

INSTITUTO BRASILEIRO DE ENSINO, DESENVOLVIMENTO E PESQUISA – IDP

TIAGO OLIVEIRA DOS SANTOS

**VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO NO
SERVIÇO PÚBLICO**

**BRASÍLIA-DF
Novembro 2020**

TIAGO OLIVEIRA DOS SANTOS

**VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO NO
SERVIÇO PÚBLICO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito para a conclusão
da graduação em Administração Pública do
Instituto Brasileiro de Ensino,
Desenvolvimento e Pesquisa - IDP

Orientador: Diogo Ribeiro da Fonseca

BRASÍLIA-DF
Novembro 2020

TIAGO OLIVEIRA DOS SANTOS

**VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO NO
SERVIÇO PÚBLICO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito para a conclusão
da graduação em Administração Pública do
Instituto Brasileiro de Ensino
Desenvolvimento e Pesquisa - IDP

Orientador: Diogo Ribeiro da Fonseca

Brasília, 03 de dezembro de 2020

Prof. Me. Diogo Ribeiro da Fonseca
Escola de Direito e Administração
Pública do IDP (EDAP).
Professor Orientador

Prof. Me. Felipe Guimarães Côrtes
Escola de Direito e Administração
Pública do IDP (EDAP).
Membro da Banca Examinadora

Prof. Me. Felipe Portela Bezerra
Escola de Direito e Administração
Pública do IDP (EDAP).
Membro da Banca Examinadora

RESUMO

Este estudo teve o intuito de apontar fatores que se caracterizam como vantajosos e desvantajosos percebidos pelos teletrabalhadores que estão inseridos no serviço público federal dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. Nesse contexto, com a ampliação das modalidades de trabalho, o teletrabalho se apresenta como uma modalidade de flexibilizar a configuração com que o serviço é prestado pelo trabalhador. Foram analisados os aspectos encontrados na literatura acerca do teletrabalho apontados pela visão dos teletrabalhadores, fatores relevantes que devem ser considerados para a administração pública diante da adoção de novos modelos de trabalho. Buscou-se analisar, os contextos encontrados entre gestores de repartição e servidores sem funções de chefia. Na sequência, foi realizado estudo empírico com o objetivo de analisar os fatores vantajosos e desvantajosos, tendo como parâmetro as informações verificadas pelos trabalhadores à distância. A metodologia utilizada foi a realização de entrevista pessoal, semi-estruturada por meio de videoconferência gravada, logo após houve a transcrição literal dos relatos dos colaboradores. A referida coleta foi feita por meio da aplicação de um formulário contendo 22 questões elaboradas com base nos modelos de pesquisas e experiências relacionadas a literatura existente. Os resultados desta pesquisa indicam que as compreensões dos colaboradores são preponderantemente positivas em relação ao desempenho de atividades por meio do teletrabalho, destacando-se por exemplo aspectos vantajosos como: Qualidade de vida, autonomia e flexibilidade para organização, conciliação trabalho e família, redução de tempo de deslocamento casa ao trabalho. Entretanto, foram encontrados como desvantagem elencadas no trabalho à distância o conflito vida familiar e trabalho, isolamento social e profissional, falta de estrutura/tecnologia, entre outros. Diante da relevância dos aspectos relatados, este estudo buscou demonstrar como fator de aperfeiçoamento e análise do cenário organizacional, para que o regime de trabalho à distância possa ser adotado como forma de benefício para a sociedade e aos órgãos públicos.

Palavras-Chave: teletrabalho, serviço público, vantagens, desvantagens.

ABSTRACT

This study aimed to point out factors that are characterized as advantageous and disadvantageous perceived by teleworkers who are inserted in the federal public service of the Executive, Legislative and Judicial branches. In this context, with the expansion of work modalities, telework is presented as a modality of flexibilization the configuration with which the service is provided by the worker. We analyzed the aspects found in the literature about telework pointed out by the view of teleworkers, relevant factors that should be considered for public administration in view of the adoption of new work models. We sought to analyze the contexts found between managers of distribution and servers without leadership functions. Next, an empirical study was carried out with the objective of analyzing the advantageous and disadvantageous factors, using as parameter the information verified by the distance workers. The methodology used was to conduct a personal interview, semi-structured through recorded videoconference, soon after there was a literal transcription of the reports of the collaborators. This collection was made through the application of a form containing 22 questions elaborated based on research models and experiences related to existing literature. The results of this research indicate that the understandings of employees are predominantly positive in relation to the performance of activities through telework, highlighting, for example, advantageous aspects such as: Quality of life, autonomy and flexibility for organization, reconciliation of work and family, reduction of time to travel home to work. However, the distance was found to be the distance between distance work and family life and work, social and professional isolation, lack of structure/technology, among others. Given the relevance of the aspects reported, this study sought to demonstrate the improvement factor and analysis of the organizational scenario, so that the distance work regime can be adopted as a form of benefit for society and public agencies.

Keywords: teleworking, public service, advantages, disadvantages.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Vantagens do teletrabalho	14
Quadro 2: Desvantagens do Teletrabalho	19
Quadro 3: Periodicidade dos aspectos relatados pelos colaboradores	45

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	08
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Conceito de Teletrabalho	11
2.2 Teletrabalho no setor público	12
2.3 Vantagens do teletrabalho	13
2.4 Desvantagens do teletrabalho	18
3. METODOLOGIA	23
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa	23
3.2 População e amostra de participantes	23
3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa	24
3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados	25
4. ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÃO	26
5. CONCLUSÃO	47
REFERÊNCIAS	50
APÊNDICES	54
Apêndice A – Roteiro de Entrevista	54
Apêndice B - Termo de Livre Consentimento e esclarecimento	57

1. INTRODUÇÃO

Define-se teletrabalho como toda realização de serviço ou atividade realizada fora do local de trabalho, através da utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) e que permitam a execução laboral em qualquer espaço. Caracteriza-se pela execução de atividades por meio de computadores, telefonia móvel ou fixa e ferramentas de comunicação social (SOBRATT, 2016; NILLES, 1997).

Diante dos processos de reestruturação tecnológica, o teletrabalho passa a ser uma realidade nas organizações modernas, sendo entendido como uma forma de trabalho que oportuniza benefícios tanto para a organização quanto para o trabalhador. É verificável que diversos aspectos influenciam a experiência dos teletrabalhadores durante o exercício de suas funções longe do local físico de trabalho. Diante disso, pesquisadores têm elencado quais os fatores que possuem maior relevância para que se avalie a adoção do trabalho remoto pelas organizações públicas (GASPAR *et al.* 2014; BARROS; SILVA, 2010).

A administração pública brasileira vem adotando o teletrabalho nos últimos anos demonstrando, assim, a crescente inserção do regime remoto nos serviços públicos que possui como amparo legal na Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, que define o teletrabalho no âmbito do poder executivo federal, a Resolução nº 227, de 15 de junho de 2016, regulamenta o trabalho à distância no poder judiciário federal e a Portaria nº 70, de 13 de março de 2020, juntamente a Portaria nº 79 de 23 de março de 2020, que regulamentam o teletrabalho dentro do poder legislativo federal.

O trabalho remoto intensifica-se frente ao contexto de crise ocasionada pela pandemia da COVID-19, trazendo a adaptação compulsória ao teletrabalho para a continuidade da prestação de serviços órgãos públicos e prevenção contra a propagação da doença conforme Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020; e a Portaria Conjunta nº 20, de 18 de junho de 2020.

Deste modo, torna-se relevante a investigação de tais aspectos evidenciados, em especial para o contexto da administração pública na implementação do teletrabalho, destacando-se as diversas percepções que abrangem as vantagens e desvantagens do trabalho exercido à distância, em relação ao presencial. Com o objetivo de contribuir para essa questão, o presente estudo buscou identificar as percepções de teletrabalhadores sobre os aspectos vantajosos e desvantajosos em

relação ao trabalho à distância nas organizações públicas dos poderes executivo, legislativo e judiciário em âmbito federal.

Em face da importância do tema e das lacunas acadêmicas identificadas nas revisões sobre teletrabalho. Em extensa revisão de pesquisas acadêmicas sobre o desenho do trabalho, apontam-se a necessidade de avaliação simultânea e com maior abrangência das particularidades do trabalho, bem como direcionar pesquisas mais contextualizadas, que contemplem aspectos sociais e relacionais conforme descreve Parker *et al.* (2017)

O teletrabalho no serviço público revela-se como alternativa à forma tradicional da prestação de obrigações funcionais, visando a melhor eficácia e eficiência do atendimento a sociedade. Considerando o atual cenário vivenciado no país, o teletrabalho tem se desenvolvido intensamente no âmbito do serviço público em razão da maior flexibilidade organizacional e dos processos gerenciais proporcionada pelo desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TICs) (BOONEN, 2008). Desse modo, surge a necessidade de se aprofundar a discussão acerca das vantagens e desvantagens relacionadas às vivências existentes da permuta do serviço público prestado presencialmente em relação ao realizado à distância/teletrabalho. A literatura pregressa já destaca variados aspectos positivos da implementação do teletrabalho, entretanto, existem aspectos desvantajosos que devem ser analisados para a implementação desse modelo de trabalho (BARROS; SILVA, 2010).

Apesar da adoção acelerada e relativamente pouco estruturada do teletrabalho por diversos órgãos em razão da pandemia causada pelo Covid-19, essa modalidade de trabalho à distância tem como tendência ser empregada definitivamente nas organizações modernas (QUEIROGA, 2020). Diante disso, este estudo torna-se relevante para que se possa ressaltar a importância das vantagens e desvantagens que devem ser apontadas na implementação permanente no serviço público. Adicionalmente, a concretização do teletrabalho requer investimentos, seja por parte do servidor, seja por parte da organização que adere a esse modelo de trabalho. (CERIBELI; FERREIRA, 2016). Dessa maneira, torna-se necessário maior entendimento das situações profissionais vivenciadas pelos trabalhadores no desenvolvimento de ferramentas relacionadas ao regime de trabalho à distância (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

Deste modo, o presente estudo busca contribuir com uma análise empírica no atual cenário de expansão do teletrabalho para que se averigue como os diversos fatores apontados como relevantes para teletrabalhadores ocorrem na prática. Além do mais, poderá colaborar para o entendimento da complexidade dos contextos individuais dos trabalhadores, a cultura organizacional onde o trabalho à distância já se encontra ou será implantado, como também as características das funções exercidas que talvez influenciem nas particularidades da vivência percebida pelos teletrabalhadores durante o trabalho à distância.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção apresenta, inicialmente, uma breve contextualização do que é definido como teletrabalho para a execução das atividades por meio das tecnologias da informação e comunicação (TICs). Foram realizadas buscas e análises de artigos científicos sobre teletrabalho, seguidas da revisão de literatura sobre as vantagens e desvantagens descritas em pesquisas do campo. Posteriormente, apresentam-se os procedimentos utilizados na pesquisa bibliográfica para a descrição dos aspectos vantajosos e desvantajosos. Pode-se destacar que a literatura aborda o teletrabalho em duas perspectivas, a primeira relaciona-se fundamentalmente às características necessárias para que as empresas e os teletrabalhadores possam obter vantagens na adoção desse modelo. Por outro lado, aborda os aspectos de influência na qualidade de vida, dos custos e desvantagens da implementação trabalho à distância para atividades que não possuem autonomia para sua execução. Por fim, conclui-se com a análise dos fatores vantajosos e desvantajosos do teletrabalho, percebendo-se a necessidade de condução de estudos mais aprofundados que busquem identificar os contextos organizacionais do setor público concernentes da adoção desse modelo.

2.1 Conceito de Teletrabalho

O Teletrabalho é definido como o desempenho de atividades laborais a distância, por meio do uso de tecnologias da informação e comunicação (TICs), em local diverso da organização dos empregados (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; BAILEY; KURLAND, 2002; NILES, 1975; ROSENFELD; ALVES, 2011).

O teletrabalho não se resume apenas à execução de tarefas funcionais à distância, mas é apresentado como uma nova configuração alternativa para a organização, de forma que as atividades alcancem o trabalhador, ao invés de requererem o seu deslocamento até o local de trabalho. O trabalho à distância possui características de utilização, seja parcial ou total, de sistemas de informações e de telecomunicações, em lugares remotos ou no domicílio por seu empregado (PÉREZ; SANCHEZ; CARNICER, 2007; RABELO, 2000).

Conforme proposto pela literatura, existem três modalidades de teletrabalho: aquele que é realizado na habitação do empregado, em telecentros coletivos ou locais, e em telecentros satélites e móveis. No entanto, o modelo de teletrabalho em domicílio

é de maior conhecimento e adoção pelas organizações, correspondendo à simplicidade em benefício dos instrumentos de posse do servidor (NILLES,1997). Destaca-se também que dentre as modalidades de regime do teletrabalho citadas acima, podem ser aplicados modos do teletrabalho pelas organizações de maneira integral que o empregado não precisa comparecer presencialmente na sede, ou parcial que possibilita exercer o trabalho em domicílio por alguns dias e outros estar fisicamente na empresa de forma móvel, de modo que necessita do estabelecimento de acordos entre o trabalhador e a organização (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

Atualmente, as tecnologias de informação e comunicação (TICs) constituem-se de ferramentas em constante evolução, tornando-se um dos principais instrumentos de suporte para adoção do teletrabalho na esfera pública. Com isso, é perceptível que a conceituação do trabalho à distância abrange aspectos que estão relacionados ao contexto organizacional, como os fatores econômicos, sociais e legais (FREITAS, 2008).

Diante do conjunto exposto, as organizações aderem a configuração do teletrabalho por possuir uma implementação ágil com relativa economicidade de investimentos (NILLES,1997). Exemplifica-se, pois, por diversos pesquisadores quais são as vantagens verificadas na execução das atividades laborais pelos servidores públicos em diversos órgãos da administração pública.

2.2 Teletrabalho no setor público

Como primeira organização pública brasileira a implementar a modalidade de teletrabalho, o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) em 2006 (Goulart, 2009), inicialmente fomentou a implementação do trabalho à distância para outros órgãos federais. De modo que, houveram iniciativas em âmbito federal desde então, por exemplo, pelo Tribunal de Contas da União (TCU) (Portaria TCU n° 139/2009); o Tribunal Superior do Trabalho (TST) (Resolução Administrativa TST n° 1499/2012); a Controladoria Geral da União (CGU) (Portaria CGU n° 1.242/2015); o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT) (Resolução TJDFT n° 12/2015); o Supremo Tribunal Federal (STF) (Resolução STF n° 621/2018); e o Instituto Nacional de Seguro Social (INSS) (Instrução Normativa INSS n° 98/2018).

Com isso, torna-se mais relevante com a edição da Instrução Normativa (IN) n° 1, de 31 de agosto de 2018, pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e

Gestão (MP), que atualmente está incorporado ao Ministério da Economia desde janeiro de 2019. Neste normativo estabelece orientações para que seja gradual a implementação do Programa de Gestão pelos órgãos que estão inseridos no Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec). Destacando-se as modalidades descritas no documento que descreve as configurações para a execução parcial ou integral do teletrabalho.

Verifica-se também que, anteriormente a publicação da IN n° 1/2018, alguns órgãos membros da Sipec, da Administração Federal, implementaram a partir de programas pilotos ou permanentes sob o amparo do Decreto n° 1.590, de 10 de agosto de 1995, como exemplo a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) (Portaria ANATEL n° 935/2017), o Ministério da Justiça (MJ) (Portaria MJ n° 947/2016) e a Secretaria da Receita Federal do Brasil (SRF) (Portaria SRF n° 2.383/2017). Desta forma, destaca-se a relevância da iniciativa de determinadas organizações para à adoção de modalidades mais flexíveis em um contexto que possui maior valorização da presença física ao invés do resultado entregue pelos servidores

2.3 Vantagens do teletrabalho

As vantagens do teletrabalho foram abordadas por diversos estudos na literatura científica. Tais aspectos vantajosos são evidenciados por publicações de artigos científicos publicados no Brasil e no mundo, a preponderância das vantagens (benefícios) verificadas pelos teletrabalhadores na execução de suas atividades funcionais. Diante disso, foi elaborada a análise de conteúdo das formas de teletrabalho dos servidores, elencando-se assim por categoria pelo modo que se propõe a execução das tarefas e experiências dos teletrabalhadores, destacando-se a relevância dos aspectos vantajosos ou desvantajosos encontrados na literatura.

O Quadro 01 apresenta os diversos autores que citam vantagens, relatadas por teletrabalhadores, ao longo das últimas décadas de pesquisa. Que se consolida na literatura a uma realidade teórica, diante do contexto de adoção do trabalho à distância em instituições públicas, que se demonstra uma tendência para incorporarem essa nova forma de prestação de serviços (MELLO *et al.* 2014).

Quadro 01: Vantagens do teletrabalho

Qualidade de vida	Barros; Silva, (2010); Boscatte, (2010); Costa, (2013); Faria, <i>et al.</i> (2020); Mello <i>et al.</i> (2014); Villarinho; Paschoal, (2016); Nohara; <i>et al.</i> (2010); Gaspar; <i>et al.</i> (2014); Pereira Junior; Caetano, (2009).
Autonomia	Aderaldo, Aderaldo; Lima, (2017); Barros; Silva, (2010); Costa, (2007); Costa, (2013); Faria <i>et al.</i> (2020); Gaspar; <i>et al.</i> (2014); Hislop <i>et al.</i> (2015); Mello; Santos; Kuniyoshi; Gaspar; Kubo, (2014); Nohara; <i>et al.</i> (2010); Pardini, Gonçalves; Paiva; Dias, (2013); Pereira Junior; Caetano, (2009); Rafalski; Andrade, (2015); Pérez; Sanchez; Carnicer, (2007); Soares, (1995); Tremblay, (2002).
Flexibilidade para organização	Aderaldo, Aderaldo; Lima, (2017); Barros; Silva, (2010); Costa, (2007); Costa, (2013); Faria <i>et al.</i> (2020); Gaspar; <i>et al.</i> (2014); Hislop <i>et al.</i> (2015); Mello; Santos; Kuniyoshi; Gaspar; Kubo, (2014); Nohara; <i>et al.</i> (2010); Pardini, Gonçalves; Paiva; Dias, (2013); Pereira Junior; Caetano, (2009); Rafalski; Andrade, (2015); Pérez; Sanchez; Carnicer, (2007); Soares, (1995); Tremblay, (2002).
Conciliação Trabalho-Família	Barros; Silva, (2010); Costa, (2013); Eom, (2016); Faria <i>et al.</i> (2020); Freitas; (2008); Gaspar; <i>et al.</i> (2014); Hislop <i>et al.</i> (2015); Nohara; <i>et al.</i> (2010); Nogueira; Patini, (2012); Pereira Junior; Caetano, (2009); Soares; (1995); Tremblay, (2002);
Redução de tempo de deslocamento casa-trabalho	Costa, (2013); Eom, (2016); Faria <i>et al.</i> (2020); Freitas; (2008); Soares; (1995); Tremblay, (2002); Villarinho; Paschoal, (2016);
Redução de custos (empresa/empregado)	Barros; Silva, (2010); Boscatte, (2010); Faria <i>et al.</i> (2020); Freitas; (2008); Gaspar; <i>et al.</i> (2014); Mello <i>et al.</i> (2014); Nogueira; Patini, (2012); Pérez; Sanchez; Carnicer, (2007)
Melhoria da produtividade	Barros; Silva, (2010); Baruch, (2000); Boscatte, (2010); Eom, (2016); Faria <i>et al.</i> (2020); Filardi; Zanini, (2019); Gaspar; <i>et al.</i> (2014); Mello <i>et al.</i> (2014); Morgan, (2004); Nogueira; Patini, (2012); Pérez; Sanchez; Carnicer, (2007); Rafalski; Andrade, (2015); Soares, (1995); Tremblay, (2002); Villarinho; Paschoal, (2016);
Melhoria da qualidade do trabalho	Barros; Silva, (2010); Baruch, (2000); Boscatte, (2010); Eom, (2016); Faria <i>et al.</i> (2020); Filardi; Zanini, (2019); Gaspar; <i>et al.</i> (2014); Mello <i>et al.</i> (2014); Morgan, (2004); Nogueira; Patini, (2012); Pérez; Sanchez; Carnicer, (2007); Rafalski; Andrade, (2015); Soares, (1995); Tremblay, (2002); Villarinho; Paschoal, (2016);

Diminuição da violência em deslocamento	Barros; Silva, (2010); Eom, (2016); Faria <i>et al.</i> (2020); Gaspar; <i>et al.</i> (2014); Nogueira; Patini, (2012); Nohara; <i>et al.</i> (2010); Villarinho; Paschoal, (2016).
Diminuição do absenteísmo	Boscatte, (2010); Faria <i>et al.</i> (2020); Pérez; Sanchez; Carnicer, (2007);

Fonte: elaborada pelo próprio autor.

A seguir, discriminam-se cada uma das vantagens elencadas:

I) **Qualidade de Vida**

A principal vantagem apontada por grande parte dos autores em estudos realizados sobre o teletrabalho é a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores. Conforme Gaspar *et al.* (2014), essa melhoria relaciona-se à liberdade de horário, a qual possibilita maior dedicação a cuidados da saúde mental e física do trabalhador. Além disso, o profissional em regime de teletrabalho pode usufruir do conforto de seu domicílio durante o trabalho.

Contudo, existem fatores não observados que podem levar à perda da qualidade de vida, como a dificuldade de conciliação entre as atividades laborais e domésticas. Pois, o teletrabalhador poderá assumir o maior número de tarefas da casa e estar sujeito a condições de trabalho distintas, interferindo na sua disponibilidade e capacidade de desenvolvimento das suas funções de trabalho (BARROS; SILVA, 2010; DI MARTINO, 2001).

II - **Autonomia e flexibilidade para organização**

Além da qualidade de vida, a autonomia é um fator de relevância para a tarefas executadas pelo teletrabalhador. O teletrabalho, potencialmente, permite ao trabalhador planejar a organização das suas atividades, tomar decisões e definir método de trabalho que melhor se adequem à sua rotina pessoal e funcional (ADERALDO, ADERALDO; LIMA, 2017). Todavia, segundo Nohara *et al.* (2010), há necessidade de atenção por parte das organizações, uma vez que não sejam elaborados costumes da gestão de práticas do modelo e o perfil do trabalhador para a execução das atividades à distância.

III - Conciliação Trabalho-Família

Também pode-se demonstrar que a conciliação “trabalho-família” influencia na comparabilidade de resultados entregues entre um teletrabalhador e aquele que exerce o trabalho presencialmente. Indica-se uma maior dedicação dos teletrabalhadores à família e às obrigações domésticas, na conciliação com o desempenho das atividades laborais (BARROS; SILVA, 2010). Porém, a correlação do desempenho das atividades funcionais com as tarefas domiciliares pode prejudicar o desempenho dos serviços executados, caso seja priorizada a realização de outros trabalhos conforme destacam Filardi e Zanini (2019).

IV - Redução de tempo de deslocamento casa-trabalho

Não só a conciliação do trabalho-família, mas ainda, a redução de tempo de deslocamento casa-trabalho, segundo Eom, Choi e Sung (2016) exemplifica-se como aspecto relevante para que a adoção do teletrabalho seja ampliada. Dado que se refere à eliminação do trajeto nos dias de execução do trabalho à distância, revelando o melhor aproveitamento do tempo para realização das atividades. Entretanto, Barros e Silva (2010) ressaltam que essa redução não será sempre total, dado que os teletrabalhadores passam a frequentar estabelecimentos comerciais, supermercados e shoppings centers que estão imediatamente próximos das suas casas, as quais se redirecionam para outras preferências.

V - Redução de custos (empresa e empregado)

Sob o ponto de vista da organização, além de vantagens decorrentes da redução de tempo de deslocamento, o teletrabalho promove a redução de despesas de instalações físicas e uma possibilidade maior de identificar profissionais qualificados que residam em localidades mais afastadas (MORGAN, 2004). No entanto, constata-se que existem custos associados aos teletrabalhadores e às instituições para uma melhor gestão de seus afazeres e manutenção das condições de trabalho (BARROS; SILVA, 2010).

VI - Melhoria da produtividade e qualidade do trabalho

Outra vantagem para as organizações é a melhoria da produtividade e qualidade das atividades, pois o trabalho à distância normalmente enseja o estabelecimento de metas que sejam no mínimo iguais às dos trabalhadores presenciais. Denota-se maior disposição dos teletrabalhadores para manifestação do engajamento organizacional e prosseguimento interno das funções (CERIBELI; FERREIRA, 2016). Entretanto, cria-se pelos gestores uma sistemática de avaliações periódicas realizadas com medidas subjetivas, que não apresentam significativa relação entre o teletrabalho e o aumento de desempenho (GAJENDRAN; HARRISON, 2007; MARTIN, MACDONNELL, 2012). Por outro lado, conforme TURETKEN; JAIN; QUESENBERRY; NGWENYAMA, (2011) alertam que atividades com elevada interdependência não possuem requisitos adequados para o regime de teletrabalho.

VII - Diminuição do estresse e violência em deslocamento

A diminuição do estresse, violência e poluição em deslocamento é uma outra vantagem apontada por (NOHARA; ACEVEDO; RIBEIRO *et al.* 2010). Ela se evidencia como uma contribuição para o alívio de “tensões” no convívio de equipes de trabalho e na diminuição da locomoção dos trabalhadores por regiões consideradas violentas no trajeto até o local de trabalho. Mas, se as condições necessárias não forem adequadas à adesão do teletrabalho, podem gerar maior estresse sobre o trabalhador segundo Nogueira e Patini, (2012).

VIII - Oportunidade para jovens

Relaciona-se como vantagem, conforme descrito por Aderaldo *et al.*, (2017), que se pode aumentar a oportunidade de amadurecimento de profissionais jovens, pois possuem maior interação no uso de tecnologias e desenvolvimento das funções. Entretanto, pode se submeter a precarização e ao descontrole da carga de trabalho realizado à distância, comprometendo a saúde do trabalhador e sua produtividade (BARROS; SILVA, 2010).

IX - Diminuição do absenteísmo

Conforme BARROS; SILVA, (2010), observa-se também que, os teletrabalhadores possuem a tendência de não se ausentar das obrigações, mesmo que doentes. Isso se resulta em menor preocupação da organização com o absenteísmo, uma vez que se torna significativamente mais reduzido. Entretanto, no aspecto destacado por MANN; VAREY; BUTTON, (2000), a intensidade de se estar presente sem condições de saúde adequadas pode representar um risco aos trabalhadores e de perda da qualidade dos serviços executados.

Diante dos estudos de ROSENFELD; ALVES, (2011), demonstra-se que as instituições possuem iniciativas para a implementação de controles de produtividade como forma de assegurar o rendimento do teletrabalhador. Tais iniciativas são implementadas por meio de acompanhamento eletrônico ou por fomento de mecanismos de autodisciplina. Todavia, relata-se a dificuldade de progresso na carreira, decorrente da falta de visibilidade do teletrabalhador na organização e da ausência de análises de desempenho que estejam compatíveis com as particularidades do trabalho à distância (MANN; VAREY; BUTTON, 2000).

Nesse sentido, portanto, podemos notar que na visão dos servidores a qualidade de vida, autonomia e flexibilidade para organizar executar a suas atividades laborais, em conciliação com outros interesses pessoais e compromissos. Verifica-se também possibilidades de vantagens para a organização, como exemplo, a diminuição do absenteísmo e a redução de custos diante da implementação do trabalho à distância. Entretanto, estão intrínsecas também as possíveis desvantagens da adoção do teletrabalho, que podem desfavorecer a implantação desse modelo em diversas instituições públicas conforme descrito por FARIA, *et al.* (2020).

2.4 Desvantagens do teletrabalho

Sob outra perspectiva, é possível destacar fatores que revelam as desvantagens do trabalho à distância. Os estudos de CAILLIER, (2012); DE VRIES; TUMMERS; BEKKERS, (2017, 2018), identificam muitos desses aspectos desfavoráveis do teletrabalho. Neste caso, os fatores desvantajosos se configuram como situações de precaução, devendo ser considerados em um processo de implementação conforme as características de cada organização pública. Os principais aspectos de atenção estão destacados no Quadro 2.

Quadro 2: Desvantagens do teletrabalho

Conflito vida familiar e trabalho	Barros; Silva, (2010); Costa, (2013); Faria <i>et al.</i> (2020); Freitas, (2008); Nohara; <i>et al.</i> (2010); Pereira Junior; Caetano, (2009); Rafalski; Andrade, (2015); Soares, (1995); Tremblay, (2002);
Isolamento social e profissional	Barros; Silva, (2010); Costa, (2013); Eom, (2016); Faria <i>et al.</i> (2020); Freitas, (2008); Gaspar; <i>et al.</i> (2014); Hislop <i>et al.</i> (2015); Nogueira; Patini, (2012); Nohara; <i>et al.</i> (2010); Pérez; Sanchez; Carnicer, (2007); Soares,(1995); Tremblay, (2002); Villarinho; Paschoal, (2016);
Falta de estrutura/tecnologia	Aderaldo, Aderaldo; Lima, (2017); Barros; Silva, (2010); Costa, (2013); Faria <i>et al.</i> (2020); Freitas, (2008); Gaspar; <i>et al.</i> (2014); Nogueira; Patini, (2012); Soares, (1995); Tremblay, (2002); Villarinho; Paschoal, (2016);
Aumento de trabalho/tarefas	Aderaldo, Aderaldo; Lima, (2017); Nohara; <i>et al.</i> (2010); Soares, (1995); Tremblay, (2002);
Não adequação/falta de treinamento	Eom, (2016); Faria <i>et al.</i> (2020); Soares, (1995); Tremblay, (2002);
Diminuição da motivação	Costa, (2013); Freitas, (2008); Nohara; <i>et al.</i> (2010); Pérez; Sanchez; Carnicer, (2007); Soares, (1995); Tremblay, (2002);
Oportunidade para jovens	Aderaldo, Aderaldo; Lima, (2017); Mello <i>et al.</i> (2014); Pérez; Sanchez; Carnicer, (2007);
Dificuldade de controle/ avaliação de desempenho	Barros; Silva, (2010); Costa, (2013); Freitas, (2008); Gaspar; <i>et al.</i> (2014); Nogueira; Patini, (2012); Nohara; <i>et al.</i> (2010);

Fonte: elaborada pelo próprio autor.

A seguir, discriminam-se cada uma das desvantagens elencadas:

X - Conflito vida familiar e trabalho

Como principal desvantagem elencada pelos autores pesquisados, revela-se o conflito da vida familiar com o trabalho em casa. Diversas queixas dos teletrabalhadores relacionam-se às interrupções geradas pelas pessoas da família (PEREIRA; JUNIOR; CAETANO, 2009). Dessa forma, a conciliação trabalho-família pode ser complexa durante a realização das atividades funcionais (BARROS; SILVA, 2010; RAFALSKI; ANDRADE, 2015).

XI - Isolamento social e profissional

Também, evidencia-se como significativa desvantagem o aspecto do isolamento social e profissional. A distância física do convívio social e de colegas de trabalho promove o enfraquecimento das relações interpessoais (COSTA, 2007; MELLO *et al.* 2014). Contudo, a evolução tecnológica possibilita a interação online, como forma de substituição do convívio presencial, modificando a situação de distanciamento do teletrabalhador (PARDINI; GONÇALVES; PAIVA; DIAS, 2013). É Sugerido por PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, (2007), que o teletrabalhador possa realizar atividades com os demais servidores para a diminuição da sensação de isolamento, como por exemplo a participação em almoços empresariais e deslocar-se a empresa algumas vezes na semana para a interação com os amigos.

XII - Falta de estrutura e tecnologia

Além do isolamento social e profissional, a falta de estrutura e de tecnologia adequadas para o desempenho das funções à distância é um fator destacado por estudiosos como Tremblay (2002). Esse aspecto revela-se como a inadequação da composição do local de trabalho e como falta de suporte, relacionado principalmente aos recursos tecnológicos que, de acordo com Bentley *et al.* (2016), são considerados diagnósticos da qualidade de desempenho das tarefas, que possibilita a realização pelos teletrabalhadores a avaliação do ambiente estruturado e tecnologia oferecidos pela organização.

XIV - Aumento de trabalho e tarefas

Outra desvantagem que se pode apontar é o aumento de tarefas de trabalho diante da flexibilidade funcional, acumulando-se funções a serem exercidas sem o acréscimo de remuneração (ADERALDO, ADERALDO; LIMA, 2017). Juntamente a isso, destaca-se a intensificação do trabalho com prazos cada vez menores e desenvolvimento de novas atividades que podem influenciar na motivação dos empregados na procura de outras condições menos desgastantes (TREMBLAY, 2002).

XV - Não adequação e falta de treinamento

Destaca-se também como uma desvantagem do teletrabalho, a não adequação ou a falta de treinamento para o desempenho efetivo das atividades laborais. É verificável a inexistência de uniformidade nas práticas de gestão do teletrabalho, como por exemplo a gestão do tempo, da organização e dos sistemas de comunicação e informação (FARIA *et al.*,2020; TREMBLAY, 2002). No entanto, à proporção que os dirigentes possuem compreensão sobre a potencialidade dos benefícios, e passam a reconhecer experiências construtivas na organização, inclinam-se a favorecer a efetivação de treinamentos para melhor execução do teletrabalho em departamentos de sua gerência (SILVA; MONTOYA; VALENCIA, 2019).

XV – Diminuição da motivação

Destaca-se também a baixa motivação dos teletrabalhadores, uma vez que a possibilidade de ausência da identificação e o reconhecimento de valores do trabalhador junto à organização (WARD; BHABHA, 2001). Desta forma, segundo TREMBLAY, (2002) enfatiza-se como é relevante a criação de novos desafios e exercícios, para manterem incentivados os teletrabalhadores, devendo ser considerados para se prosseguir com a adoção do trabalho à distância.

XVI - Dificuldade de controle/ avaliação de desempenho

No tocante a dificuldade de controle e avaliação de desempenho, demonstra-se a existência de impedimentos para o desenvolvimento de ferramentas no auxílio da comparação dos resultados dos servidores à distância (BARROS; SILVA, 2010). Visto que, a definição do perfil que se enquadra no teletrabalho, para os autores, define-se que nem todos os funcionários possuem adequada capacitação para a execução de suas atividades laborais por meio da tecnologia no regime à distancia (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

O posicionamento tomado pelos gestores e servidores no que se refere a modalidade de regimes flexíveis, como por exemplo o teletrabalho, podem passar por obstruções, pela qual suas concepções não são ainda de compreensão e reconhecimento das novas possibilidades de prestação do trabalho. (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Logo, é relevante a contribuição dos aspectos desvantajosos para o desenvolvimento do teletrabalho na administração pública brasileira. Porquanto, identifiquem as potenciais dificuldades vividas por seus colaboradores, elaborando possibilidades que diminuam as adversidades e facilitando a adoção desse novo modelo no serviço público.

3. METODOLOGIA

Nesta seção são descritas as características da pesquisa realizada, sua tipificação metodológica, os instrumentos utilizados e sua forma de aplicação, assim como os procedimentos empregados na análise dos dados obtidos. Neste estudo, vale lembrar, buscou-se aprofundar a análise dos fatores vantajosos e desvantajosos na visão dos servidores públicos inseridos no regime de teletrabalho na administração pública brasileira. A escolha do tema se deu pela expansão do teletrabalho no Brasil nos últimos anos, mas especialmente pelos acontecimentos recentes de adaptação ao teletrabalho para o combate à propagação do Covid-19. A construção social é a trajetória natural para a fundação de uma cultura, de modo que os agentes inseridos reconhecem como correta (APPEL; BITENCOURT, 2008).

Desta forma, a percepção dos sujeitos entrevistados caracteriza-se como fonte de informação relevante acerca dos fatores vantajosos e desvantajosos do regime de trabalho à distância para a implantação nos órgãos públicos.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A presente pesquisa, observacional de campo, classifica-se como descritiva, quanto aos seus fins, pois visa ao objetivo de demonstrar os aspectos vantajosos e desvantajosos relevantes na implantação do teletrabalho no serviço público. No intuito de demonstrar as percepções dos atuais teletrabalhadores, a pesquisa possui recorte transversal e sua abordagem se deu por meio da aplicação de um levantamento qualitativo com entrevistas semiestruturadas junto aos servidores dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário Federal do Brasil em regime integral domiciliar, diante das percepções que podem variar a depender dessa configuração.

3.2 População e amostra de participantes

O universo da pesquisa é o conjunto de servidores públicos federais que estão exercendo suas atividades laborais pela modalidade de teletrabalho. A seleção dos participantes foi não probabilística, sendo realizada por conveniência e acessibilidade. Desta forma, participaram do estudo, em média três servidores por poder, totalizando 11 servidores públicos, entre os quais quatro atuantes na área processual interna, dois com exercício em funções de suporte de tecnologia da

informação, dois com desempenho de funções de auditoria e controle contábil, dois servidores atuantes no gerenciamento de recursos humanos e um servidor atuante na área de regulação. O tempo de atuação no regime de trabalho à distância está entre 8 meses e 2 anos e 7 meses. Quanto aos cargos dos participantes, há 5 Gerentes Executivos, 4 Analistas administrativos e 2 Técnicos administrativos. As áreas de atuação predominantes são Administração, Psicologia e Análise e Desenvolvimento de sistemas.

3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado neste estudo (Apêndice A) é um roteiro de entrevista para orientação do pesquisador e é constituído de três seções: na primeira é feita uma apresentação da pesquisa e é solicitada a colaboração do participante com seu depoimento, resguardadas as informações sigilosas. A segunda seção contém as perguntas para a coleta de dados. Por último, na terceira seção, o instrumento busca coletar informações acerca do perfil do entrevistado. Os campos nessa seção são: “órgão onde trabalha”; “estado civil”; “cargo que ocupa atualmente”; “se possui função de chefia ou gestor”; “tempo de atuação no serviço público”; e “formação acadêmica”.

A seção relativa ao roteiro de entrevista consiste em vinte e duas questões orientadas para a obtenção dos dados relativos aos objetivos específicos da pesquisa. A primeira questão introduz o assunto em relação a se o servidor está em regime de teletrabalho e as demais aprofundam a discussão dos possíveis fatores vantajosos ou desvantajosos do teletrabalho.

As questões de nº 2 a 4 buscam aprofundar a narrativa inicial evidenciando a quanto tempo se exerce o trabalho remoto e quais os equipamentos e recursos são utilizados para a execução das tarefas diárias. A questão de nº 5 busca captar a percepção dos participantes quanto aos aspectos positivos relevantes do contexto de teletrabalho na qual exerce. O objetivo é obter uma análise dos principais pontos vantajosos do regime à distância em que o servidor está inserido.

A questão de nº 6, busca a percepção dos entrevistados no que se refere aos aspectos desvantajosos do teletrabalho desempenhados na em sua modalidade à distância. As questões seguintes aprofundam essa perspectiva. Por fim, questiona-se acerca de outros fatores possíveis, não previstos inicialmente pela pesquisa.

O instrumento foi elaborado com base nos objetivos específicos da pesquisa e teve como referencial os pressupostos conceituais da modalidade do teletrabalho. Os aspectos auferidos por meio do instrumento se referem aos fatores descritos na literatura como relevantes para a implantação do regime de trabalho à distância. O instrumento não foi aplicado em etapa de teste, tendo sido utilizada uma solicitação de avaliação, anterior à pesquisa, em consultas informais a potenciais participantes.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Foi elaborado um texto explicativo convidando o participante a contribuir para a pesquisa e explicando os seus propósitos. A mensagem foi enviada por meio eletrônico aos convidados no início de outubro. Em seguida, foram agendadas entrevistas com as pessoas indicadas, de forma que se deram de forma remota, por intermédio de videoconferência em aplicativo de reuniões online. As entrevistas foram gravadas em sua integridade por meio do recurso da aplicação para posterior transcrição. As entrevistas remotas foram todas feitas com a participação de apenas um interlocutor. Foram realizadas, portanto, 11 entrevistas relativas aos três poderes da esfera federal, ocorridas nos meses de outubro e novembro, conforme a disponibilidade dos participantes.

Para a análise dos dados, primeiramente foi empregada a transcrição integral das entrevistas de forma literal, com base na metodologia preconizada por Bardin (2009). Posteriormente, sobre as transcrições, foi utilizada a análise de conteúdo, que identifica os temas que surgiram no discurso e o que foi dito a respeito daqueles temas (VERGARA, 2006).

Para a análise de conteúdo foi utilizada, a categorização em uma grade pré-definida de categorias de fatores relativos ao teletrabalho levantados junto à literatura (VERGARA, 2006). As categorias são grupos de elementos sob um título genérico, reunidos em função de suas características comuns (BARDIN, 2009). Os elementos são considerados conforme a sua importância e significação para a pesquisa e sistematizados como unidades de registro, ou recortes de teor significativo e semântico para fins de categorização e contagem frequência (BARDIN, 2009).

4. ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, serão apresentados os resultados desta pesquisa, em consonância com os fatores vantajosos e desvantajosos pré-definidos para o contexto exercido por teletrabalhadores do setor público. Tendo em vista o critério objetivo de identificar aspectos que possuem relevância no contexto do teletrabalho, não será feita a identificação dos órgãos federais e entrevistados. Serão atribuídos números aos entrevistados sendo estes denominados por entrevistado 1, entrevistado 2 e assim por diante. A análise de conteúdo realizada sobre a transcrição das entrevistas permite identificar na fala dos entrevistados quais os aspectos são concebidos como vantajosos e desvantajosos para a execução das tarefas no teletrabalho.

Os aspectos da atividade e do contexto de trabalho constatados pelos colaboradores são apontados nessa sequência. Elucidações dos relatos dos colaboradores foram acrescentadas após as definições características das categorias.

a) Melhoria na Qualidade de Vida

Um dos principais aspectos citados por todos os entrevistados refere-se à melhoria da Qualidade de vida. Os relatos referem-se principalmente à melhoria devida à liberdade de horário de trabalho, dado que possibilita maiores cuidados à saúde mental e física do trabalhador. A liberdade de horário propicia ao teletrabalhador se auto-organizar para a execução de suas tarefas diárias e conciliá-las com atividades voltadas para a melhoria de sua qualidade de vida. Adicionalmente, um aspecto mencionado refere-se de imediato ao fato de o teletrabalhador poder lograr os benefícios de sua comodidade domiciliar para o desenvolvimento do seu trabalho.

Diante disso, as falas abaixo transcritas de três entrevistados revelam aspectos relevantes, quanto a possibilidade de administração melhor do tempo durante o dia, de poder realizar suas refeições diárias com uma melhor qualidade, de modo que, o trabalhadores possam escolher melhor o que irão consumir em seus intervalos de trabalho e maior assiduidade e adaptação para a realização de exercícios físicos, resultando em benefícios para a saúde pessoal.

Sinto um maior bem-estar, sinto que tenho uma condição na minha casa de conforto melhor do que teria na organização, tendo a possibilidade por exemplo, de fazer as refeições em casa, a possibilidade de não estar tendo que acordar muito cedo e fazer o deslocamento de 40 à 50 minutos de ida, mais 1 hora de volta, sem dúvida está proporcionando algum reflexo na qualidade de vida... (Entrevistado 01)

Percebi que tem muito mais qualidade de vida, administrar melhor o tempo, estar mais próximo da família e acho que você não fica preso dentro de quatro paredes, você faz as entregas e não fica ali preso a um ponto eletrônico, ... como uma questão do teletrabalho, posso dar uma pausa fazer uns exercícios e retornar, isso gerou uma qualidade de vida muito melhor e com certeza isso não mexe na sua atividade, você pode trabalhar um certo tempo a mais, tem aquele fato de adaptação a própria pessoa ao exercício físico, sim tem pessoas que não conseguem realizar o exercício físico mas à noite ou então muito cedo, então é muito legal você realmente se adaptar a essas questões. (Entrevistado 08)

O que melhorou em relação à saúde é porque agora eu consigo ser mais assíduo em exercícios físicos, então eu antes iria duas vezes por semana, agora vou três ou quatro. Então dobrou a quantidade de exercícios físicos que consigo fazer, mais a alimentação permanece saudável como antes. (Entrevistado 11)

Os colaboradores associam a Qualidade de vida ao aspecto de fatores que trazem benefícios pessoais e familiares, sejam eles de bem-estar pessoal e de relações afetivas presentes no dia a dia do trabalho. Desta forma, como aspecto relevante dentre os colaboradores, afirma-se que a percepção de maior qualidade de vida traz uma maior satisfação com o desenvolvimento das tarefas de trabalho em regime à distância em relação aos exercido presencialmente.

b) **Autonomia e Flexibilidade**

Associado à flexibilidade de horário, o fator relativo à maior autonomia e flexibilidade para organização foi mencionado também por todos os 11 entrevistados. Tal fator refere-se à possibilidade de auto-organização das atividades executadas, tomada de decisões e definição a estratégia de trabalho pelos colaboradores, de modo que se adeque a rotina pessoal e funcional. Nos relatos a seguir, observa-se como vantagem o fato da rotina não se enquadrar dentro de um horário fixo de trabalho diário, podendo estabelecer uma escala pessoal de execução das tarefas de acordo a rotina do colaborador.

A flexibilidade de tempo, porque quando no trabalho presencial você é amarrado ao ponto eletrônico, é uma carga horária de 7 horas você tem que cumprir de 9 horas da manhã até 7 horas da noite para você cumprir isso, e quando você entra na [organização] e bate o ponto você tem 7 horas para bater novamente e sair. Algo cobrado além do trabalho além do produto, era mais o cumprimento do horário. Com a questão do teletrabalho ficou mesmo referente a cobrança do produto, a entrega do trabalho, não importa se você faz em quatro horas em um dia, cinco no horas no outro, como é normal da minha sessão, em alguns dias trabalho mais do que no outro, então não importa, qualquer horário de manhã, de tarde ou à noite que realmente importa é a meta ser alcançada[...] Então essa flexibilidade de poder trabalhar no dia que for mais conveniente, de manhã ou à tarde, ou até no dia que eu tive problema para resolver a tarde e ficar o dia todo fora e trabalhar à noite, isso foi muito bom para que eu pudesse resolver pendências pessoais, essa flexibilidade foi o principal ponto para você não estar preso diretamente ao ponto eletrônico e sim ter que entregar o resultado. (Entrevistado 10)

Porque você consegue produzir e se dedicar nos horários que você tiver maior disponibilidade e produtividade. Então eu acho que a maior vantagem é autonomia no trabalho [...] Então a gente tem autonomia completa em todos os sentidos, não tem horário fixo nos dias, se hoje eu precisar trabalhar de noite, tudo bem, se amanhã não puder trabalhar e compensar no domingo, tudo bem, a gente tem autonomia completa para todas as demandas. (Entrevistado 11)

Como positiva a própria flexibilidade, como eu trabalho voltada para entrega, eu não preciso necessariamente está trabalhando de 8:00 às 18:00 horas. Eu posso escolher horários alternativos, como por exemplo, realizar algo na parte da manhã, dar uma pausa, preparar o almoço, retomar o trabalho e depois eventualmente parar dar uma assistência às crianças que estão em homeschooling, logo após voltar. Então esse arranjo flexível é uma grande vantagem de um ponto de vista do indivíduo. (Entrevistado 09)

Verifica-se pelos relatos dos colaboradores, que a autonomia e flexibilidade para organização é um fator positivo para a melhor conformidade na execução das atividades laborais, pois não é estritamente vinculada ao cumprimento da carga horária total exigida pela organização no trabalho presencial. Desta forma, a flexibilidade é associada também à possibilidade de compensação de dias em que for necessário prestar auxílio familiar ou para resolução de questões pessoais importantes, pois pode-se realizar o cumprimento das tarefas em momento oportuno pelo teletrabalhador.

c) **Conciliação Trabalho-Família**

Decorrente dos fatores mencionados, o fator relativo à conciliação “trabalho-família”, mencionado por 08 entrevistados, revela que há uma maior dedicação dos teletrabalhadores aos vínculos familiares e às obrigações domésticas, que

consideravelmente podem influenciar nas funções desempenhadas pelos colaboradores. As falas transcritas, a seguir, ilustram o aumento na participação dos teletrabalhadores no desenvolvimento de seus filhos, maior atenção ao vínculo familiar e dedicação às dinâmicas domiciliares.

Eu acho positivo, a junção do trabalho e família, pois a possibilidade do servidor ter essa oportunidade de ver seu filho crescer, a oportunidade de acompanhar o desenvolvimento de seus filhos, que por exemplo, eu não vivi isso, pois eu trabalhava 24 horas por dia no presencial, e a gente deixava muito essa coisa da família, eu acho que a oportunidade do servidor está em casa trabalhando, onde ele pode levar filho ao médico, onde ele não tem a dificuldade de poder assistir uma apresentação seu filho no colégio, essa questão da flexibilidade ela é um ganho muito grande na vida familiar. (Entrevistado 03)

A questão de você estar perto da sua família, você pode dar conta de dar uma pausa e ir aqui resolver alguma coisa ou dá um tempo para os seus filhos, para sua família, daqui a pouco você volta novamente e no ambiente de trabalho mesmo, você não consegue ter isso, ali o tempo todo só realizando as tarefas do trabalho. (Entrevistado 07)

Agora eu consigo dividir mais o tempo e dar um pouco mais de atenção à família, justamente por estar próximo, por ter flexibilidade, por ter que sair e voltar nos horários que são necessários. Então essa proximidade e essa possibilidade de mais tempo de qualidade com a família, foi algo que melhorou bastante e que o valorizo muito [...] o teletrabalho trouxe essa possibilidade de uma maneira muito fácil, então eu realmente valorizo esse ganho com qualidade em família. (Entrevistado 11)

Depreende-se desses resultados que, segundo os colaboradores, o aspecto de poder estar próximo da família e dar assistência de maneira mais eficiente, demonstra que o fator de conciliação do trabalho-família é relevante como aspecto vantajoso no desenvolvimento das tarefas pelo regime à distância. Logo, o envolvimento familiar se destaca no teletrabalho, como uma possibilidade de troca do tempo prestado fisicamente na sede da organização, para ser alocado no envolvimento e maior proximidade diário com os familiares desse trabalhador.

d) **Redução no tempo de deslocamento**

Com o exercício do trabalho à distância, a redução de tempo de deslocamento casa-trabalho verifica-se com a eliminação do percurso em dias que há a realização do trabalho pelos meios remotos. Demonstra-se que existe um melhor aproveitamento desse tempo de locomoção para a realização de atividades do trabalho ou alocação para executar costumes pessoais. Dentre os 10 entrevistados

que mencionaram esse fator, os relatos a seguir, destacam a possibilidade de alocação desse tempo, devido à subtração do trajeto para a organização, sendo um aspecto vantajoso contribuindo na gestão de tempo pessoal e profissional e a possibilidade de benefícios para a saúde diante da prática de atividade física e um descanso mais agradável.

Como ponto positivo, eu acho que no trabalho à distância possui uma melhora na qualidade de vida, você melhora a sua gestão do tempo, porque com a diminuição do deslocamento, você tem mais tempo para fazer suas coisas, você pode conciliar o trabalho com a sua vida pessoal e com a vida profissional. Então, eu vejo como o benefício para quem trabalha à distância, existe um ganho para as organizações, para equipe e para a sociedade. (Entrevistado 03)

Como eu que tenho várias tarefas no dia e que no tempo normal teria que me deslocar muito, estando trabalhando, tendo reunião presencial, se deslocar para os estudos, tanta coisa que eu fazia que acaba consumindo muito mais do meu tempo e energia. (Entrevistado 08)

Como ganhei muito tempo, mais de uma hora por dia, eu peguei mais trabalhos fora. Eu peguei dois trabalhos extras, o meu tempo continua muito apertado o tempo inteiro, só que com oportunidades novas que surgiram [...] como é tudo à distância como o trabalho, como dois projetos extras, então ficou muita coisa, só que tudo à distância é um benefício que veio com teletrabalho e usei para pegar trabalhos extras. (Entrevistado 11)

[...] a pessoa pode ter uma questão de descanso mais qualificado e pode utilizar esse tempo livre para fazer atividades físicas. (Entrevistado 06)

Infere-se desses relatos que, segundo os colaboradores, a redução do tempo de deslocamento casa-trabalho possui relevância tanto para o trabalhador, quanto para a organização, pois a alocação desse tempo poderá ser realizada para a realização de planejamentos pessoais ou também para a execução de maior quantidade de demandas pertinentes às tarefas de trabalho. Portanto, revela-se como fator vantajoso ao teletrabalhador e para a organização a eliminação do tempo de deslocamento, sendo proveitoso para que haja maior organização pessoal.

e) **Redução de custos**

Também mencionada por 10 entrevistados, a redução de custos (para a empresa e para o empregado) refere-se à redução de gastos com instalações físicas e um melhor aproveitamento dos recursos pessoais e financeiros pelos trabalhadores que aderem ao modelo de regime à distância.

As falas enunciadas a seguir, ilustram as percepções dos teletrabalhadores em relação à redução de custos financeiros para com a locomoção em veículo próprio no trajeto para a organização, e com a alimentação pessoal nos dias em que realiza suas refeições em sua residência. Além disso, revela-se também a redução de custos associados aos serviços não utilizados pelos trabalhadores no local físico da instituição.

Houve redução de custos por causa do teletrabalho, você reduz, e aqui em Brasília então, é muito claro, por causa dos grandes deslocamentos que nós fazemos e acaba que você utiliza muito o transporte e é de muito custo com carro próprio. Com isso, a própria questão da alimentação, pois normalmente indo ao trabalho você come em restaurantes e então você deve economizar ao menos um valor significativo por semana. (Entrevistado 06)

A redução de custos é extremamente relevante, pois o deslocamento até o local de trabalho sendo feita com os seus próprios recursos possibilita que esse valor seja alocado em uma melhor possibilidade de ganho pessoal ou até mesmo de gostos pessoais. (Entrevistado 09)

[...] E além disso outros gastos estão inclusos, quando a gente se desloca por exemplo a alimentação fora de casa, lanches e etc, e tudo isso a gente não precisa mais realizar. Então há muitos ganhos financeiros pessoais e no geral [...] Eu acho que é um fator positivo, porque os recursos para instituição mesmo, é um gasto muito elevado com água, com ar-condicionado, como tudo isso já não existe mais, então acho que isso é bem significativo no contexto de restrições orçamentárias e isso pode talvez ser verba para outras demandas, como capacitação. (Entrevistado 11)

Compreende-se com os relatos dos colaboradores que a economia gerada pelo trabalho à distância é vantajosa, pois tais recursos financeiros podem ser alocados em benefícios e planejamentos pessoais. Juntamente a isso, existe uma economia de recursos em infraestruturas e serviços que seriam utilizados pelos trabalhadores presenciais, pois pode-se haver a realocação desses recursos para outras atividades como, por exemplo, a qualificação desses profissionais. Portanto, a economia de custos gerada pelo teletrabalho é favorável tanto para a organização quanto para o trabalhador, que podem empregar esses recursos em outras demandas.

f) **Melhoria da Produtividade**

Quanto à Melhoria da produtividade e qualidade do trabalho, este fator foi mencionado por 08 servidores. Verifica-se que este fator é descrito como uma melhor disposição para a execução das atividades diárias, demonstrando assim maior engajamento funcional dos teletrabalhadores. Identifica-se nos relatos a seguir a

percepção de maior produção das demandas devido ao planejamento de execução do trabalho à distância. Além disso, não existindo mais as interrupções da interação no trabalho presencial, percebe-se que há um maior tempo dedicado para o desenvolvimento das funções cotidianas no regime de trabalho remoto.

Eu tô mais produtivo, porque mesmo que o trabalho tenha aumentado um pouco, eu estou mais produtivo, porque eu consigo trabalhar em silêncio e não tenho gente do meu lado, então não tem conversa paralela, não tem socialização do ambiente de trabalho, então a minha produtividade está maior, porque eu tenho um perfil de conseguir produzir bem quando estou isolado, em silêncio, porque possuo o hábito de sempre estudar e isso acaba se refletindo até no trabalho [...] Houve uma melhora na qualidade, porque eu tô conseguindo fazer algumas coisas mais interessantes, justamente por ter uma concentração maior, então a produtividade melhorou, o trabalho intelectual tá mais refinado, eu consigo fazer em proporções de qualidade maior do que se estivesse lá no presencialmente. (Entrevistado 05)

Houve um aumento, não sei se é a vontade de fazer logo e poder ficar mais tranquilo, mas você rende mais, consegue trabalhar mais tranquilo. Enfim acaba com a parte ruim da interação do dia a dia no trabalho, pois toda hora uma conversa paralela, alguma coisa que atrasa, não tem mais pois eu estou no meu quarto com trabalho na minha frente vou fazendo até que acaba. Essa questão da meta, mesmo que eu que não houvesse determinação acabaria naturalmente sendo maior a produtividade isso é uma percepção que eu tenho tanto minha quanto pessoal no [órgão]. (Entrevistado 10)

A qualidade do trabalho, eu acho que ela aumentou uns 30%, depois que entrei em regime de teletrabalho, porque você quando eu estava lá na [organização], tinha muita coisa que os colegas de sala faziam que tirava o foco, e aqui eu foco no trabalho e em todo o tempo, só realizo aquilo e a produção aumenta consideravelmente. (Entrevistado 07)

Conclui-se com os relatos dos colaboradores, que houve um aumento na produtividade das tarefas exercidas durante o teletrabalho, pois é relacionado ao fato de não existirem mais interrupções e conversas entre os demais trabalhadores durante a rotina de trabalho. Nota-se que pelos relatos coletados, os servidores que destacaram como vantagem a conciliação da trabalho e família, auferiram uma maior produtividade das tarefas desenvolvidas durante o teletrabalho, devido ao fato de poderem possuir maior dedicação na execução das atividades e terem maior disponibilidade para usufruir do convívio familiar. Desta forma, pode-se afirmar que existe uma maior concentração no cumprimento das demandas de trabalho demonstrando-se uma maior qualidade do resultado das tarefas.

g) **Diminuição do estresse e violência**

Uma questão mencionada por 06 servidores e relevante para seu bem-estar refere-se ao aspecto da diminuição do estresse e violência. Este fator refere-se à redução de preocupações durante a locomoção no trajeto de trabalho, ao mesmo tempo que existe a evitação da violência urbana e poluição gerada durante o deslocamento até o local físico da organização. Tal aspecto é contingente ao local de moradia dos servidores e da sede física do local de trabalho, não obstante, foi um fator relevante nas falas dos entrevistados. Deste modo, as falas transcritas a seguir, relatam o tipo de preocupação com situações de risco e de violência vivenciadas no trajeto até o local de trabalho. As falas destacam a redução de estresse devido ao planejamento da rotina de trabalho sem essas preocupações, o que resulta em melhora dos aspectos associados à qualidade de vida.

Muito vantajoso, pois já sofri tentativa de assalto no trajeto de deslocamento para o trabalho, além de não ter mais que passar pelo estresse de horas a caminho do trabalho. (Entrevistado 05)

Em minha área não é necessário ter que comparecer presencialmente a sede, o dia todo possui reuniões e somente para isso tenho que estar presente, mas são coisas que conseguiria realizar de casa, pois ter que fazer todo o trajeto até o trabalho possui todo o estresse de trânsito, e além disso um aborrecimento de ter que levantar cedo para algo que posso desenvolver de casa. (Entrevistado 02)

Percebe-se, pelas falas dos colaboradores, que existe um melhor bem-estar quanto a rotina diária através do teletrabalho em relação ao exercido presencialmente, junto a isso uma maior sensação de segurança pelo fato de ter a eliminação do trajeto ao trabalho presencia, contata-se como vantajoso ao teletrabalhador.

h) **Oportunidade para jovens**

Dentre os fatores citados por poucos servidores, apenas dois deles ressaltaram como vantagem a criação de oportunidades para jovens e para pessoas com deficiência. Esse fator relaciona-se ao desenvolvimento de profissionais novos, destacando-se a busca pelo maior aprendizado em tecnologias inovadoras e mais funções na carreira profissional. As falas transcritas exemplificam as percepções dos colaboradores, em relação a desvantagem da falta do convívio social pelos novos integrantes de trabalho que ingressam no regime à distância, porém destacam a

possibilidade de inovação dentro dos processos internos da organização devido a admissão de melhorias para o aumento dos resultados.

Acredito que [os jovens] por estarem muitas das vezes mais antenados as novas tecnologias, podem levar uma certa inovação para a equipe, para a organização. Pois levam a possibilidade de mudança em coisas que já não dão tanto resultado assim, melhorando a oferta dos serviços para a sociedade. (Entrevistado 04)

[...] existe uma falta de fortalecimento da identidade, de pertencimento da equipe para essas pessoas que estão chegando e isso é mais acentuado para eles, se a gente já se sente essa falta nessa medida, eles sentem muito mais. (Entrevistado 07)

Entende-se que a existe uma relevante perda de conservação da cultura organizacional, pois os novos integrantes não possuem o conhecimento das práticas institucionais e o convívio com os antigos integrantes de setor. Além disso percebe-se que as inovações apresentadas pela inserção de novos colaboradores, poderá influenciar em um melhor fornecimento de serviços, pois possuem uma percepção mais qualificada na utilização de novas ferramentas e recursos. Desta forma, a cultura organizacional já estabelecida na organização poderá passar por mitigações dos costumes, diante da limitação do convívio social se estabelecer através das ferramentas tecnológicas.

i) **Diminuição do absenteísmo**

Por fim, quatro entrevistados mencionaram como vantagem o aspecto de diminuição do absenteísmo. Este relaciona-se ao maior comprometimento do teletrabalhador em realizar as tarefas diárias do trabalho, não tendo que se ausentar por motivos, tais como cuidados com a saúde pessoal. Com isso, apresenta-se em uma maior escala do desenvolvimento das atividades, que reflete no aumento do desempenho e cumprimento no atendimento de demandas emergenciais. Os relatos transcritos a seguir referem-se à vantagem de poder solucionar questões pessoais sem comprometer a conclusão das funções estabelecidas diariamente.

Para mim é vantajoso, é mais fácil resolver as coisas, do que ter que estar presencial no trabalho e ter que voltar para casa. Desta forma, perde-se um dia inteiro, tendo que ir a uma consulta médica, estando em casa é mais fácil de resolver, isso pois no trabalho presencial você acaba perdendo um dia para resolver coisas relacionadas a saúde pessoal. (Entrevistado 02)

[...] diminuiu, por problemas de saúde na minha família e até os meus, tinha que me ausentar do trabalho completamente, perdendo um dia inteiro ou até mais de atestados quando trabalhava fisicamente. Com o trabalho remoto, consigo cuidar melhor dos problemas de saúde e não fico preocupado para alcançar as metas, pois posso fazer o trabalho na hora que estiver mais tranquilo no dia de uma consulta. (Entrevistado 04)

Infere-se que, existe uma maior vantagem para a resolução de questões pessoais em saúde, pois não terá que se distanciar integralmente do trabalho diário a ser realizado, que poderá resultar em uma melhor alocação do tempo nas atividades funcionais. Portanto, destaca-se no teletrabalho o fato de não necessitar ter que ausentar-se integralmente do trabalho para o atendimento de questões relacionadas à saúde, evidencia-se como um fator vantajoso de modo que existe uma melhor compensação, não afetando o desempenho e desenvolvimento das funções exercidas pelo trabalhador diariamente.

A seguir, descreve-se cada uma das desvantagens encontradas na literatura e descrita pelos colaboradores, diante dos contextos vivenciados na execução das tarefas de trabalho no regime de trabalho à distância.

j) **Conflito vida familiar e trabalho**

Conforme mencionado, muitos dos aspectos vantajosos podem ter contrapartidas desvantajosas. Para alguns trabalhadores, três deles, mencionaram sentir a existência de conflito entre a vida familiar e o trabalho, caracterizado pela existência de interrupções provocadas pelos familiares durante o desenvolvimento das funções de trabalho. Conforme relatos transcritos dos colaboradores, a seguir, existe certa desvantagem para a efetiva apreciação do bem-estar, pois necessita de organização entre a rotina pessoal e profissional. Consoante a isso, pode-se resultar em um comprometimento inferior do teletrabalhador na execução de suas funções de trabalho em relação às suas atividades de rotina pessoal.

O mesmo ponto que pode ser vantagem, também pode ser considerado desvantagem, você está muito com essa comodidade de estar dentro de casa, porque se você não criar um rotina bem fixa, de como você vai trabalhar dentro de casa, você acaba misturando as duas rotinas e às vezes existe uma perda, como por exemplo, se você não estabelecer um horário que você for trabalhar, e o tanto de coisas que você for fazer. É questão da organização, se faltar a organização você acaba se enrolando. (Entrevistado 07)

Para mim, como as crianças ficaram sem escola, então toda hora estavam atrapalhando, querendo ou não atrapalham, quer brincar, quer atenção ou

outro quer perguntar alguma coisa, sempre atrapalhava o atendimento.
(Entrevistado 04)

Infere-se que, o conflito familiar com o trabalho remoto poderá influenciar em uma diminuição do aspecto relacionado à qualidade de vida, pois a auto-organização se insere como relevante no regime do trabalho à distância. Deste modo, o estabelecimento de uma rotina estrita entre os horários de trabalho e pessoais, com a mensuração de tarefas a serem realizadas elevam o benefício de melhor satisfação com o bem-estar do teletrabalhador.

k) **Isolamento social e profissional**

Uma das principais desvantagens, apontadas por 09 dentre os 11 entrevistados refere-se ao aspecto de Isolamento social e profissional. O distanciamento do convívio do local de trabalho pode resultar em uma mitigação das relações interpessoais entre os colaboradores da organização. Desta forma, os relatos transcritos a seguir, descrevem um prejuízo no convívio social da equipe de trabalho para o colaborador que está no regime à distância em relação ao presencial, pois constata-se interrupção da consolidação de novas relações dentro e fora da instituição.

Desvantagem é o não convívio social com os colegas de equipe, não por questões de trabalho, mas por questões de convívio em equipe, em sociedade, troca e interação pessoal, como por exemplo o café, os almoços e os bares depois do expediente. Então acho que a maior desvantagem é o fato de não ter mais o convívio social, a interação, a troca e articulação em equipe ... porque não existe mais, porque é tudo muito focado. Então como foca muito e a gente trabalha com memorando, despacho entre outros [...] então ali você não tem mais o networking que você teria se fosse no trabalho presencial, passar ali em uma sala de reunião [...] tudo isso não existe mais, é tudo realmente focado em documentos e o networking meio que travou e não avançou mais. (Entrevistado 11)

Acho que é importante a troca de experiência profissional que a gente acabou perdendo, por exemplo, eu trabalhava com mais quatro pessoas e sempre que surgiam processos que eram um pouco mais complicados, alguma coisa que a gente não tinha conhecimento, sempre buscamos um colega, perguntava e aquele colega já falava um pouco do que ele já tinha feito, e nós acabávamos resolvendo juntos com os colegas alguns processos que eram mais complicados, e até mesmo o chefe que já dava o direcionamento para que se fosse realizado. Então um pouco da experiência profissional é um ponto que a gente acaba perdendo, tentamos manter um pouco pelo WhatsApp, pelo telefone, mas não é a mesma coisa. (Entrevistado 07)

[...] pois normalmente no trabalho tem uma vida social, você convive com determinadas pessoas lá, você tem uma vida separada da sua família, no teletrabalho, [...] você deixa de ter esse contato com o foco do trabalho que até acho que há uma dificuldade a mais para você fortalecer o seu networking, ao longo da profissão é algo muito importante, esse relacionamento é muito importante, pois você vai conhecendo as pessoas, e vão tendo mais confiança em você e ao longo do tempo você vai tendo mais oportunidades, por ter esses relacionamentos. (Entrevistado 06)

Depreende-se das falas dos colaboradores que o aspecto de convívio social e profissional possui relevância para o desenvolvimento dos colaboradores, pois o conhecimento compartilhado entre os colaboradores gera maior empatia e disseminação de práticas culturais dentro da organização. De modo que, o isolamento gerado pelo regime de trabalho à distância, possui fatores desvantajosos no cultivo da cultura organizacional e para o desenvolvimento de experiências profissionais.

Diante disso, mesmo com o desenvolvimento de tecnologias que elevam a interação entre os colaboradores, o aspecto informal torna-se estagnado entre integrantes da equipe, principalmente os mais novos. Logo, o fortalecimento de interações entre os colaboradores sofre prejuízo que se demonstra significativo para a ampliação dos conhecimentos internos de equipe.

l) Falta de estrutura e tecnologia

Um outro fator apontado como desvantagem por 06 servidores refere-se à falta de estrutura e tecnologia para o teletrabalho. Este fator refere-se à inadequação de equipamentos para o trabalho à distância e à ineficiência da assistência tecnológica para utilização das tecnologias necessárias. Sendo assim, o comprometimento da execução das tarefas por questões de inadequação tecnológica pode afetar o desempenho do trabalhador perante as metas da função exercida na organização. Com isso, os relatos transcritos a seguir, destacam a influência dos equipamentos e recursos tecnológicos utilizados nas tarefas diárias de trabalho, e descrevem a morosidade nos atendimentos dos serviços organizacionais de assistência, juntamente à falta de ergonomia com a utilização de instrumentos pessoais de escritório.

O primeiro relato por exemplo, demonstra como os atendimentos de profissionais de Tecnologia da Informação tornaram-se mais complexos com a implementação do teletrabalho:

O atendimento [às pessoas com dificuldade tecnológica] fica mais lento. 5 - 10 minutos, às vezes resolvia, no máximo 1 hora. Agora no mínimo 30 minutos e às vezes levamos 3 horas, as vezes um dia inteiro, porque a conexão do cliente [servidor em teletrabalho] não é boa, às vezes a minha cai, pois não é 100%. O acesso todo fica lento, pois o computador do usuário é lento, todas as ferramentas remotas são lentas, a comunicação nem sempre é boa, seja por skype, seja pelo telefone, cai e dobra o tempo de atendimento, às ferramentas de suporte ainda são muito lentas. Você adiciona o tempo de atendimento, mais a lentidão dos meios e das ferramentas. Pois acaba sendo estressante, para quem faz suporte de TI é bem estressante, pois já havia dificuldade com o usuário, agora com as ferramentas remotas. (Entrevistado 05)

O segundo relato, por sua vez, demonstra como o aumento na dependência de sistemas informatizados afetou a produtividade dos teletrabalhadores.

Existe uma questão por exemplo dos sistemas ainda serem lentos para o desenvolvimento das minhas tarefas, pois é algo que intrinsecamente influencia diretamente na minha produção, pois no presencial muita das vezes dou diretamente por meio de telefone ou até indo presencialmente, já no teletrabalho, pelos meios de comunicação remoto às vezes se torna algo mais demorado. (Entrevistado 02)

Por fim, com a realização de trabalho remoto questões como a ergonomia do trabalho, disponibilidade de equipamentos e a organização do ambiente de trabalho passaram a ser um novo problema para alguns teletrabalhadores:

Na questão dos equipamentos, fisicamente no órgão possui maior ampliação e uma melhor adaptação aos equipamentos, já em casa eu tenho que utilizar os recursos que possuo, tentando aprimorar a questão da ergonomia e operacionalidade no teletrabalho. Pois no ambiente de teletrabalho é sempre mais fácil, pois você já utiliza os equipamentos da organização que são melhores do que está em casa dependendo do seu setor. (Entrevistado 10)

Compreende-se que a ausência de estrutura e suporte tecnológico influenciam na performance do trabalhador à distância, pois as tarefas demandam mais tempo para a completa execução devido às dificuldades de adaptação dos sistemas de tecnologia da organização ou do próprio trabalhador. Percebe-se, também, que a disponibilidade de equipamentos e a ergonomia do local de trabalho é algo relevante para o trabalhador e o desenvolvimento das atividades. A estrutura utilizada pode interferir na saúde e na produtividade do colaborador, o qual termina

por precisar adaptar o seu local de trabalho para poder executar as funções demandadas de forma adequada.

Desta forma, a estrutura e as tecnologias empregadas para suporte ao regime de teletrabalho se revelam como fundamentais para que não existam perdas de desempenho tanto para a organização, quanto para o teletrabalhador. Por isso, é necessário que seja realizado o planejamento da infraestrutura de trabalho para que atenda às necessidades de desenvolvimento das diversas tarefas que são executadas pelos trabalhadores no regime à distância.

m) **Aumento de trabalho/tarefas**

Três dos servidores entrevistados tocaram no ponto que diz respeito ao aumento de trabalho e de tarefas. Com o maior controle de atividades, o teletrabalhador é monitorado no desenvolvimento das suas tarefas dentro de prazos estipulados pela instituição. Dessa forma, revela-se que, pela flexibilidade funcional que o trabalhador adquire com o trabalho à distância, a organização poderá realizar o acréscimo de funções a serem desempenhadas. Diante disso, as falas transcritas, em seguida, descrevem que, de fato, houve um aumento de tarefas durante o regime do trabalho à distância em relação ao exercido presencialmente.

O trabalho praticamente aumenta, pois você naturalmente tem a exigibilidade de uma produtividade maior, por exemplo o *teams*, vira uma ferramenta para solução de problemas. (Entrevistado 06)

Mais tarefas agora do que no presencial, como agora as reuniões deixam de ter a obrigatoriedade da presença física das pessoas, então existe possibilidade de você fazer mais reuniões do que antes. (Entrevistado 01)

Para o usuário teve uma melhora, na organização eu senti que teve aumento das demandas. porque estou atendendo mais, batendo mais chamados, tanto que estamos atendendo mais gente, começamos a atender outros órgãos, do Brasil inteiro, não apenas de Brasília. Para mim, sinto os usuários mais satisfeitos com o serviço prestado. (Entrevistado 05)

Verifica-se que os colaboradores relatam o aumento das tarefas a serem executadas no regime de trabalho à distância, pois com os novos recursos tecnológicos há maior demanda de tempo do trabalhador. Portanto, o crescimento das tarefas a serem desenvolvidas pelos teletrabalhadores pode influenciar nos resultados de desempenho, pois a exigibilidade no cumprimento de métricas elevam o engajamento do profissional com as atividades desempenhadas diariamente. Por

outro lado, existe a sobreposição do horário de trabalho, pois para a maior execução das tarefas o trabalhador à distância estende-se além do exigido pela organização, que poderá gerar problemas físicos ou psicológicos ao trabalhador que realiza essa prática de forma reiterada.

n) **Não adequação e falta de treinamento**

Mencionada por quatro servidores, a não adequação individual ou falta de treinamento para o teletrabalho refere-se à carência por parte dos trabalhadores de competências referentes ao exercício de suas atividades em regimes de trabalho à distância. As competências laborais devem permitir o efetivo gerenciamento do tempo, do desempenho e a utilização dos sistemas de informação e comunicação. As falas transcritas a seguir descrevem a relevância que a capacitação dos colaboradores possui na capacidade de organização e execução das atividades de trabalho no regime à distância, pois destaca a responsabilidade adquirida pelos profissionais perante a entrega de resultados dentro das metas estabelecidas pela organização.

Em relação ao todo é desvantajoso, na equipe, caso alguém não possua o comprometimento e treinamento, acaba por exemplo igual aos trabalhos em grupo na escola, pois só fica na responsabilidade daqueles que fazem. (Entrevistado 02)

A organização ofereceu um tipo de treinamento específico, não referente ao trabalho em si, mas diversos cursos de como realizar a organização do tempo, pois muitos servidores sentiram necessidade de realizar um curso e dificuldades com alguns equipamentos e ferramentas informatizados. (Entrevistado 10)

[...] Porém na minha equipe, existem algumas pessoas que estão com dificuldades tanto em cumprir o trabalho, tanto em entrar, em usar as ferramentas tecnológicas, porque a heterogeneidade da equipe influencia bastante nas questões de executar as tarefas. (Entrevistado 11)

Infere-se que a ausência de treinamentos e a não adaptação ao regime de trabalho à distância geram perdas de desempenho e comprometimento do colaborador em relação às funções que exerce. A necessidade de organização da rotina de trabalho e capacidade de execução das tarefas pelo regime remoto desencadeiam novas necessidades de capacitação dos servidores para que desempenhem suas atividades sem comprometer sua qualidade na entrega. Logo, as instituições necessitam realizar planejamentos que contemplem suprimir as carências

de habilidades e aptidões relacionadas ao desempenho das atividades pelos trabalhadores em regime remoto.

o) **Baixo desenvolvimento e motivação**

Para quatro servidores dentre os entrevistados, o baixo desenvolvimento e motivação é uma desvantagem associada à falta de reconhecimento do valor pessoal do trabalhador e à falta de identificação com os valores organizacionais. Diante disso, os relatos transcritos a seguir, demonstram que a motivação é um aspecto intrínseco de cada trabalhador, sendo possível o desenvolvimento de acordo com a regularidade de adaptação do trabalhador ao regime à distância.

Revela-se, também, que, com o aumento da qualidade de vida oriunda do conforto do trabalho à distância e eliminação da necessidade de deslocamento, esse fator pode atuar como motivador para o trabalhador a exercer suas funções com maior ânimo. No entanto, o distanciamento social pode interferir na cultura profissional do teletrabalhador para a manutenção dos costumes organizacionais.

Acho que houve uma desmotivação, mas eu acho que o ritmo de trabalho você acaba adaptando, perde um pouco do ritmo de trabalho no começo, mas você acaba criando um novo ritmo para resolver. (Entrevistado 07)

[...] me sinto um pouco mais motivado, por não ter o cansaço diário, pois não existe mais o tempo gasto no deslocamento de casa até o trabalho, aumentando um pouco a motivação para trabalhar. (Entrevistado 06)

Como desvantajoso, a gente diminui a questão colaborativa, uma grande dificuldade do teletrabalho é a gente ter uma interação colaborativa e também de ter um impacto na cultura de como a gente consegue com que as pessoas longe da organização, continuem se promovendo,[...] Então, acho que esse distanciamento das pessoas pode ocasionar em uma perda do engajamento. (Entrevistado 03)

Conclui-se que a desmotivação para o desempenho das atividades de trabalho poderá ser mitigada de acordo com o desenvolvimento das funções e o alinhamento de valores entre o trabalhador e a organização. Logo, o aspecto da motivação é um fator que possui relevância para o fomento dentro das instituições, pois o comprometimento do colaborador para o desenvolvimento de suas funções demonstra-se como vantajoso para o desempenho.

p) **Dificuldade de controle e avaliação de desempenho**

Por fim, uma relevante desvantagem apontada por 08 dos 11 entrevistados se refere à dificuldade de controle e avaliação de desempenho. Este fator se relaciona à ausência de metodologias e técnicas que auxiliem no confronto dos resultados de desempenho entre os trabalhadores à distância e os presenciais, pois não são todos os profissionais e atividades que conseguem se enquadrar de imediato no modelo de regime à distância e de monitoramento sistemático de desempenho. Diante disso, as falas dos colaboradores transcritas a seguir, revelam o anseio por recursos e instrumentos que melhor verifiquem o desempenho dos trabalhadores, com o estabelecimento de métricas que possibilitem a prestação de serviços públicos eficientes.

O controle é vantajoso sim, só que eu acho que deveria ser melhor mensurado, até para saber o que cada um produz, se está realmente conforme as metas estabelecidas. (Entrevistado 02)

Eu acho positivo, as pessoas tem que tem que produzir, as pessoas têm que entregar resultados, não é o controle de desempenho, é um acordo entre o teletrabalhador e o gestor da equipe. A gente tem que fazer um acordo de desempenho porque as pessoas estão trabalhando e as pessoas têm que entregar resultados sim. (Entrevistado 03)

[Vejo] Como positivo, porque hoje nós temos lá no [órgão] muitos sistemas de Ti que conseguem rastrear o próprio servidor, se está acessando os processos, se ele está acessando a caixa de e-mails, quanto tempo ele ficou logado no tribunal, o que ele está executando de trabalho, então tudo isso é rastreado, e tirando isso, com sistema de metas que a gente tem para cumprir cada pessoa sabe de sua responsabilidade, então irá realizar suas entregas. (Entrevistado 08)

Tenho algumas metas pessoais que estabeleço por semana. Então acho isso positivo ainda que não seja implementado lá no meu setor. (Entrevistado 11)

Compreende-se que a instauração de um controle de desempenho é vantajosa para o regime de trabalho à distância, pois poderá garantir a prestação de serviços com satisfação entre a organização e o trabalhador. Portanto, um planejamento para a implantação de monitoramentos de resultados mais eficazes, que podem desenvolver uma avaliação com maior isonomia entre os trabalhadores presenciais e os em regime à distância contribuiria para esse modelo.

Demonstra-se, pois, que o regime de trabalho à distância possui fatores que podem ser relevantes para a implementação nas organizações públicas. A modalidade apresenta aspectos positivos e negativos que são influenciadas pelo

contexto de cada colaborador e suas funções. Diante disso, a adoção do teletrabalho se demonstra como um processo complexo que, como verificado anteriormente, deve constituir-se de uma série de estudos e planos organizacionais para o efetivo exercício das funções desempenhadas pelos teletrabalhadores.

Com base nos resultados relatados, destaca-se na tabela ao longo do capítulo, os aspectos que possuem maior relevância e quantidade e de relatos a serem considerados para o desenvolvimento das tarefas diárias. Dessa forma, apresenta-se a frequência com que os aspectos são mencionados em comparação ao número total de entrevistados nesta pesquisa.

Percebe-se que 100% (11 casos) dos participantes desta pesquisa relataram, predominantemente, como aspecto relevante o aumento da qualidade de vida, que dentre os relatos existe a percepção de aumento dos cuidados relacionados à saúde física e psicológica. Diante disso, os colaboradores relatam a influência de uma alimentação cada vez mais saudável, pois com uma rotina mais flexível, possibilita ao profissional uma melhor escolha nos itens que compõem sua alimentação diária, que permitem um melhor engajamento na prática de exercícios físicos e proporciona um repouso mais adequado às necessidades pessoais.

Relaciona-se também que (72% - 08 casos) dos teletrabalhadores destacam que o aspecto da qualidade de vida, origina-se também do gerenciamento entre o trabalho e a família, pois com uma organização adequada do horário de trabalho, percebe-se a redução das interrupções que são geradas pelo convívio familiar. Relaciona-se também o fator que se refere a eliminação do trajeto de deslocamento de casa ao trabalho, pois alocação desse tempo pode ser distribuída entre a prática de atividades físicas e por momentos de lazer pessoais. Desta forma, a conciliação é viabilizada para o desenvolvimento das funções de trabalho e dos afazeres de casa, gerando maior bem-estar para o trabalhador e sua família.

Evidenciado por (100% - 11 casos) dos colaboradores, é que a autonomia e a flexibilidade do teletrabalho revela-se como uma vantagem no que se relaciona a organização do tempo do trabalhador à distância para a execução de suas funções diárias, pois proporciona-se a uma tomada de decisões mais adequada a rotina e a percepção de entregas de trabalho. Em contrapartida, pode-se notar pelos relatos, que existe o aumento de tarefas para trabalhadores que aderem ao regime remoto, mas que a auto organização eleva a satisfação e a qualidade do trabalho entregue, mesmo com a implantação de um controle de desempenho.

Outro fator que se destaca com relevância por (90% - 10 casos) dos relatos, refere-se à redução de custos relacionados ao regime de trabalho à distância em relação ao presencial, pois a utilização do meio de deslocamento pessoal e equipamentos geram despesas relacionadas a manutenção dos bens. Deste modo, possibilita-se que o recurso financeiro economizado possa ser alocado em necessidades fundamentais dos trabalhadores. Para a organização proporciona que a recursos sejam empregados na capacitação dos funcionários e melhoria dos recursos tecnológicos utilizados no regime de trabalho à distância.

Com relação a diminuição do estresse, da violência e da poluição geradas pelos deslocamentos até o local de trabalho, destaca-se que (54% - 06 casos) dos colaboradores perceberam a redução das “tensões” e da perda de concentração no trabalho à distância em relação ao convívio no local de expediente presencial. De modo que, possibilita o maior tempo de dedicação ao desenvolvimento das atividades, na qual (72% - 08 casos) dos entrevistados destacaram a melhoria da produtividade e qualidade do trabalho exercido na modalidade à distância.

Referente ao isolamento social e profissional do teletrabalhador, foram destacados por (81% - 09 casos) dos relatos que evidenciam o enfraquecimento das relações interpessoais, de modo que para o teletrabalhador torna-se danoso para o desenvolvimento e ascensão profissional dentro da organização. Entretanto, pode-se inferir que pelos avanços tecnológicos da comunicação, possibilitam uma melhor integração entre os indivíduos da instituição e geram maiores oportunidades para jovens e pessoas com deficiências, destacado por (18% - 02 casos), possam ingressar no mercado profissional.

Pode-se destacar também que, relatado por (54% - 06 casos), a falta de estrutura pode influenciar no desempenho das funções do trabalhador, pois questões como ergonomia em casa e falta de equipamentos que possibilitem a execução integral das atividades, revelam a ausência de planejamento do teletrabalhador e da organização para que o teletrabalho possa ser desenvolvido. Relaciona-se a isso, que em (36% - 04 casos) a não adaptação e a falta de treinamentos ensejam na perspectiva de que nem todas as funções podem ser desenvolvidas no regime à distância, pois alguns dos colaboradores exercem atividades de gerenciamento dentro de setores específicos da instituição.

Quadro 03: Periodicidade dos aspectos relatados pelos colaboradores.

Vantagens	Frequência	Desvantagens	Frequência
Qualidade de vida	11 (100%)	Conflito vida familiar e trabalho	03 (27%)
Autonomia e flexibilidade para organização	11 (100%)	Isolamento social e profissional	09 (81%)
Conciliação Trabalho-Família	08 (72%)	Falta de estrutura e tecnologia	06 (54%)
Redução de tempo de deslocamento casa-trabalho	10 (90%)	Aumento de trabalho/tarefas	03 (27%)
Redução de custos (empresa/empregado)	10 (90%)	Não adequação e falta de treinamento	04 (36%)
Melhoria da produtividade e qualidade do trabalho	08 (72%)	Baixo desenvolvimento e motivação	04 (36%)
Diminuição do estresse, violência e poluição em deslocamento	06 (54%)	Dificuldade de controle e avaliação de desempenho	08 (72%)
Oportunidade para jovens e Pessoas com Deficiência	02 (18%)		
Diminuição do absenteísmo	04 (36%)		
Total das frequências	70		37

Logo, pode-se concluir pelo total de relatos dos entrevistados, que o regime de trabalho à distância possui maioria dos aspectos vantajosos nos contextos pesquisados, que em relação às desvantagens apontadas pela literatura. A diversidade de fatores demonstrou que o teletrabalho pode ser adaptável e benéfico para diversas funções dentro do serviço público, pois possibilita que seja ofertado à sociedade um melhor atendimento das necessidades dos cidadãos.

Entretanto, é preciso que os órgãos públicos possuam um planejamento que promovam o teletrabalho como uma possibilidade de evolução na prestação de serviços públicos, com ferramentas e recursos que possam aprimorar a atuação das organizações no desenvolvimento de competências para o suporte na implantação do regime à distância, mitigando as desvantagens e promovendo ao teletrabalhador condições para o desenvolvimento de suas funções.

5. CONCLUSÃO

Neste capítulo, serão apresentadas ponderações sobre a pesquisa, contribuições acadêmicas, bem como as limitações deste estudo e ao final a proposta de uma agenda de pesquisa.

O estudo apresentado buscou analisar as percepções dos aspectos vantajosos e desvantajosos relevantes na perspectiva dos trabalhadores no regime à distância nos órgãos dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário Federais. A entrevista se deu com servidores das diversas áreas das organizações. As visões apresentadas no estudo, portanto, refletem a percepção desses servidores diante do ambiente organizacional e pessoal através do regime remoto.

Considera-se que foi atendido o objetivo principal deste estudo, permitindo a análise dos fatores que são identificados nesta pesquisa e na literatura citada ao longo desta monografia, em relação aos fatores tidos como vantagens e as desvantagens associadas ao desenvolvimento do regime de teletrabalho. Buscou-se contribuir para uma investigação mais profunda, pois ainda é escasso estudos que contemplem sobre as características do “trabalho” e a forma com que essa modalidade as altera conforme Boell *et. al.* (2016).

Destaca-se que, o desenvolvimento tecnológico é um dos principais elementos que contribuem para a revolução na modalidade de trabalho, pois se evidencia nos resultados deste estudo, segundo os quais os colaboradores mostraram maior satisfação com as vantagens dessa modalidade para sua vida particular e profissional, apesar do aumento da carga de trabalho, da mesma forma que o parcial isolamento social que o regime à distância propicia. O balanço entre as possíveis vantagens de desvantagens da adoção do teletrabalho se torna fundamental na administração pública ao lado da busca de maior eficiência e redução de custos para a prestação dos serviços à sociedade.

Diante do relatado, a escolha da abordagem qualitativa permitiu a aproximação aos contextos experimentados pelos teletrabalhadores das organizações. A realização das entrevistas individuais possui relevância na possível identificação das particularidades entre as percepções dos colaboradores, como também na compreensão do assunto.

Com fundamento nos resultados identificados neste estudo e na literatura citada ao longo desta pesquisa, sugere-se que as particularidades do trabalho sejam

examinadas, de modo que podem influenciar nas concepções dos teletrabalhadores em relação ao engajamento para o trabalho, depreciação das relações organizacionais e sociais e ao equilíbrio entre o trabalho e o convívio familiar, entre outros.

Assim também, é primordial a análise mais profunda das implicações psicológicas ainda não visíveis das modificações mais frequentes no dia a dia dos teletrabalhadores, bem como outras consequências que a revolução da tecnologia gera a todos. Pois a saúde física e mental dos profissionais é vigorosamente influenciada pelo trabalho.

Sobre as limitações desta pesquisa, faz-se necessário esclarecer os seguintes aspectos: (1) não inserção de servidores que trabalham exclusivamente na modalidade presencial, pois verifica-se a restrição para a percepção das vantagens, desvantagens e desafios relacionados ao trabalho à distância, com verificação da compreensão desses profissionais que também são afetados com a adoção desse regime nas instituições, (2) o recorte temporal transversal, pois por meio da realização de uma única entrevista, não se possibilita o reconhecimento de alterações nas percepções dos aspectos pelo teletrabalhador sobre o regime de trabalho, melhorias e adversidades da modalidade durante o decurso do tempo, (3) relacionado aos resultados deste estudo, limitam-se as percepções dos trabalhadores à distância entrevistados, o que gera a impossibilidade de inferências mais desenvolvidas e validadas sobre as experiências nas organizações estudadas.

A partir das limitações identificadas e com fundamento nas lacunas teórico-metodológicas percebidas no decorrer do alcance deste estudo, propõem-se como agenda de pesquisa a realização de investigações acadêmicas longitudinais, com a diversificação dos níveis hierárquicos das organizações públicas, que possibilitem a análise de possíveis incompatibilidades relativas às modalidades de teletrabalho implementadas. Investigar, com base em critérios objetivos, o efeito do trabalho à distância no desempenho do funcionário. Realizar ampla revisão sistemática da literatura nacional sobre o teletrabalho e modelos de gestão organizacional, com o intuito de analisar variáveis individuais e contextuais sob o ângulo de diferentes interessados.

Desta forma, conclui-se que a implantação do regime de trabalho à distância, na percepção dos servidores públicos entrevistados, possui maiores vantagens na modalidade do que desvantagens, pois exige-se uma combinação de aspectos

estruturais internos de cada organização e fatores implícitos no contexto de cada trabalhador, de forma que as instituições públicas exerçam um papel fundamental na implementação de condições para a viabilidade da modalidade à distância no serviço público.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, Gardênia da Silva et al. Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília, v. 19, n. 4, p. 772-780, dez. 2019. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17501>>. Acesso em: 01 Set. 2020.
- ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.15, n. esp., p. 511-533, 2017.
- APPEL, H.; BITENCOURT, C. C. **Gestão de Pessoas por Competência: Institucionalização, Possibilidades e Dificuldades Implícitas nas Relações Trabalhistas Brasileiras**. Organizações e Sociedade, Salvador, v. 15 n. 46, p. 175-193, Julho/Setembro, 2008. Disponível em: <<http://www.revistaoes.ufba.br>>. Acesso em: 01 nov. 2020.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração *home-office*: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 71-91, 2010.
- Barros, A. M., & Silva, J. R. G. Da. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração *home-office*: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, 8(1), 71-91. doi: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512010000100006>. Acesso em: 04 Set. 2020.
- BOONEN, E. M. As várias faces do teletrabalho. **Revista Economia & Gestão**, v. 2, n. 4, p. 106-127, 2008.
- CAILLIER, J. G. The impact of teleworking on work motivation in a U.S. federal government agency. **The American Review of Public Administration**, v. 42, p. 461-480, 2012.
- CAILLIER, J. G. Are teleworkers less likely to report leave intentions in the United States federal government than non-teleworkers are? **The American Review of Public Administration**, v. 43, p. 72-88, 2013.
- COOPER, C. D.; KURLAND, N. B. Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 4, p. 511-532, 2002.
- COSTA, I. S. A. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 105-124, 2007.
- COSTA, I. S. A. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 462-474, 2013.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Designing and conducting mixed methods research**. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2017.

DAHLSTROM, T. R. Telecommuting and leadership style. **Public Personnel Management**, v. 42, p. 438-451, 2013.

DE VRIES, H.; TUMMERS, L.; BEKKERS, V. A stakeholder perspective on public sector innovation: why position matters. **International Review of Administrative Sciences**, 2017. In press.

DE VRIES, H.; TUMMERS, L.; BEKKERS, V. The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric? **Review of Public Personnel Administration**, v. 28, P. 1-22, 2018.

DUNLEAVY, P. et al. New public management is dead: long live digital-era governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 16, n. 3, p. 467-494, 2006.

EOM, S. J.; CHOI, N.; SUNG, W. The use of smart work in government: empirical analysis of Korean experiences. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 562-571, 2016.

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

Filardi, F.; Zanini, M. T. F. (2019). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: **análise das experiências do Serpro e da Receita Federal**. Cadernos EBAPE. BR.

FREITAS, S. R. **Teletrabalho na administração pública federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI**. 2008. 120f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

GASPAR, M. A. et al. Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas: um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. **Revista Ciências Administrativas**, v. 17, n. 3, p. 1029-1052, 2014.

Gaspar, M. A., Santos, S. A., Donaire, D., Kuniyoshi, M. S.; Prearo, L. C. (2014). Gestão do conhecimento em ambientes de teletrabalho. **Revista de Administração FACES**, 13(2), p. 47-66.

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

Legentil, J., Carmo, E., Silva, J., Meneses, P., & Abbad, G. (2018). O Estado da Arte da Pesquisa sobre Teletrabalho: uma revisão sistemática da literatura brasileira de 1995 a 2018. IN: **Seminários de Administração, XXI, Semead USP: Universidade de São Paulo**, p. 15.

MELLO, A. A. A. et al. Teletrabalho como fator de inclusão social e digital em empresas de call center/contact center. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 7, n. 3, p. 373-388, 2014.

NILLES, Jack M. Telecommunications and organizational decentralization. **IEEE Transactions on Communications**, v. 23, n. 10, p. 1142-1147, 1975.

NILLES, Jack M. **Making telecommuting happen**: a guide for telemanagers and telecommuters. New York: Van Nostrand Reinhold, 1994.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 4, p. 121152, 2012.

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

Pardini, D. J., Gonçalves, C. A., Paiva, Â. M. M.; Dias, A. T. (2013). Os significados da virtualização do trabalho: manifestações discursivas das percepções tecnológicas, processuais e pessoais nas relações intraorganizacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, 11(1),85-103.

Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. **Journal of Applied Psychology**, 102(3), 403-420.

Pereira Júnior, E.; Caetano, M. E. S. (2009). Implicações do Teletrabalho: um Estudo sobre a Percepção dos Trabalhadores de uma Região Metropolitana. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 9(2), 22-31

PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; LUIS CARNICER, M. P. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. **New Technology, Work and Employment**, v. 22, n. 3, p. 208-233, 2007.

RABELO, A. Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho e das organizações virtuais na era da informação? **Revista de Administração FACES Journal**, v. 1, n. 1, p. 61-67, 2000.

Rafalski, J. C.; Andrade, A. L. (2015). Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. **Temas Em Psicologia**, 23(2), 431-441.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O Teletrabalho: Conceituação e Questões para Análise. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 154-162, 2018.

Rosenfieldi, C. L.; Alvesi, D. A. (2011). Autonomia e trabalho informacional: O teletrabalho. Dados - **Revista de Ciências Sociais**, 54(1), 207-233.

SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. C. Teletrabalho: desafios e perspectivas. **Organizações e Sociedade**, v. 12, n. 33, p. 39-49, 2005.

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

SOARES, A. Teletrabalho e comunicação em grandes CPDs. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 64-77, 1995.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEVENDAS – SOBRATT. Aprovada resolução que regulamenta o teletrabalho no Poder Judiciário. 2016. Disponível em: <<http://www.sobratt.org.br/index.php/14062016>>. Acesso em: 21 jun. 2020.

TREMBLAY, D. G. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 54-65, 2002.

TROUP, C.; ROSE, J. Working from home: do formal or informal telework arrangements provide better work–family outcomes? **Community, Work & Family**, v. 15, n. 4, p. 471-486, 2012.

VERGARA. S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

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

WINTER, Vera Regina Loureiro. **Teletrabalho: uma forma alternativa de emprego**. São Paulo: LTr, 2005.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevista

ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1- Atualmente você está em regime de teletrabalho?
- 2- A quanto tempo exerce o trabalho à distância?
- 3- Qual a forma do regime de teletrabalho em sua organização?
- 4- Quais ferramentas e recursos você utiliza para realizar o trabalho a distância?
- 5- Quais são os principais pontos positivos do teletrabalho em sua percepção?
- 6- Quais são as principais desvantagens/dificuldades do teletrabalho em sua percepção?
- 7- Como você avalia a sua autonomia para planejar e executar o seu trabalho?
- 8- Como você avalia a sua qualidade de vida no formato de teletrabalho?
- 9- Como você avalia em relação a sua produtividade e qualidade das tarefas exercidas em regime teletrabalho?
- 10- Como você analisa o tempo de deslocamento a sede onde trabalha? Possui aspecto vantajoso ou desvantajoso a diminuição da frequência com que se locomove até o trabalho presencial?
- 11- Em relação aos riscos no deslocamento casa-trabalho, você analisa como vantajoso ou desvantajoso a periodicidade de ter que se deslocar ao trabalho presencial?
- 12- Como você avalia a redução de custos para ambos na modalidade à distância?
- 13- Como você avalia a diminuição das ausências referentes ao regime de teletrabalho em relação as tarefas exercidas presenciais no seu órgão?
- 14- Como você avalia a conciliação trabalho-família nas tarefas diárias do trabalho à distância?
- 15- Como você avalia em relação à diminuição da interação face-a-face com o seu grupo de trabalho que permaneceu no regime presencial?
- 16- A organização oferece suporte de informática? Como você avalia a estrutura institucional necessária à execução das tarefas?

- 17- Comparando as tarefas atuais com as que você realizava no trabalho presencial, como você avalia?
- 18- Como você avalia o empenho da organização em relação aos treinamentos para os servidores que optaram pela modalidade de teletrabalho?
- 19- Analise a motivação pessoal e o desenvolvimento das tarefas diárias realizadas, como você avalia sendo exercidas na modalidade de teletrabalho?
- 20- Como você avalia a consideração do controle de desempenho exercido no trabalho à distância pela organização?
- 21- Existem outros fatores que você considera relevantes no regime de teletrabalho?
- 22- Afinal você considera o teletrabalho mais vantajoso ou desvantajoso no contexto atual.

PERFIL DO ENTREVISTADO

Sexo:

Estado Civil:

Órgão:

Cargo:

Chefia/ Gestor:

Formação Acadêmica:

Tempo de serviço público:

Apêndice B – Carta de Apresentação

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Título da Pesquisa: Vantagens e desvantagens do teletrabalho no serviço público

Pesquisador responsável: Tiago Oliveira dos Santos

Orientador: Prof.^a Diogo Ribeiro da Fonseca.

O(A) sr.(a) está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa, que fará parte do Trabalho de Conclusão de Curso em Administração Pública do aluno Tiago Oliveira dos Santos, vinculado a graduação de Bacharel em Administração Pública do Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e Pesquisa - IDP, e que visa identificar percepções e fatores associados ao regime de teletrabalho, analisando possíveis percepções dos teletrabalhadores. Ao participar deste estudo, o(a) sr.(a) tem a liberdade de se recusar a participar, ou, ainda, interromper a sua participação em qualquer fase da pesquisa sem qualquer prejuízo.

Todos os dados individuais obtidos nesta pesquisa, por meio de entrevistas são confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação. Durante as entrevistas, o pesquisador registrará a videoconferência para que os diálogos sejam transcritos e viabilizem posterior análise de conteúdo. O pesquisador responsável se compromete a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada. Esperamos que este estudo traga resultados relevantes, de modo que o conhecimento gerado possa contribuir para o aprimoramento da gestão do teletrabalho. Feitos esses esclarecimentos, solicito o seu consentimento de forma livre para participar deste estudo. Para isso, preencha, por favor, os itens que se seguem.

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista as informações apresentadas, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa e autorizo a gravação de vídeo, bem como a divulgação dos resultados obtidos, desde que preservado o sigilo da minha identidade.

Brasília, ____/____/2020.

Nome do Participante:

Identidade:

E-mail:

Assinatura: _____