção à ergonomia adequada do local de trabalho: altura de mesa, formato de cadeira, posição de teclado e *mouse*, luminosidade etc. (El Kadri Filho; Lucca, 2022) – é possível amenizar mediante a disponibilização, pela própria Administração Pública, dos itens adequados para o servidor desempenhar suas funções.

As oportunidades identificadas mais

importantes são a autorização legislativa e a facilidade de acesso à internet. Com efeito, é indispensável que a Administração Pública providencie a adequada autorização legislativa, para que o teletrabalho seja executado com segurança e legalidade.

E, enfim, as mudanças legislativas e a cultura organizacional contrária ao teletrabalho são ameaças, mas podem ser mitigadas, no caso concreto pesquisado, se considerado o avanço dos processos judiciais eletrônicos (oportunidade) e da modernização do Poder Judiciário no período pós pandêmico (Bochenek; Elesbon, 2022), os quais facilitam o trabalho remoto pelos operadores do direito e dispensam o comparecimento presencial do advogado público na sede do órgão municipal.

## **6 Quem pode implementar**

A opção pelo regime de trabalho pode ser de todo órgão da Administração Pública Municipal, desde que adotados os procedimentos legais e burocráticos adequados e, ainda, que não gere prejuízo ao interesse público e à prestação do serviço público.

## **7 Etapas da normatização e implementação**

A normatização e a implementação do teletrabalho dependem de aprovação via lei municipal específica, na qual se sugere que constem os seguintes aspectos, no mínimo:

I - os tipos de atividades que poderão ser incluídas no teletrabalho (compatibilidade com as funções desempenhadas);

II - o quantitativo de vagas (pode ser reservado percentual máximo para cada setor, para que seja garantido o funcionamento ininterrupto do local);

III - as vedações à participação (como é o caso dos trabalhadores da saúde, que têm contato físico com pacientes);

IV – a forma de controle de jornada (por tempo ou por produtividade);

V – os critérios pessoais para a concessão do teletrabalho (vincular a alguma avaliação de desempenho, por exemplo, ou vedar a concessão ao servidor em estágio probatório);

VI – os critérios de preferência para a concessão (por exemplo, dar preferência às gestantes, idosos ou portadores de deficiência etc.);

VII - a antecedência mínima nas convocações para o agente público comparecer à sua unidade ou retornar ao trabalho presencial;

VIII – a adoção de sistema informatizado de acompanhamento e controle que permita a eficácia do trabalho desenvolvido pelo

agente público;

IX – responsabilidade pelos custos decorrentes do teletrabalho (estrutura física, internet, etc.);

X – possibilidade de haver, ou não, o teletrabalho parcial;

XI – possibilidade de trabalho no exterior;

XII – direitos do servidor em teletrabalho e possíveis implicações remuneratórias;

XIII – políticas para colaborar com a saúde psíquica e emocional do servidor em teletrabalho.

É essencial, ainda, que seja indicado o setor responsável para aferir a presença dos critérios necessários à concessão do teletrabalho, de modo a conferir legitimidade ao servidor que autorizará ou não a adoção da modalidade.

Sugere-se que também fique claro, na lei, que a instituição e a manutenção do teletrabalho ocorrerão no interesse da administração e não constituirão direito do agente público.

A literatura traz algumas sugestões de critérios para a prioridade de concessão de teletrabalho, conforme apurado em estudo bibliográfico realizado:

- a) Pessoas com necessidades transitórias ou permanentes (gestantes, deficiente, etc.);
- b) Pessoas que realizem trabalho com maior nível de independência (sem depender de uma conferência ou dependência da chefia imediata);
- c) Pessoas que não realizem atendimento direto ao público (presencial);
- d) Pessoas com facilidade de acesso à internet de qualidade, etc.

Outra preocupação dos estudos realizados foi quanto à necessidade de evitar o distanciamento institucional e defasagem intelectual dos servidores em teletrabalho.

Em outras palavras, o órgão público responsável deverá promover constantes cursos de capacitação e aperfeiçoamento do servidor, de modo que o distanciamento físico não represente estagnação intelectual e alienação quanto às demandas institucionais.

Seria ideal, nesse contexto, que a Administração Pública, através do seu setor de Recursos Humanos, também promovesse acompanhamento psicológico/emocional aos servidores em teletrabalho, na tentativa de mitigar um efeito negativo identificado pela literatura,

que é a depressão e o *technostress*.

Uma possibilidade é a designação de dias de comparecimento pessoal obrigatório a todos os servidores em teletrabalho, ocasião em que todos possam interagir e compartilhar momentos presencialmente.

De qualquer forma, cada local deve atentar-se às peculiaridades de seus servidores e de sua estrutura organizacional, de modo que a adoção do regime de trabalho sem comparecimento pessoal não prejudique o atendimento ao cidadão e ao serviço público.

## **8 Sugestões de projeto de lei para regulamentação**

### Capítulo I

#### DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º. Esta Lei regulamenta a Política de Teletrabalho no âmbito do Município de [...].

Parágrafo único. A Política de Teletrabalho aplica-se aos servidores públicos municipais não ocupantes de cargos comissionados, e desde que finalizado o respectivo período do estágio probatório.

Art. 2º. A Política de Teletrabalho

compreende diretrizes, requisitos e ações para implementação e gestão, do regime de teletrabalho no âmbito do Município de [...], com os seguintes objetivos:

I - contribuir para o aumento da produtividade e da qualidade do serviço público;

II - promover a cultura orientada para resultados, com foco na eficiência e na efetividade dos serviços prestados à sociedade;

III - incentivar a adoção de métodos de racionalização do trabalho e alocação de recursos;

IV - estimular a utilização de tecnologias de informação e comunicação;

V - estimular a inovação e a melhoria contínua do ambiente organizacional;

VI - aumentar a qualidade de vida do servidor;

VII - contribuir para a motivação e o comprometimento dos servidores com os objetivos organizacionais;

VIII - contribuir para a redução de custos operacionais decorrentes do trabalho

presencial.

Art. 3<sup>a</sup>. Para o disposto neste Provimento, considera-se:

I - teletrabalho: o regime de trabalho no qual a atividade laboral é executada, no todo ou em parte, em local diverso daquele estabelecido para a realização do trabalho presencial, mediante a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que permitam a execução remota das atribuições inerentes ao cargo, função ou atribuições desenvolvidas pela unidade de exercício do servidor;

II - modalidade de execução integral: modalidade na qual o servidor executa a totalidade de sua jornada de trabalho em regime de teletrabalho;

III - atividade: conjunto de ações específicas a serem realizadas de forma individual, supervisionadas pela chefia imediata, visando entregas e atingimento de metas no âmbito de projetos e processos de trabalho institucionais;

IV - meta: objetivo quantificado a ser alcançado com a realização de atividades, dentro de um prazo previamente estabelecido;

V - controle de frequência: aferição do trabalho realizado pelo servidor, que poderá ocorrer por meio da apresentação do relatório individual mensal:

VI – relatório individual mensal: instrumento que atesta dentro do mês as atividades, as entregas realizadas e o cumprimento de metas, para fins de registro e controle da frequência do servidor.

Art. 4º. A aferição da produtividade, de competência do gestor de cada órgão municipal, é requisito para a implantação do teletrabalho, observados os parâmetros da razoabilidade e da eficiência do serviço.

Art. 5º. A realização do serviço no regime de teletrabalho não constitui direito do servidor público e poderá ser revertida a qualquer tempo, em razão dos seguintes motivos:

I - interesse da administração;

II - inadequação do servidor ou desempenho insatisfatório;

III - necessidade de prestação do serviço no modo presencial;

IV - a pedido do servidor, a critério do Prefeito Municipal.

Art. 6º. A adoção do teletrabalho no serviço se dará com garantia da irredutibilidade das vantagens, dos acréscimos pecuniários e dos demais direitos a que o servidor público faz jus.

## Capítulo II

### DAS DIRETRIZES E DOS REQUISITOS PARA A CONCESSÃO DO TELETRABALHO

Art. 7º. A implementação do regime de teletrabalho deverá observar as seguintes diretrizes:

I - o teletrabalho é restrito às atribuições e às atividades que possam ser realizadas remotamente e para as quais seja possível mensurar o desempenho do servidor público e os resultados a serem atingidos, por meio da definição de entregas e metas de desempenho e produtividade individuais, alinhadas aos objetivos institucionais;

II - a pactuação de entregas e metas individuais de desempenho e produtividade deve ser compatível com a carga horária semanal de trabalho prevista em lei para o cargo ocupado pelo servidor, observada a proporcionalidade na definição das metas e entregas em caso de previsão legal de jornadas distintas para um mesmo cargo ou carreira ou em razão de autorização para

redução da carga horária de trabalho do servidor;

III - as metas e entregas individuais pactuadas com os servidores em regime de teletrabalho serão, no mínimo, equivalentes aquelas verificadas para as mesmas atividades quando executadas nas dependências do órgão ou entidade;

IV - deverá ser garantida a manutenção da capacidade plena de atendimento ao público externo e interno.

Art. 8º. A adoção do regime de teletrabalho não será aplicável quando:

I - implicar redução da capacidade de atendimento ao público;

II - comprometer o natural andamento dos serviços públicos.

Art. 9º. Nos casos em que houver a necessidade de escolha entre os servidores da unidade para a adesão ao teletrabalho, a chefia imediata observará os seguintes critérios para priorização dos servidores:

I - gestantes e lactantes, durante o período de gestação e amamentação;

II - servidores com mobilidade reduzida,

nos termos da Lei Federal nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000;

III - servidores com maior tempo de serviço público efetivo no cargo;

IV - servidor que reside em outra cidade;

V - servidores com melhor resultado no último processo de Avaliação de Desempenho Individual na respectiva unidade;

### Capítulo III

#### MONITORAMENTO E CONTROLE DO TELETRABALHO

Art. 10. A execução e comprovação das entregas e do atingimento das metas de desempenho e produtividade individuais pelo servidor público em regime de teletrabalho, validadas pela chefia imediata, equivalerão ao cumprimento da respectiva jornada de trabalho.

§ 1º O descumprimento parcial, com motivo justificável, das entregas e metas individuais estipuladas para cumprimento dentro do mês poderá ser compensado, excepcionalmente, no mês subsequente, de modo que se cumpra o restante das entregas e metas do mês anterior juntamente com a meta integral do mês vigente.

§ 2º O descumprimento parcial, sem motivo justificável, das entregas e metas individuais estipuladas para cumprimento dentro do mês, bem como as providências a serem aplicadas nestas hipóteses deverão ser analisadas de forma individualizada e ficarão a critério do superior hierárquico.

§ 3º O descumprimento total, sem motivo justificável, das entregas e metas individuais estipuladas para cumprimento dentro do mês implicará o desligamento imediato do regime de teletrabalho, com obrigatoriedade de retorno ao regime presencial.

Art. 11. Para os fins do disposto nos §§ 1º e 2ª do art. 10, poderão ser considerados como motivos justificáveis para descumprimento de entregas e atingimento de metas, mediante avaliação pela chefia imediata:

I - as ausências justificadas para efeito de abono de ponto, licenças e afastamentos, nos termos da legislação vigente, devendo ser avaliada pela chefia imediata a proporcionalidade entre os dias de ausência e as entregas e metas previstas para o período;

II - a impossibilidade de realização de atividade ou do cumprimento de prazo em virtude de ação ou omissão de servidores da

respectiva unidade, de outras unidades administrativas do respectivo órgão ou entidade, ou ainda de outros órgãos ou entidades envolvidas na execução das entregas e metas pactuadas.

Parágrafo único. Situações não previstas neste artigo poderão ser avaliadas como motivos justificáveis pelo superior hierárquico.

Art. 12. Nas hipóteses de desligamento do regime de teletrabalho, o servidor deverá retornar ao trabalho presencial até o quinto dia útil do mês subsequente àquele em que tenha ocorrido o desligamento.

Art. 13. Quando estiver em teletrabalho, caberá ao servidor providenciar as estruturas físicas e tecnológicas necessárias para a execução remota das atividades, mediante a utilização de equipamentos e mobiliários adequados e ergonômicos.

Parágrafo único. O Município poderá disponibilizar ao servidor, equipamentos para a execução das atividades sob o regime de teletrabalho.

Art. 14. O servidor que desempenhar suas atividades no regime de teletrabalho deverá:

I - cumprir diretamente as atividades que

lhe forem incumbidas, sendo vedada a utilização de terceiros, servidores ou não, para as entregas e o cumprimento das metas estabelecidas, sob risco de desligamento do regime de teletrabalho, independentemente da aplicação de outras sanções;

II - cumprir as atribuições legais do cargo;

III - consultar diariamente (dias úteis e horário de expediente) a caixa de correio eletrônico institucional;

IV - informar antecipadamente à respectiva chefia imediata sobre afastamentos legais previsíveis, sendo garantido o direito de folga nos feriados nacionais, estaduais e municipais previstos pelo Município;

V - atender prontamente, apenas dentro dos horários estabelecidos no plano de trabalho, a toda e qualquer solicitação da chefia imediata para prestar esclarecimentos sobre as atividades desempenhadas;

VI - comparecer à respectiva unidade de lotação sempre que for convocado pela chefia imediata;

VII - manter telefones de contato permanentemente atualizados e ativos nos dias úteis, durante o horário de expediente;

VIII - manter a chefia imediata informada

acerca da evolução do trabalho e de eventuais dificuldades que possam atrasar ou prejudicar o seu andamento;

IX - preservar o sigilo dos dados acessados de forma remota, mediante observância das normas internas de segurança da informação e da comunicação, bem como manter atualizados os sistemas institucionais instalados nos equipamentos de trabalho.

Art. 15. A comunicação da convocação, pela chefia imediata, para comparecimento do servidor à respectiva unidade de lotação deverá observar a antecedência mínima de:

I - vinte e quatro horas, quando a unidade de lotação e a residência ou local informado pelo servidor para realização do teletrabalho estiverem situados no mesmo município ou num raio de até cem quilômetros;

II - sete dias, quando a unidade de lotação e a residência ou local informado pelo servidor para realização do teletrabalho estiverem situados em municípios distintos, dentro do território nacional, com uma distância superior a cem quilômetros;

III - trinta dias, quando a residência ou o local informado pelo servidor para

realização do teletrabalho estiverem fora do território nacional.

Capítulo IV  
DIREITOS DO SERVIDOR EM  
TELETRABALHO

Art. 16. O período de desempenho das atividades do servidor no regime de teletrabalho será computado como efetivo exercício para todos os fins.

Capítulo V  
DISPOSIÇÕES FINAIS E  
TRANSITÓRIAS

Art. 17. Compete ao Prefeito Municipal designar, por meio de Portaria, os Servidores Municipais que cumprirão jornada de trabalho no regime de teletrabalho.

Art. 18. As disposições da presente lei poderão ser regulamentadas via Decreto Municipal.

## REFERÊNCIAS

- BACCILI, Suzana; CRUZ, Nicholas Joseph Tavares da. Work virtualization during the COVID-19 pandemic: evaluation of the experiences of servers at a federal institution of higher education. **Navus Revista de Gestão e Tecnologia**, [s. l.], v. 11, p. 01-15, jan./dez. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.22279/navus.2021.v11.p01-15.1475>. Acesso em: 20 dez. 2023.
- BATISTELLA, Ana Julia; BEHM, Emanuel Francisco; PINHEIRO, Alan Bandeira; RANSAN, Daiana. Home office and human behavior during the pandemic: evidence from the employees of a credit union. **Caderno Profissional de Marketing – UNIMEP**, [s. l.], v. 10, n. 2, p. 135–158, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i1.4938>. Acesso em: 19 dez. 2023.
- BISPO, Danielle de Araujo; NEPOMUCENO, Luciana Holanda; SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto; NOBRE, Liana Holanda Nepomuceno. Experiences of mothers during the pandemic. **Revista de Gestão e Secretariado – GESEC**, [s. l.], v. 14, n. 6, p. 9788-9814, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i6.2334>. Acesso em: 16 dez. 2023.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 5 out. 1988.
- BRASIL. Decreto-lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, RJ, 1 maio 1943.
- BRASIL. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 maio 2022.
- CATAFESTA, Claudia. Managing people in the judiciary in times of teleworking: the management experience of specialized support center for children and adolescents - Londrina/PR in 2020. **Humanidades & Inovação**, [s. l.], v. 8, n. 47, p. 216-225, 2021. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/5597/3044>. Acesso em: 19 dez. 2023.
- CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. **Recomendação nº 036, de 11 de maio de 2020**. 2020. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/recomendacoes-cns/1163-recomendacao-n-036-de-11-de-maio-de-2020>. Acesso em: 17 dez. 2023.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Teletrabalho e trabalho por meio de plataformas digitais**. [S. l.]: IBGE, 2023. Disponível em: [https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com\\_mediaibge/arquivos/448a4b1b10d3cba64647966eb2772316.pdf](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/448a4b1b10d3cba64647966eb2772316.pdf). Acesso em: 07 mar. 2024.
- LIMA, Tayna Vieira de; TEIXEIRA, Elton Pereira; LIMA, Orlem Pinheiro de; ROBERTO, Ana Paula Alves; MADURO, Marcia Ribeiro; OLIVEIRA JR., Nilson Jose de; ROBERTO, Jose Carlos Alves; CUNHA, Edileuza Lobato da. Organizational change: the impact of the home office on the behavior of public servants and interns at the public ministry of

accounts. **Revista de Gestão e Secretariado – GESEC**, [s. l.], v. 14, n. 6, p. 9033-9051, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i6.2279>. Acesso em: 11 jan. 2024.

NOGUEIRA FILHO, Jose de Albuquerque; OLIVEIRA, Miriam Aparecida Mesquita; SAMY, Fabiano Pereira Correa; NUNES, André. Teleworking as an inducer of productivity increases and cost rationalization: an empirical application in the ministry of justice and public security. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 71, n. 2, p. 274-296, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i2.3173>. Acesso em: 17 dez. 2023.

OLIVEIRA, Miriam Aparecida Mesquita; PANTOJA, Maria Julia. Challenges and perspectives of teleworking in organizations: national production scenario and research agenda. **Revista Ciências Administrativas**, [s. l.], v. 26, n. 3, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2020.26.3.9538>. Acesso em: 26 dez. 2023.

SANTOS, Vivian Leme de Goes; CORDEIRO, Denilson de Sousa; PEREIRA, Eduardo Domingues; LANGHI, Celi; MAIELLARO, Joao Roberto. Remote work in times of pandemic: needs and possibilities. **Humanidades & Inovação**, [s. l.], v. 9, n. 6, p. 241-251, mar. 2022. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/5774>. Acesso em: 18 dez. 2023.

TRÊS CORAÇÕES. **Decreto Municipal nº 4038 de 20 de março de 2020**. Dispõe sobre ações e medidas, no âmbito municipal, de prevenção ao contágio e enfrentamento da pandemia de doença infecciosa viral respiratória causada pelo agente Coronavírus (COVID-19) e dá outras providências. Três Corações: Portal da Transparência da Prefeitura Municipal de Três Corações, 2020.

TRÊS CORAÇÕES. **Lei Complementar Municipal nº 583 de 29 de junho de 2022**. Dispõe sobre a estrutura, a organização e o regimento jurídico dos integrantes da Procuradoria Geral do Município de Três Corações, regulamentando o art. 144 da Lei Orgânica Municipal, e dá outras providências. Três Corações: Portal da Transparência da Prefeitura Municipal de Três Corações, 2022.

TRÊS CORAÇÕES. **Provimento nº 001/2022**. Regulamenta a Política de Teletrabalho para os Advogados Municipais efetivos não comissionados no âmbito da Procuradoria Geral do Município de Três Corações. Três Corações: Portal da Transparência da Prefeitura Municipal de Três Corações, 2022.

VIANNA, Fernando; NEVES, Ianaira Barretto; VIANNA, Juliana. The end of improvisation in the home-office: a case study on the work capsule. **Teoria e Prática em Administração – TPA**, [s. l.], v. 13, n. 2, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2022v13n2.63548>. Acesso em: 18 dez. 2023.

VIECELI, Leonardo. Número de pessoas que trabalham em casa cresce mais de 50% após pandemia. **Folha de São Paulo**, São Paulo, SP, 2023. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2023/09/numero-de-pessoas-que-trabalham-em-casa-cresce-mais-de-50-apos-pandemia.shtml>. Acesso em: 19 dez. 2023.

VILARINHO, Karina Pereira Bastos; PASCHOAL, Tatiane; DEMO, Gisela. Teleworking nowadays: what are the impacts on professional performance, well-being and work context?

**Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 72, n. 1, p. 133-162, mar. 2021. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6273?locale=pt\\_BR](https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6273?locale=pt_BR). Acesso em: 17 dez. 2023.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A guisa de conclusão, pode-se dizer que a literatura aponta para o crescimento da produção científica a respeito do teletrabalho nas organizações públicas e privadas (Artigo 1), sendo que tal modalidade tem aparecido com mais frequência dentro das instituições mormente após a pandemia do COVID-19, que assolou o país e o mundo a partir do ano de 2020.

O que era uma medida emergencial e transitória, para atender a necessidade de distanciamento entre as pessoas e a contenção da disseminação do vírus, acabou tornando-se realidade em diversas organizações (Bispo *et al.*, 2023).

No entanto, a emergência da situação pandêmica acabou acarretando a adoção de modelos de teletrabalho sem a necessária estrutura, preparo e organização, que trouxeram resultados negativos à experiência. Foi necessário improvisar, naquele contexto, maneiras de dar continuidade aos serviços prestados, ainda que de forma precária.

Sobre este particular, a literatura tem trazido a preocupação com “o fim do imprevisto no teletrabalho” (Vianna, F.; Neves; Vianna, J., 2023), de tal modo que, conquanto a sua implantação tenha sido inesperada em razão da pandemia, deve-se investir em meios tecnológicos adequados e modernos para viabilizar o trabalho remoto de qualidade e duradouro.

Mesmo com essas características de imprevisto e despreparo, a revisão sistemática de literatura (Artigo 1), que investigou a produção científica sobre o teletrabalho no período pós pandêmico, identificou que a percepção dos trabalhadores traz mais pontos positivos que negativos, não obstante os estudos tenham indicado uma série de desafios a serem superados.

A presente pesquisa não esgotou o tema e reflete apenas uma parcela do estudo científico sobre o teletrabalho, mas é possível notar que há prevalência de alguns indicadores positivos, tais como a economia, maior qualidade de vida, flexibilidade de horários, e, por outro lado, como fatores negativos, o distanciamento social e a dificuldade de gerenciamento de assuntos pessoais e profissionais num mesmo ambiente.

A prevalência da percepção positiva dos sujeitos envolvidos no teletrabalho, tanto dos empregados como dos empregadores, pode ser identificada como elemento decisivo para o crescimento da adoção de tal forma de prestação de serviços, porquanto, mesmo que não mais subsistam os efeitos da pandemia do COVID-19, as organizações têm optado por manter tal regime de trabalho.

Não obstante, ainda de acordo com a revisão sistemática de literatura (Artigo 1), parte dos pesquisadores dedica-se ao estudo da saúde do trabalhador (física, psíquica e emocional),

atribuindo aos gestores e empregadores a responsabilidade por criar mecanismos que garantam aos trabalhadores a necessária segurança no trabalho, qualidade de vida e adequada ergonomia.

Isto significa que não se pode atrelar o teletrabalho, tão somente, a características positivas (Baccili; Cruz, 2021). O teletrabalho pode impactar positivamente na vida do trabalhador, oferecendo-lhe maior autonomia, motivação, produtividade, flexibilidade de horário, redução de custo com transporte e alimentação e maior contato com a família. No entanto, também apresentam alguns desafios, tais como, o isolamento social, gerenciamento de assuntos pessoais e profissionais num mesmo ambiente, necessidade de mecanismos eficientes de comunicação a distância, dentre outros.

O modelo de teletrabalho ideal ainda não foi identificado pela literatura (Artigos 1 e 2), também não há consenso, dentre os pesquisadores, quanto às medidas a serem adotadas para amenizar os efeitos negativos, já que cada organização possui peculiaridades próprias da cultura local, da natureza de sua estrutura de pessoal, de produção e de prestação de serviços.

Mas, a partir das experiências empíricas estudadas, é certo: para que o teletrabalho seja viável e traga bons resultados, é essencial que haja o necessário preparo e prévio estudo, de maneira que haja atenuação de pontos negativos e desafios já apontados pelas experiências anteriores.

No que toca à Administração Pública, esta preocupação se acentua, porquanto, como cediço, os atos administrativos submetem-se aos Princípios da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Eficiência e, principalmente, o da Prevalência do Interesse Público sobre o Privado (Brasil, 1988). A adoção do teletrabalho sem a observância de requisitos legais necessários pode acarretar a responsabilização pessoal do gestor público, o que pode ser evitado se houver o trabalho prévio de pesquisa e orientação (Brasil, 2000).

No Artigo 2, após análises documental e SWOT, realizada no modelo de teletrabalho implementado na Procuradoria Geral do Município de Três Corações/MG, foi possível identificar sugestões de medidas a serem adotadas para amenizar o que é visto, pelos servidores, como pontos negativos e desafios do teletrabalho.

Quanto ao isolamento social, a sugestão dos próprios entrevistados para amenizar a dificuldade de interação e cooperação da equipe repousa na designação de dias específicos para que, todos, possam comparecer presencialmente no ambiente de trabalho, ocasião em que poderão aproximar as relações e suavizar os efeitos do distanciamento social. Estas medidas são discricionárias e ficam a critério do gestor público local, para atender às peculiaridades de sua equipe. A sugestão de periodicidade para tais encontros variou entre uma e duas vezes por

semana.

A falta de interação da equipe também pode ser mitigada mediante o fortalecimento do relacionamento do servidor com o seu superior hierárquico, que pode se valer das habilidades tecnológicas da equipe e do sistema de compartilhamento de documentos para criar mecanismos de interação *online*, fomentando o vínculo e a cooperação entre os colegas.

Sobre a adequação do espaço físico para o teletrabalho – o que compreende, conforme pontuado pela literatura, não apenas computador e mesa, mas abrange a atenção à ergonomia adequada do local de trabalho: altura de mesa, formato de cadeira, posição de teclado e *mouse*, luminosidade etc. (El Kadri Filho; Lucca, 2022) – é possível amenizar mediante a disponibilização, pela própria Administração Pública, dos itens adequados para o servidor desempenhar suas funções.

A respeito da necessidade de mecanismos eficientes de comunicação à distância, o sistema adotado pela Procuradoria Geral do Município recebeu avaliação positiva unânime, sendo sugerida a adoção dos *softwares* “*Google Drive*” para o compartilhamento instantâneo de dados, documentos e informações, bem como do “*Skype*”, para a comunicação entre os servidores.

E, enfim, não obstante o modelo adotado pela Procuradoria tenha se favorecido com o avanço dos processos judiciais eletrônicos e da modernização do Poder Judiciário no período pós pandêmico (Bochenek; Elesbon, 2022), o produto técnico elaborado buscou atender à demanda, de modo geral, de todos os setores da Administração Pública Municipal.

A partir do que a literatura tem estudado sobre o tema (Artigo 1), bem como da análise empírica realizada em um modelo de teletrabalho municipal (Artigo 2), buscou-se apresentar um relatório técnico com apontamentos objetivos e gerais para a normatização e implementação do teletrabalho nos Municípios, com a sugestão, inclusive, de minuta de projeto de lei.

Desse modo, espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para o crescimento, organizado e regulamentado, do teletrabalho nas organizações públicas, através da leitura de experiências que deram certo no passado, evitando-se a responsabilização pessoal do gestor público e garantindo-se tanto os direitos dos servidores, bem como a continuidade da prestação de serviço público de qualidade.

A contribuição prática desta pesquisa, então, repousa na possibilidade de os gestores municipais encontrarem, em um único trabalho, informações a respeito do que vem sendo discutido na literatura a respeito do teletrabalho (Artigo 1), bem como mecanismos operacionais para sua implementação, partindo-se de modelos que já estão em funcionamento (Artigo 2 e

Produto Técnico).

A partir da leitura de outras experiências, espera-se que a implementação do teletrabalho traga menos efeitos negativos, inclusive relacionados à saúde física e psíquica do servidor, uma vez que o modelo ora trabalhado traz contornos específicos para a proteção dos seus direitos, sobretudo o “direito à desconexão”. A preocupação do modelo em garantir o período de descanso, de intimidade e da vida privada do trabalhador, pode atenuar a ocorrência de doenças psíquicas e o *technostress*, apontados pela literatura em outros modelos. Da mesma forma, a sugestão de encontros presenciais ameniza os efeitos negativos do distanciamento social, que é um fator identificado como problemático pelos estudos realizados.

Sem a pretensão de esgotar o tema ou sugerir o modelo ideal, espera-se que a presente pesquisa enriqueça o cenário acadêmico sobre o teletrabalho, mormente considerando que, pela revisão sistemática de literatura, não foi localizado outra investigação similar à presente, corroborando sua originalidade e importância para a academia.

Sugere-se, para pesquisas futuras, a abordagem da implicação do teletrabalho na redução dos custos para a Administração Pública, porquanto, do foi apurado, há pouco estudo quanto a este particular. Acredita-se que a economia de verba pública, caso confirmada, pode ser mais um estímulo aos gestores municipais para a implantação do teletrabalho em seus respectivos órgãos.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Evelise Dias; BRIDI, Leonardo Rodrigues Thomaz; SANTOS, Marta; FISHER, Frida Marina. Part-time or full-time teleworking? a systematic review of the psychosocial risk factors of telework from home. **Frontiers in Psychology**, [s. l.], v. 14, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1065593>. Acesso em: 17 dez. 2023.
- ARRUDA, Maria Julia Cabral de Vasconcelos; D ÂNGELO, Isabele Bandeira de Moraes. Right to disconnection and health: interdisciplinarity of covid-19 in Brazil. **Revista Humanidades e Inovação**, [s. l.], v. 9, n. 19, p. 184-194, set. 2022. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/5624/4476>. Acesso em: 17 dez. 2023.
- BACCILI, Suzana; CRUZ, Nicholas Joseph Tavares da. Work virtualization during the COVID-19 pandemic: evaluation of the experiences of servers at a federal institution of higher education. **Navus Revista de Gestão e Tecnologia**, [s. l.], v. 11, p. 01-15, jan./dez. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.22279/navus.2021.v11.p01-15.1475>. Acesso em: 20 dez. 2023.
- BARROS, Manoel Joaquim F. de; MELO, Paulo; FARIAS, Cassiana Santos S. Perception of work performance in home-office mode: comparison among different generations in Brazil. **Risus – Journal on Innovation and Sustainability**, [s. l.], v. 12, n. 3, p. 41-47, set. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2021v12i3p41-47>. Acesso em: 18 dez. 2023.
- BATISTELLA, Ana Julia; BEHM, Emanuel Francisco; PINHEIRO, Alan Bandeira; RANSAN, Daiana. Home office and human behavior during the pandemic: evidence from the employees of a credit union. **Caderno Profissional de Marketing – UNIMEP**, [s. l.], v. 10, n. 2, p. 135–158, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i1.4938>. Acesso em: 19 dez. 2023.
- BISPO, Danielle de Araujo; NEPOMUCENO, Luciana Holanda; SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto; NOBRE, Liana Holanda Nepomuceno. Experiences of mothers during the pandemic. **Revista de Gestão e Secretariado – GESEC**, [s. l.], v. 14, n. 6, p. 9788-9814, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i6.2334>. Acesso em: 16 dez. 2023.
- BOCHENEK, Antônio Cesar; ELESBON, Salomão Akhnaton Zoroastro Spencer. Operators of the justice system in Brazil and the covid-19 pandemic: perceptions and contrasts. **Humanidades & Inovação**, [s. l.], v. 9, n. 19, p. 84-95, 2019. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/7846>. Acesso em: 17 dez. 2023.
- BONELLI, Maria da Gloria; MARINHO, Rossana. Gender, professions and home office during the pandemic. **Contemporânea – Revista de Sociologia da UFSCAR**, [s. l.], v. 10, n. 1, p. 443-455, abr. 2020. Disponível em: <https://www.contemporanea.ufscar.br/index.php/contemporanea/article/view/939>. Acesso em: 19 dez. 2023.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 5 out. 1988.

BRASIL. Decreto-lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, RJ, 1 maio 1943.

BRASIL. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 maio 2022.

CATAFESTA, Claudia. Managing people in the judiciary in times of teleworking: the management experience of specialized support center for children and adolescents - Londrina/PR in 2020. **Humanidades & Inovação**, [s. l.], v. 8, n. 47, p. 216-225, 2021. Disponível em:

<https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/5597/3044>. Acesso em: 19 dez. 2023.

COLAUTO, R. D.; MECCA, M. S.; LEZANE, Álvaro G. R. Gestão governamental: análise SWOT em estudo situacional de um município de Minas Gerais. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS – ABC, 14., 2007. João Pessoa, PB. **Anais [...]**. João Pessoa, PB: [s. n.], 2007. Disponível em: <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/1504>. Acesso em: 18 dez. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. **Recomendação nº 036, de 11 de maio de 2020**. 2020. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/recomendacoes-cns/1163-recomendacao-n-036-de-11-de-maio-de-2020>. Acesso em: 17 dez. 2023.

DUTRA, D. V. **A análise SWOT no brand DNA process**: um estudo da ferramenta para aplicação em trabalhos em branding. 2014. 243 f. Dissertação (Mestrado em Design e Expressão Gráfica) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: [https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFSC\\_de46583f78372f7bdcc849d91a19a9e4](https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFSC_de46583f78372f7bdcc849d91a19a9e4). Acesso em: 14 dez. 2023.

EL KADRI FILHO, Fauzi; LUCCA, Sergio Roberto de. Telework during the COVID-19 pandemic: ergonomic and psychosocial risks among Brazilian labor justice workers. **Work: A Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation**, [s. l.], v. 71, n. 2, p. 395-405, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3233/WOR-210490>. Acesso em: 16 dez. 2023.

FIGUEIRA, Andrea; COSTA, Stella Regina Reis da. Flexible arrangements as a trend on the future of work: a systematic literature review. **Sistemas & Gestão**, [s. l.], v. 17, n. 2, p. 173-184, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.20985/1980-5160.2022.v17n2.1675>. Acesso em: 17 dez. 2023.

FIORILLO, Celso Antônio Pacheco; MEDEIROS, Natalia dos Santos. The digital work environment and workers health. **Veredas do Direito. Direito Ambiental e Desenvolvimento Sustentável**, [s. l.], v. 20, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.18623/rvd.v20.2359>. Acesso em: 15 dez. 2023.

GODOY, Jonas William Barros; BARROS NETO, João Pinheiro de. Impacts and behavior of workers' generations in the state of Sao Paulo during the quarantine period (COVID-19

pandemia). **Revista de Gestão e Secretariado-GESEC**, [s. l.], v. 14, n. 2, p. 1778–1794, fev. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i2.1661>. Acesso em: 16 dez. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Teletrabalho e trabalho por meio de plataformas digitais**. [S. l.]: IBGE, 2023. Disponível em: [https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com\\_mediaibge/arquivos/448a4b1b10d3cba64647966eb2772316.pdf](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/448a4b1b10d3cba64647966eb2772316.pdf). Acesso em: 07 mar. 2024.

JOIA, Luiz Antônio; LEONARDO, Lineu Fachin. The COVID-19 pandemic and the digital transformation of workplace: the social representation of home-office. **Sustainability**, [s. l.], v. 15, n. 20, out. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su152014987>. Acesso em: 20 dez. 2023.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela da Cunha. Human resources management and teleworking: challenges and possibilities. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 72, n. 2, p. 330-359, abr./jun. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i2.4987>. Acesso em: 18 dez. 2023.

LIMA, Tayna Vieira de; TEIXEIRA, Elton Pereira; LIMA, Orlem Pinheiro de; ROBERTO, Ana Paula Alves; MADURO, Marcia Ribeiro; OLIVEIRA JR, Nilson Jose de; ROBERTO, Jose Carlos Alves; CUNHA, Edileuza Lobato da. Organizational change: the impact of the home office on the behaviour of public servants and interns at the public ministry of accounts. **Revista de Gestão e Secretariado-GESEC**, [s. l.], v. 14, n. 6, p. 9033-3051, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i6.2279>. Acesso em: 11 jan. 2024.

LOPES JUNIOR, Elias Pereira; DANIEL, Ana Nery Alves. Workers performance: what has changed with the covid-19 crisis? **International Journal of Public Administration**, [s. l.], v. 45, dez. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2154362>. Acesso em: 17 dez. 2023.

MARCHIORI, Danilo Magno; FELIX, Ana Carolina Siqueira; MAINARDES, Emerson Wagner; POPADIUK, Silvio; RODRIGUES, Ricardo Gouveia. A relationship between technostress, satisfaction at work, organizational commitment and demography: evidence from the brazilian public sector. **Revista Gestão & Tecnologia**, [s. l.], v. 20, n. 4, p. 176-201, out. /dez. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2020.v20i4.1919>. Acesso em: 12 jan. 2024.

MELLO, Sylvia Freitas; TOMEI, Patricia Amelia. Expatriation challenges and work-life enrichment during covid-19 pandemic. **Revista Gestão Organizacional**, [s. l.], v. 14, n. 1, p. 269-293, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5741>. Acesso em: 17 jan. 2024.

MOHER, D; SHAMSEER, L.; CLARKE, M.; GHERSI, D.; LIBERATÎ, A.; PETTICREW, M. Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P). **National Library of Medicine**. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9798848/>. Acesso em: 20 dez. 2023.

NARAYANAMURTHY, Gopalakrishnan; TORTORELLA, Guilherme. Impact of COVID-19 outbreak on employee performance - moderating role of industry 4.0 base technologies. **International Journal of Production Economics**, [s. l.], v. 234, apr. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108075>. Acesso em: 17 dez. 2023.

NOGUEIRA FILHO, Jose de Albuquerque; OLIVEIRA, Miriam Aparecida Mesquita; SAMY, Fabiano Pereira Correa; NUNES, André. Teleworking as an inducer of productivity increases and cost rationalization: an empirical application in the ministry of justice and public security. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 71, n. 2, p. 274-296, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i2.3173>. Acesso em: 17 dez. 2023.

OLIVEIRA, A. A. R.; LUCENA, N. N. N. de.; DAMASCENA, L. C. L.; ALBUQUERQUE, R. L. de.; SILVA, L. B. G. da. Impactos da pandemia da covid-19 na qualidade de vida no trabalho dos gestores do IFPB, campus João Pessoa, em atividades *home office*. **Revista Ciências Administrativas**, [s. l.], v. 28, n. Esp, p. e13039, 2022. DOI: 10.5020/2318-0722.2022.28.Esp.e13039. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/13039>. Acesso em: 10 jan. 2024.

OLIVEIRA, Miriam Aparecida Mesquita; PANTOJA, Maria Julia. Challenges and perspectives of teleworking in organizations: national production scenario and research agenda. **Revista Ciências Administrativas**, [s. l.], v. 26, n. 3, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2020.26.3.9538>. Acesso em: 26 dez. 2023.

OVIEDO-GIL, Yanira Marcela; VITERY, Favio Ernesto Cala. Teleworking and job quality in latinamerican countries: a comparison from an impact approach in 2021. **Social Sciences**, [s. l.], v. 12, n. 4, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/socsci12040253>. Acesso em: 20 dez. 2023.

PEREIRA, Douglas da Silveira; RIBEIRO, Fabiana Silva. The imminent fall of home office workers during COVID-19 outbreak: suggestions to cope with burnout. **Frontiers in Psychology**, [s. l.], v. 13, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.647418>. Acesso em: 18 dez. 2023.

RALPH, Paul; BALTES, Sebastian; ADISAPUTRI, Gianisa; TORKAR, Richard; KOVALENKO, Vladimir; KALINOWSKI, Marcos; NOVIELLI, Nicole. Pandemic programming how COVID-19 affects software developers and how their organizations can help. **Empirical Software Engineering**, [s. l.], v. 25, n. 6, p. 4927-4961, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10664-020-09875-y>. Acesso em: 15 dez. 2023.

ROSSIGNOLI, Marisa; FUZETTO, Murilo Muniz. Telework for persons with disabilities as a difficult of social inclusion. **Revista Estudos**, [s. l.], v. 7, n. 2, p. 606–628, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.21783/rei.v7i2.540>. Acesso em: 17 dez. 2023.

SAES-SILVA, Elizabet; SAES, Mirelle de Oliveira; MEUCCI, Rodrigo Dalke; MELLER, Fernanda de Oliveira; SCHAFFER, Antonio Augusto; DUMITH, Samuel Carvalho. Remote work and back pain during the COVID-19 pandemic in adults and older population in south Brazil. **Ciência & Saúde Coletiva**, [s. l.], v. 3, n. 28, p. 731–738. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232023283.14362022>. Acesso em: 16 dez. 2023.

SANTOS, Carlos Jefferson de Melo; SANT'ANNA, Angelo Marcio Oliveira. PAIM, Joilson Nascimento. Effects of the Sars CoV-2 Pandemic on the quality of work: relations of effects on worker health. *In: INDUSTRIAL ENGINEERING AND OPERATIONS MANAGEMENT (IJCIEOM)*, 28., 2022, Cidade do México. SANCHEZ, V. M. L.; FREIRES, F. G. M.; REIS, J. C. G. dos; DORES, J. M. C. M. das. **Anais [...]**. Switzerland: Springer, 2022. p. 289–299. Disponível em: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-14763-0\\_23](https://doi.org/10.1007/978-3-031-14763-0_23). Acesso em: 18 jan. 2024.

SANTOS, Vivian Leme de Goes; CORDEIRO, Denilson de Sousa; PEREIRA, Eduardo Domingues; LANGHI, Celi; MAIELLARO, Joao Roberto. Remote work in times of pandemic: needs and possibilities. **Humanidades & Inovação**, [s. l.], v. 9, n. 6, p. 241-251,

SERAU JÚNIOR, M. A.; IANTAS, I. C. O abuso do teletrabalho a partir da legislação emergencial da pandemia covid-19. **Direito.UnB: Revista de Direito da Universidade de Brasília**, [s. l.], v. 4, n. 2, p. 73–88, maio/ago. 2020. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/revistadedireitounb/article/view/32044>. Acesso em: 17 dez. 2023.

SILVA, Leda Maria Messias da; TAKESHITA, Leticia Mayumi Almeida. Teleworking and the right to disconnect in home office in pandemic times. **Journal of Health Law**, [s. l.], v. 22, n. 2, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9044.rdisan.2022.178603>. Acesso em: 18 dez. 2023.

STEFANIEC, Agnieszka; BRAZIL, William. WHITNEY, Warren. CAULFIELD, Brian. Desire to work from home: results of an Irish study. **Journal of Transport Geography**, [s. l.], v. 104, oct. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2022.103416>. Acesso em: 15 jan. 2024.

TRÊS CORAÇÕES. **Decreto Municipal nº 4038 de 20 de março de 2020**. Dispõe sobre ações e medidas, no âmbito municipal, de prevenção ao contágio e enfrentamento da pandemia de doença infecciosa viral respiratória causada pelo agente Coronavírus (COVID-19) e dá outras providências. Três Corações: Portal da Transparência da Prefeitura Municipal de Três Corações, 2020.

TRÊS CORAÇÕES. **Lei Complementar Municipal nº 583 de 29 de junho de 2022**. Dispõe sobre a estrutura, a organização e o regimento jurídico dos integrantes da Procuradoria Geral do Município de Três Corações, regulamentando o art. 144 da Lei Orgânica Municipal, e dá outras providências. Três Corações: Portal da Transparência da Prefeitura Municipal de Três Corações, 2022.

TRÊS CORAÇÕES. **Provimento nº 001/2022**. Regulamenta a Política de Teletrabalho para os Advogados Municipais efetivos não comissionados no âmbito da Procuradoria Geral do Município de Três Corações. Três Corações: Portal da Transparência da Prefeitura Municipal de Três Corações, 2022.

VIANNA, Fernando; NEVES, Ianaira Barretto; VIANNA, Juliana. The end of improvisation in the home-office: a case study on the work capsule. **Teoria e Prática em Administração – TPA**, [s. l.], v. 13, n. 2, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2022v13n2.63548>. Acesso em: 18 dez. 2023.

VIECELI, Leonardo. Número de pessoas que trabalham em casa cresce mais de 50% após pandemia. **Folha de São Paulo**, São Paulo, SP, 2023. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2023/09/numero-de-pessoas-que-trabalham-em-casa-cresce-mais-de-50-apos-pandemia.shtml>. Acesso em: 19 dez. 2023.

VILARINHO, Karina Pereira Bastos; PASCHOAL, Tatiane; DEMO, Gisela. Teleworking nowadays: what are the impacts on professional performance, well-being and work context? **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 72, n. 1, p. 133-162, mar. 2021. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6273?locale=pt\\_BR](https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6273?locale=pt_BR). Acesso em: 17 dez. 2023.