

VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO

TIAGO OLIVEIRA DOS SANTOS

INSTITUTO BRASILIENSE DE DIREITO PÚBLICO (IDP)

DIOGO RIBEIRO DA FONSECA

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO

1. INTRODUÇÃO

Define-se teletrabalho como a realização de serviço ou atividade fora do local de trabalho, através da utilização de tecnologias de informação e comunicação (TICs). O teletrabalho permite a execução laboral em qualquer espaço, caracterizando-se pelo uso intensivo de tecnologia tais como computadores, telefonia móvel ou fixa e ferramentas de comunicação social (NILLES, 1994)

O teletrabalho passa a ser uma realidade cada vez mais difundida nas organizações modernas com o contínuo processo de desenvolvimento tecnológico nesse contexto. Com a difusão e acesso a novas TICs o teletrabalho vem sendo percebido como uma forma de trabalho que oportuniza benefícios tanto para a organização quanto para o trabalhador. No entanto, é verificável que diversos aspectos podem influenciar a qualidade da 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 (GASPAR *et al.* 2014; BARROS; SILVA, 2010).

O trabalho remoto intensifica-se frente ao contexto de crise ocasionada pela pandemia da COVID-19. Tendo em vista as medidas de precaução com relação à crise de saúde, iniciou-se uma adaptação compulsória ao teletrabalho, visando a continuidade na prestação de serviços. Tal realidade se fez ainda mais necessária no âmbito do setor público, cuja continuidade de prestação de serviços integram os próprios esforços de combate e saneamento da crise sanitária, econômica e social, desencadeada pelo contexto da pandemia. Nesse sentido, o processo gradual de implementação do teletrabalho que vinha sendo realizado, assume um papel central como política de gestão de pessoal no setor público, em meio à pandemia, tornando-se ainda mais necessária a compreensão aprofundada das implicações da sua operacionalização para as pessoas e para as organizações.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

No Brasil, a inserção do regime remoto nos serviços públicos como resposta ao contexto de crise da pandemia decretada no ano de 2020 é retratada pelo seu amparo legal na Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, a qual regula o teletrabalho no âmbito do Poder Executivo Federal, pelas Portarias nº 70, de 13 de março de 2020, e nº 79 de 23 de março de 2020, que regulamentam o teletrabalho dentro do Poder Legislativo Federal e, para o caso do Poder Judiciário, a Resolução nº 227, de 15 de junho de 2016. Tais medidas terminam por integrar os esforços governamentais adotados para prevenção da propagação da pandemia, conforme Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, e a Portaria Conjunta nº 20, de 18 de junho de 2020.

O contexto emergente de crise, promoveu a aceleração da implementação das políticas de teletrabalho, que ocorreram de maneira compulsória, imediata e generalizada no serviço público brasileiro. Consequentemente, urge a necessidade de se aprofundar a literatura teórica e empírica acerca dos possíveis efeitos, vantagens e desvantagens que o teletrabalho pode promover aos trabalhadores, em específico no contexto do setor público brasileiro.

Com o objetivo de contribuir para essa questão, o presente estudo buscou identificar os aspectos vantajosos e desvantajosos do teletrabalho apresentados pela literatura e analisar a sua incidência em relatos acerca das vivências de teletrabalhadores em organizações públicas. Para tanto, o estudo adotou uma abordagem qualitativa com a realização de entrevistas semiestruturadas junto a 11 servidores dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário do Brasil.

A pesquisa visa contribuir para o avanço da literatura sobre o teletrabalho no setor público em face de sua crescente importância teórica e prática. Um dos pontos notados em

recentes revisões de literatura e estudos sobre o teletrabalho refere-se à existência de poucos estudos nacionais (LEGENTIL *et al.*, 2018; ABBAD *et al.*, 2019), sobretudo no setor público (LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019). Além disso, há certa controvérsia acerca das vantagens e desvantagens do teletrabalho para indivíduos e organizações (LEGENTIL *et al.*, 2018). De acordo com Rocha e Amador (2018) são necessários estudos sistemáticos que retratem de maneira equilibrada o teletrabalho, sem leituras excessivamente otimistas sobre seus possíveis benefícios, ou excessivamente críticas acerca dos possíveis problemas e desequilíbrios advindos de mudanças nas relações de trabalho. Conforme os autores há variados benefícios relatados às empresas, aos trabalhadores e à sociedade, mas também uma série de riscos que devem ser compreendidos e mitigados. Tanto no contexto nacional como internacional, a literatura aponta para a necessidade de mais estudos sobre o teletrabalho que tratem de suas particularidades de forma mais contextualizada, contemplando o tipo de tarefa e ambiente e, sobretudo, aspectos sociais e relacionais vivenciados pelos indivíduos em situação de teletrabalho (LEGENTIL *et al.*, 2018; ABBAD *et al.*, 2019)

Em face da importância do tema e das lacunas acadêmicas identificadas, este estudo torna-se relevante ao buscar contribuir com uma análise empírica no atual cenário de expansão do teletrabalho para que se possa ressaltar como são percebidas as suas vantagens e desvantagens em um contexto prático de implementação no serviço público. Além do mais, de forma mais ampla, poderá colaborar para o entendimento da complexidade dos contextos individuais dos trabalhadores, da 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. Por fim, 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 tem como tendência ser empregada de forma definitiva por organizações públicas e privadas, contribuindo para sua continuidade como um tema de grande importância para o futuro das organizações (QUEIROGA, 2020).

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

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; ROSENFELD; ALVES, 2011). No entanto, o teletrabalho não se resume apenas à execução de tarefas funcionais à distância, sendo compreendido como uma configuração alternativa do trabalho, na qual as atividades organizacionais alcançam o trabalhador, ao invés de presumirem o seu deslocamento até o local de trabalho. Com relação às diferenças, investimentos e tecnologias, o trabalho à distância possui características de utilização, seja parcial ou total, de sistemas de informações e de telecomunicações pelos empregados, seja em lugares remotos, seja em seus domicílios (PÉREZ; SANCHEZ; CARNICER, 2007; RABELO, 2000).

De forma mais específica, conforme proposto pela literatura, existem três modalidades de teletrabalho: aquele que é realizado na habitação do empregado, o que é realizado em telecentros coletivos ou locais, e aquele realizado 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, 1994). Destacam-se também as modalidades de regime do teletrabalho que podem ser aplicadas pelas organizações, os quais podem ser de modo integral, em que o empregado não precisa comparecer presencialmente na sede, ou modo parcial que possibilita exercer o trabalho em domicílio por alguns dias e outros fisicamente na empresa. A definição desses modos pode ensejar ou necessitar do estabelecimento de acordos entre o trabalhador e a organização (NOGUEIRA; PATINI, 2012). Com isso, é perceptível que a conceituação do

trabalho à distância abrange aspectos que estão relacionados ao contexto organizacional mais amplo, como os fatores econômicos, sociais e legais (FREITAS, 2008). De forma geral, aponta-se que, nesse contexto, as organizações tendem a aderir à configuração do teletrabalho por questões de agilidade e flexibilidade na realização do trabalho e a relativa economicidade de investimentos (NILLES, 1994).

3.1. Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho

As vantagens do teletrabalho foram abordadas por diversos estudos na literatura científica. Tais aspectos vantajosos são evidenciados por publicações de artigos científicos nacionais e internacionais. Verifica-se certa preponderância das vantagens (benefícios) verificados pelos teletrabalhadores na execução de suas atividades funcionais. A sistematização das vantagens e desvantagens pode ser realizada por meio de um processo de categorização, elencando-se os aspectos mais comumente encontrados na literatura.

O Quadro 01 apresenta os diversos autores que citam vantagens, relatadas por teletrabalhadores, ao longo das últimas décadas de pesquisa. Nesse período, a literatura passa a se consolidar diante do contexto de adoção do trabalho à distância em instituições públicas e de sua tendência de incorporação dessa nova forma de prestação de serviços (MELLO *et al.* 2014). A seguir, discriminam-se cada uma das categorias definidas para as vantagens elencadas nos estudos analisados.

CATEGORIAS	AUTORES
Qualidade de vida	Barros e Silva, (2010); Costa, (2013); Filardi, Castro e Zainini (2020); Hau e Todecast (2018); Legentil <i>et al.</i> (2018); Mello <i>et al.</i> (2014); Villarinho e Paschoal (2016); Nohara <i>et al.</i> (2010); Gaspar, <i>et al.</i> (2014); Pereira Junior; Caetano, (2009).
Autonomia e flexibilidade para organização do trabalho	Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017); Barros e Silva (2010); Costa, (2007); Costa, (2013); Filardi, Castro e Zanini, (2020); Gaspar, <i>et al.</i> (2014); Hau e Todecast (2018); Hislop <i>et al.</i> (2015); Legentil <i>et al.</i> (2018); Mello <i>et al.</i> (2014); Nohara, <i>et al.</i> (2010); Pardini <i>et al.</i> (2013); Pereira Junior e Caetano (2009); Rafalski e Andrade (2015); Pérez, Sanchez e Carnicer, (2007); Soares (1995); Tremblay (2002).
Conciliação Trabalho-Família	Barros e Silva (2010); Costa (2013); Eom <i>et al.</i> (2016); Freitas (2008); Gaspar <i>et al.</i> (2014); Hislop <i>et al.</i> (2015); Nohara <i>et al.</i> (2010); Nogueira e Patini (2012); Pereira Junior e Caetano (2009); Soares (1995); Tremblay (2002);
Redução de tempo de deslocamento casa-trabalho	Costa (2013); Eom <i>et al.</i> (2016); Freitas (2008); Hau e Todecast (2018); Legentil <i>et al.</i> (2018); Soares (1995); Tremblay (2002); Villarinho e Paschoal (2016);
Redução de custos (empresa/empregado)	Barros e Silva, (2010); Freitas (2008); Gaspar <i>et al.</i> (2014); Hau e Todecast (2018); Filardi, Castro e Zanini (2020); Mello <i>et al.</i> (2014); Nogueira e Patini, (2012); Pérez, Sanchez e Carnicer (2007)
Melhoria da produtividade e qualidade do trabalho	Barros e Silva, (2010); Eom <i>et al.</i> (2016); Filardi, Castro e Zanini (2020); Gaspar <i>et al.</i> (2014); Legentil <i>et al.</i> (2018); Mello <i>et al.</i> (2014); Morgan (2004); Nogueira e Patini (2012); Pérez, Sanchez e Carnicer (2007); Rafalski e Andrade, (2015); Soares (1995); Tremblay (2002); Villarinho e Paschoal (2016);
Diminuição do estresse, violência e poluição em deslocamento	Barros e Silva, (2010); Eom <i>et al.</i> (2016); Gaspar, <i>et al.</i> (2014); Nogueira e Patini, (2012); Nohara <i>et al.</i> (2010); Villarinho e Paschoal (2016).
Oportunidade para jovens e pessoas com deficiência	Aderaldo, Aderaldo e Lima, (2017); Filardi, Castro e Zanini (2020); Mello <i>et al.</i> (2014); Pérez, Sanchez e Carnicer (2007).
Diminuição do absentéismo	Pérez, Sanchez e Carnicer (2007).

Quadro 1: Vantagens do teletrabalho encontradas na literatura. Fonte: Elaborado pelo autor.

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 horário de trabalho.

Além da qualidade de vida, a autonomia e flexibilidade são fatores de relevância para a tarefas executadas pelo teletrabalhador. O teletrabalho, potencialmente, permite planejar a organização de atividades, tomar decisões e definir métodos de trabalho que melhor se adequem à rotina pessoal e funcional (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017). Todavia, segundo Nohara *et al.* (2010), há necessidade de atenção por parte das organizações para a adequação do perfil do trabalhador para os níveis de autonomia e as formas de trabalho que sejam desenvolvidos pelas práticas de gestão do modelo.

Também pode-se verificar que a conciliação “trabalho-família” pode influenciar os resultados entregues por 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 divisão da atenção entre atividades funcionais e tarefas domiciliares pode prejudicar o desempenho profissional, conforme destacam Filardi, Castro e Zanini (2020).

Não só a conciliação do trabalho-família, mas ainda, a redução de tempo de deslocamento casa-trabalho, segundo Eom *et al.* (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 disponibilizado. 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 os redirecionam para outras preferências.

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 (NOGUEIRA; PATINI, 2012). No entanto, constata-se que existem custos associados aos teletrabalhadores e às instituições para uma melhor gestão de seus sistemas tecnológicos e manutenção das condições de trabalho (BARROS; SILVA, 2010).

Outra vantagem para as organizações revela-se na 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 o engajamento em suas funções. Entretanto, deve-se evitar que gestores utilizem uma sistemática de avaliações subjetivas, que não apresentem significativa relação entre o teletrabalho e o aumento de desempenho (COSTA, 2007). Por outro lado, conforme Nohara *et al.* (2010), alertam para as atividades com elevada interdependência, em geral, não possuem requisitos adequados para o regime de teletrabalho, podendo, em realidade, levar à redução de seu desempenho.

A diminuição do estresse, violência e poluição em deslocamento é uma outra vantagem apontada por Nohara *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.

Nessa linha, conforme Barros e Silva (2010), observa-se que os teletrabalhadores possuem a tendência de não se ausentar das obrigações de trabalho, mesmo que doentes. Ainda que isso resulte em menor preocupação da organização com o absenteísmo, no aspecto destacado por Tremblay (2002), a intensidade de se estar presente sem condições de saúde adequadas pode representar um risco aos trabalhadores e a perda da qualidade das tarefas executadas.

De forma geral, tais vantagens são acompanhadas, portanto, de um sistema de gestão adequado ao teletrabalho. Segundo Rosenfield e Alves (2011) as instituições desenvolvem 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, as políticas de gestão de pessoal ainda carecem de maior aperfeiçoamento, posto que se relata 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 (BARROS; SILVA, 2010).

Nesse sentido, portanto, nota-se uma série de benefícios para trabalhadores e organizações advindos da implementação do teletrabalho. Entretanto, estão intrínsecas também as possíveis desvantagens que, muitas vezes estão associadas a riscos e condições que se associam aos benefícios, ou que podem até mesmo superá-los, de forma que podem desfavorecer a implantação do teletrabalho nas organizações.

Sendo assim, sob outra perspectiva, é possível destacar fatores que revelam as desvantagens do teletrabalho. Os estudos de Caillier (2012) e de De Vries, Tummers e Bekkers (2018), por exemplo, identificam muitos aspectos desfavoráveis do teletrabalho. Em sua maior parte, os fatores desvantajosos se configuram como situações de precaução, devendo ser considerados em um processo de implementação conforme as características de cada organização pública e de seus servidores. As categorias propostas para os principais aspectos desvantajosos do teletrabalho elencados pela literatura estão destacados no Quadro 02.

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

Quadro 2: Desvantagens do teletrabalho encontradas na literatura. Fonte: Elaborado pelo autor.

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).

Também se evidencia 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 *et al.*, 2013). É sugerido por Pérez, Sánchez e Carnicer (2007) que se possam realizar atividades com os trabalhadores para a diminuição da sensação de isolamento, como por exemplo a participação em almoços empresariais e deslocar-se à empresa algumas vezes na semana para interação.

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 remoto e como falta de suporte, relacionado, principalmente, aos recursos tecnológicos que, de acordo com Eom *et al.* (2016), impactam a qualidade e o desempenho das 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).

Destaca-se também como uma desvantagem do teletrabalho, a não adequação do próprio modelo de teletrabalho ou a falta de treinamento para o seu desempenho efetivo pelos trabalhadores. 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 (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 práticas gerenciais e treinamentos para melhor execução do teletrabalho em departamentos que gerenciam (DA SILVA, 1995).

Destaca-se ainda o risco de promoção de baixa motivação entre teletrabalhadores, uma vez que há maior possibilidade de ausência de reconhecimento e baixa integração do trabalhador com a cultura e os valores da organização (BARROS; SILVA, 2010). Desta forma, segundo Tremblay (2002) enfatiza-se como relevante a criação de novos desafios e atividades para manter os incentivos e o sentimento de pertencimento dos teletrabalhadores, devendo ser considerados também aspectos profissionais e pessoais para a adoção do trabalho à distância.

No tocante a dificuldade de controle e avaliação de desempenho, demonstra-se a existência de dificuldades para o desenvolvimento de ferramentas que auxiliem a gestão de resultados de servidores em regime remoto (BARROS; SILVA, 2010). Para os autores, torna-se difícil distinguir lacunas de desempenho e necessidades de capacitação para trabalhadores em regime à distância e se decorrem de questões técnicas de trabalho ou de questões de capacitação nas tecnologias inerentes ao teletrabalho (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

Por fim, face às possíveis desvantagens do teletrabalho, culturalmente, gestores e servidores podem sustentar uma concepção negativa duradoura acerca do teletrabalho, resultando em resistência e à baixa compreensão, aproveitamento e reconhecimento das vantagens e possibilidades inovadoras de realização do trabalho em regime remoto (LEGENTIL *et al.*, 2018). Logo, é relevante a compreensão dos aspectos desvantajosos para o desenvolvimento do teletrabalho na administração pública brasileira. A prevenção da emergência das condições e riscos associados às desvantagens do teletrabalho, permitem a elaboração de políticas que se antecipem a esses problemas e busquem instrumentos que facilitem a adoção do novo modelo de forma produtiva no serviço público. Sob essa perspectiva,

apresenta-se nas seções seguintes o delineamento e os resultados da pesquisa realizada junto a servidores públicos acerca da incidência das vantagens e desvantagens elencadas.

4. METODOLOGIA

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 do Brasil.

Dessa forma, universo da pesquisa é o conjunto de servidores públicos que estão exercendo suas atividades laborais pela modalidade de teletrabalho. Para a presente pesquisa, a seleção dos participantes foi não probabilística, sendo realizada por conveniência e acessibilidade, tendo participado do estudo, em média três servidores por poder, totalizando 11 servidores públicos. Dentre esses quatro servidores 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.

Os participantes foram contatados por mensagem eletrônica para agendamento das entrevistas, as quais foram gravadas em sua integridade para posterior transcrição. As entrevistas foram remotas com a participação de apenas um interlocutor. Foram realizadas, portanto, 11 entrevistas relativas aos três poderes. Além dos dados pessoais e funcionais o instrumento de pesquisa consistiu em um roteiro com vinte e duas questões orientadas para a descrição do regime de teletrabalho do servidor e para a discussão dos possíveis fatores vantajosos ou desvantajosos do teletrabalho.

Após as entrevistas, sobre as transcrições das mesmas, 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). A análise de conteúdo se baseou em uma grade pré-categórica para classificação dos trechos de falas dos entrevistados, auferidos por meio do instrumento, referentes aos fatores descritos na literatura como relevantes para a implantação do regime de trabalho à distância (VERGARA, 2006). As falas foram sistematizadas como unidades de registro, ou recortes de teor significativo e semântico para fins de categorização e contagem de Frequência para cada fator como sendo uma vantagem ou desvantagem (BARDIN, 2009).

5. ANÁLISE DE RESULTADOS

Os resultados desta pesquisa são apresentados em consonância e na mesma sequência dos fatores vantajosos e desvantajosos apresentados como parte do referencial teórico para análise do contexto dos teletrabalhadores do setor público. A análise de conteúdo realizada sobre a transcrição das entrevistas permitiu identificar na fala dos entrevistados quais os aspectos são concebidos como vantajosos e desvantajosos. Exemplos de relatos dos entrevistados – referidos como E1, E2, E3, etc. – foram acrescentados para elucidação das características empíricas de cada categoria.

Um dos primeiros e principais aspectos citados por todos os 11 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. Diante disso, três entrevistados revelaram aspectos quanto a possibilidade de

administração melhor do tempo durante o dia, de poder realizar suas refeições diárias com uma melhor qualidade e de usufruir de maior disponibilidade e facilidade de 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 (E1)

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, mas a alimentação permanece saudável como antes. (E11)

Os colaboradores associam a qualidade de vida a 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.

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.

Como positiva a própria flexibilidade. [...], 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. (E9)

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.

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. A fala transcrita, a seguir, ilustra o aumento na participação de um 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 de o servidor ter essa oportunidade de ver seu filho crescer, [...], essa questão da flexibilidade ela é um ganho muito grande na vida familiar. (E3)

Depreende-se dos 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.

Com o exercício do trabalho à distância, a redução de tempo de deslocamento casa-trabalho resulta no aproveitamento do tempo dispendido com o percurso ao local físico de trabalho. Os relatos de 10 entrevistados demonstraram que esse tempo é alocado para realização de atividades de trabalho ou pessoais. Segundo os relatos, esse aspecto contribui para a gestão do tempo e ampliam benefícios para a saúde diante da prática de atividade física e um descanso mais agradável.

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 [...] só que tudo à distância. É um benefício que veio com teletrabalho e que usei para pegar trabalhos extras. (E11)

[...] a pessoa pode ter uma questão de descanso mais qualificado e pode utilizar esse tempo livre para fazer atividades físicas. (E6)

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.

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 [...], 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. (E6).

[...] 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. (E11)

Compreende-se com os relatos dos colaboradores que a redução de custos gerada pelo trabalho à distância é vantajosa, pois a economia desses recursos financeiros pode ser alocada em planos e necessidades pessoais. Juntamente a isso, os entrevistados percebem maior economia de recursos organizacionais em infraestrutura e serviços que seriam utilizados no regime presencial. 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.

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. Identifica-se no relato a seguir a percepção de maior produção das demandas devido ao maior planejamento acerca da execução do trabalho, além do menor número de interrupções devido

às interações presenciais. De forma geral, os entrevistados percebem que há maior tempo dedicado ao desenvolvimento das atividades cotidianas no regime de trabalho remoto.

Eu estou 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 a minha produtividade está maior, porque eu tenho um perfil de conseguir produzir bem quando estou isolado, em silêncio, [...] houve uma melhora na qualidade, porque eu tô conseguindo fazer algumas coisas mais interessantes. (E5)

Para este fator há de se considerar questões de perfil e capacidade de organização do teletrabalhador. No entanto, evidencia-se em muitos relatos, a menção ao fato de não existirem mais interrupções e conversas entre os trabalhadores durante a rotina de trabalho. Desta forma, os teletrabalhadores reportam possuir maior concentração no cumprimento das demandas de trabalho e demonstrando uma maior qualidade do resultado das tarefas.

Uma questão mencionada por 06 servidores e relevante para seu bem-estar refere-se ao aspecto da diminuição da preocupação com a violência e a poluição no trajeto para o trabalho. 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, assim como 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. (E5)

[...] ter que fazer todo o trajeto até o trabalho e passar todo o estresse de trânsito. E além disso um aborrecimento de ter que levantar cedo para algo que posso desenvolver de casa. (E2)

Percebe-se, pelas falas dos colaboradores, que existe uma melhoria do bem-estar quanto à rotina diária e maior sensação de segurança devido à eliminação do trajeto de deslocamento ao trabalho presencial.

Dentre os fatores citados por poucos servidores, 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. Uma das falas transcritas exemplifica a percepção em relação à possibilidade de inovação nos processos internos por profissionais que possuam facilidade com as tecnologias que se tornam mais evidentes em situações de teletrabalho.

Acredito que [os jovens] por estarem muitas das vezes mais atentos 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. (E4)

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 [...] coisas relacionadas a saúde pessoal. (E2)

[...] 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. (E4)

Infere-se que, existe uma maior vantagem para a resolução de questões pessoais em saúde. Destaca-se o relato de não ser necessária a ausência integral do trabalho para o atendimento de determinadas questões relacionadas à saúde. Assim, evidencia-se como um fator vantajoso também para a organização.

Conforme mencionado, muitos dos aspectos vantajosos podem ter contrapartidas desvantajosas. Para alguns trabalhadores, 03 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 menor comprometimento do teletrabalhador com a execução de suas funções de trabalho em relação às suas atividades de rotina pessoal.

[...] você estar muito com essa comodidade de estar dentro de casa. Por que se você não criar uma 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. (E7)

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. (E4)

Infere-se que, o conflito entre a rotina familiar com a rotina de trabalho pode influenciar em questões de desempenho e percepção de qualidade de vida. A organização e separação desses aspectos se insere como fundamental 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 podem evitar o surgimento de desvantagens do teletrabalho em ambiente domiciliar.

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.

Acho que é importante a troca de experiência profissional [...] 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. (E7)

[...] 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 [...]. (E6)

Depreende-se das falas dos colaboradores que o aspecto de convívio social e profissional possui relevância para o desenvolvimento dos colaboradores. Esse fator se apresenta em dimensões que podem ser afetivas, técnicas e profissionais. A convivência entre os colaboradores gera maior empatia, assim como a disseminação de conhecimentos técnicos, práticas culturais e evidencia oportunidades de crescimento dentro da organização.

Um outro fator apontado como desvantagem por 06 servidores refere-se à falta de estrutura e tecnologia para o teletrabalho. O comprometimento da execução das tarefas por questões de inadequação ou ausência de suporte e assistência com questões tecnológicas pode afetar o desempenho do trabalhador. O primeiro relato por exemplo, demonstra como os atendimentos de profissionais de Tecnologia da Informação tornaram-se mais complexos com a implementação do teletrabalho demonstrado com o aumento na dependência de sistemas informatizados afetou a produtividade dos teletrabalhadores.

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 como a estrutura de trabalho pode interferir na saúde e na produtividade do colaborador, este termina por precisar adaptar o seu local de trabalho para 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 déficits de desempenho tanto para a organização, quanto para o teletrabalhador.

Três dos servidores entrevistados tocaram no ponto que diz respeito ao aumento de trabalho e de tarefas. Verificou-se que, pela flexibilidade funcional que o trabalhador adquire com o trabalho à distância, a organização realiza 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.

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. (E1)

Para o usuário teve uma melhora, [...], 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. (E5)

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.

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.

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. (E2)

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. (E10)

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 novas formas 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, planos de capacitação devem ser implementados para suprimir as carências de habilidades e aptidões relacionadas ao teletrabalho.

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.

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.

Por fim, um fator apontado por 08 dos 11 entrevistados refere-se ao controle e avaliação de desempenho. Este fator é visto como vantajoso quando adequadamente implementado. 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. (E2)

[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, o que ele está executando de trabalho, então tudo isso é rastreado. E, tirando isso, com o sistema de metas que a gente tem para cumprir cada pessoa sabe de sua responsabilidade, então irá realizar suas entregas. (E8)

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. 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. Não obstante, conforme pode-se averiguar na Figura 3, uma consolidação das frequências de cada um dos fatores demonstra que, de forma geral, são percebidas mais vantagens do que desvantagens no teletrabalho pelos 11 entrevistados.

Vantagens	Freq.	Desvantagens	Freq.
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

Figura 3: frequências de cada um dos fatores. Fonte: Elaborado pelo autor.

Logo, pode-se concluir pelos relatos dos entrevistados que o regime de teletrabalho possui em sua maioria, aspectos vantajosos nos contextos pesquisados, inclusive com aspectos positivos que se mostraram unânimes. Por outro lado, muitas vezes os aspectos problemáticos ocorrem de forma conjunta e associada aos aspectos vantajosos. Isso deve ensejar, sempre, uma perspectiva de cautela e de monitoramento, por parte da organização, acerca do quanto o teletrabalho está produzindo as vantagens esperadas, ou promovendo, seja de maneira generalizada ou individual, desvantagens consideráveis para a vida pessoal e profissional dos trabalhadores.

6. CONCLUSÕES

O estudo apresentado buscou analisar as percepções dos aspectos vantajosos e desvantajosos relevantes na perspectiva dos trabalhadores em regime de teletrabalho em órgãos dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. As entrevistas foram realizadas com servidores de variadas organizações e com distintas áreas de atuação. Assim, as visões apresentadas refletem distintos pontos de vista acerca do regime de teletrabalho, que evidenciam ao mesmo tempo, comunalidades e especificidades, que devem ser levadas em consideração por políticas de implementação ou aperfeiçoamento e gestão do trabalho remoto em organizações públicas.

Considera-se que foi atendido o objetivo principal deste estudo, permitindo a análise dos fatores identificados nas entrevistas pesquisa relacionando-os à literatura que vem se desenvolvendo sobre o teletrabalho. A implementação do teletrabalho no contexto da crise do COVID-19 torna esse tipo de estudo ainda mais necessário para que se apoie as organizações no tocante à adequada gestão de sua força de trabalho. Recomenda-se, portanto, que mais

estudos visem delinear os fatores vantajosos e desvantajosos aqui levantados e representados por meio dos relatos colhidos.

Destaca-se que, o desenvolvimento tecnológico é um dos principais elementos que contribuem para as mudanças promovidas pelo teletrabalho. Tais mudanças tendem a ser percebidas como positivas e trazer vantagens para a vida particular e profissional de trabalhadores. Por outro lado, é evidente que há aumento da carga de trabalho e do isolamento social vivenciado, implicando em novos riscos para a saúde e bem-estar do trabalhador.

Assim também, é primordial a análise mais profunda das implicações psicológicas ainda não visíveis das modificações no dia a dia dos teletrabalhadores. Também se delineiam outras consequências sociais e culturais mais amplas que as mudanças tecnológicas podem gerar e que podem afetar a percepção acerca das relações de trabalho. De forma geral, concluiu-se que a implantação do regime de trabalho à distância, na percepção dos servidores públicos entrevistados, possui maiores vantagens na modalidade do que desvantagens. Para as organizações, é importante que haja uma combinação de aspectos estruturais organizacionais e fatores próprios ao contexto imediato de cada trabalhador. Tais condições devem ser conhecidas e mitigadas em nível organizacional e gerencial, de forma criar as condições que viabilizem o teletrabalho no serviço público, sem prejuízo à produtividade e aos resultados para a sociedade bem como do bem-estar e engajamento dos servidores.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. da S. 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. De; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020.
- 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.
- HAU, F.; TODESCAT, M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 8,

n. 3, p. 37-52, 2018.

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.

LEITE, A. L.; LEMOS, D.; SCHNEIDER, W. A. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. *CONTEXTUS–Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 17, n. 3, p. 186-209, 2019.

LEGENTIL, J. *et al.* 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, 2018.

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. *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. 121-152, 2012.

NOHARA, J. J. *et al.* O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. *Revista de Administração e Inovação*, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010.

PARDINI, D. J. et al. Os significados da virtualização do trabalho: manifestações discursivas das percepções tecnológicas, processuais e pessoais nas relações intraorganizacionais. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 11, p. 85-103, 2013.

PEREIRA JUNIOR, E.; CAETANO, M. E. S. Implicações do teletrabalho: um estudo sobre a percepção dos trabalhadores de uma região metropolitana. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 9, n. 2, p. 22-31, 2009.

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.

QUEIROGA, F. **Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19.** Artmed Editora, 2020.

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.; DE ANDRADE, A. L. Home-Office: Aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. **Temas em Psicologia**, v. 23, n. 2, p. 431-441, 2015.

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.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. de. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Dados**, v. 54, p. 207-233, 2011.

DA SILVA, A. M. S.. *A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro.* 2015.

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

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

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. **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**, v. 40, 2016.