



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de  
Políticas  
Públicas  
Departamento de Administração

LUCAS TEIXEIRA CARDOSO

TELETRABALHO: UMA ANÁLISE DAS VANTAGENS E  
DESVANTAGENS EM UMA INSTITUIÇÃO GOVERNAMENTAL

Brasília – DF  
2018

LUCAS TEIXEIRA CARDOSO

**TELETRABALHO: UMA ANÁLISE DAS VANTAGENS E  
DESVANTAGENS EM UMA INSTITUIÇÃO  
GOVERNAMENTAL**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.  
Professor Orientador: Doutora, Elaine Rabelo Neiva

Brasília – DF  
2018

Cardoso, Lucas Teixeira.

Teletrabalho: uma análise das vantagens e desvantagens em uma instituição governamental. / Lucas Teixeira Cardoso. – Brasília, 2018.  
57 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2018.

Orientador: Dra. Elaine Rabelo Neiva, Departamento de Administração.

1. Teletrabalho. 2. Flexibilidade no Trabalho. 3. Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho. I. Título.

LUCAS TEIXEIRA CARDOSO

**TELETRABALHO: UMA ANÁLISE DAS VANTAGENS E  
DESVANTAGENS EM UMA INSTITUIÇÃO  
GOVERNAMENTAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do  
Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

**Lucas Teixeira Cardoso**

Dra, Elaine Rabelo Neiva  
Professor-Orientador

Dr, Francisco Antonio Coelho Junior,  
Professor-Examinador

Dra, Sônia Resende  
Professor-Examinador

Brasília, 05 de Dezembro de 2018

## AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos vão para minha orientadora e para a minha família que me ajudaram muito para elaboração desse trabalho.

## RESUMO

Atualmente o mercado é formado por empresas que seguem o caminho da automação e da informatização para elevar a competitividade dentro do mercado mundial que se encontra globalizado com uma concorrência acirrada. Dentro desse contexto, surge o teletrabalho como medida de flexibilização com o objetivo de gerar vantagens para o trabalhador e para as empresas. Entretanto esse fenômeno ainda é novo, sendo necessária uma compressão das formas e maneiras como esse tipo de trabalho é percebido pelo servidor. As principais vantagens estão relacionadas à economia de recursos e flexibilidade de horários. Diversos estudos têm também apontado desvantagens que são recorrentes nessa modalidade de trabalho como a extensiva jornada de trabalho, o isolamento social e a cobrança de metas abusivas. Assim, este trabalho tem por objetivo identificar as vantagens e desvantagens percebidas pelos teletrabalhadores e as maneiras que eles usam para lidar essa realidade dentro do âmbito de uma Instituição Pública. Dessa maneira busca-se contribuir para definir melhor tais problemáticas dentro do contexto Brasileiro, abordando as maneiras como o Teletrabalho é executado em uma organização da administração pública por meio de uma análise de conteúdo de entrevistas semiestruturadas realizadas com teletrabalhadores de uma autarquia.

**Palavras-chave:** Teletrabalho. Desvantagens, Vantagens, Flexibilidade.

## LISTA DE TABELAS

Imagem 1 – Tabela Resumo IPADO.....	33
Imagem 2 – Distribuição das atividades.....	33

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características dos Entrevistados.....	23
Quadro 2 – Categoria: Definições de Teletrabalho.....	28
Quadro 3 – Categoria: Perfil do teletrabalhador .....	30
Quadro 4 – Categoria: Benefícios para a Autarquia.....	31
Quadro 5 – Categoria: Malefícios do Teletrabalho para a Autarquia. ....	32
Quadro 6 – Categoria: Rendimento maior com o Teletrabalho.....	34
Quadro 7 – Categoria: Problemas de socialização e comunicação.....	37
Quadro 8 – Categoria: Questões sobre Tecnologia da Informação.....	38
Quadro 9 – Categoria: Questões Relacionadas a meta.....	39
Quadro 10 – Categorias: Questões relacionadas ao ambiente de teletrabalho.....	40
Quadro 11 – Categoria: Motivadores para escolher pelo teletrabalho.....	43
Quadro 12 – Categoria: Motivadores para escolher pelo teletrabalho.....	44
Quadro 13 – Categoria: Desvantagens do teletrabalho.....	46
Quadro 14 – Categoria: Melhorias que a autarquia poderia oferecer.....	47

## SUMÁRIO

<i>1. INTRODUÇÃO</i> .....	10
1.1. Formulação do problema.....	11
1.2. Objetivo Geral.....	11
1.3. Objetivos Específicos.....	11
1.4 Justificativa.....	12
<i>2 REVISÃO TEÓRICA</i> .....	13
2.1. A Flexibilização do Trabalho e o Teletrabalho.....	13
2.2. Contexto Histórico do Teletrabalho.....	15
2.3. Definição de Teletrabalho.....	16
2.4. Aspectos Negativos do Teletrabalho.....	19
2.5. Aspectos Positivos do Teletrabalho.....	20
<i>3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA</i> .....	22
3.1. Tipo e descrição geral da pesquisa.....	22
3.2. Caracterização da organização, setor ou área.....	22
3.3. Participantes do estudo.....	23
3.4. Legislação sobre o teletrabalho na instituição pesquisada.....	24
3.5. Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	25
3.6. Procedimentos de análise de dados.....	25
<i>4 RESULTADO E DISCUSSÃO</i> .....	27
<i>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</i> .....	48
<i>REFERÊNCIAS</i> .....	52
<i>ANEXOS</i> .....	56
<i>Anexo 1</i> .....	56

## 1. INTRODUÇÃO

A flexibilização do trabalho trouxe consigo diversas consequências para o ambiente empresarial e institucional, determinando o modo pelo qual as empresas e instituições modernas se comportam em relação ao trabalhador, dando importância a aspectos como a automação e a informatização. Esses aspectos fazem sentido, pois ajudam as empresas a elevar sua competitividade e lucratividade dentro do mercado mundial, fortemente globalizado e com uma concorrência acirrada.

Logo, o contexto de avanço da tecnologia da informação alterou o panorama do mercado trabalho afetando principalmente a maneira como a comunicação é realizada dentro do contexto organizacional, possibilitando a reestruturação de diversos aspectos como o ambiente onde o trabalho é realizado, tempo demandado de um trabalhador e a gestão empresarial.

Tal avanço, trouxe consigo uma proposta de evolução do trabalho e conseqüentemente, novas modalidades de trabalho, entre as quais está o teletrabalho. O teletrabalho é uma realidade em muitas organizações e com uma forte tendência de crescimento e de desenvolvimento. Dessa forma a SOBRATT (Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades) define o teletrabalho como:

“Teletrabalho é todo e qualquer trabalho realizado à distância (tele), ou seja, fora do local tradicional de trabalho (escritório da empresa), com a utilização da tecnologia da informação e da comunicação, ou mais especificamente, com computadores, telefonia fixa e celular e toda tecnologia que permita trabalhar em qualquer lugar e receber e transmitir informações, arquivos de texto, imagem ou som relacionados à atividade laboral”.

Vale ressaltar que termo teletrabalho foi desenvolvido por Jack Nilles em 1973, que na época já trabalhava remotamente. Nilles também já promovia a importância e os valores que advinham do conceito por ele criado, gerando assim o nascimento do *telework movement*.

Nesse sentido, tem-se que esta modalidade de trabalho acaba apresentando muitas vantagens para os mais diversos e variados tipos de organizações. Um exemplo de vantagem gerada por essa modalidade é a economia de recursos que são utilizados diariamente por

funcionários com papéis para impressão, artigos de higiene e alimentação. Entretanto, apesar das vantagens, ainda existem muitas dificuldades para serem transpostas para que tal forma de trabalho seja mais prevalente nessa conjectura na qual as atividades organizacionais estão organizadas. Algumas dessas dificuldades são, por exemplo, a problemática relacionada ao fato dos trabalhadores extrapolarem seu tempo de trabalho para poder cumprir com todas as demandas, seja por motivos relacionados à grande volume demandado, seja por não se sentirem devidamente valorizados.

Cabe ressaltar que o teletrabalho ainda é muito novo, e que, portanto é necessário compreender as formas e maneiras de como as desvantagens podem afetar o colaborador, gerando, assim a compreensão para entender como transpô-las e melhorar a prática dessa modalidade de trabalho, criando novas propostas que tragam efeitos positivos tanto para quem trabalha, quanto para a organização e sociedade como um todo.

### 1.1. Formulação do problema

Percebe-se que atualmente ainda é complicado entender o trabalho que é executado de maneira remota na realidade brasileira e em especial no contexto do setor público. Isso acontece, pois não há uma quantidade significativa de pesquisas sobre o teletrabalho e ainda menos estudos que abordam a ocorrência do fenômeno no setor público. Logo, não se sabe o suficiente para a compreensão desse processo nas organizações na realidade brasileira, o que gera a necessidade de elaborar esse estudo.

Dessa forma, o problema de pesquisa, questiona: quais são as vantagens e desvantagens percebidas por servidores públicos (gestores ou não) na realização de teletrabalho no contexto de uma organização pública?

### 1.2. Objetivo Geral

Esse trabalho, então busca identificar vantagens e desvantagens que o servidor público (gestores e não gestores) de uma autarquia percebe na realização do teletrabalho.

### 1.3. Objetivos Específicos

Com relação aos objetivos específicos, busca-se:

1. Compreender como o trabalho remoto é organizado e estruturado dentro dessa instituição;
2. Identificar quais são os motivos que levam os funcionários a escolherem por essa modalidade de trabalho.
3. Caracterizar o perfil dos colaboradores em regime de teletrabalho;
4. Descrever a percepção dos trabalhadores sobre o teletrabalho;

#### 1.4 Justificativa

A motivação para a realização dessa pesquisa consiste em gerar conhecimento sobre o tema do teletrabalho no contexto público, promovendo dessa forma o entendimento de como ocorre esse fenômeno de flexibilização em uma organização governamental brasileira. Tal pesquisa é importante, pois existe um aumento substancial no número de trabalhadores que tem adotado tal modalidade de trabalho e projeções indicam um crescimento nos próximos anos. A pesquisa também visa proporcionar uma melhor compreensão da forma como ocorre o teletrabalho, possibilitando uma melhor visualização das rotinas que podem ser melhoradas levando em conta principalmente a percepção do colaborador.

A pesquisa foi realizada com os teletrabalhadores de uma Instituição Pública e está fundamentada em um roteiro de entrevista semiestruturado organizado em duas partes: a primeira, contendo informações sócio-profissionais a fim de se obter o perfil dos entrevistados; a segunda, contendo perguntas gerais sobre o teletrabalho e como ele é vivenciado pelos colaboradores da autarquia pesquisada. As entrevistas foram realizadas presencialmente ou por telefone, sendo posteriormente transcritas. Para a análise de dados foi utilizada a análise de conteúdo definindo os relatos em temas e categorias. Além disso, ainda se usou a análise documental para coletar informações relativas a documentação disponível sobre o assunto disponíveis na Autarquia.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. A Flexibilização do Trabalho e o Teletrabalho

A escolha dos autores contidos nesse referencial teórico foi baseada nos principais estudiosos na área partindo da análise de artigos bem classificados de acordo com o conceito Qualis.

Logo, de acordo com Silva (2012), o período pós-moderno pode ser ilustrado por uma sociedade em que as mudanças ocorrem nas conjecturas relacionais e sociais, caracterizada pela instabilidade dos institutos sociais, repercutindo nos moldes do mundo do trabalho.

Rodrigues (2011) caracteriza os eventos que foram importantes para influenciar a pós-modernidade, citando assim: a crise financeira iniciada pela quebra do polo petrolífero asiático, o problema de continuidade do plano de Welfare State, a revolução da informática, a telemática, a robotização, a quebra das barreiras alfandegárias com a mundialização da economia, o avanço nos meios de comunicação e, por fim, a recente crise econômica mundial de 2008. Acompanhando esse breve histórico que retrata a pós-modernidade, durante o mesmo período, de acordo Mello (1999), as redes de telecomunicações foram reorientadas para um custo mais razoável e aumentaram sua utilidade promovendo uma alta *performance* organizacional, transformando-se em parceiras constantes e fundamentais na gestão das organizações bem sucedidas.

O resultado dessa construção histórica culmina na afirmativa de Rodrigues (2011), na qual é indicado que tal conjuntura acaba por fazer com que as empresas modernas sigam pelo caminho da automação e da informatização para elevar a competitividade dentro do mercado mundial que se encontra globalizada com uma concorrência acirrada. Além da automação e da informatização, ainda pode-se colocar o trabalho flexível como fator produtivo que alavancou as empresas para o novo desafio competitivo.

Para uma melhor compreensão de trabalho flexível, Mello (1999) o conceitua como "uma variedade de novas práticas de trabalho, que incluem tanto as horas de trabalho flexível, os locais flexíveis, como também as formas de contrato de trabalho. Pode também ter o significado do uso flexível do espaço no escritório, onde os funcionários não dispõem de suas mesas de trabalho, que são compartilhadas pelos colegas.

Dessa maneira, o trabalho flexível também é definido por Silva e Biehl (2006), que o aprestando como uma modificação da configuração do mundo do trabalho, gerando diversas consequências como: a descentralização do poder antes pertencente ao papel do líder, a instituição do trabalho em equipe, o papel de liderança apenas prevalecendo no modelo situacional, a atribuição de maior controle e responsabilidade aos colaboradores sobre o próprio trabalho, a noção aparente de liberdade para cumprir tarefas, metas de com tendência de difícil execução e cumprimento, número reduzido de pessoas, sobrecarga de trabalho e a realização de horas-extras.

Essas consequências citadas acima tem correspondência com muitos resultados de pesquisas sobre a flexibilização do trabalho retratadas por diversos autores na literatura sobre o assunto, com o resultado final que indica que aponta para o fato das organizações estarem utilizando dessa nova configuração especificamente com o propósito de agregar e gerar capital sem pensar no trabalhador e nas possíveis consequências resultantes dessas ações para esses mesmos trabalhadores.

Dessa forma, a flexibilização do trabalho vem sofrendo duras críticas ao longo dos anos, de acordo com Chesnais (1996), a flexibilização é entendida como uma realidade do capitalismo global na qual se observa os modelos americano e inglês ganhando espaço regularmente com estratégias baseadas na desregulamentação e na flexibilização dos contratos de trabalho, criando opções para as empresas que buscam espalhar seus negócios pelo mundo, promovendo um menor custo salarial para suas respectivas filiais.

A ideia anteriormente citada apresenta relações com apontamento de Rohm e Lopes (2015), em que se é desenvolvido o argumento de que as ideias de teletrabalho e trabalho flexível se apresentam como inovações, mas na verdade são muitas vezes ações que beneficiam quase que exclusivamente as organizações em detrimento dos trabalhadores.

Grisci e Cardoso (2014) também indicam que as novas tecnologias ampliaram o aproveitamento das capacidades do trabalhador e os mecanismos de controle sobre ele. Vale ressaltar que essas tecnologias são as ferramentas responsáveis por permitir o trabalho remoto com o auxílio de discursos organizacionais que promovem ideias de autonomia, disciplina, confiabilidade, proatividade e outros aspectos que sujeitam empregados a demandas que o dominam pelo posicionamento organizacional (Costa, 2013; Grisci e Cardoso, 2014).

Leal, Leal e Lima (2017) encaram a iniciativa do teletrabalho como uma solução que propõe uma redução abrupta de custos, retirando do trabalhador algo fundamental à sua existência, as relações sociais.

## 2.2. Contexto Histórico do Teletrabalho

De acordo com Rodrigues (2011), o teletrabalho tende a ser a mais expressiva entre todas as formas de prestação de trabalho no decorrer deste século XXI e já vem se consolidando no mundo desde o fim do século passado. Ainda com Rodrigues (2011), o termo teletrabalho surgiu há aproximadamente 35 anos com o intuito de designar o trabalho no próprio domicílio ou à distância, com a utilização dos recursos tecnológicos das comunicações e informações, para substituir o deslocamento diário ao local de trabalho na sede da empresa.

O termo foi cunhado por Jack Nilles em 1973, que estava trabalhando de forma remota a partir de um complexo sistema de comunicação na **National Aeronautics and Space Administration (NASA)**. Nessa mesma época, de acordo com Joice (2000), Nilles também já promovia a importância e os valores que advinham do conceito por ele criado, gerando assim o nascimento do *telework movement*. Rodrigues (2011) aponta que em 1973, com o apoio financeiro da National Science Foundation (Fundação Nacional para a Ciência), Nilles redigiu uma proposta que tratava do desenvolvimento de uma política de relacionamento entre telecomunicação e transporte. Em 1974 no seu livro “*The Telecommunications Transportation Trade-Off*”, Nilles define de forma formal os termos “*telecommuting*” e “*telework*”.

Outro termo que pode ser encontrado na literatura para designar de alguma forma o trabalho remoto é “*flexplace*”. O termo foi elaborado por Frank Schiff em 1979, quando ele escreveu um artigo intitulado “*Working From Home Can Save Gasoline*” para o Jornal *The Washington Post*. De acordo com Fenson e Hill (2003), Frank Schiff visionava a criação de um ambiente federal para a realização do trabalho com a finalidade de melhorar a produtividade, salvar recursos como energia e ainda cortar custos. Joice (2000) afirma que a proposta de Schiff não era apenas promover o trabalho realizado de casa, mas também a partir de outras localizações que permitissem a flexibilidade no trabalho, como por exemplo, centro de trabalho satélites.

Rodrigues (2011) expõe que o teletrabalho foi evoluindo a partir da ideia de permuta do transporte pela telecomunicação, tendente à redução ou eliminação dos deslocamentos diários entre a casa e o local de trabalho principal, sendo testado em experiências concretas.

Uma dessas experiências consiste na tentativa no *Interagency Telecommuting Pilot Project* de 1992. O propósito do projeto era popularizar o uso de telecentro para agências governamentais em Washington D.C.

Castells (2004) aponta que a alta tecnologia, em conjunto com as dificuldades de espaço e de transporte nas grandes dos grandes centros urbanos, fez com que o teletrabalho fosse avançando, inicialmente em grandes empresas dos segmentos de telecomunicações, informática, consultorias, auditorias e publicidade, multiplicando-se, em seguida, para os mais diversos segmentos e portes organizacionais.

Atualmente, observar-se com clareza a utilização dessa forma de trabalho em diversos lugares do globo, no caso nacional, os dados que apontam 68% das empresas praticando o teletrabalho no Brasil em suas diferentes modalidades, de acordo com a pesquisa Pesquisa Home Office Brasil 2016. Junior e Caetano (2009) informam que os meios tecnológicos portáteis, cada vez mais potentes, possibilitam a multiplicidade do espaço de trabalho, já que é possível ter acesso ao escritório de casa, do carro, do restaurante, do aeroporto, do hotel, à noite, nas férias, etc.

Mello (1999) situa essa modalidade de trabalho como mais usual nas áreas de vendas e prestação de serviços, nas quais os profissionais já passam parte do tempo fora do escritório. O autor também expõe que as áreas administrativas, informacionais e gerenciais também atuam com trabalhadores à distância, mas de maneira parcial, de um a três dias na semana, em meio expediente ou de maneira esporádica.

Duarte (2008) vai além e afirma que qualquer empregado que possua telefone celular, computador portátil e uma rede de internet de alta velocidade em sua residência consegue executar a grande maioria das tarefas que executaria no escritório da empresa. Tal argumento justifica a grande utilização dessa modalidade de trabalho e seu crescimento futuro.

### 2.3. Definição de Teletrabalho

Atualmente na literatura existem diversas definições sobre o teletrabalho, entretanto, de forma geral todas elas trazem elementos comuns, como a realização das demandas fora de espaço de trabalho e a utilização de algum tipo de tecnologia que auxilia no tratamento das informações e da comunicação. De qualquer forma, por motivos de embasamento teórico, faz-se importante que outras definições do termo teletrabalho sejam expostas, para que se tenha uma multiplicidade de formas de enxergar o termo, melhorando assim o entendimento daquilo que está sendo desenvolvido.

Logo, a primeira definição deste tipo trabalho corresponde àquela feita pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), sendo, portanto a “forma de trabalho realizada em lugar distante da sede empresa ou do centro de produção e que implica uma nova tecnologia que permite a separação e facilita a comunicação”.

Rodrigues (2011) define o teletrabalho como resultado da descentralização da produção, dos serviços, o trabalho passa a ser realizado fora da empresa e, ainda, aliado ao uso da telemática. A autora continua afirmando que essa modalidade de trabalho pode ser executada em domicílio, ou em outro lugar qualquer fora da empresa, ou ainda, de forma móvel, com a utilização de maquinismo telemático. Rodrigues (2011) continua sua afirmação explicitando que no teletrabalho se inverte o fluxo natural e fazendo com que o posto de trabalho comece a seguir o homem.

Outra definição, de acordo com Mello (1999), consiste no teletrabalho encarado como um ofício que pode ser praticado em qualquer lugar, mas seu ambiente mais usual é o chamado *home office*, a residência do trabalhador, na qual o profissional, com um telefone e um computador, tem acesso à empresa.

Domenico de Masi (2000) traz a conceituação teletrabalho como uma forma de trabalho que é realizada distante do ambiente empresarial e dos companheiros de trabalho, com comunicação funcionando independentemente da sede central e de outras sedes, através de um uso das tecnologias da comunicação e da informação, mas que não são necessariamente sempre de natureza informática.

Morgan (2004) traz que o conceito de trabalho flexível pode assumir diferentes tipos de conotação, entre as quais: locais flexíveis, horários flexíveis ou contratos flexíveis. Logo, de acordo com o mesmo autor, as várias formas de combinar arranjos esses três tipos de flexibilidade seriam denominadas como teletrabalho. Costa (2004) observa que apenas a questão

do distanciamento do escritório da empresa não é suficiente para refletir toda quantidade de possibilidades que poderiam ser caracterizadas como teletrabalho.

Garrett e Danziger (2007) fazem a distinção entre três tipos principais do teletrabalho de acordo com seus trabalhadores:

- a) Existem aqueles que passam seu tempo em casa ou em escritórios satélites;
- b) Existem aqueles que atuam em uma combinação de ambientes diversos, incluindo a casa, os escritórios da empresa e o trabalho de campo;
- c) E por fim, existem aqueles que atuam a maior parte do tempo realizando trabalho de campo em local variável.

Rosenfield e Alves (2011) também fazem uma separação para enquadrar as diversas formas de teletrabalho, sistematizando-as em 6 tipos de teletrabalho da seguinte forma:

- a) Trabalho em domicílio: também identificado com o termo *small office/home office* (SOHO), consiste no trabalho realizado na casa do trabalhador;
- b) Trabalho em escritórios-satélite: consiste no trabalho executado em pequenas unidades espalhadas de uma empresa central;
- c) Trabalho em telecentros: é conceituado como o trabalho realizado em estabelecimentos, instalados próximo a casa do teletrabalhador, que oferecem lugares para que os colaboradores de diversas empresas possam realizar suas tarefas;
- d) Trabalho móvel: é aquele tipo de trabalho que ocorre fora da casa do trabalhador ou de alguma sede da empresa, sendo composto de viagens de negócios e trabalhos de campo, podendo ser realizado até mesmo na casa do cliente;
- e) Trabalho em empresas remotas ou *off-shore*: são os *call-centers* ou telesserviços por meio das quais companhias multinacionais instalam seus escritórios-satélite ou subcontratam empresas de telesserviços de outras zonas do globo com mão de obra mais barata;
- f) Trabalho informal ou teletrabalho misto: ocorre quando o empregador confere maneiras para que os colaboradores trabalhem algumas horas fora da empresa.

Dessa maneira, pode-se observar que houve um grande avanço para delimitar a conceituação do que representa o teletrabalho. Isso é importante para conceituar de forma clara e enquadrar o objeto de estudo sobre o teletrabalho. Vale também ressaltar que da mesma maneira como a definição de teletrabalho foi elaborada, aspectos tanto negativos quanto positivos, também são delimitados na maioria dos estudos que tratam do assunto, pois são importantes para

compreensão dessa modalidade de trabalho. Essa caracterização entre aspectos positivos e negativos é interpretada a partir de critérios sentimentais de acordo com relatos de teletrabalhadores.

#### 2.4. Aspectos Negativos do Teletrabalho

Dessa forma, existem diversos estudos sobre este novo fenômeno do teletrabalho, que o conceitua como parte da flexibilização do trabalho. Entre estes estudos, pode-se encontrar aspectos negativos do teletrabalho que são recorrentes em diversas pesquisas evidenciando problemas nas condições de trabalho como a extensiva jornada de trabalho, o isolamento social e a cobrança de metas abusivas (Antunes e Braga, 2009). Vale ressaltar que Rodrigues (2011) afirma que o teletrabalho reflete a adoção de uma estratégia técnica empresarial de redução de custos indiretos, mediante a implantação do trabalho flexível quanto ao local, horário, hierarquia e subordinação. Alguns aspectos negativos para a prática do teletrabalho estão elencados abaixo.

O primeiro aspecto negativo diz respeito ao problema de visibilidade, que é resultante de uma maior observação por parte do supervisor encarregado de acompanhar os trabalhadores, priorizando mais quem está trabalhando no mesmo espaço físico do que quem está trabalhando remotamente. Isto ocasionaria uma falta de visibilidade para o teletrabalhador, comprometendo, de acordo com Barros e Silva (2010), a comunicação e o espírito de equipe. Ainda com o aspecto da visibilidade, Barros e Silva (2010) explicitam que fora dos escritórios, o trabalhador apresenta uma tendência a se esforçar mais para demonstrar e sinalizar os resultados alcançados para a organização. Podendo induzir, de acordo com Noonan e Glass (2012), o empregado a trabalhar mais do que às 40 horas semanais estipuladas com o parâmetro legal, e também em ocasiões em que o trabalhador se encontra doente ou em período de férias; isto ocorre por conta da natureza do trabalho remoto que disponibiliza ferramentas para resposta de solicitações emergenciais.

Como segundo aspecto, de acordo com o trabalho realizado por Felstead, Jewson e Walters (2003), consiste na problemática da disseminação de cultura para os trabalhadores que estão operando remotamente. Esses autores conseguiram perceber que durante reuniões e convenções que eram realizadas para disseminação cultural, houve grande reclamação por parte dos teletrabalhadores por não conseguirem espaço para tratar questões que seriam importantes

para eles. Ainda de acordo com Felstead, Jewson e Walters (2003), tem-se que tais encontros são insuficientes para criar um nível de integração adequado. Vale ainda ressaltar que Mann, Varey e Button (2000) indicam um empobrecimento da comunicação, por faltarem os recursos que o contato pessoal, cotidiano e menos formal possibilita. Barros e Silva (2009) demonstram que tal empobrecimento da comunicação gera problemas no compartilhamento de informações que, embora não se incluam entre as tarefas cotidianas, fazem parte do contexto e a cultura da empresa.

O terceiro aspecto diz respeito ao risco de isolamento social que é atribuído ao trabalho remoto. De acordo com Bell (2012), os estudos e pesquisas têm indicado que sentimentos de isolamento podem surgir como consequência da falta de interação com outras pessoas. Essa visão pode ser corroborada por Tremblay (2002) que aponta que a maior proximidade da família não significa que ele ou ela sempre conseguirá exercer livremente o cuidado com os filhos durante o horário de trabalho. Bell (2012) ainda indica que a literatura sugere que a experiência de isolamento pode ser determinada por vários fatores incluindo as características dos supervisores e as características do teletrabalhador.

Como apresentado anteriormente, todos esses aspectos negativos são questões importantes a serem tratadas para que possa existir um desenvolvimento com relação ao trabalho remoto de maneira que o trabalhador seja resguardado da atual conjuntura caracterizada pela busca do capital em detrimento do valor humano. Dessa forma, contornos bem definidos devem ser traçados para que a modalidade de trabalho possa ser desenvolvida com menor quantidade de riscos possíveis. Essa visão pode ser corroborada por Antunes e Braga (2009) que dizem haver muitas evidências de conflitos devidos a problemas nas condições de trabalho relacionadas aos aspectos que foram citados acima.

## 2.5. Aspectos Positivos do Teletrabalho

Dos estudos existentes sobre o teletrabalho, pode-se também encontrar aspectos positivos, evidenciando várias vantagens para a utilização dessa forma de trabalho. Mann, Varey e Button (2000) afirmam que o teletrabalho contribui para uma menor necessidade de deslocamento, uma maior liberdade e flexibilidade, um melhor ambiente de trabalho, menos distrações, menor custo, liberdade para usar roupas confortáveis, distanciamento do jogo político do escritório e facilidade

para cumprir tarefas domésticas. Dessa maneira podemos agrupar a esses termos em categorias para uma melhor compreensão das vantagens.

O primeiro aspecto positivo está relacionado à possibilidade de propiciar aos funcionários oportunidades de conciliar as atividades profissionais com a vida pessoal. Além disso, profissionais mais próximos da aposentadoria poderiam dedicar-se a outras atividades, sem deixar de contribuir com o seu conhecimento acumulado. A retenção de talentos é uma consequente vantagem para a organização (Barros e Silva, 2010).

O segundo aspecto positivo consiste na melhoria da qualidade de vida, fator que tem sido, de acordo com Barros e Silva (2010), um dos argumentos mais usados pelas empresas para convencerem funcionários a migrar para essa modalidade. Como consequências do terceiro aspecto, observa-se o menor deslocamento, a maior flexibilidade e a facilidade de cumprir tarefas domésticas. Ward e Shabha (2001) apontam ainda a redução do estresse, Goulart (2009) é mais específico ainda e afirma haveria também redução do stress causado pelo trânsito. O maior controle do trabalho como também pode ser uma vantagem relacionada à questão de qualidade de vida, sendo assim importante para os teletrabalhadores. Aspectos como o ganho de produtividade, a possibilidade de redução de custos e as reações afetivas às atividades executadas também podem ser enquadrados nessa categoria. Saindo da esfera interna, tem-se que a qualidade de vida seria afetada por aspectos como o tempo com a família, o tempo de lazer e a economia de gastos pessoais (Barros e Silva, 2010).

O terceiro aspecto está relacionado, de acordo com Golden (2005), com o fato dos teletrabalhadores tenderem a se sentir mais satisfeitos com a sua condição quando executam tarefas que exigem menor interdependência com seus pares e quando possuem maior autonomia de decisão sobre a forma de execução das tarefas (Barros e Silva, 2010). Pesquisas revelam que altas exigências no trabalho vinculadas à baixa possibilidade de controle e autonomia por parte dos sujeitos representam variáveis que geram alto nível de estresse e risco à saúde psíquica do sujeito (Chirkov, Ryan e Willness, 2005).

A proposta então dessa pesquisa é identificar as vantagens e desvantagens percebidas por servidores públicos (gestores ou não) na realização de teletrabalho no contexto de uma organização pública. Dessa forma, segue-se para o método da pesquisa, na qual o artigo expõe os procedimentos e a análise qualitativa dos resultados da pesquisa com os colaboradores de trabalho remoto da Instituição governamental a partir de dados igualmente qualitativos.

### 3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

#### 3.1. Tipo e descrição geral da pesquisa

Este presente trabalho consiste em um estudo sobre a modalidade do teletrabalho em uma Autarquia de âmbito federal com sede localizada em Brasília. O trabalho objetivou identificar vantagens e desvantagens que o servidor público (gestores e não gestores) percebe na realização de teletrabalho no contexto de uma organização pública. A pesquisa é de caráter exploratório, pois tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito a partir de entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado (GIL, 2007). A abordagem dessa pesquisa é qualitativa, pois existe a preocupação com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (MINAYO, 2009).

#### 3.2. Caracterização da organização, setor ou área

De acordo com Binenbojm (2008), “a formação das agências reguladoras ocorre no cenário político norte-americano, como entidades propulsoras da publicização de determinados setores da atividade econômica, mitigando garantias liberais clássicas da propriedade privada e da autonomia da vontade”.

Dessa maneira, as agências reguladoras brasileiras assumem os mesmos objetivos colocados por Binenbojm, implementados assim com a Constituição Federal de 1988, descentralizando o poder de regulação de diversos setores da economia. De acordo com Farena (2013), “as agências são dotadas de independência, mandatos fixos e autonomia, protegidas contra as ingerências políticas do executivo e desempenhariam múltiplas atividades, tais como a manutenção da integridade dos contratos, a promoção da competitividade, a fiscalização, funcionando ainda como “autoridade moral” para mediação de conflitos entre as prestadoras”. Nesse caso, trata-se de uma autarquia da área de comunicação, encarregada de cuidar da fiscalização da própria área.

### 3.3.Participantes do estudo

Esse trabalho se propôs a entrevistar servidores públicos que atuam em regime de teletrabalho na autarquia a partir de um projeto piloto. As entrevistas foram realizadas com 9 servidores públicos, sendo que um deles é gerente de um projeto piloto que busca a implementação do teletrabalho a partir da aplicação conjunto de um programa de gestão de desempenho. Os outros participantes são servidores públicos localizados em diversos estados e no Distrito Federal, sendo que todos possuem o mesmo cargo e estão executando as mesmas tarefas.

Os participantes foram escolhidos de acordo com a vinculação que tem em relação a prática do trabalho remoto na instituição.

Entrevistados	Sexo	Idade	Escolaridade	Cargo	Filhos	Cidade	Estado Civil
Servidor 1	F	41	Superior Completo	Teletrabalhador	2	Belo Horizonte	Casado
Servidor 2	F	39	Superior Completo	Teletrabalhador	0	Recife	Casado
Servidor 3	F	43	Superior Completo	Teletrabalhador	2	São Luis	Casado
Servidor 4	M	45	Superior Completo	Teletrabalhador	0	Fortaleza	Casado
Servidor 5	M	33	Superior Completo	Teletrabalhador	0	São Paulo	Casado
Servidor 6	M	43	Superior Completo	Teletrabalhador	3	Brasília	Casado
Servidor 7	M	56	Superior Completo	Teletrabalhador	1	Belo Horizonte	Casado
Servidor 8	M	49	Superior Completo	Teletrabalhador	2	Belo Horizonte	Casado
Gerente 1	M	44	Superior Completo	Gerente	*****	Brasília	*****

Quadro 1 – Características dos Entrevistados

### 3.4. Legislação sobre o teletrabalho na instituição pesquisada.

Nesse tópico foram identificadas a partir da legislação que as atividades previstas para o programa o teletrabalho na autarquia são as seguintes:

- Análise de Processos Administrativos por Descumprimento de Obrigações;
- Análise de processos de certificação e homologação de equipamentos de comunicação e sistemas de telecomunicações;
- Análise de processos de outorga e licenciamento de estações; e
- Tratamento de solicitações dos usuários de serviços de telecomunicações, ingressas na Agência por meio de sistema de informática corporativo.

Outro ponto importante na legislação institucional da autarquia, consiste nas definições relativas às condições para realização das atividades de teletrabalho e estão expostas da seguinte forma:

- O teletrabalho é facultativo ao servidor, sendo implementado mediante solicitação formal e compromisso de cumprimento das metas fixadas, ficando sua admissão a critério do titular do órgão, em função da conveniência do serviço.
- Sempre que possível, o plano de trabalho deverá contemplar as condições de revezamento entre os servidores indicados a realizar as atividades em teletrabalho.

Por fim, ainda cabe apresentar que as definições das responsabilidades do servidor em teletrabalho durante a realização das atividades devem ser as seguintes:

- Submeter-se a acompanhamento periódico do trabalho, provendo informações e auxiliando na Elaboração dos Relatórios do programa de gestão por desempenho;
- Cumprir as metas estipuladas no respectivo plano de trabalho;
- Quando for o caso, alimentar sistemas informatizados de gestão dos resultados;
- Informar ao titular do órgão eventuais dificuldades no cumprimento das metas em tempo hábil.
- Comparecer à Agência sempre que houver necessidade da Administração;

- Manter telefones de contato (fixo e/ou celular) atualizados no cadastro funcional;
- Consultar, nos dias úteis, sua caixa postal individual de correio eletrônico institucional;
- Informar ao titular do órgão, por meio da caixa postal individual de correio eletrônico institucional, o andamento do trabalho se apontar dificuldades, dúvidas ou informações que possam atrasar ou prejudicar a entrega do trabalho;
- Manter-se atualizado quanto às atividades, posicionamentos dos órgãos da Agência, orientações da chefia imediata e outras informações necessárias à realização do trabalho.

### 3.5. Caracterização dos instrumentos de pesquisa

A pesquisa foi realizada com os teletrabalhadores a partir de um roteiro de entrevista semiestruturado organizado em duas partes: a primeira, contendo informações sócio-profissionais a fim de se obter o perfil dos entrevistados; a segunda, contendo perguntas gerais sobre a trajetória dos servidores público como teletrabalhadores. O objetivo da entrevista foi coletar informações relativas aos teletrabalhadores e descrever a percepção dos mesmos a respeito de como o teletrabalho ocorre na organização. O entrevista semiestruturada foi baseada no trabalho de Nogueira e Patini (2012) , no qual eles procuram entender o desafio dos gestores de trabalhadores remotos. O roteiro de entrevista se encontra no anexo 1.

A coleta de dados foi complementada pelo levantamento de fontes documentais da Instituição Pública, visando identificar como o teletrabalho foi por ela estruturado através de uma análise documental feita a partir tal documento. O objetivo é determinar a estrutura do teletrabalho na organização.

### 3.6. Procedimentos de análise de dados

A coleta aconteceu em outubro e novembro de 2018, por meio da utilização dos roteiros de entrevista semiestruturados. As entrevistas ocorreram por meio presencial e por ligações telefônicas que foram agendadas com os colaboradores por via correio eletrônico. Os áudios das entrevistas foram gravados por meio de um aplicativo de celular chamado Call X, para serem primeiramente transcritos e posteriormente interpretados. Vale ressaltar que o investigador numa análise de dados qualitativa quer apreender “algo a partir do que os sujeitos da investigação lhe

confiam” (Amado, 2000). A análise de dados foi realizada por meio da análise de conteúdo categorial-temática.

Após a realização das pesquisas, prosseguiu-se com a análise e classificação das informações em temas e categorias por meio de uma Análise de Conteúdo, que pode ser definida, segundo Franco (2008) como “um conjunto de técnicas de análises de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

Além disso, Franco (2008) ainda explicita que o investigador deve analisar as mensagens visando inferir sobre as características do texto, as causas e antecedentes das mensagens, e os efeitos da comunicação. Aqui é importante destacar que as categorias foram definidas a posteriori, sendo primeiramente realizada a organização das verbalizações em temas e em um segundo momento o alinhamento dos temas em categorias.

Vale ainda destacar que foi feita uma coleta de documentos na autarquia em questão, para uma análise documental do tema. Nessa coleta, foram recolhidos diversos relatórios referentes ao desempenho dos teletrabalhadores, à legislação do teletrabalho na instituição e ao termo de compromisso.

Dessa forma, Richardson et al (1999) apresenta a análise documental como uma série de operações que visam estudar documentos no intuito de compreender circunstâncias sociais e econômicas. No presente caso, buscou-se compreender as bases do teletrabalho na instituição.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, serão apresentadas as análises de cada categoria criada com as principais verbalizações e seus respectivos temas. O quadro 2 apresenta informações relativas a percepção de cada teletrabalhador entrevistado com sua própria concepção de teletrabalho. Aqui, pode-se observar que a maior parte das verbalizações contribuem para um entendimento de que o teletrabalho é compreendido como uma forma de melhorar o rendimento de colaboradores através da dotação de flexibilidade na rotina de trabalho ou que, também com a mesma frequência, o teletrabalho pode ser considerado como uma atividade que tem ocorrência exterior ao ambiente organizacional.

Dentro desse contexto, apresenta-se os conceitos de teletrabalho e de teletrabalhador definidos da seguinte forma pela Autarquia em questão:

“Teletrabalho: atividade ou conjunto de atividades realizadas fora das dependências físicas do órgão que não se configurem trabalho externo”

“Teletrabalhador: servidor em teletrabalho indicado previamente por titular de órgão submetido ao PGD”

Verbalizações	Temas	Categorias	Frequência
“Eu acho que é uma grande oportunidade de economia de recursos para o governo.”	Teletrabalho como economia de recursos.	<b>Definições de Teletrabalho.</b> Inclui Teletrabalho como atividade que ocorre em local exterior ao ambiente organizacional; como um meio para realizar produtos de natureza puramente intelectuais; como economia de recursos; como forma de melhorar o rendimento de colaboradores por meio da dotação de flexibilidade na rotina de trabalho.	8
“O Teletrabalho pra mim é quando você ao invés de fazer suas atividades no local da empresa você faz isso remotamente através de outro local a sua escolha, você pode fazer isso num hotel, você pode fazer isso em casa, mas por sua conta o local”  “é um trabalho fora da repartição para um assistente administrativo corporativo. Você tem liberdade para trabalhar em qualquer lugar, liberdade para estar em qualquer lugar executando esse trabalho, o teletrabalho é o trabalho realizado à distância, fora do ambiente de trabalho.”  “O teletrabalho é a atividade em que você pode exercer remotamente, eu não vislumbro a necessidade de vínculo físico com o seu ambiente de trabalho normal, você não precisa tá tendo que ir, tendo que se reportar, no teletrabalho você realiza as mesmas atividades, a possibilidade de você exercer as mesmas atividades sem	Teletrabalho como atividade que tem ocorrência exterior ao ambiente organizacional.		

ter que se apresentar no escritório, ou ter um expediente pré-determinado.”			
“Eu acho que é uma forma de permitir o trabalho intelectual, sem a presença física, não envolve um produto físico e traz a ideia de produtos intelectuais sem a presença física, só reduzir ao resultado que é entregue por meio eletrônico, eu acho que é isso.”	Teletrabalho como um meio para realizar produtos de origem puramente intelectuais.		
<p>“Bem, eu creio que é uma forma das instituições em geral melhorar o rendimento dos seus servidores, dos seus funcionários.”</p> <p>“É a busca pela maior produtividade e qualidade do produto final do trabalho, com a possibilidade de maior liberdade do trabalhador em relação ao cumprimento de suas atividades cotidianas.”</p> <p>“O teletrabalho é uma forma diferente de gestão, você não cobra mais dos Servidores o tempo deles e sim a produção deles, e à medida que você não cobra do servidor mais todo mês o tempo dele e sim a produção, não há necessidade que essa produção seja feita no ambiente de trabalho, por causa das ferramentas tecnológicas que a gente dispõe hoje, aí acaba sendo uma relação de ganha-ganha entre a administração e o servidor”</p> <p>“O teletrabalho é uma ferramenta que permite você realizar suas tarefas, suas responsabilidades profissionais com flexibilidade adequando os seus interesses com os interesses da empresa, da instituição para a qual você trabalha de forma que todos alcancem seus objetivos.”</p>	Teletrabalho entendido como forma de melhorar o Rendimento de colaboradores por meio da dotação de flexibilidade na rotina de trabalho.		

**Quadro 2 - Categoria: Definições de Teletrabalho.**

Como pode ser observado no quadro abaixo, a maior parte dos entrevistados acreditam que o perfil do teletrabalhador deve ser pautado no conhecimento prévio das tarefas que vão ser executadas, ou seja, para que o servidor público possa executar tarefas de maneira remota, ele deve apresentar experiência suficiente ou treinamento para se adequar qualidade requerida pela tarefa. De acordo com Gaspar *et al.* (2014) a capacitação do teletrabalhador deve ser proporcionada pela organização por meio de treinamento dado aos profissionais em teletrabalho, tanto em questões técnicas-operacionais, quanto em termos de automotivação e autodisciplina. Também os profissionais que permanecerão fisicamente na organização, prestando suporte aos teletrabalhadores deverão ser contemplados. Gaspar *et al.* (2014), ainda apresenta que há organizações que propiciam palestras e workshops envolvendo até os familiares do teletrabalhador, buscando assim um melhor entendimento destes sobre as características do teletrabalho a ser desenvolvido na residência.

Outros aspectos relacionados ao perfil são: a adequação necessária para que o teletrabalhador esteja em reais condições para lidar com o novo ambiente de trabalho; e a disciplina que deve existir para que a tarefa seja realizada a contento, de acordo com os parâmetros de avaliação definidos pela autarquia.

A autarquia traz como seus próprios critérios de seleção de teletrabalhadores, de forma objetiva, a observação de no mínimo os seguintes itens:

- Qualidade do produto entregue;
- Conduta profissional;
- Produtividade no trabalho presencial.

Verbalizações	Temas	Categorias	Frequência
<p>“Eu acho que o teletrabalho precisa de requisitos, ele não é para qualquer área, ele não é para qualquer pessoa, ele não é para qualquer órgão, então tem lugares onde ele vai dar muito certo, a depender do perfil do órgão, do trabalho que é executado ali, e do perfil dos profissionais, dos servidores, tem um lugar que não vai rolar.”</p> <p>“Tem pessoas que não se adaptam ao teletrabalho, já vi alguns colegas, que pediram para voltar, porque não conseguiram se adaptar”</p> <p>“você pode ter alguma dificuldade, porque você não tem uma pessoa do lado para consultar, outras pessoas não se adaptam a ficar o dia inteiro em casa.”</p>	<p>O Perfil do Teletrabalhador vinculados a adaptabilidade do colaborador ao novo ambiente.</p>	<p><b>Perfil do teletrabalhador.</b> Inclui perfil vinculado a adaptabilidade do colaborador ao novo ambiente; a sua experiência ou treinamento e vinculado a necessidade de disciplina.</p>	
<p>“por exemplo, eu sou o teletrabalhador que tem menos experiência, vamos supor que eu sou o mais novo na área, e tem um teletrabalhador que tem mais experiência, porque a meta tem que ser a mesma, se ele já sabe como fazer, então para ele a mais fácil. Então não posso ser um teletrabalhador, vou ter que ficar lá até aprender”</p> <p>“Essa é a desvantagem do teletrabalho, só pode entrar no teletrabalho quem já tiver experiência, porque senão ele não consegue produzir como deveria.”</p> <p>“Na minha opinião você deveria primeiramente avaliar o resultado, para entender se aquela pessoa deve, pode ou não continuar no teletrabalho, você não precisa ter corte, se você não realizar seu trabalho no escritório, alguém vai te chamar atenção.”</p> <p>“Mas assim, se não souber do serviço, se não tiver prática, se não for uma pessoa participativa, inteligente, complica, porque senão, você vai ter muito retrabalho, porque ele fica muito autônomo, então a pessoa tem que ser boa, se ela não é boa, melhor deixar ele para trabalhar em equipe”</p>	<p>O perfil do Teletrabalhador vinculado à sua experiência ou treinamento.</p>		7

<p>“Mas quando pega um punhado de processos que são simples, que eu já trabalhei com aquele assunto, já domino aquele assunto, eu já tenho alguns modelos que eu posso usar e fazer com que o trabalho renda mais.”</p>			
<p>“Há a necessidade muito grande da disciplina, se você não tiver disciplina você pode se perder e ficar longe de atingir a meta, então você tem que correr com o trabalho, para poder buscar alguma coisa.”</p> <p>“você tem que ter uma disciplina muito grande, ter um poder de concentração, às vezes as distrações em casa atrapalham”</p> <p>“tem um controle de qualidade, aí vai também vai muito do meu perfil, eu também não gosto de fazer nada mal feito, então adequou ao meu perfil também.”</p>	<p>O perfil do Teletrabalhador vinculada a questão da disciplina.</p>		

**Quadro 3 - Categoria: Perfil do teletrabalhador**

Foi identificado nos relatos dos entrevistados que o teletrabalho pode trazer alguns benefícios para a organização que está utilizando de tal modalidade. O primeiro apresenta que a instituição em questão pode se beneficiar pela economia gerada pelo fato do trabalhado não está presencialmente no escritório, evitando gastos relativos a aluguel, energia, estrutura (computadores, internet, mesas). De acordo com (Roberto e Filho, 2016), existe a redução dos custos fixos com deslocamento (vale- transporte ou veículo fornecido pela empresa), redução dos custos com infraestrutura (energia, água, imobiliário, limpeza e conservação) e ganho de espaço na empresa (escritórios e garagem).

Ainda foi possível identificar nos relatos dos servidores, que a estruturação do teletrabalho foi baseada em uma política de gestão por desempenho, sendo considerada uma forma de alcançar uma melhora na rastreabilidade e no controle da produção.

Por fim, ainda vale ressaltar que o teletrabalho, dentro do contexto dessa autarquia, possibilitou um maior contato de servidores espelhados pelo Brasil para dividir experiências sobre o próprio teletrabalho, o que gera um enriquecimento do ponto de vista cultural e ainda contribui para um melhor desenvolvimento da modalidade de trabalho em questão.

<b>Verbalizações</b>	<b>Temas</b>	<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>
<p>“E a Autarquia para manter 80 pessoas no prédio usando dois andares, e passar a usar apenas um, é uma economia, mesmo que você faça essa rotatividade, o custo hoje da Autarquia por exemplo, está refletido num prédio que alugado, Então se algumas pessoas poderiam trabalhar em casa é uma economia em tudo, aluguel, custo do imóvel, ar condicionado, energia</p>	<p>Redução de gastos para a instituição em questão</p>	<p><b>Benefícios para a</b></p>	<p>5</p>

<p>“Eu não estou gastando energia lá, as lâmpadas onde eu estava estão desligadas, eu não estou acessando a rede, logo ela tem uma redução financeira.”</p> <p>“é bom para instituição porque ele vai passar menos tempo aqui, porque ele vai tá gastando menos água, menos luz, menos tudo, utilizar recursos”</p>		<p><b>Autarquia.</b> Inclui a redução de gastos para a instituição em questão Inclui Redução de gastos para a instituição em questão; Melhor controle da produção; utilizar melhor os recursos humanos.</p>	
<p>“Agora do ponto de vista de gestão, desconsiderando essas questões, o fato de você conseguir medir melhor as produções, a rastreabilidade da produção, eu acho que traz mais benefícios do que prejuízos”</p>	<p>Melhor controle da produção</p>		
<p>“A gente usa mais o WhatsApp, telefone e e-mail. Então dependendo da situação na qual tem que explicar um pouco mais, vai por e-mail, se não tem jeito, aí tem que ligar. ”</p> <p>“Os servidores que estão em teletrabalho, uma colega teve iniciativa e fez um grupo que a gente fica trocando ideias, uma coisa que foi boa”</p> <p>“Um processo mais complicado, tem que discutir, aí dá uma ligada, pelo WhatsApp, avisa, é muito tranquilo, olha funciona muito bem. ”</p> <p>“eu percebi que nós acabamos formando grupos, como a distância física deixou de ser relevante, a gente acabou tendo contato com pessoas que fazem as mesmas coisas em outros estados, e isso amplia um pouco os horizontes, o estado do Amazonas faz assim, a outra Minas Gerais faz de outro jeito e acaba gerando, um sentimento de integração nacional, não só local e acaba contribuindo com a uniformidade”</p>	<p>A utilização de diferentes formas de comunicação para fazer o teletrabalho mais efetivo</p>		

**Quadro 4 - Categoria: Benefícios para a Autarquia.**

As respostas dos entrevistados revelam que além de benefícios, algumas desvantagens para a organização podem ser observadas. A primeira diz delas diz respeito a como o teletrabalho pode deixar o servidor público alienado ao que está acontecendo dentro da organização, perdendo nesse sentido o desenvolvimento de novas ideias, soluções e discussões que poderiam trazer melhorias para a instituição em questão. Conforme exposto por Whittle e Mueller (2009), a sensação de isolamento afeta a produtividade e a qualidade de vida do trabalhador, podendo gerar sua alienação em relação à cultura organizacional.

Além disso, a organização também perde com relação a aspectos de segurança, já que terá que abrir seus sistemas para fronteiras muito distantes do ambiente previamente delimitado, podendo assim arriscar informações importantes para a instituição. A outra problemática está relacionada aos custos benefício, pois quando se trata do controle necessário para o teletrabalho e

o custo que esse mesmo controle pode gerar, em alguns casos, o teletrabalho não será encarado como uma modalidade de trabalho rentável dentro do ponto de vista financeiro na administração pública.

Verbalizações	Temas	Categorias	Frequência
<p>“o teletrabalhador, não se envolve, não existe mais hoje, se eu executo meu trabalho e me sobra tempo, esse tempo vou gastar comigo, os meus interesses particulares, se eu tivesse trabalhando na agência me sobrasse tempo, ia conversar com o colega sobre uma resolução nova que saiu, eu ia ler alguma coisa relacionada ao assunto que está no calor, que está sendo discutido da agência, eu ia ler o Jornal Interno, e ver o que tá acontecendo, o que que o conselho está decidindo, se tem alguma proposta de resolução saindo, eu iria ali dar uma lida, aqui não existe isso.”</p> <p>“hoje eu sou uma servidora muito mais alienada do que eu era com trabalho presencial, esse, para mim, para agência, é um aspecto negativo.”</p>	O teletrabalho como fator alienante para o colaborador	<p><b>Malefícios do Teletrabalho para a Autarquia.</b> Inclui o teletrabalho como como fator alienante para o colaborador, impacta em aspectos relativos à segurança organizacional; difícil implantação por motivos relacionados aos custos.</p>	3
<p>“mas ela perde, na questão da segurança, porque eu posso configurar a minha máquina do jeito que eu quiser, em algum momento eu posso fazer uma configuração que seja prejudicial, não para mim mas para a própria Autarquia.”</p>	O teletrabalho impactando em aspectos relativos à segurança organizacional		
<p>“tem o custo do controle, se o controle tiver um custo muito grande, se você precisar de dois servidores para controlar um teletrabalhador, passa não valer a pena. Então é um desafio você conseguir montar um sistema de controle, que não seja muito oneroso.”</p>	O teletrabalho sendo de difícil implantação por motivos relacionados aos custos		

**Quadro 5 - Categoria: Malefícios do Teletrabalho para a Autarquia.**

Nesse próximo quadro observa-se que a maior ocorrência de relatos ao tema de rendimento no teletrabalho está relacionada ao tempo, que diferente da escala normal de 8 horas (definida por pontos eletrônicos), o servidor público fica comprometido apenas em conseguir terminar seu trabalho independente das horas por ele utilizadas para a conclusão da tarefa. Dessa forma, é possível concluir que o colaborador tem um interesse em concluir seu respectivo dever em um tempo menor, levando-o a uma melhora de rendimento.

O quadro a seguir mostra o desempenho de trabalhadores tanto em regime presencial quanto em regime de teletrabalho, a partir de um índice criado pela própria autarquia, e é possível verificar que os rendimentos são consideravelmente maiores no regime de teletrabalho.

Mês	Presencial			Teletrabalhador			Total		
	Produção esperada	Pontuação	Ipado	Produção esperada	Pontuação	Ipado	Produção esperada	Pontuação	Ipado
fev/18	987.5	1032.9	1.046	1387.47	1788.5	1.289	2374.97	2821.4	1.188
mar/18	911	917.8	1.007	1412	1848.8	1.309	2323	2766.6	1.191
abr/18	558	667.6	1.196	1890	2599.7	1.376	2448	3267.3	1.335
mai/18	298.5	311.5	1.044	1619.5	2150.25	1.328	1918	2461.75	1.283
jun/18	260	302.8	1.165	1509	1991.9	1.320	1769	2294.7	1.297
jul/18	225.5	260.1	1.153	1747	2428	1.390	1972.5	2688.1	1.363
ago/18	204	308.7	1.513	1574	2249.9	1.429	1778	2558.6	1.439
set/18	258.5	284	1.099	1570	2285	1.455	1828.5	2569	1.405
<b>Total</b>	<b>3703</b>	<b>4085.4</b>	<b>1.103</b>	<b>12708.97</b>	<b>17342.05</b>	<b>1.365</b>	<b>12805.47</b>	<b>16299.85</b>	<b>1.273</b>

Imagem 1 – Tabela Resumo IPADO



Imagem 2 – Distribuição das atividades

Outros motivos relatados para justificar o aumento no desempenho e produtividade são: primeiramente, a meta, que a partir de sua formulação, permite que se crie meios para quantificar e objetivos que devem ser cumpridos sim ou si, forçando o servidor se esforçar mais para se manter em regime de teletrabalho. Um outro motivo considerado diz respeito às interrupções que ocorrem no ambiente organizacional, e que inexistem no ambiente do teletrabalho, possibilitando assim um rendimento maior. Por fim, o maior rendimento pode ser justificado pelo teletrabalho gerar um maior envolvimento com as tarefas executadas.

Verbalizações	Temas	Categoria	Frequência
“é aquela coisa, a objetividade é maravilhosa, não tem conversa, tenho que cumprir minha meta, não posso ficar enrolando vendo internet, vou cumprir minha meta, e o melhor, se eu cumprir a meta, o que me sobrar de tempo,	O tempo que sobra parece servir como motivação para a ocorrência de uma		8

<p>e vou poder gastar como quiser, então é um esquema muito inteligente e muito objetivo. Então eu tenho certeza que eu produzo muito mais agora”</p> <p>“impressionante como o trabalho é feito do mesmo jeito, numa produtividade maior, eu acho que até que numa qualidade maior, porque você fica empolgado, você fica querendo fazer com que a coisa aconteça, sendo que quando você está cumprindo jornada, sua preocupação principal é cumprir as 8 horas, no teletrabalho não, vou fazer aquilo ali, e voltar livre para fazer as minhas outras coisas”</p> <p>“Em casa, você pode cumprir a meta no menor tempo possível, no escritório se você vai produzir muito rápido, mesmo que seja com mais qualidade, você simplesmente fica lá, a produção acaba sendo mais lenta, você não tem ganho. Eu tava muito focado, o trabalho em casa é muito mais focado no resultado, porque acabou o trabalho, acabou. Você não tem que ficar em frente ao computador por tantas horas e no escritório não, acabou, você tem que ficar mais um tempo.”</p>	<p>produção maior.</p>	<p><b>Rendimento maior com o Teletrabalho.</b> Inclui aproveitar o tempo como fator de motivação; maior envolvimento com o trabalho e maior produção; resultados melhores por metas; evita interrupções do ambiente organizacional.</p>		
<p>“Os resultados do teletrabalho são fantásticos. Eu produzo muito mais. Por incrível que pareça, tenho muito mais envolvimento com o trabalho estando em casa, do que quando estou na própria Autarquia”</p>	<p>Maior produção, por conta de um maior envolvimento com o trabalho.</p>			
<p>“Eu acredito que com o teletrabalho, como você implementa uma meta, os resultados são melhores, mas essa meta estressa os dois lados. Então se coloca uma meta, porque você não pode ficar à toa em casa. Então você tem que estar trabalhando. Então você coloca uma meta que seja suficiente, para que justifique essa pessoa estar em casa trabalhando e você possa medir”</p> <p>“Vamos considerar a média de pensamento do cidadão brasileiro, que um servidor público é enrolado e não trabalha. Se você for pensar nesse ponto, e aí você ter teletrabalho, aí o teletrabalho traz vantagens, porque ele especificam a meta e se você não cumprir aquela meta, você tá fora”</p>	<p>Os resultados são melhores em razão da meta adotada.</p>			
<p>“Então você rende bem mais por conta disso, interrupções constantes, e eu já tinha tido essa experiência antes, quando precisei trabalhar algumas vezes, o trabalho rende mais porque até no sábado você não tem essas interrupções constantes de terceiros, e você acaba ficando mais focada na sua atividade principal.”</p> <p>“Especificamente quanto ao trabalho, em casa eu não sou interrompida, eu consigo me dedicar com mais foco, com mais objetividade ao trabalho que eu faço, porque no escritório a gente sempre encontra alguém, alguém pede para você fazer outra coisa e tira a atenção e o trabalho que eu faço precisa de muita atenção.”</p>	<p>As interrupções que ocorrem no ambiente organizacional, inexistem no ambiente do teletrabalho, possibilitando assim um rendimento maior.</p>			

**Quadro 6 - Categoria: Rendimento maior com o Teletrabalho.**

As desvantagens envolvem problemas de isolamento e alienação na realização do trabalho. Esse quadro a seguir trata de problemas de socialização e comunicação resultantes da atuação de servidores públicos em regime de trabalho. As frequências com relação estão divididas entre dois principais temas, sendo o primeiro relacionado à perda de uma parcela da vida social que está ligada ao trabalho, vale ainda observar, que muito dos entrevistados relataram que sentem falta do relacionamento com os colegas e que também se sentem isolados. O segundo tema apresenta o teletrabalho influenciando negativamente a comunicação relativa ao próprio trabalho, afetando do processo de *feedback* à resolução de dúvidas. Entretanto, cabe colocar que houveram relatos que afirmam que o teletrabalho proporciona uma melhor interação entre as pessoas.

Verbalizações	Temas	Categoria	Frequência
<p>“Eu acho que a perda do ponto de vista social é enorme, se eu realmente não tivesse os meus filhos, eu não sei se eu optaria, porque é saudável você se arrumar, saudável sair de casa, saudável você participar de um lanche de tarde com os colegas de trabalho, é saudável você almoçar, de vez em quando com a turma, é saudável saber da vida do outro, o que está acontecendo, sair da bolha.”</p> <p>“mas a gente não troca nada de pessoal, acaba que a gente troca quando eu preciso de trocar alguma ideia sobre trabalho, eu posto alguma coisa, falo alguma coisa lá no nosso grupo,...,mas a gente só troca ideia sobre trabalho.”</p> <p>“Do ponto de vista pessoal, aquela troca de como tá sua vida, do meu problema, da ideia que o outro dá para resolver aqui uma questão, não, não tem mais”</p> <p>“Com os colegas, de forma geral fica prejudicado, porque você não tem o contato físico, pessoal”</p> <p>“a parte social também é muito ruim, porque você também perde contato. Eu não vou conseguir parar meu trabalho para ficar meia hora conversando no telefone.”</p> <p>“No começo, como está se adaptando à rotina, você acaba cortando contato com o mundo externo sem perceber, e aí acaba não vendo outras pessoas, e você acaba, quando fala, fala apenas do seu trabalho, acaba sendo muito restrito, e você acaba não vendo o trabalho de outras pessoas, não aprende, você fica num universo restrito, você não vê o trabalho das outras pessoas de outras áreas e acaba não vendo como isso influencia a sua área”</p> <p>“E hoje eu tenho contato, o WhatsApp ainda é algo que ameniza esse isolamento, mas com certeza hoje, eu sou um ser mais isolado, porque eu não tenho essa parte social do trabalho.”</p> <p>“e às vezes você acaba perdendo um pouco de contato e você também acaba ficando muito dias sem ver gente, no</p>	<p>A perda de uma parcela da vida social que está ligada ao trabalho.</p>	<p><b>Problemas de socialização e comunicação.</b> Inclui A perda de uma parcela da vida social que está ligada ao trabalho; interação virtual com o grupo, atrapalha a troca de ideias sobre o trabalho.</p>	<p>9</p>

<p>meu caso, sem ver pessoas mesmo”</p>			
<p>“Mesmo estando à distância, a interação com o grupo do setor continua, e talvez seja mais intensa do que se ambos estivessem em suas baias, na Autarquia. ”</p> <p>“Inclusive, não são raros os casos de ajuda entre servidores que estão nas dependências da Autarquia e o teletrabalhador. Ademais, criou-se uma interação nova, a saber, entre os próprios teletrabalhadores, unindo servidores que sequer trabalhavam no mesmo setor nas dependências da Autarquia. ”</p>	<p>O teletrabalho proporciona uma melhora interação.</p>		
<p>“eu não vou ficar ligando para o colega aqui também está em teletrabalho, porque eu nem sei se ele está trabalhando, porque às vezes o horário dele é diferente do meu. Então essa discussão ela acaba sendo reduzida, porque você tem uma interação menor com os colegas”</p> <p>“Acho que a falta de convivência com os colegas, para trocar experiência é um problema que a gente pode minimizar com algumas reuniões periódicas, mas tem esse problema. ”</p> <p>“acaba que uma das desvantagens é que você fica afastada da instituição e do que está acontecendo na agência, se perde muita da troca de ideias com os colegas de outras áreas, aqui hoje, basicamente meu contato diário e com meu coordenador”</p> <p>“Há realmente um tratamento da discussão diária do serviço, quando você está no escritório, quer ou não, você acaba debatendo com os colegas, de uma forma mais constante assuntos que estão analisando. Você acaba ouvindo opiniões que vão ao encontro da sua, ou seja, estando no escritório Você tem uma vantagem de discutir o assunto, se o grupo é coeso, com uma maior frequência. ”</p> <p>“A desvantagem é um pouco falta de comunicação, você acaba sempre perdendo um pouquinho de comunicação com seus colegas, mas as nuances de comunicação, sem saber quando uma coisa é urgente, <i>feedback</i> principalmente do trabalho que ao invés de ter pessoalmente, você tem na hora às vezes pela própria linguagem não verbal de com quem você está falando, e passa ser tudo por texto e às vezes por telefone”</p> <p>“você liga, entre em contato pelo link (aplicação para comunicação interna na autarquia), mas não é a mesma coisa de você está conversando com um colega lado a lado, ele esclarecendo as dúvidas, trocando ideia, passando informações novas. E aqui tem essas desvantagens, você pede um pouco do contato, um pouco da experiência com os outros colegas. ”</p> <p>“Hoje você tem muitas ferramentas de comunicação que facilitam, mas a gente vivenciou alguns problemas de sistemas que dificultaram algumas atividades de alguns teletrabalhadores, tanto na casa deles que cai a internet por exemplo, você vai ter essa dificuldade de executar o</p>	<p>O teletrabalho atrapalha a comunicação relativa ao próprio trabalho</p>		

<p>trabalho, e às vezes problemas nos sistemas das agências que eles não conseguiam acessar de casa, aí a gente tem que ficar fazendo esse gerenciamento desses problemas, não é tão bom como se eles estivessem aqui mas são problemas que a gente consegue contornar. ”</p> <p>“você se força, aí eu acho um ponto positivo, a estudar melhor os regulamentos que às vezes você está em uma situação no escritório em que alguém grita, “ Alguém sabe como fazer isso?”, e a pessoa do outro lado responde: “se faz assim”. Quando você não está no escritório, você tem que entender o regulamento.”</p>			
---	--	--	--

**Quadro 7 – Categoria: Problemas de socialização e comunicação.**

O quadro que se segue traz informações relativas a tecnologia da informação dentro do contexto do teletrabalho elaborado na autarquia. Todas as questões apresentadas nesse quesito têm a mesma frequência. A primeira das questões diz respeito ao fato que a TI não é totalmente suficiente para atender as demandas dessa modalidade, sendo necessário a presença física do servidor público para a resolução de determinados problemas nos quais a tecnologia não consegue ser a melhor alternativa. A segunda das questões fala sobre a existência de complicações para a resolução de problemas de TI remotamente, e que em alguns momentos a única forma de encontrar uma solução é indo à organização. Um último ponto está relacionado a falta de treinamento em assuntos da área de TI, importantes para o desenvolvimento das demandas e tarefas.

<b>Verbalizações</b>	<b>Temas</b>	<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>
<p>“frequentemente eu ainda vou ao escritório ou almoço com os colegas, quando eu tenho que resolver algum assunto. Com o grupo específico você não perde o contato, você perde o contato de proximidade, físico de estar ali um do lado do outro, mas ele reduz mas não acaba. ”</p> <p>“Ou uma vez por mês eu vou lá e resolva os casos críticos, passo lá de 3 horas e 4 horas, resolve também. ”</p>	<p>A TI não consegui ser totalmente eficiente para com a demanda do teletrabalho, sendo necessária a ida ao escritório como uma solução para resolver determinados assuntos.</p>	<p><b>Questões sobre Tecnologia da Informação.</b> Inclui problemáticas relacionadas a TI não consegui ser totalmente eficiente para a proposta do teletrabalho; O suporte com acesso dificultado; E a Falta de treinamento em aspectos relacionados a área de TI.</p>	4
<p>“aí você tem que ir na Autarquia, e conversar com uma pessoa de computação lá, o suporte lá, por exemplo tem que reinstalar minha VPN, então vai lá instalar na sua máquina”</p> <p>“às vezes a gente tem dificuldade de acessar os sistemas, questão de TI, tem um servidor da área de TI que a gente costuma relatar dificuldades para acessar os sistemas internos, às vezes um colega do Paraná ou de outro estado não tá conseguindo logar por qualquer razão, aí ele sempre troca ideia para saber se é um problema local dele ou se é um problema geral da agência, a gente também troca ideia, iniciativa a nossa mesmo sem interferência ou incentivo da instituição”</p>	<p>O suporte atende quando se vai no escritório ou a procurada por iniciativa do teletrabalhador .</p>		

<p>“eu tenho formação na área de informática, então para mim não é problema nem dificuldade nenhuma resolver problemas relacionados à informática,..., se você pegar um servidor que não tenha a habilidade que eu tenho na área de informática e ele tá no teletrabalho, aí acredito que a Autarquia deveria ter um suporte maior para a área de informática. ”</p> <p>“Eu tenho dificuldade com relação à tecnologia, por exemplo eu acho que faltou algum tipo de treinamento mais específico, vamos dizer assim, como as coisas foram organizadas na Autarquia, o servidor que tem atribuição de instalar os programas, responsável por toda a tecnologia que é utilizada e eventualmente a pessoa não tem treinamento para isso, por exemplo, eu não tenho”</p>	<p>Falta de treinamento em aspectos relacionados a área de TI</p>		
--	---	--	--

**Quadro 8 – Categoria: Questões sobre Tecnologia da Informação.**

O quadro abaixo trata das questões relacionadas a meta e por meio dele é possível notar que a meta é entendida em sua maior parte como uma contrapartida em relação ao teletrabalho, ou seja é o preço que se paga para poder exercer o trabalho remotamente.

Outra perspectiva, relacionada à meta na autarquia, corresponde ao fato de que existe uma tensão gerada pela forma na qual o teletrabalho foi estruturado na Autarquia (quem tem o menor rendimento, acaba podendo ser substituído por um trabalhador em regime presencial), o que acaba fazendo, de acordo com o relatos, com que o servidor trabalhe além da meta. Além disso, a meta estruturada na autarquia não está necessariamente avaliando a qualidade do produto final, o que não significa necessariamente que houve um aumento de rendimento, como previsto na portaria que definiu as metas de desempenho dos teletrabalhadores, que serão, no mínimo, 15% (quinze por cento) superiores àquelas previstas para os demais servidores incluídos no programa de gestão de desempenho que executem as mesmas atividades.

Por fim, ainda vale ressaltar que há quem diga que não é necessariamente o teletrabalho que proporciona um resultado melhor, mas sim a política instaurada relativa a gestão por desempenho que estruturou a meta na autarquia.

Verbalizações	Temas	Categoria	Frequência
<p>“existe o IPADO, que é um índice, e tem um ranking lá, se você ficar em último lugar do ranking, e se tiver algum servidor presencial interessado em entrar no teletrabalho, o último do ranking volta para escritório. Aí fica todo mundo super tenso,...,você não fica tranquilo,..., então tem uma tensão aí muito ruim. ”</p>	<p>Tensão gerada pela forma na qual o teletrabalho foi estruturado na Autarquia</p>	<p><b>Questões Relacionadas a meta.</b> Inclui a tensão gerada pela forma como o teletrabalho</p>	<p>7</p>
<p>“Não adianta, em muitos casos, eu gerar uma quantidade muito maior, e aí vem aquela ideia, “eu vou colocar o teletrabalho porque aumentou 15% a meta de trabalho e conseqüentemente o resultado, você pode até</p>	<p>A qualidade do trabalho não está necessariamente incluída na meta de trabalho</p>		

aumentar em 15%, em 30%, isso não significa de trabalho ficou a contento. ”		está estruturado na Autarquia; A qualidade do trabalho não está necessariamente incluída na meta de trabalho; A gestão por competências responsável por resultados melhores e não o teletrabalho; A meta e maior rendimento como contrapartida para a realização do teletrabalho.		
“Hoje estamos vendo que tem um resultado melhor quando você tem metas, não é necessariamente o teletrabalho, eu acho que é uma questão a parte da gestão por desempenho, você pode fazer a gestão por desempenho sem ter o teletrabalho”	A gestão de desempenho responsável por resultados melhores e não o teletrabalho			
<p>“A questão é que ao estabelecer a meta, para quem fica na Autarquia, como nem todo mundo tem meta lá, e como a meta é, teria que ter a princípio uma contrapartida, que às vezes você consegue fazer ou não, a meta não é perfeita, gera desconforto. ”</p> <p>“Trabalha-se mais no teletrabalho, os teletrabalhadores da Autarquia estão trabalhando mais em volume, do que trabalhavam antes na Autarquia, então a meta estabelecida gera um aumento de produção para o teletrabalhador, para justificar algum motivo. Não que ela não seja factível, a questão é que na Autarquia a gente tinha outras atividades, como a discussão de um caso, um trabalho em equipe que dava suporte a um colega, uma atividade administrativa como fiscal de contrato, uma reunião, uma reunião de encontro de assunto de outra área que eu tinha que participar. ”</p> <p>“Eu acredito também que se solicita um maior rendimento, em contrapartida espera-se que o funcionário apresente um maior rendimento, já que ele não vai ter essa preocupação diária de ter que se deslocar até o ambiente de trabalho.”</p>	A meta e maior rendimento como contrapartida para a realização do teletrabalho.			

**Quadro 9 – Categoria: Questões Relacionadas à meta.**

Esse próximo quadro trata de questões que envolvem o ambiente onde o teletrabalho é realizado. Dessa maneira a observação mais recorrente em relação aos entrevistados foi a de que a estruturação de escritórios não é encarada como um problema para a iniciação da execução das tarefas que serão realizadas de forma remota, sendo que em muitos casos o escritório para o teletrabalho já existia ou foi de fácil montagem. Também foi relatado que a autarquia disponibilizou orientações relativas a questões ergonômicas para auxiliar os servidores que estão em regime de teletrabalho, entretanto não houve o acompanhamento para verificar se os procedimentos foram seguidos de maneira correta. Uma última observação traz que o custo pago pela estruturação do escritório é encarado como contrapartida para com o teletrabalho.

Cabe ainda colocar que a Autarquia afirma que constitui requisito obrigatório para participação do servidor no teletrabalho a disponibilidade própria de infra estrutura física, ergonômica, tecnológica e de comunicação adequada à execução das atividades fora das dependências da Autarquia.

Dessa maneira, vale ressaltar que de acordo Rodrigues (2011), o ambiente deveria ser uma responsabilidade do empregador, antes do início da prestação do teletrabalho, é fundamental uma vistoria para validação das questões relativas a higiene, saúde e segurança do trabalho. Esta avaliação deve ser realizada por profissional especialista em ergonomia, capaz de verificar a conformidade do ambiente com as normas de segurança e ergonomia. Validado o ambiente, o teletrabalhador deve se comprometer a trabalhar naquele local e condições e a não alterar o ambiente de trabalho.

Verbalizações	Temas	Categoria	Frequência
<p>“você separa um quarto para transformar em escritório, e aí passou a ser uma extensão do escritório físico, com preparação, um móvel adequado, só preparar os móveis e a preparação para ser como se fosse ao trabalho, não ser interrompido em determinados horários, uma parte durante a manhã em uma parte durante a tarde, e aí foi só isso.”</p> <p>“Eu já tinha um escritório pronto, então assim, eu não, criei nada especial, eu já tinha no escritório meu computador.”</p> <p>“Apesar de eu ter que bancar a estrutura, em parte essa estrutura já era bancada, eu preciso de um computador e eu preciso de internet, a internet hoje teria mesmo, é natural que a pessoa física, e eu estando em casa eu vou utilizar essa mesma estrutura. Então a estrutura que não me gera um custo a mais”</p>	<p>A criação do escritório não é um problema para implementação do teletrabalho por já existir ou ser de fácil montagem</p>	<p><b>Questões relacionadas ao ambiente de teletrabalho.</b></p>	5
<p>“Você vai acabar testando e vendo se o seu computador funciona bem ou não. Então, ergonomia é por conta de cada um mesmo. Quando eu viajo, por exemplo, e eu tenho que fazer alguma coisa, é problema. Você tem que trabalhar em espaço onde não existe nenhum tipo de ergonomia, numa cama de hotel ou numa mesinha. Você tem que se virar.”</p> <p>“Não teve nenhum auxílio, teve orientações de qual material seria necessário, cadeira, orientações de ergonomia e requisitos técnicos para acessar os sistemas, mas toda a preparação, a iniciativa e o custo fica por parte do teletrabalhador.”</p>	<p>Existe uma orientação sobre ergonomia, mas nenhum acompanhamento de fato.</p>	<p>Inclui que a criação do escritório não é um problema para implementação do teletrabalho por já existir ou ser de fácil montagem; A existência de orientação sobre ergonomia, mas a inexistência acompanhamento; O custo de montagem para a estrutura do escritório como Contrapartida.</p>	
<p>“A preocupação da Autarquia, é uma preocupação relacionada ao cidadão, porque ela diz que está dando a oportunidade de não trabalhar no escritório, então você tem que pagar por isso de alguma forma. Como você paga por isso? Você paga por isso montando a infraestrutura e dando mais resultado.”</p>	<p>O custo de montagem para a estrutura do escritório como Contrapartida.</p>		

**Quadro 10 – Categorias: Questões relacionadas ao ambiente de teletrabalho.**

De acordo com o quadro abaixo podemos concluir que na autarquia, os principais motivadores para opção pelo teletrabalho estão intimamente relacionados à flexibilidade que tal modalidade oferece ao servidor público, possibilitando o gerenciamento do próprio horário da forma que lhe parecer melhor, e o ganho gerado pelo não enfrentamento diário do trânsito. Outro ponto citado consiste na questão familiar, em especial filhos menores e pais em idade avançada. A redução de gastos também pode ser encarada como um dos motivos para a escolha do teletrabalho, pois se deixa de gastar com alimentação fora de casa, combustível, entre outros. Por fim, fatores como atividade física, educação, saúde, e outros tiveram também sua contribuição.

O descrito acima corrobora com a visão de Roberto e Filho (2016) que apresentam como os principais ganhos para o teletrabalhador: a flexibilidade de horários, a redução dos deslocamentos para o trabalho e a promoção do equilíbrio entre vida familiar e profissional do empregado.

Verbalizações	Temas	Categoria	Frequência
<p>“Meu filho pequeno, conforme eles vão crescendo, eles precisam mais da mãe, então assim, eu não tinha noção que eles iam me demandar tanto”.</p> <p>“Tenho uma família grande, com 3 filhos, e que dependem muito de mim para suas atividades escolares e extra-escolares”</p>	<p>Motivadores para a execução do Teletrabalho relacionados a Família</p>	<p><b>Motivadores para escolher pelo teletrabalho.</b></p>	
<p>“a possibilidade gerenciar meus horários”</p> <p>“ter horários, eu sempre quis ter horários diferentes do que é o padrão comercial para mim é muito conveniente isso e com teletrabalho eu consigo realizar esse tipo de rotina.”</p> <p>“a liberdade de poder gerir os próprios horários”</p> <p>“Então, se o importante é você cumprir as tarefas, o teletrabalho vem a facilitar, porque você pode fazer de noite, você pode fazer de madrugada, você pode fazer bem cedinho, antes do expediente começar, você pode fazer ao longo do expediente, de uma forma mais flexível, sem ter essa coisa de bater o ponto para passar 8 horas.”</p> <p>“O principal motivo, é uma visão de futuro de determinadas situações, o horário rígido da AUTARQUIA, ter que ficar lá 9 horas, incluindo horário de almoço mais deslocamento, por exemplo, então a gente tem que ficar dedicado a AUTARQUIA.”</p> <p>“Acho que principalmente, a flexibilidade de horário para desempenhar as atividades”</p> <p>“Flexibilidade, flexibilidade é o mais importante,</p>	<p>Motivadores para a execução do Teletrabalho relacionados ao gerenciamento dos horários de trabalho e à Flexibilidade</p>	<p>Inclui motivadores como relacionados à Família; relacionados ao gerenciamento dos horários de trabalho e à Flexibilidade; relacionados a aspectos do serviço público e sua organização; Relacionados a redução de custos e gastos; relacionados ao trânsito de forma específica; vinculados a aspectos gerais (educação e atividade física)</p>	<p>9</p>

<p>principalmente porque eu percebi depois que acabava produzindo tudo que era necessário e às vezes tinha tempo ocioso”</p> <p>“Então é uma ferramenta que facilita isso, porque a jornada, ela enrijece demais, quem mora longe, quem tem três filhos, quem tá estudando, para outra coisa que não seja relacionado diretamente ao trabalho.”</p> <p>“e a flexibilidade também é muito importante, que tem muitas coisas que a gente deixa de fazer no dia a dia porque você só poderia fazer nos períodos comerciais digamos assim, e você tendo essa flexibilidade você pode fazer outras atividades da sua vida particular e sem prejuízo para o seu rendimento profissional.”</p>			
<p>“se você tem uma produtividade elevada, você não tem aumento de salário e você não ganha por produtividade, então não é interessante, a produtividade elevada para o servidor público não traz ganhos para ele, é o contrário, digamos, ele é punido por tempo ocioso no escritório”.</p>	<p>Motivadores para a execução do Teletrabalho relacionados a aspectos do serviço público e sua organização</p>		
<p>“redução de gastos, não precisa de tá almoçando em restaurante,..., não tenho gasto com combustível, não tem gasto com garagem, então eu tenho a redução dos gastos e custos”</p> <p>“também a questão financeira, não gasto tanto com alimentação fora de casa que era um peso grande e também com o combustível eu reduzi bastante.”</p> <p>“Não é meu caso, mas eu vejo pelos colegas que eles economizam gasolina, você economiza tempo, você economiza roupa, sem dúvida é mais sustentável.”</p>	<p>Redução de custos e gastos</p>		
<p>“Eu me prontifiquei exatamente para ganhar mais tempo, principalmente em questão de trânsito, eu pedi a muito tempo algo em torno de uma hora e meia, duas, principalmente voltando para casa, quando voltava 6 horas, 6:30, eu às vezes preferia ficar mais tempo na Autarquia, fora do meu horário de trabalho, ou fazendo um trabalho para pegar hora extra, esperando passar um pouco do horário de pico do trânsito.”</p> <p>“Não preciso estar me deslocando até a sede da autarquia”</p> <p>“a redução do tempo gasto com deslocamento, dependendo de onde você mora aqui em Brasília, você leva 2 horas, 3 horas no trânsito de ir e voltar, uma parte considerável de seu dia útil, que você poderia fazer outras atividades”.</p> <p>“E também a gente pode usar a cidade em horários alternativos, o trânsito parou de existir, não que parou de existir, mas passou a ser uma opção, trânsito e engarrafamento, tudo pode ser planejado nos horários de menos movimento na cidade.”</p>	<p>Motivadores para a execução do Teletrabalho relacionados ao trânsito de forma específica.</p>		

<p>“principalmente de perda de tempo, o servidor por exemplo não perde muito tempo com descolamento”</p>			
<p>“Então, eu até abri mão de carreira para poder ter a oportunidade de fazer o teletrabalho, porque eu sabia que no teletrabalho, eu poderia desenvolver outros interesses pessoais, então, o que me levou ao teletrabalho foi essa flexibilidade.”</p> <p>“é a questão da qualidade de vida, eu tenho mais tempo para fazer atividade física”</p> <p>“é um tempo para minhas coisas, minha ginástica, para minha saúde, então foi isso que me levou.”</p> <p>“Aí família, outra graduação e tempo para administrar os meus interesses pessoais, academia.”</p> <p>“e esse tempo passou a ser empregado em qualquer outra coisa, um uso melhor desse tempo, estudo, leitura, exercício e família”</p>	<p>Motivadores para a execução do Teletrabalho vinculados a aspectos gerais (educação e atividade física)</p>		

**Quadro 11 - Categoria: Motivadores para escolher pelo teletrabalho.**

O quadro numero 12 trata de questões relacionadas ao como o teletrabalho gerou aumento na qualidade de vida do servidor que está executando as tarefas de forma remota e a maior parte das observações estão relacionadas a uma maior proximidade da família e a gestão doméstica. Outro entendimento de qualidade de vida está vinculado a flexibilidade gerada para a gestão do tempo, permitindo ao teletrabalhador trabalhar em horários alternativos que seja do seu gosto. A qualidade de vida ainda pode ser associada ao não enfrentamento do trânsito diário, à possibilidade de fazer atividades físicas, entre outras alternativas.

<b>Verbalizações</b>	<b>Temas</b>	<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>
<p>“eu quero fazer um bom trabalho, mas se me sobrar o tempo, eu quero é gastar com os meus filhos, com a minha ginástica, com a minha casa, com as minhas coisas particulares.”</p> <p>“eu vou ter um bom tempo para fazer as minhas coisas particulares, dá atenção para minha família”</p> <p>“eu pude conviver mais com meu pai de 91 anos, é uma situação difícil, para minha mãe também, dá atenção é difícil. E com meu filho também. Um exemplo é almoçar e levar na escola, não é ficar com ele o dia inteiro, por exemplo, se eu fico de noite, é porque eu não estou no trânsito, estou em casa.”</p> <p>“Eu fico mais próxima do meu esposo que também fica em casa, normalmente a gente tem mais contato, esse contato diário aumentou, essa troca de ideias.”</p> <p>“Aí família, outra graduação e tempo para administrar os</p>	<p>Qualidade vida relacionada à família e à gestão doméstica.</p>	<p><b>Questões Relacionadas à Qualidade de Vida.</b></p> <p>Inclui a qualidade vida relacionada à família e à gestão doméstica; como flexibilidade para administrar o próprio tempo; relacionada à atividades físicas e ao trânsito que pode ser evitado.</p>	<p>9</p>

<p>meus interesses pessoais, academia. ”</p> <p>“No meu caso, eu aproveitei muito para fazer tratamento de saúde, meu e da minha esposa, foi muito bom para isso, a qualidade de vida tem um grande aumento. ”</p> <p>“ele pode ter várias vantagens, por exemplo, dar atenção para um filho que está doente, para um pai, para ele mesmo que quer estudar”</p> <p>“Então dessa forma vejo meu filho crescer, mantenho meu casamento, ajuda na educação do meu filho. Essa visão tá de trabalho e ele poder permitir isso é que é bom”</p> <p>“às vezes você não tem babá ou não tem condição de poder fazer isso, não tem uma possibilidade, a gestão doméstica facilita o dia a dia, por exemplo levar meu pai no médico, levar meu filho no médico. ”</p>			
<p>“A qualidade de vida melhora, você consegue administrar seu tempo de forma mais eficiente, eu acho. ”</p> <p>“eu poderia desenvolver outros interesses pessoais, então, o que me levou ao teletrabalho foi isso também se essa flexibilidade. ”</p> <p>“então estou no serviço mais objetivo, é mais fácil planejar resultados, porque a objetividade para mim é o ponto mais positivo, assim para administração, e para o servidor a autonomia de gerir seu próprio tempo, isso é seu ponto mais positivo. ”</p> <p>“Outra coisa, eu tenho facilidade às vezes de concentrar mais em um determinado horário do que em outro. Então trabalhar fisicamente no escritório, significa que eu estou preso naquele horário que agência está aberta. Eu gosto de trabalhar a noite e meu rendimento em análise, a noite é muito maior do que durante o dia. ”</p>	<p>Qualidade de vida como flexibilidade para administrar o próprio tempo</p>		
<p>mas se me sobrar o tempo,..., com a minha ginástica, com a minha casa, com as minhas coisas particulares. ”</p> <p>“eu vou ter um bom tempo para fazer as minhas coisas particulares,..., fazer minha ginástica, ir ao supermercado, fazer sacolão. ”</p> <p>“é a questão da qualidade de vida, eu tenho mais tempo para fazer atividade física, tempo que você não perde com esse deslocamento e tal. ”</p> <p>“não ter que enfrentar tanto deslocamento de trânsito”</p>	<p>Qualidade de vida relacionada à atividades físicas e ao trânsito que pode ser evitado.</p>		

**Quadro 12 – Categoria: Motivadores para escolher pelo teletrabalho.**

O quadro 13 diz respeito às desvantagens que foram observadas pelos teletrabalhadores na autarquia pesquisada. Conforme encontrado na literatura sobre teletrabalho, os resultados relatados não foram diferentes, sendo possível observar que existe uma pressão maior para com o servidor quando comparado ao trabalho em regime presencial. Além disso, ainda se pode

encontrar problemas relacionados a visibilidade do teletrabalhador, nos quais o teletrabalhador acaba trabalhando mais por medo da gerência não está recebendo todo o trabalho enviado. A obrigação de cumprimento da meta também assume uma importância muito maior, devendo ela ser realizada independente de outros motivos, por exemplo a saúde como pode ser observado naquilo que foi relatado acima.

Outros problemas não tão recorrentes na literatura também foram identificados, como relatos que dizem respeito ao preconceito existente em relação ao teletrabalho, sendo tal forma de trabalho considerada uma regalia.

Verbalizações	Temas	Categorias	Frequência
<p>“eu passo por situações que eu jamais passaria, por exemplo, semana passada eu estava de férias, aí eu retornei para o trabalho na quarta-feira, na terça-feira, dia que eu estava de férias, eu entrei no sistema dei uma olhada no que eu precisava fazer, para eu ir já planejando o meu dia de trabalho para eu não enrolar, então assim, acho que isso não seja totalmente negativo, isso é parte da autonomia que o teletrabalho me confere, mas ao mesmo tempo era um dia de férias, se estivesse no sistema presencial, férias é férias.”</p> <p>“Você não fica tranquilo Se você fizer essa meta, porque você pode ficar no último lugar do ranking, se você cumprir apenas a meta e não fizer nada a mais, você vai para outro lugar do ranking porque tá todo mundo cumprindo a meta, então você volta para o escritório, corre o risco de voltar para o escritório, então tem uma tensão aí muito ruim.”</p>	<p>Pressão maior quando comparada ao trabalho realizado presencialmente.</p>	<p><b>Desvantagens do teletrabalho.</b> Inclui uma pressão maior quando comparada ao trabalho realizado presencialmente; A obrigação de cumprimento da meta toma uma importância maior;</p>	
<p>“você tem uma mistureba de casa junto com trabalho, de meta a cumprir independente de qualquer coisa, esse meu menino tá com febre, se o outro caiu na escola, você tem que levar no médico ou no hospital, independente, minha meta tá aí.”</p> <p>“Tem dias que eu não estou muito bem para trabalhar, mas a meta é a mesma, então eu que me vire.”</p>	<p>A obrigação de cumprimento da meta toma uma importância maior, devendo ela ser realizada independente de outros motivos.</p>	<p>a visibilidade do teletrabalhador comprometida afetando aquilo que ele faz ou poderia fazer a mais; e preconceitos com relação ao teletrabalhador.</p>	9
<p>“E aí eu faço parte de um grupo de trabalho que está estudando por exemplo segurança cibernética, não tem nada a ver com o meu trabalho de Autarquia diretamente, mas é um interesse da Autarquia estudar o assunto, e eu não consigo dedicar tempo a este assunto estando em teletrabalho, mas se eu estivesse no presencial seria mais fácil eu conseguir, porque meu chefe veria que eu estaria trabalhando naquilo, então teria mais facilidade de perceber, como estaria participando disso em uma outra equipe. Alguém poderia ver o trabalho de uma outra forma”</p> <p>“se a meta é 50 a gente sempre faz 55, porque a gente fica na dúvida, e se tiver algum desses pontos que se o meu</p>	<p>A visibilidade do teletrabalhador comprometida afetando aquilo que ele faz ou poderia fazer a mais.</p>		

<p>chefe não assinar o documento, ou se o ponto não foi contabilizado e eu lancei errado,..., porque que eu tenho que ser o normal, eu quero ser visto como uma pessoa boa, quero sempre ser visto como uma pessoa que está fazendo a mais, então quem é orgulhoso e tá preocupado nossa visão de teletrabalho. ”</p>			
<p>“E hoje eu vejo e o teletrabalho sofre esse mesmo preconceito, quem está no escritório, vê o teletrabalhador como um sortudo, como o amigo do rei. Eles veem isso negativo. Então esses pontos precisam ser trabalhados Para que o Instituto do teletrabalho, seja realmente um instituto bom, de bons resultados, que traga animosidade. ”</p>	<p>Preconceitos com relação ao teletrabalhador.</p>		

**Quadro 13 – Categoria: Desvantagens do teletrabalho.**

O último quadro traz as concepções dos entrevistados sobre possíveis melhorias que poderiam ser realizadas para que o regime de teletrabalho possa estar melhor alinhado às expectativas tanto dos funcionários quanto da própria autarquia. Dessa maneira, existem relatos que acreditam que permitir que o teletrabalhador possa participar de outros projetos de maneira remota além das atividades previstas para o programa de gestão de desempenho. Outra sugestão consiste em mudar a estrutura da meta, dando mais importância para aspectos relacionados ao tempo gasto para a execução da tarefa e a qualidade do produto final. A promoção de integração dos teletrabalhadores e um maior apoio do departamento de pessoas são outras propostas relatadas.

Verbalizações	Temas	Categoria	Frequência
<p>“O interessante é que seja mais flexível, que outras atividades possam entrar no teletrabalho com mais facilidade, seja suporte, seja fiscal de contrato, qualquer coisa que a gente imaginar, tem que ter flexibilidade para que eu possa mais de uma função no teletrabalho, e não só aquela específica. ”</p>	<p>Permitir que o teletrabalhador possa participar de outros projetos de maneira remota</p>	<p><b>Melhorias que a autarquia poderia oferecer.</b> Inclui o a permissão de deixar o teletrabalhador participar de outros projetos de maneira remota; Mudança do padrão da meta, dando mais importância a aspectos como tempo de execução; promoção de uma maior integração do teletrabalhadores; Um apoio maior do departamento de pessoas.</p>	5
<p>“eu mudo a minha meta para qualidade e dentro de qualidade eu tenho entrega do produto em menor tempo possível, a qualidade do produto entregue, eu poderia estabelecer outras métricas que aí sim eu iria conseguir que o cidadão percebesse que aquele trabalho é vantajoso, primeiro, porquê ele é feito no menor tempo possível com a qualidade muito melhor. No quesito negativo, o que está dizendo hoje é isso. ”</p>	<p>Mudança do padrão da meta, dando mais importância a aspectos como tempo de execução da tarefa e qualidade do produto final</p>		
<p>“incentivar a integração entre os teletrabalhadores e os gestores, como uma grande unidade só de centralização. ”</p>	<p>Promover a integração dos teletrabalhadores</p>		
<p>“Então eu acho que deveria existir mais desse contato com a área de RH, a que acompanha, e tá trocando ideias, mais</p>	<p>Apoio do Departamento de pessoas para entender</p>		

constantes, umas pesquisas bimestrais para acompanhar a percepção dos Servidores”	melhor o teletrabalhador		
---	--------------------------	--	--

**Quadro 14 – Categoria: Melhorias que a autarquia poderia oferecer.**

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esse trabalho objetivou identificar vantagens e desvantagens que o servidor público (gestores e não gestores) percebe na realização de teletrabalho no contexto de uma organização pública.

Nessa análise foram abordados temas para identificar as vantagens e desvantagens dentro do contexto do teletrabalho por meio de uma análise de conteúdo. Dessa forma, foi possível identificar as vantagens e desvantagens que o servidor público percebe na realização do teletrabalho nessa instituição.

Em um primeiro momento foi encarada a perspectiva de cada servidor sobre a concepção relativa ao teletrabalho, e dessa forma, entre os principais temas da categoria de definição, está a compreensão da modalidade de trabalho como uma forma de melhorar o rendimento de colaboradores através da dotação de flexibilidade na rotina de trabalho, ou considerando o teletrabalho como uma atividade que tem ocorrência exterior ao ambiente organizacional. Além da definição, também foi observado o perfil relacionado ao enquadramento do teletrabalhador no trabalho a distância. Os principais resultados dessa questão de perfil indicam que o perfil do teletrabalho deve ser pautado principalmente no conhecimento prévio das tarefas que vão ser executadas, ou seja, para que o servidor público possa executar tarefas de maneira remota, ele deve apresentar experiência suficiente ou treinamento para se adequar qualidade requerida pela tarefa.

A meta foi outro ponto muito citado durante as entrevistas, sendo ela decisiva para o sucesso do teletrabalho na autarquia ou em qualquer outra instituição. Na maior parte das falas, a meta foi considerada como contrapartida em relação ao teletrabalho, ou seja, é o que se paga para poder trabalhar a distância. Além disso, ainda foi relatado que a meta estruturada na autarquia não está necessariamente avaliando a qualidade do produto final, mas sim a entrega do produto por si só, o que não significa necessariamente que houve um aumento de rendimento, como previsto.

O Rendimento dos teletrabalhadores também foi um tema abordado, nesse ponto foi identificado por meio de gráficos e relatos que o resultado do teletrabalho foi mais expressivo para 100% dos teletrabalhadores. Os motivos para a ocorrência de tal fato se devem principalmente, de acordo com os entrevistados, ao tempo, que diferente da escala normal de 8 horas (definida por pontos eletrônicos), permite que o servidor público fique apenas

comprometido em conseguir terminar seu trabalho independente das horas por ele utilizadas para a conclusão da tarefa. Conclui-se que o colaborador tem um interesse em terminar sua obrigação em um tempo menor, levando-o a uma melhora de rendimento (mais tempo para aproveitar o resto da jornada com outros interesses pessoais). Outros motivos relatados para justificar o aumento no quesito de rendimento são: primeiramente, a meta, que a partir de sua formulação, permite que se crie meios para quantificar e objetivos que devem ser cumpridos sim ou sim, forçando o servidor se esforçar mais para se manter em regime de teletrabalho, pois caso a meta não seja alcançada, o servidor deverá voltar ao regime de trabalho presencial, fazendo com que o colaborador trabalhe quando doente ou no hospital. Um outro motivo considerado diz respeito às interrupções que ocorrem no ambiente organizacional, e que inexitem no ambiente do teletrabalho, possibilitando assim um rendimento maior.

Outra categoria foi o ambiente de teletrabalho, aqui a observação mais recorrente em relação aos entrevistados foi a de que a estruturação de escritórios não é encarada como um problema para a iniciação da execução das tarefas que serão realizadas de forma remota, sendo que em muitos casos o escritório para o teletrabalho já existia ou foi de fácil montagem. Também foi relatado que a autarquia disponibilizou orientações relativas a questões ergonômicas para auxiliar os servidores que estão em regime de teletrabalho, entretanto não houve o acompanhamento para verificar se os procedimentos foram seguidos de maneira correta. Uma última observação traz que o custo pago pela estruturação do escritório é encarado como contrapartida para com o teletrabalho.

Mudando para uma perspectiva do ponto de vista organizacional foi possível identificar as seguintes vantagens, sendo a instituição em questão beneficiada pela economia gerada pelo fato do trabalho não está se processando presencialmente no ambiente de escritório, evitando gastos relativos a aluguel, energia, estrutura (computadores, internet, mesas). Por fim, ainda vale ressaltar que o teletrabalho, dentro do contexto dessa autarquia, possibilitou um maior contato de servidores espelhados pelo Brasil para dividir experiências sobre o próprio teletrabalho, o que gera um enriquecimento do ponto de vista cultural e ainda contribui para um melhor desenvolvimento da modalidade de trabalho em questão. Ainda dentro do ponto de vista da própria organização observou-se as seguintes desvantagens. A primeira diz delas diz respeito ao como o teletrabalho pode deixar o servidor público alienado ao que está acontecendo dentro da organização, perdendo nesse sentido o desenvolvimento de novas ideias, soluções e discussões

que poderiam trazer melhorias para a instituição em questão. Além disso, a organização também perde com relação a aspectos de segurança, já que terá que abrir seus sistemas para fronteiras muito distantes do ambiente previamente delimitado, podendo assim arriscar informações importantes para a instituição.

Agora com relação às vantagens do ponto de vista do empregado, uma das formas de entendê-las, foi por meio da identificação de quais eram os motivos que levaram os funcionários a optarem por essa modalidade de trabalho. Os resultados mostraram que os principais motivadores para opção pelo teletrabalho estão intimamente relacionados a flexibilidade que tal modalidade oferece ao servidor público, possibilitando o gerenciamento do próprio horário da forma que lhe parecer melhor, e o ganho gerado pelo não enfrentamento diário do trânsito. Outro meio utilizado para compreensão das vantagens, foi por meio de relatos referentes a qualidade de vida. Os resultados apontam que a maior parte das observações estão relacionadas a uma maior proximidade da família e a gestão doméstica, ou seja, que houve uma melhora na qualidade de vida dos indivíduos.

Já com relação às desvantagens foi possível observar os seguintes apontamentos relativos a questões relacionadas à socialização e comunicação dos servidores da Autarquia. Nesse quesito se destacam dois temas sendo o primeiro se trata da perda de uma parcela da vida social que está ligada ao trabalho, vale ainda observar, que muito dos entrevistados relataram que sentem falta do relacionamento com os colegas e que também se sentem isolados. O segundo tema apresenta o teletrabalho influenciando negativamente a comunicação relativa ao próprio trabalho, afetando do processo de *feedback* à resolução de dúvidas. Outras desvantagens encontradas estão relacionadas a uma pressão maior para com o servidor quando comparado ao trabalho em regime presencial. Além disso, ainda se pode de problemas relacionados a visibilidade do teletrabalhador e também a obrigação de cumprimento da meta que assume uma importância muito maior como já relatado antes.

Outras problemáticas foram encontradas em questões relacionadas à Tecnologia da informação. A primeira das questões diz respeito ao fato que a TI não é totalmente suficiente para atender as demandas dessa modalidade, sendo necessário a presença física do servidor público para a resolução de determinados problemas nos quais a tecnologia não consegue ser a melhor alternativa. A segunda das questões fala sobre a existência de complicações para a resolução de problemas de TI remotamente, e que em alguns momentos a única forma de encontrar uma

solução é indo à organização. Um último ponto está relacionado a falta de treinamento em assuntos da área de TI, importantes para o desenvolvimento das demandas e tarefas.

Os resultados apontam para o que a teoria diz, mas vale algumas observações próprias dentro do contexto do servidor público brasileiro, quando foi possível visualizar relatos que entendiam como punição a jornada marcada por pontos eletrônicos, quando comparada ao regime de teletrabalho. Devem-se observar ainda os relatos de contrapartida em que o teletrabalho é visto automaticamente como algo positivo para o servidor público. Além disso, também foi possível capturar que existe certo preconceito interno com relação a quem está executando o teletrabalho, sendo os tais colaboradores considerados privilegiados por poderem exercer tal função.

As principais contribuições desta análise sobre teletrabalho estão relacionadas à como tal modalidade de trabalho é estruturada na ordem do serviço público trazendo novas visões e perspectivas sobre o teletrabalho de acordo com a percepção do próprio colaborador que se encontra em teletrabalho, já que existem poucos outros estudos que tratam do assunto tanto no âmbito público quanto na realidade brasileira. Além disso, esse estudo possibilitou um melhor entendimento tanto das vantagens, quanto das desvantagens que o teletrabalho gera de acordo com a perspectiva de um funcionário público. Ao final, também foram levadas em consideração algumas ideias de melhorias que poderiam ser implementadas, por parte da perspectiva daqueles que foram entrevistados, entre elas, estão: a permissão do teletrabalhador poder participar de outros projetos de maneira remota além das atividades previstas para o programa de gestão de desempenho. Outra sugestão consiste em mudar a estrutura da meta, dando mais importância para aspectos relacionados ao tempo gasto para a execução da tarefa e a qualidade do produto final. E por fim, a promoção de integração dos teletrabalhadores e um maior apoio do departamento de pessoas são outras propostas relatadas.

Algumas limitações foram identificadas na pesquisa, sendo a principal delas relacionada ao número de entrevistados que poderia ser maior para obter um maior leque de opiniões sobre as vantagens e desvantagens acerca do assunto teletrabalho, pois todos os entrevistados participavam do mesmo projeto de trabalho a distância de uma mesma instituição, gerando uma certa homogeneidade, apesar de haver uma grande dispersão dos entrevistados por diversas regiões e estados brasileiros, o que não permite que os dados possam ser generalizados..

Seria interessante em um momento futuro entender melhor questões relacionadas ao como o preconceito influencia o teletrabalho dentro do ponto de vista organizacional. Além disso, procurar entender de forma macro o teletrabalho na sociedade brasileira envolvendo os principais *stakeholders*, em especial o papel e a interação com a sociedade. Estudos comparativos entre servidores públicos que estão no teletrabalho e aqueles que estão em regime de horário flexível para entender melhor como dá a questão da flexibilidade e conseguir melhor diferenciar as duas categorias de trabalho poderia ser outra forma de melhorar o entendimento do tema dentro da realidade nacional. Cabe ainda pesquisas que relacionem o tema teletrabalho à índices de saúde e questões de adoecimento. Devem-se considerar ainda questões de vivências relacionadas a danos gerados por essa modalidade.

Conclui-se que o trabalho aqui realizado contribuiu para um melhor entendimento das vantagens e desvantagens em uma organização pública. Todos os objetivos foram alcançados.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, R.; BRAGA, R. **Infoproletários: a degradação real do trabalho virtual**. São Paulo: Boitempo, 2009.

APPEL-SILVA, Marli; BIEHL, Kátia. **Trabalho na pós-modernidade: crenças e concepções**. *Revista Mal Estar e Subjetividade*, v. 6, n. 2, p. 518-534, 2006.

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

BELL, B. S. **Remote Work: Examining Current Trends and Organizational Practices**. [s.d.].

BINENBOJM, Gustavo. *Uma teoria do Direito Administrativo: direitos fundamentais, democracia e constitucionalização*. 2. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2008.

CASTELLS, M. (2000). **A Galáxia Internet - Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

CHIRKOV, V. I.; RYAN, R. M.; WILLNESS, C. **CULTURAL CONTEXT AND PSYCHOLOGICAL NEEDS IN CANADA AND BRAZIL Testing a Self-Determination Approach to the Internalization of Cultural Practices, Identity, and Well-Being**. [s.d.].

COSTA, I. S. A. **Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho. Tese de doutorado (Administração)**. Escola Brasileira de Administração Pública de Empresas (EBAPE)/ Fundação Getúlio Vargas (FGV). Rio de Janeiro: 2003.

DEJOURS, C. (2000). **A banalização da injustiça social (3a ed.)**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

DE MASI, Domenico. **O ócio criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000. A Economia do ócio. 3. ed.

DIANE-GABRIELLE TREMBLAY. **Organização e Satisfação no Contexto do Teletrabalho**. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 42, p. 54–65, 2002.

DUARTE, L. **Teletrabalho: um novo modelo de trabalho**. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XI, n. 59, nov 2008.

FARENA, Duciran. **Agências reguladoras: fiscalização dos serviços públicos e defesa do consumidor**. *Custos Legis* Volume 4, 2013.

FENSON, B.; HILL, S. **Implementing and managing telework : a guide for those who make it happen**. [s.l.] Praeger, 2003.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Brasília: Líber Livro, 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.

JOICE, W. THE EVOLUTION OF TELEWORK IN THE FEDERAL GOVERNMENT. n. February, 2000.

JUNIOR, E. P.; CAETANO, M. E. S. **Implicações do Teletrabalho: um Estudo sobre a Percepção dos Trabalhadores de uma Região Metropolitana.** [s.l.] Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT), 2009. v. 9

MORGAN, R. E. Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. **European Business Review**, v. 16, n. 4, p. 344–357, ago. 2004.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. TRABALHO REMOTO E DESAFIOS DOS GESTORES. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. out/dez, p. 1809–2039, 2012.

ROBERTO, W.; FILHO, T. EVELIN SANTOS PRÓSPERO E SILVA O TELETRABALHO NO BRASIL E SUAS IMPLICAÇÕES NAS RELAÇÕES TRABALHISTAS: A TECNOLOGIA TRANSFORMANDO O DIREITO. 2016.

RODRIGUES, A. C. B. **Teletrabalho : a Tecnologia Transformando as Relações de Trabalho.** [s.l: s.n.].

SILVA, Cassia C. Moretto da. **A proteção ao trabalho na Constituição Federal de 1988 e a adoção do permissivo flexibilizante da legislação trabalhista no Brasil.** Constituição, Economia e Desenvolvimento:Revista da Academia Brasileira de Direito Constitucional, Curitiba, v. 4, n. 7, p. 274-301, Jul.-Dez. 2012.

SOBRATT, Sociedade Brasileira de Teletrabalho. Disponível em: <[www.sobrat.org.br](http://www.sobrat.org.br)>. Acesso em: 10 mar. 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. Pesquisa Social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

WARD, N. SHABHA, G. **Teleworking: an assessment of socio-psychological factors.** Facilities, v.19, n.1-2, p. 61-70, 2001.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

##### Perguntas de cunho Sócio-Profissional

1. Qual a sua idade?
2. Qual é a sua situação civil?
3. Você tem filhos? Quantos?
4. Qual é seu nível de escolaridade?
5. Em que você trabalha atualmente?
6. Qual seu histórico de atuação profissional fora da Instituição? E na Instituição?

##### Perguntas gerais sobre a empresa e sobre a trajetória dos teletrabalhadores.

1. O que você acredita ser o Teletrabalho?
2. Quais motivos te levaram a optar por essa modalidade de trabalho?
3. Você acredita que os resultados com o teletrabalho são mais ou menos satisfatórios?
4. Quais melhorias você acredita que a implementação de teletrabalho te trouxe?
5. Quais desvantagens você consegue enxergar trabalhando em local diverso, como a própria residência?
6. Você acha que o trabalho que está sendo realizado recebe a devida atenção?
7. Você consegue se comunicar bem com seus colegas e gestores, se sente parte do grupo?
8. Você se sente isolamento socialmente?
9. Como você lida com as desvantagens?
10. Teria alguma coisa que a Instituição faz para te ajudar com essas dificuldades?
11. Você acredita que a administração da Instituição incentiva ou desencoraja o teletrabalho? Por quê?

12. Você acredita que a implementação do trouxe melhorias em termos de qualidade de vida?

13. Na sua opinião, o desempenho é maior ou menor com a implementação do teletrabalho?