



Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

(FACE)

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)

Curso de Especialização em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público

RENATA PIMENTA MEDEIROS

**A Implantação do Teletrabalho no Âmbito da Administração Pública**

Brasília - DF

2024

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura  
Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen  
Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Lucio Remuzat Rennó Junior  
Decano de Pós-Graduação

Professor Doutor José Márcio Carvalho  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas  
Públicas

Professor Doutor Sérgio Ricardo Miranda Nazaré  
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias

Professora Doutora Letícia Lopes Leite  
Coordenadora-Geral UAB

Professora Doutora Mayla Cristina Costa Maroni Saraiva  
Coordenadora do Curso de Especialização em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no  
Setor Público

Renata Pimenta Medeiros

**A Implantação do Teletrabalho no Âmbito da Administração Pública.**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público.

Orientador: Prof. Dr. Heder Carlos de Oliveira.

Brasília - DF

2024

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

PP644i Pimenta de Medeiros, Renata  
A Implantação do Teletrabalho no Âmbito da Administração  
Pública / Renata Pimenta de Medeiros; orientador Heder  
Carlos de Oliveira. -- Brasília, 2024.  
32 p.

Monografia (Especialização - Especialização em Orçamento,  
Governança e Gestão de Riscos no Setor Público) --  
Universidade de Brasília, 2024.

1. teletrabalho. 2. administração pública. 3. inovação.  
4. governança. 5. gestão de pessoas. I. de Oliveira, Heder  
Carlos, orient. II. Título.

Renata Pimenta Medeiros

**A Implantação do Teletrabalho no Âmbito da Administração Pública.**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público.

**Data de aprovação:** 10 / 07 /2024.

Prof. Dr. Heder Carlos de Oliveira  
Orientador

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Mayla Cristina Costa Maroni Saraiva  
Professora - Examinadora

“Não é na resignação, mas na rebeldia em face das injustiças que nos afirmaremos.”

— Paulo Freire, livro Pedagogia da Autonomia

## RESUMO

O presente trabalho busca descrever a necessidade de modernização dos processos internos da Administração Pública brasileira para lidar com o aumento das demandas por serviços mais eficientes e melhor qualidade. A chegada do computador e o desenvolvimento das tecnologias de informação possibilitaram o teletrabalho como uma alternativa para reestruturar a política de trabalho institucional, promovendo maior flexibilidade no mercado de trabalho e a descentralização das relações laborais. A governança, amplamente discutida em instituições públicas no Brasil e em outros países, é descrita como um conjunto de mecanismos e sistemas que alinham a organização às suas necessidades e ao planejamento estratégico. No âmbito da gestão de pessoas, a governança busca estruturar a organização de forma que os funcionários estejam motivados a cumprir a missão institucional. Este estudo exploratório tem como objetivo analisar as vantagens e desvantagens do teletrabalho no serviço público, tanto para trabalhadores quanto para empregadores. Também busca compreender como as inovações tecnológicas afetam as relações laborais e sociais, especialmente em termos de hierarquia e nas relações de comando e subordinação com a introdução dessas tecnologias no sistema produtivo. O artigo apresenta o teletrabalho como uma tendência organizacional que oferece redução de custos e aumento da produtividade. Além disso, será apresentada uma análise da evolução do teletrabalho no Brasil, uma revisão da literatura relacionada à governança e inovação, além de estudos quanto a melhoria da qualidade de vida e produtividade dos servidores fornecem a base teórica e empírica para a discussão apresentada.

**Palavras-chave:** Administração Pública; Teletrabalho; Gestão de Pessoas; Inovação; Governança.

## ABSTRACT

*This study intends to emphasize the need for modernizing the internal processes of the Brazilian Public Administration to meet the rising demand for swifter and more effective services. The introduction of computers and the progression of information technologies have made telecommuting a feasible alternative for restructuring institutional work policies, encouraging greater flexibility in the labor market and decentralizing employment relations. Governance, widely discussed in public bodies in Brazil and globally, is described as a set of mechanisms and systems that align the organization with its needs and strategic planning. In the context of people management, governance seeks to structure the organization so that employees are motivated to fulfill the institutional mission. This exploratory study aims to analyze the advantages and disadvantages of teleworking in the public service, both for workers and employers. It also seeks to understand how technological innovations affect labor and social relations, especially in terms of hierarchy and command and subordination relationships with the introduction of these technologies into the production system. The article presents teleworking as an organizational trend that offers cost reduction and increased productivity. The analysis of the evolution of teleworking, literature on governance and innovation, as well as studies on improving the quality of life and productivity of employees provide the theoretical and empirical basis for the discussion presented.*

**Keywords:** *Public administration; Telecommuting; People Management; Innovation; Governance.*



## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2.METODOLOGIA.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>11</b>
<b>3. EMBASAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
<b>3.1 INOVAÇÃO E GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO .....</b>	<b>12</b>
<b>3.2 IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO.....</b>	<b>15</b>
<b>3.2.1. TELETRABALHO: EVOLUÇÃO E REGULAÇÃO.....</b>	<b>17</b>
<b>3.2.2. DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO.....</b>	<b>18</b>
<b>4. O TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....</b>	<b>19</b>
<b>4.1 CONCEITUAÇÃO E DESAFIOS DO TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....</b>	<b>19</b>
<b>4.2 O PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO COMO PIONEIRO NO TELETRABALHO.....</b>	<b>19</b>
<b>4.3 HIERARQUIZAÇÃO E SUBORDINAÇÃO ADMINISTRATIVA SOB A ÓTICA DO TELETRABALHO.....</b>	<b>20</b>
<b>4.4 IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....</b>	<b>21</b>
<b>4.5 IMPACTOS DA PANDEMIA DE COVID-19 NO TELETRABALHO NO SETOR PÚBLICO .....</b>	<b>23</b>
<b>5. ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>24</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>27</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>28</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A boa governança é essencial para qualquer sociedade que busca promover seu desenvolvimento econômico e o bem-estar de sua população. Conforme Peters (2012), governança diz respeito à habilidade de estabelecer metas para a sociedade e criar programas que viabilizem sua conquista. Inicialmente ligada ao âmbito privado, a governança foi adaptada ao setor público no final dos anos 1980 por entidades internacionais como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e o Comitê do Setor Público (PSC) da Federação Internacional de Contadores (IFAC) (CAVALCANTE; LUCA, 2013). Essa modificação emergiu da demanda por novos padrões econômicos e políticos para aprimorar a efetividade estatal.

No setor público, os princípios de boa governança, segundo Bogoni et al. (2010, p. 124), “incluem a responsabilidade de prestar contas, transparência, participação, relacionamento e eficiência”. Sanabio et al. (2013, p. 42) definem a governança pública como “a proteção do inter-relacionamento entre administração, controle e supervisão, visando eficiência e eficácia”. A IFAC (2014) complementa que a boa governança incentiva melhores decisões a longo prazo e o uso eficiente dos recursos públicos, reforçando a transparência e a *accountability*.

Para alcançar uma boa governança, são cruciais pelo menos dois elementos: um conjunto de instituições que forneçam legitimidade e eficácia às ações do setor público, e as pessoas que trabalham no setor público. A burocracia desempenha um papel fundamental não apenas na implementação de políticas, mas também na assessoria a líderes políticos e na manutenção da memória institucional (CASA CIVIL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2018).

Apesar da importância da burocracia, as organizações públicas ainda enfrentam desafios relacionados aos modelos antigos de gestão de pessoas (MATOSO et al., 2016). A baixa integração entre o setor de recursos humanos (RH) e a alta administração é um obstáculo ao reconhecimento do RH como unidade estratégica para a modernização (CAMÕES et al., 2014). A demanda crescente por serviços públicos de qualidade tornou imperativa a implementação de novas tecnologias e inovações nos processos e no gerenciamento das entidades governamentais. No Brasil, a administração pública tem sido alvo de debates intensos sobre a sua dimensão, legitimidade, eficácia e desempenho (FREITAS, 2008).

Nesse cenário, muitas instituições públicas buscam interações sociais para

potencializar a capacidade produtiva, exigindo novas competências e estratégias administrativas. O teletrabalho emerge como uma solução, proporcionando descentralização dos serviços e maior flexibilidade na execução das tarefas (COSTA, 2004). Assim, a implementação do teletrabalho visa atender a demanda dos administradores públicos por serviços mais eficientes (FREITAS, 2008), sendo uma tendência crescente que reflete a realidade social, tecnológica e econômica contemporânea. Por isso, este estudo se propõe a responder à questão: Como a implementação do teletrabalho pode contribuir para a inovação e a governança na Administração Pública brasileira?

A implantação do teletrabalho no âmbito da administração pública, realizada com o uso de tecnologias de informação e comunicação, oferece várias vantagens, incluindo flexibilização do horário de trabalho, aumento da autonomia dos funcionários e melhoria na qualidade de vida. Além disso, contribui para a redução de custos administrativos (Costa 2004). No entanto, é importante considerar que, no período pós-pandemia da Covid-19, os resultados da implementação do trabalho a distância apresentaram tanto efeitos positivos quanto negativos.

Nesse toar, se, por um lado, o teletrabalho permite que muitos serviços continuem a ser prestados de forma eficiente - mesmo em tempos de restrições sanitárias -, noutro surgem desafios significativos, como a necessidade de adaptação tecnológica e de infraestrutura adequada, além de questões relacionadas à saúde mental e ao isolamento social dos trabalhadores. A hipótese de que o trabalho a distância, apesar de muitos impactos positivos, ainda possui limitações, é sustentada por evidências de que a falta de interação presencial pode afetar a colaboração e a comunicação entre equipes, bem como dificultar a supervisão direta e o desenvolvimento profissional dos funcionários.

Por isso, este artigo busca analisar o teletrabalho como uma perspectiva de inovação e governança na administração pública brasileira, explorando seus desafios e possibilidades, e investigando seu impacto na cultura organizacional do Estado.

Nesse sentido, os objetivos específicos são:

- i) Examinar, a partir de uma revisão bibliográfica, os impactos do teletrabalho pós-COVID-19;
- ii) Verificar os principais impactos trazidos pelo teletrabalho;
- iii) A partir dos resultado de (ii), discutir os aspectos positivos e como reduzir os limites negativos do teletrabalho na Administração Pública.

A resposta a essas questões contribuirá para a disseminação de conhecimentos sobre boas práticas de governança e gestão de pessoas, além de promover a evolução da gestão dos

órgãos do Executivo Estadual.

## 2. METODOLOGIA

### 2.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo utilizou-se de revisão bibliográfica de caráter descritivo. Essa revisão se define como aquela realizada a partir do levantamento de material disponível, por meio de pesquisas direcionadas ao tema a partir de livros, artigos acadêmicos, relatórios e documentos outros que abordam o sistema de teletrabalho.

Neste trabalho é utilizado o método hipotético-dedutivo, que funciona a partir de um problema: é possível a implantação do teletrabalho na administração pública? Em seguida, observando o objeto de estudo, é possível identificar a hipótese de possibilidade, na medida em que as práticas de governança, de forma inovadora, viabilizam a implantação do teletrabalho na Administração Pública.

Neste estudo foram pesquisados e selecionados artigos científicos relacionados ao tema teletrabalho na administração pública pós-pandemia de COVID-19. Para seleção dos artigos, foram estabelecidos critérios específicos, como a pertinência do tema, a qualidade metodológica e o impacto na área de estudo. Os artigos selecionados foram, então, lidos integralmente e analisados em profundidade, buscando-se identificar as principais contribuições, metodologias utilizadas e resultados encontrados.

As referências pesquisadas e analisadas foram organizadas em quadros, facilitando a visualização e comparação das informações. Esta organização sistemática permitiu uma análise mais clara e objetiva dos dados, contribuindo para a construção de uma base sólida de conhecimento do tema.

Destacam-se as referências pesquisadas e analisadas no Quadro 1, a seguir:

Referências pesquisadas e analisadas:		
1)Tecnologias e o teletrabalho pós-pandemia: o controle invisível aos olhos do subordinado	Autores: Ricardo Calcini; Amanda Paoleli Camara;	Rev. Esc. Jud. TRT4, Porto Alegre, v. 4, n. 7-8, p. 391-419, jan./dez. 2022
2) Teletrabalho e saúde no contexto da pandemia de COVID-19	Autores: Maria Aparecida Bridia; Patricia Vieira Tropiab; Bárbara Vallejos Vazquez; Bridi MA, Tropia PV, Vazquez BV.	Teletrabalho e saúde no contexto da pandemia de COVID-19. Rev bras saúde ocup [Internet]. 2024;49:edcinq3. Disponível em: < <a href="https://doi.org/10.1590/2317-6369/34122pt2024v49edcinq3">https://doi.org/10.1590/2317-6369/34122pt2024v49edcinq3</a> >
3) Teletrabalho,	Autores: Andressa Buss	Revista do Serviço Público (RSP), Brasília 72 (2) 299-

produção e gasto público: o que aprendemos com a covid-19?	Rocha; Daniel Corrêa; Julierme Gomes Tosta; Roberto Paula de Freitas Campos;	329 abr/jun 2021
4) O teletrabalho no contexto de pandemia de covid-19: a percepção de servidores públicos do judiciário brasileiro e mpu.	Autores: Lunara Stollmeier Pandini; Eliana dos Santos PEREIRA	Caderno de Administração, Maringá, v.28, n.2, jul.-dez./2020
5) Estudo bibliométrico da produção científica sobre o teletrabalho no serviço público em âmbito nacional	Autores: Priscila Silva Ximenes Machado, Dimitri Augusto da Cunha Toledo	REUNA, Belo Horizonte - MG, Brasil, v.27, n.2, p. 36-55. 2022. Disponível em <a href="http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/1307">http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/1307</a>
6) A ponta do iceberg: o teletrabalho durante a pandemia	Evelise Dias Antunes; Bruno Chapadeiro Ribeiro; Marta Santos; Frida Marina Fischer	Saúde Soc. São Paulo, v.32, n.3, e220075pt, 2023.
7) Teletrabalho antes e durante a pandemia de COVID-19: uma avaliação da percepção dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás	Autores: Kenedy Augusto; Batista Pereira Mendes; Alcido Elenor Wander	Research, Society and Development, v. 11, n. 12, e80111234365, 2022
8) Teletrabalho após a pandemia do COVID-19: qual a percepção dos servidores públicos?	Autores: Levy Ruanderson Ferreira da Silva, Tadeu Junior de Castro Gonçalves, Ticiane Lima dos Santos, Liliana Farias Lacerda, Josué de Lima Carvalho.	Contribuciones a Las Ciencias Sociales, São José dos Pinhais, v.17, n.4, p. 01-19, 2024
9) A adoção do teletrabalho no âmbito da administração pública Brasileira	Autora: Sálvia Gomes de Almeida	Disponível em: <a href="http://repositorio.ufmg.br">repositorio.ufmg.br</a>
10) Programa de Gestão e Desempenho e sua contribuição para o teletrabalho: estudo de caso na Controladoria-Geral da União	Autores: Breno Silva Beda de Assunção Jônitas Matos dos Santos Duarte Jorge Luís Branco Aguiar Simone Maria Vieira de Velasco Cleidson Nogueira Dias	Revista do Serviço Público (RSP), Brasília 74(4) 890–913 out/dez 2023

### 3. EMBASAMENTO TEÓRICO

#### 3.1. INOVAÇÃO E GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO

Nas últimas décadas a governança emergiu como um tema de destaque global, especialmente a partir da década de 1980, nos Estados Unidos. Este período marcou o início de um movimento onde grandes investidores passaram a contestar as práticas corporativas que

não atendiam aos interesses dos acionistas. Segundo Pereira (2011), esta reação foi em grande parte motivada por diversos escândalos financeiros envolvendo grandes corporações americanas.

Contudo, a noção de governança tem raízes bem mais antigas. Friedrich Hayek, filósofo e economista, já na década de 1940, defendia o mercado como o melhor mecanismo de governança econômica (Jessop, 1997). A governança surgiu da necessidade de mitigar os riscos e a complexidade do ato de governar, transformando uma complexidade desestruturada em uma complexidade estruturada, mesmo que essa simplificação trouxesse consigo alguns efeitos colaterais inevitáveis.

O conceito de governança é multifacetado e varia conforme o contexto. Bovaird e Löffler (2003) apontam que as definições de governança divergem significativamente na literatura, resultando em diversas estruturas conceituais. Chotray e Stoker (2009) complementam afirmando que a governança envolve regras de tomada de decisão coletiva em ambientes com múltiplos stakeholders, sem um sistema de controle formal definido.

Para Bell e Hindmoor (2009), governança abrange as ferramentas, estratégias e relacionamentos utilizados pelos governos para governar. O Banco Mundial (1994) caracteriza governança como o método pelo qual os governos administram seus recursos sociais e econômicos. A organização aborda esse tópico impulsionada pelo interesse em assegurar a durabilidade dos projetos que apoia.

Nesse passo, a evolução da governança estabelece uma base crucial para compreender a transformação das práticas corporativas e a emergência de estruturas conceituais diversas, refletindo a necessidade crescente de responsabilidade e transparência na gestão pública. Assim, a discussão sobre governança pública não só complementa, mas também se nutre das lições e dos debates originados das práticas de governança global emergidas nas últimas décadas.

Boas práticas de governança asseguram equidade, transparência e responsabilidade. O IBGE (2015) e Bogoni et al. (2010) destacam que tais práticas promovem um modelo de Estado focado na gestão, com autonomia e responsabilidade dos gestores públicos na tomada de decisões.

O Referencial Básico de Governança Pública do TCU (2014) destaca que boas práticas colaboram para uma gestão coesa, responsável e participativa, alinhada ao interesse público. A boa governança no setor público visa conquistar e manter a confiança da sociedade, assegurando que todas as ações estejam alinhadas aos interesses do público.

O avanço tecnológico no Brasil, especialmente com a popularização da internet em

alta velocidade, trouxe profundas mudanças nas relações de trabalho. Reis (2017) observa que o teletrabalho, possibilitado por dispositivos conectados à internet, permite aos empregados realizarem suas tarefas de qualquer lugar, otimizando tempo e recursos.

O trabalho à distância tem se consolidado globalmente como uma tendência irreversível, e o Brasil não é uma exceção. Segundo Álvaro Mello, ex-presidente da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT), estudos internacionais indicam que a produtividade dos teletrabalhadores é, em média, 20 a 30% superior à dos trabalhadores presenciais. Além disso, fatores como redução do tempo de deslocamento e diminuição da poluição justificam a adoção desse modelo, que já conta com aproximadamente 12 milhões de profissionais no Brasil (MELLO, 2014).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), por meio da Convenção nº 177/1996, define o teletrabalho como qualquer trabalho realizado fora dos escritórios do empregador, em troca de remuneração e conforme as exigências do empregador. Embora essa convenção não tenha sido ratificada pelo Brasil, ela estabelece um entendimento fundamental sobre o conceito de teletrabalho. Estrada (2014) reforça essa definição, apontando que o teletrabalho permite a realização de atividades laborais à distância, sem a necessidade de presença física na organização, impulsionado pela evolução das telecomunicações e pela globalização.

A pesquisa da Confederação Nacional da Indústria (CNI), realizada em parceria com o IBOPE Inteligência, revelou um desejo crescente dos trabalhadores brasileiros por maior flexibilidade no trabalho. Em 2015, 70% dos trabalhadores entrevistados queriam flexibilidade de horário, e 73% desejavam trabalhar de casa ou em locais alternativos. Esses números aumentaram em 2016, com 81% dos trabalhadores desejando flexibilidade de local e 73% flexibilidade de horário (CNI, 2016; 2017).

A SOBRATT destacou a crescente adesão ao teletrabalho tanto no setor privado quanto no público, reforçando a tendência irreversível dessa modalidade (Schmidt, 2016). Álvaro Mello enfatizou a necessidade de conscientização de empresas, governo e sociedade sobre a viabilidade do teletrabalho como uma solução inteligente e sustentável para problemas urbanos como mobilidade e poluição.

No entanto, a resistência das instituições públicas brasileiras e dos próprios servidores ainda é um desafio. Belzunegui (2008 apud Matias-Pereira, 2013) observa que, apesar das vantagens reconhecidas do teletrabalho, como aumento de produtividade e redução de custos, há uma relutância significativa na sua adoção no setor público.

Ainda assim, a experiência acumulada pela iniciativa privada ao longo de mais de

uma década, com termos como trabalho remoto, home office e anywhere office, demonstra resultados positivos. A elevação da produtividade e a flexibilização de horários são alguns dos benefícios associados a esse modelo.

O teletrabalho representa uma forma de trabalho descentralizado, influenciando não apenas o modelo de negócio, mas também a forma de gestão (Bernardino, 2010; Mello, 2011; Nogueira; Patini, 2012). Conforme Lacombe (2011) e Mello (1999), no Brasil, teletrabalho significa levar o trabalho aos trabalhadores onde eles estiverem, ao invés de levá-los ao trabalho. O teletrabalho tem potencial para descentralizar os serviços públicos, promovendo maior produtividade e redução de custos. No entanto, desafios como supervisão, controle do trabalho, aquisição de softwares e adequação dos espaços físicos precisam ser superados para uma implementação eficaz no setor público (Júnior, 2013).

A adoção do teletrabalho no setor público pode transformar a vida pública e em sociedade, trazendo novas necessidades e aumentando a produtividade nos locais de teletrabalho, ao mesmo tempo em que reduz custos operacionais (Costa, 2013).

A inovação no serviço público, através da implementação de governança e do uso de novas tecnologias como o teletrabalho, é crucial para aumentar a eficiência, transparência e responsabilidade. Estas inovações não só melhoram a gestão pública, mas também promovem um serviço mais alinhado com as necessidades contemporâneas da sociedade. A boa governança, aliada às novas formas de trabalho, representa um avanço significativo na busca por um serviço público mais eficiente e responsivo.

### 3.2. IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO

O estudo da relação do ser humano com seu trabalho tem gerado amplas discussões em diversos campos do conhecimento. Pereira e Tolfo (2016) apontam que essa centralidade se deve ao fato de que o trabalho é fundamental para a construção da subjetividade e identidade das pessoas, além de ser um meio essencial para a subsistência humana. Antunes (2002) reforça essa ideia ao relacionar os sentidos do trabalho com os sentidos da vida, afirmando que o trabalho só possui significado se estiver atrelado a uma vida significativa.

Hackman e Oldham (1976), citados por Morin (2001), sugerem que o sentido do trabalho para uma pessoa está relacionado ao quanto ela considera esse trabalho importante, útil e legítimo, influenciando diretamente sua motivação e satisfação pessoal. Blanch Ribas (2003, apud Pereira e Tolfo, 2016) identifica três tipos de significados atribuídos ao trabalho: neutro, positivo e negativo. O trabalho é considerado neutro quando não é visto como uma



tarefa nobre ou indigna, mas apenas como um meio instrumental para alcançar um fim, como garantir a sobrevivência. Em seu aspecto negativo, o trabalho é percebido como castigo ou opressão, enquanto em seu aspecto positivo, é visto como fonte de prazer, autorrealização e missão de vida.

Para Dejours (2004, p. 150):

(...) o trabalho é aquilo que implica, do ponto de vista humano, o fato de trabalhar: gestos, saber-fazer, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações; é o poder de sentir, de pensar e de inventar [...] o trabalho não é em primeira instância a relação salarial ou o emprego; é o «trabalhar», isto é, um certo modo de engajamento da personalidade para responder a uma tarefa delimitada por pressões (materiais e sociais).

O teletrabalho, ou trabalho a distância, tem se expandido gradualmente, refletindo uma tendência mundial de descentralização empresarial. Esse fenômeno transforma a sociedade de uma economia terciária (comercial) para uma sociedade quaternária, caracterizada pelo domínio da tecnologia e da informação (SILVA, 2000). Conforme a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT, 2013), essa forma diferenciada de trabalho já é uma realidade crescente.

As modernas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) têm provocado mudanças significativas em diversos setores, incluindo as relações de trabalho. Em 2011, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) foi modificada para incluir expressamente o teletrabalho, reconhecendo sua realização através de meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão (BRASIL, 1943). A Reforma Trabalhista de 2017 (Lei 13.467/2017) regulamentou várias normas sobre a prestação de serviços, incluindo o teletrabalho, que já era aplicado em diversas situações do setor público, mas ainda não era especificamente abordado pela CLT.

Com essa alteração legislativa, o teletrabalho foi formalmente integrado ao direito trabalhista. O artigo 6º da CLT estabelece que não há distinção entre o trabalho realizado nas instalações do empregador e aquele realizado no domicílio do empregado, desde que estejam presentes os elementos caracterizadores da relação de emprego. Isso significa que o trabalho realizado à distância, utilizando meios telemáticos e informatizados, é juridicamente equiparado ao trabalho presencial em termos de subordinação (art. 6º, CLT).

Os artigos 75-A e 75-B da CLT definem o teletrabalho como a prestação de serviços predominantemente fora das dependências do empregador, utilizando tecnologias de informação e comunicação. Esse trabalho não pode ser confundido com atividades externas,

como as realizadas por vendedores ou instaladores de TV a cabo (CRUZ, 2018).

Apesar de regulamentado, o teletrabalho ainda enfrenta desafios em termos de jurisprudência no Brasil, devido à falta de um entendimento consolidado sobre a matéria. A globalização e a migração de tecnologias dos países desenvolvidos para os países em desenvolvimento também contribuíram para o aumento do teletrabalho (SILVA, 2004). A redução dos custos de equipamentos tecnológicos e a necessidade de melhorias no desempenho dos serviços públicos têm sido fatores determinantes para a implementação do teletrabalho nas organizações públicas.

No entanto, a implantação do teletrabalho deve ser cautelosa e gradual, permitindo a adaptação tanto dos servidores quanto da administração pública. É crucial avançar na adoção de inovações que proporcionem maior flexibilidade na administração pública (PEREIRA, 2013).

### 3.2.1. Teletrabalho: Evolução e Regulação

A prática do teletrabalho tem crescido gradualmente, acompanhando a tendência mundial de descentralização das empresas e a transformação da sociedade em uma economia tecnológica e informacional (SOBRATT, 2013; SILVA, 2000). Nessa transformação, as Tecnologias de Comunicação e Informação têm desempenhado uma função vital, viabilizando o teletrabalho através de recursos telemáticos e computadorizados (BRASIL, 1943).

A Reforma Trabalhista de 2017 (Lei 13.467/2017) introduziu e regulamentou o teletrabalho, definindo que o trabalho realizado fora do estabelecimento do empregador, com o uso de tecnologias de informação e comunicação, é equiparado ao trabalho realizado no local do empregador para fins de subordinação jurídica (art. 6º da CLT). Os artigos 75-A e 75-B da CLT especificam que o teletrabalho é a “prestação de serviços predominantemente fora das dependências do empregador, utilizando tecnologias de informação e comunicação, desde que não seja caracterizado como trabalho externo” (CRUZ, 2018).

Segundo Pereira (2013), é necessário que a adoção do teletrabalho seja acompanhada por uma lei de gestão específica, orientada para a flexibilidade, com contratos de gestão por objetivos e uma nova cultura de avaliação de resultados através de auditorias de qualidade dos serviços prestados. Além disso, é essencial um novo modelo de emprego público e legislação apropriada para regulamentar essa forma de trabalho.

### 3.2.2. Desafios e Benefícios da Implementação do Teletrabalho

A globalização e os avanços tecnológicos têm facilitado a implementação do teletrabalho no serviço público, proporcionando melhorias no desempenho dos serviços e redução de custos (SILVA, 2004). No entanto, essa modalidade exige cautela na sua implementação, necessitando de adaptações tanto por parte dos servidores quanto da administração pública (PEREIRA, 2013).

Para a implementação bem-sucedida do teletrabalho, é necessário investimento em softwares de gestão e treinamento para gestores, visando garantir a eficiência e qualidade dos serviços prestados (PEREIRA, 2013). A modernização do serviço público, com foco na flexibilidade e eficiência, é essencial para atender às demandas da sociedade por uma administração pública mais moderna e transparente (Matias-Pereira, 2013).

A implementação ampla do teletrabalho na administração pública não é uma tarefa simples. É necessário selecionar e priorizar atividades que possam ser acompanhadas de forma consistente, investir em softwares de gerenciamento e treinamento para gestores, e garantir que a qualidade dos serviços realizados seja mantida (SILVA, 2015). As atividades elegíveis para teletrabalho devem permitir a mensuração objetiva do desempenho do servidor e da qualidade do serviço prestado (PEREIRA, 2013).

Não todas as atividades do serviço público são adequadas para o teletrabalho, especialmente aquelas que envolvem atendimento ao público ou requerem interação funcional direta. Além disso, nem todos os servidores públicos estão aptos para essa modalidade, especialmente aqueles em estágio probatório ou com histórico de penalidades disciplinares. O teletrabalho exige servidores com conduta ilibada, responsabilidade e comprometimento com suas funções.

Costa (2014 apud GAUTHIER e DORIN, 1996) apresenta critérios de seleção para teletrabalhadores, incluindo flexibilidade, confiabilidade, capacidade de adaptação, autodisciplina, independência, boa comunicação, organização, gestão do tempo, e experiência no trabalho e na organização.

Rover e Wulfinf (2015, p. 90) enfatizam:

Ademais, compete aos órgãos públicos estarem atentos às características inerentes a essa modalidade de trabalho, que demandam um profissional com flexibilidade, confiabilidade, adaptabilidade, objetividade, autodisciplina, segurança, sensibilidade, independência, iniciativa e o espírito de equipe. Que tenha também capacidade de trabalhar com o mínimo de supervisão, tenha capacidade de organização, de gerenciamento do tempo, de resolução de problemas, bem como,

a habilidade para exercer a função e a necessidade de ter alguns anos de experiência no funcionamento da organização.

Note-se, pois, que a seleção dos teletrabalhadores deve considerar características como flexibilidade, confiabilidade, capacidade de adaptação e autodisciplina. Ainda, é crucial que os servidores tenham espaço adequado para o trabalho em casa e apoio da família, pois os profissionais devem ser capazes de trabalhar com mínima supervisão, ter boa gestão do tempo e habilidades de resolução de problemas.

#### **4. O TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

##### **4.1. CONCEITUAÇÃO E DESAFIOS DO TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

A sociedade brasileira contemporânea demanda uma gestão pública mais eficiente, ética, transparente e moderna. Nesse contexto, o teletrabalho surge como uma oportunidade promissora para melhorar os resultados e a qualidade dos serviços prestados à população. Matias-Pereira (2013) define o teletrabalho na administração pública como uma modalidade em que o servidor pode realizar parte ou todo o seu trabalho remotamente, utilizando novas ferramentas tecnológicas. Essa abordagem permite maior flexibilidade na administração pública, sendo essencial que o Estado avance rapidamente e de maneira consistente na adoção dessa prática.

O autor também destaca que, apesar das vantagens, a implementação do teletrabalho no setor público enfrenta desafios significativos, como a necessidade de grandes investimentos em tecnologia e a capacitação tanto de gestores quanto de operadores. Além disso, é crucial que as atribuições das atividades desenvolvidas permitam mensurar objetivamente o desempenho individual e a qualidade dos serviços prestados pelo teletrabalhador.

##### **4.2. O PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO COMO PIONEIRO NO TELETRABALHO**

O Poder Judiciário brasileiro tem se destacado na adoção do teletrabalho como uma solução para melhorar a eficiência e a celeridade da justiça. Desde 2011, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) tem promovido o Processo Judicial Eletrônico (PJe) em parceria com tribunais e a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), buscando a virtualização dos processos judiciais, um requisito fundamental para a implementação do teletrabalho (CNJ, 2011).

Em 2016, o CNJ regulamentou o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário por meio da Resolução nº 227/2016, que estabeleceu diretrizes para a adoção dessa modalidade laboral. A resolução visa aumentar a produtividade e a qualidade do trabalho, além de melhorar a qualidade de vida dos servidores e promover a economia de recursos e a sustentabilidade ambiental. A regulamentação destaca que o teletrabalho deve ser facultativo, com critérios específicos para inclusão e metas de desempenho superiores às dos servidores presenciais (CNJ, 2016).

#### 4.3. HIERARQUIZAÇÃO E SUBORDINAÇÃO ADMINISTRATIVA SOB A ÓTICA DO TELETRABALHO

A hierarquia, segundo o Dicionário Aurélio, é definida como a ordem de subordinação entre poderes e categorias de funcionários, organizada de maneira escalonada para alcançar resultados eficientes. No contexto da Administração Pública, essa hierarquia se manifesta pela superposição de órgãos e cargos, estabelecendo relações de subordinação e coordenação (Piana, 2006).

Chiavenato (2014) aborda a centralização do poder decisório nas organizações, onde as decisões são tomadas por um único setor ou autoridade. Magalhães (2012) observa que essa centralização é característica da liderança da geração X, marcada por um controle rigoroso e pouca abertura às demandas da equipe. Segundo Steil e Barcia (2001), esse perfil centralizador não é adequado para a implementação do teletrabalho.

Por outro lado, Rodrigues (2011) aponta que o modelo taylorista está perdendo relevância na sociedade contemporânea, influenciada pela evolução tecnológica. A nova conjuntura exige que os trabalhadores desenvolvam habilidades como iniciativa e tomada de decisões, sendo capazes de executar diversas tarefas em um curto espaço de tempo.

A introdução de novas tecnologias nas relações de trabalho transforma a dinâmica da subordinação, criando a necessidade de novos paradigmas. Rodrigues (2011) explica que, no teletrabalho, embora o trabalhador esteja fisicamente fora das instalações da organização, o status online permite um contato contínuo, configurando uma subordinação telepresencial.

Ferramentas tecnológicas possibilitam a supervisão eficiente das atividades laborais, equiparando-se ao controle presencial.

Essa mudança de postura em relação ao poder de direção e subordinação exige a valorização das novas tecnologias de comunicação e informação, que permitem a emissão de ordens e a supervisão de qualquer lugar e a qualquer momento (Rodrigues, 2011).

#### 4.4. IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Ao considerar as principais vantagens e desvantagens do teletrabalho, apresentamos uma análise baseada nos conceitos de Marques (2004) e Rodrigues (2011), destacando tanto os aspectos positivos quanto os negativos para trabalhadores e organizações no âmbito da administração pública.

##### Vantagens para o Teletrabalhador:

- Flexibilidade de horário: Permite ao trabalhador ajustar seu horário de trabalho às suas necessidades pessoais.
- Redução de gastos pessoais: Menores despesas com alimentação, vestuário e deslocamento.
- Maior tempo para produção: Economia de tempo ao evitar deslocamentos diários.
- Redução do estresse: Menos exposição ao trânsito e congestionamentos.
- Maior concentração: Ambiente mais controlado e menos distrações.
- Melhor gerenciamento do tempo: Possibilidade de equilibrar melhor as demandas profissionais e pessoais.
- Inclusão de pessoas com necessidades especiais: Facilita a integração e a participação no mercado de trabalho.

##### Desvantagens para o Teletrabalhador:

- Acesso limitado à informação e documentos: Dificuldade em obter informações e documentos essenciais.
- Longas jornadas de trabalho: Tendência a trabalhar além do horário regular.
- Menor proteção jurídica laboral: Falta de regulamentação específica pode resultar em menor proteção.
- Isolamento social: Menor interação com colegas e possíveis sentimentos de isolamento.
- Problemas ergonômicos: Condições inadequadas de trabalho em casa podem causar problemas de saúde.
- Desafios para a atividade sindical: Dificuldade na organização e participação em atividades sindicais.

##### Vantagens para o Empregador:

- Redução de custos: Menores despesas com instalações físicas e logística.

- Maior eficiência e produtividade: Aumento na eficiência organizacional.
- Oportunidade de inovação: Estímulo à implementação de novas atividades e processos.
- Redução do absenteísmo: Menos faltas ao trabalho por parte dos funcionários.
- Flexibilidade de operação: Capacidade de operar atividades de forma flexível em termos de horários e localização.

Desvantagens para o Empregador:

- Dependência tecnológica: Necessidade de infraestrutura tecnológica robusta.
- Resistência sindical: Possíveis objeções por parte dos sindicatos quanto à fragmentação da força sindical.
- Mudança nos métodos de trabalho: Necessidade de adaptação e possíveis conflitos com métodos tradicionais.
- Conflitos com sindicatos: Potenciais desacordos com representantes sindicais sobre as novas práticas.

Note-se que, conforme Marques (2004) e Rodrigues (2011), uma das principais vantagens para o teletrabalhador é a melhoria na qualidade de vida, devido à flexibilidade de horário e à possibilidade de maior convívio familiar. No entanto, as desvantagens incluem a dificuldade de conciliar trabalho e rotinas familiares, o risco de isolamento social e a forte dependência tecnológica.

Para a administração pública, as principais vantagens apontadas são a redução de custos com infraestrutura e um aumento na produtividade devido à desburocratização dos processos. Por outro lado, a dependência tecnológica é destacada como a principal desvantagem, junto com a potencial resistência sindical. Essas considerações evidenciam que, embora o teletrabalho apresente desafios, ele oferece significativos benefícios tanto para os trabalhadores quanto para as organizações, sendo uma modalidade que pode ser cada vez mais integrada na administração pública.

Importante mencionar, ainda, que a experiência com o teletrabalho durante a pandemia de COVID 19 trouxe à tona discussões sobre a modernização e a eficiência da administração pública no Brasil. Estudos e pesquisas realizados ao longo do período indicaram que o teletrabalho pode trazer benefícios como a redução de custos operacionais, a melhoria na qualidade de vida dos servidores e a possibilidade de um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Igualmente, a adoção de tecnologias digitais e ferramentas de comunicação remota se mostrou essencial para a adaptação ao novo modelo de trabalho.

#### 4.5. IMPACTO DA COVID-19 NO TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A pandemia de COVID-19, iniciada no final de 2019, teve um impacto significativo no panorama laboral global, exigindo que as organizações adotassem novas estratégias para garantir a continuidade das operações, enfrentando desafios sem precedentes tanto no setor público quanto no privado. Nesse contexto, várias dificuldades foram enfrentadas devido à necessidade de adaptação ao trabalho remoto emergencial (Bridi, 2020a). Em resposta a esse contexto desafiador, empregadores optaram por implementar o trabalho remoto como uma alternativa para a produção, bem como medida preventiva para proteger a saúde de seus colaboradores.

Durante o período pandêmico, o teletrabalho emergiu como uma alternativa viável, permitindo que os funcionários realizassem suas atividades profissionais de maneira remota, utilizando tecnologias de comunicação e colaboração online. Esse modelo flexível não apenas contribuiu para manter a produtividade das organizações, mas também proporcionou aos trabalhadores maior flexibilidade na execução de suas tarefas.

Do ponto de vista jurídico e regulatório, tornou-se evidente a necessidade de adaptar as normas trabalhistas ao teletrabalho, resultando na criação de novas políticas e diretrizes para regular essa modalidade de trabalho. Questões relacionadas à segurança da informação, ergonomia do ambiente de trabalho domiciliar e direitos trabalhistas foram frequentemente discutidas durante esse período de transição.

No Brasil, as medidas emergenciais para conter a propagação do vírus incluíram o teletrabalho para a maioria dos servidores públicos. A Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020, autorizou o trabalho remoto para atividades que pudessem ser realizadas fora das instalações físicas dos órgãos governamentais. Essa mudança rápida e forçada acelerou a implementação do teletrabalho, que até então estava em estágio experimental e limitado na administração pública federal.

Nesse contexto, destaca-se o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) como uma iniciativa inovadora e impulsionadora da melhoria do desempenho individual e organizacional no serviço público. O PGD não apenas substituiu o tradicional controle de presença e assiduidade por uma gestão baseada em resultados, mas também buscou maximizar a eficiência institucional para melhor atender às demandas da sociedade, valorizando os funcionários públicos e permitindo arranjos mais flexíveis para o desenvolvimento das atividades, alinhados às diversas realidades e possibilidades de atuação dos servidores e



organizações.

No entanto, apesar dos avanços significativos, a transição para o teletrabalho também revelou diversas limitações. Primeiramente, houve desafios relacionados à infraestrutura tecnológica, com muitos órgãos não estando preparados com os equipamentos e sistemas necessários para suportar uma operação remota eficiente. Houve uma corrida para disponibilizar notebooks, conexões de internet seguras e softwares adequados para todos os servidores.

Outra limitação importante foi a adaptação dos servidores ao novo modelo de trabalho. A ausência de um ambiente físico compartilhado impactou a comunicação e a colaboração, aspectos fundamentais para o funcionamento de qualquer equipe. A falta de contato presencial dificultou a integração entre os membros da equipe e a manutenção de uma cultura organizacional coesa. Além disso, alguns servidores enfrentaram dificuldades para adaptar seus lares como locais de trabalho adequados, enfrentando distrações e problemas ergonômicos.

Apesar desses desafios, é crucial consolidar normas e entendimentos para fortalecer essa nova abordagem à gestão pública e ao desempenho dos servidores e organizações. Isso envolve enfrentar e superar tanto a cultura punitiva quanto a visão fiscalista que ainda permeiam as discussões e propostas sobre desempenho no setor público federal. Reforça-se, junto aos órgãos e entidades da Administração Pública como um todo, a importância de adotar e expandir essa inovação, permitindo valorizar e reter talentos, além de otimizar os serviços públicos essenciais para a sociedade.

## **5. ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Com base nas discussões apresentadas, percebe-se que o teletrabalho emerge como uma ferramenta inovadora nas relações laborais modernas. Constata-se que esse trabalho possibilita tanto o aumento da produtividade quanto a redução de custos para empregados e empregadores.

Na administração pública, o teletrabalho tem o potencial de modernizar os serviços públicos e tornar os processos mais eficientes. Equipado com tecnologias avançadas de comunicação e devida capacitação dos servidores e gestores, esse formato de trabalho pode contribuir para a melhoria do atendimento ao cidadão, redução de despesas operacionais e otimização dos recursos públicos. Adicionalmente, a flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho pode aumentar a satisfação dos servidores, refletindo positivamente na qualidade

dos serviços prestados, como vemos a seguir:

Quadro 2: Análise e discussão dos resultados

Impactos da Implementação do Teletrabalho na Administração Pública

Aspectos	Impactos	
	Negativos	Positivos
Social	Isolamento social Perda da sociabilidade Sedentarismo Conflito trabalho e vida familiar	Diminuição de absenteísmo Aumento da produtividade Facilidade de deslocamento Economia com gastos pessoais Redução da poluição Flexibilidade de tempo
Econômico	Necessidade de modernização e informatização	Desnecessidade de espaço físico Diminuição de custos e insumos

Fonte: elaboração própria.

No aspecto social, os impactos positivos são significativos. A diminuição do absenteísmo é um dos primeiros benefícios observados, já que a flexibilidade proporcionada pelo trabalho a distância permite que os funcionários mantenham a sua produtividade mesmo em circunstâncias que, no trabalho presencial, resultariam em faltas. A possibilidade de trabalhar remotamente elimina a necessidade de deslocamentos diários, proporcionando uma economia de tempo e de dinheiro com transporte, contribuindo para a redução da poluição urbana. A flexibilidade de horário permite que os funcionários ajustem o seu trabalho às suas necessidades pessoais, o que pode melhorar a qualidade de vida e aumentar a produtividade.

Por outro lado, os impactos negativos também são evidentes. O isolamento social é um dos maiores desafios, uma vez que a interação presencial com colegas é reduzida, levando a uma perda de sociabilidade. Isso pode gerar sentimentos de solidão e afetar a saúde mental dos funcionários. O sedentarismo é outro problema, pois a ausência de deslocamento e a comodidade de estar em casa podem reduzir a atividade física diária. O teletrabalho pode intensificar os conflitos entre a vida profissional e a vida familiar, especialmente em lares onde o espaço é limitado e há múltiplas responsabilidades domésticas.

No aspecto econômico, o teletrabalho trouxe uma redução significativa nos custos operacionais. A desnecessidade de manter grandes espaços físicos para todos os funcionários resulta em economia de aluguel, manutenção e insumos de escritório. No entanto, essa

modalidade de trabalho exige um investimento robusto em modernização e informatização. É necessário garantir que todos os funcionários tenham acesso a equipamentos adequados e a uma infraestrutura tecnológica que suporte o trabalho remoto de maneira eficiente e segura.

Para maximizar os aspectos positivos do teletrabalho e mitigar os seus impactos negativos, algumas estratégias podem ser implementadas. Promover atividades que incentivem a socialização virtual, como reuniões periódicas em vídeo e eventos online, pode ajudar a reduzir o isolamento social. Incentivar práticas de atividade física e fornecer orientações sobre ergonomia pode combater o sedentarismo. Estabelecer limites claros entre o horário de trabalho e o tempo pessoal é essencial para minimizar conflitos entre a vida profissional e familiar.

No âmbito econômico, é crucial continuar investindo em tecnologia e infraestrutura. Fornecer equipamentos de qualidade e garantir uma conexão estável à internet são passos fundamentais. Ainda, a capacitação contínua dos funcionários e gestores para o uso de novas ferramentas e plataformas digitais, pode melhorar a eficiência e a segurança do trabalho remoto.

Note-se, assim, que embora alguns setores da administração pública ainda resistam a essa prática, frequentemente devido ao desconhecimento de sua aplicabilidade no contexto tecnológico atual, é evidente o crescente número de adeptos no serviço público. Isso resulta em otimização da produtividade e melhoria da infraestrutura organizacional, acompanhadas pela redução de custos.

Nem todas as atividades desempenhadas pelos servidores públicos são adequadas para o teletrabalho. Identificar as tarefas apropriadas para o trabalho remoto e o perfil adequado dos servidores é essencial para promover mudanças progressivas e modernizar o serviço público de forma holística.

Este artigo analisou o teletrabalho como ferramenta de governança e inovação pública, que inaugura um novo paradigma nas relações de emprego, permitindo ao servidor público trabalhar de casa com maior flexibilidade na jornada laboral. Essa prática rompe com a forma clássica de trabalho, remodelando as relações laborais com o auxílio da tecnologia, possibilitando a compreensão dos processos de trabalho sem a presença física dos envolvidos.

Apesar de ainda necessitar de adequações no regime jurídico brasileiro, o teletrabalho mostra-se uma alternativa viável para as instituições públicas, enfrentando os desafios da modernização. Além de reduzir custos operacionais, essa modalidade aumenta a produtividade e a qualidade funcional dos órgãos públicos.

O estudo demonstrou que o trabalho assume um papel cada vez mais relevante na vida

dos indivíduos, não só para a subsistência, mas também para a satisfação pessoal, bem-estar, autorrealização e cumprimento de missão de vida. As inovações tecnológicas têm transformado o sistema produtivo e as relações laborais e sociais entre empregador e empregado. Diante da alta competitividade, as organizações buscam atrair e manter profissionais qualificados, valorizando o capital intelectual e proporcionando melhor qualidade de vida aos trabalhadores, tudo com o objetivo de manter a lucratividade.

É necessária uma mudança na postura em relação à subordinação e direção nas novas relações de trabalho promovidas pela inovação tecnológica. Embora a hierarquização não seja eliminada, ela assume uma forma mais virtual de ordenação e fiscalização da atividade do trabalhador.

Deste modo, apesar de demandar esforços e investimentos, o trabalho a distância favorece o aumento da produtividade, melhora a qualidade de vida dos servidores, contribui para a fluidez da mobilidade urbana nas grandes cidades e gera economia para as organizações com a redução de custos operacionais. Este estudo também demonstrou que a maioria dos trabalhadores brasileiros desejam maior flexibilidade de local e horário, corroborado por pesquisas que indicaram inúmeras vantagens dessa modalidade aos empregados.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os desafios para a implementação eficaz do teletrabalho no setor público são múltiplos e complexos. Entre os principais, destaca-se a necessidade de desenvolver um sistema de gestão que permita avaliar de forma justa e precisa o desempenho dos servidores remotos. A gestão por resultados e a definição clara de metas e indicadores de desempenho são essenciais para garantir a produtividade e a qualidade dos serviços prestados.

Após a pandemia, a questão do teletrabalho no serviço público brasileiro evoluiu significativamente, destacando-se como uma prática cada vez mais adotada e adaptada às necessidades contemporâneas. A implementação desse modelo de trabalho no setor público enfrenta desafios, especialmente na criação de sistemas de gestão que avaliem com justiça e precisão o desempenho dos servidores remotos. É essencial a adoção de uma gestão orientada por resultados, com metas e indicadores de desempenho bem definidos, para assegurar a produtividade e a qualidade dos serviços prestados.

Nesse toar, a pandemia acelerou a aceitação do teletrabalho, no setor público brasileiro, o trabalho a distância já apresenta experiências positivas, sendo uma ferramenta

eficaz para enfrentar problemas urbanos e uma solução inteligente e sustentável para o país. Ocorre que nem todas as funções públicas são adequadas para essa modalidade, sendo crucial identificar quais atividades e perfis de servidores são apropriados para o trabalho remoto.

Desafios como a necessidade de capacitação de pessoal (incluindo gestores), a adequação das infraestruturas tecnológicas e a garantia da segurança da informação continuam sendo pontos importantes a serem aprimorados para a consolidação do teletrabalho no setor público. Todavia, apesar da resistência de alguns setores, o teletrabalho tem se mostrado uma alternativa viável e eficiente a promover a modernização progressiva no serviço público no Brasil.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2002.

Associação Nacional dos Servidores da Justiça do Trabalho (ANAJUSTRA). *Enquete sobre teletrabalho*. 2015.

BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. de. *Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa*. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2018.

BARROS, Alice Monteiro de. *Curso de Direito do Trabalho*. 7. ed. São Paulo, 2011.

BRASIL. *Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)*. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm). Acesso em: 20 mai. 2024.

BRASIL. *Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990*. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112.htm). Acesso em: 15 mai. 2024.

BRASIL. *Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995*. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores públicos federais. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D1590.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm). Acesso em: 22 mai. 2024.

BRASIL. *Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011*. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados aos da exercida por meios pessoais e diretos. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12551.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12551.htm). Acesso em: 17 mai. 2024.

BRASIL. *Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017*. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) para adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm). Acesso em: 16 mai. 2024.

BRASIL. *Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018*. Regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9735.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9735.htm). Acesso em: 21 mai. 2024.

BRASIL. *Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020*. Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv927.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv927.htm). Acesso em: 23 jun. 2024.

BRASIL. *Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020*. Estabelece diretrizes para a implementação do Programa de Gestão e Desempenho no âmbito da administração pública federal. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10597.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10597.htm). Acesso em: 27 jun. 2024.

BRIDI, Maria Aparecida. *Teletrabalho em tempos de pandemia e condições objetivas que desafiam a classe trabalhadora*. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade; POCHMANN, Marcio (Orgs.) *A devastação do trabalho: a classe do labor na crise da pandemia*. Brasília: Gráfica e Editora Positiva; Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE) e Grupo de Estudos sobre Política Educacional e Trabalho Docente, 2020a.

CARVALHO, Augusto Cesar Leite de. *Direito do Trabalho: curso e discurso*. Aracaju: Evocati, 2011.

CASTRO, Bruna Rafaely Lotife. *A Evolução histórica do Direito do Trabalho no Mundo e no Brasil*. São Paulo: Editora RT, 2013.

- CHHOTRAY, Vinay; STOKER, Gerry. *Governance Theory and Practice*. Cambridge, Mass.: Polity Press, 2009.
- COSTA, Gerson. *Teletrabalho e a modificação das relações de trabalho*. São Paulo: Saraiva, 2013.
- CRUZ, Celia Maria da. *Teletrabalho: um estudo sobre a inserção do teletrabalho no Brasil*. São Paulo: Saraiva, 2018.
- CRUZ, Celia Fonseca Albuquerque. *Comentários à Reforma Trabalhista*. São Paulo: Editora RT, 2018.
- DEJOURS, Christophe. *A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 5. ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 2004.
- DELGADO, Mauricio Godinho. *Curso de Direito do Trabalho*. 15. ed. São Paulo: LTr, 2016.
- GARCIA, Gustavo Felipe Barbosa. *Curso de Direito do Trabalho*. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- IFAC - International Federation of Accountants. (2014). *Good Governance in the Public Sector – Consultation Draft for an International Framework*. Disponível em: <http://www.ifac.org>. Acesso em: 25 mai. 2024.
- JESSOP, Bob. *State theory: putting capitalist states in their place*. Cambridge, Mass.: Polity Press, 2009.
- LEITE, Carlos Henrique Bezerra. *Curso de Direito Processual do Trabalho*. 14. ed. de acordo com o novo CPC. São Paulo: Saraiva, 2021.
- MANUS, Pedro Paulo Texeira. *Direito do Trabalho*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- MARTINS, Sergio Pinto; MESSA, Ana Flavia (Org.). *Empresa e Trabalho - Estudos em homenagem a AMADOR PAES DE ALMEIDA*. 1. ed. São Paulo: LTr, 2019.
- MARTINS, Sergio Pinto. *Direito do Trabalho*. 32. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- MATIAS-PEREIRA, J. *Teletrabalho na Administração Pública: um caminho para a modernização*. Revista de Administração Pública, Brasília, v. 47, n. 1, jan./fev. 2013.

MARQUES, Pedro Manuel Silva. *Teletrabalho, Conceitos e Tecnologias*. Lisboa: Perfil, Delta Consultores e ISPA, 2004. Disponível em: <[https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/47378/mod\\_resource/content/0/MN\\_TT\\_Conc\\_Tec.pdf](https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/47378/mod_resource/content/0/MN_TT_Conc_Tec.pdf)>. Acesso em: 12 mai. 2024.

MELLO, Alvaro. Teletrabalho. *O trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.: A BRH-Nacional, 1999.

MELLO, J. *Teletrabalho: teoria e prática*. São Paulo: LTr, 2011.

MORIN, E. *Os sentidos do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2001.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. *Curso do Direito do Trabalho: história e teoria geral do trabalho: relações individuais e coletivas do trabalho*. 29. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

NOGUEIRA, R.; PATINI, F. *Teletrabalho no Brasil*. São Paulo: LTr, 2012.

PEREIRA, J. E. M.; TOLFO, S. R. *Os sentidos do trabalho para gestores de uma instituição pública*. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, Brasília, v. 16, n. 1, jan./mar. 2016.

PEREIRA, L. G. *Gestão do Teletrabalho na Administração Pública*. Revista de Administração Pública, v. 47, n. 3. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/rap>. Acesso em: 12 mai. 2024.

RODRIGUES, Ana Cristina Barcellos. *Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho*. Dissertação (Mestrado em Direito do Trabalho e da Seguridade Social), Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2011.

ROVER, A.; WULFING, D. *Teletrabalho e Administração Pública*. Rio de Janeiro: Forense, 2015.

ROVER, G. R.; WULFING, C. L. *Teletrabalho: vantagens e desvantagens para trabalhadores e organizações*. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 21, n. 1, jan./mar. 2015.

SANABIO, M.; SANTOS, J.; DAVID, R. *Governança e eficiência no setor público*. 2013.

SILVA, A. B. da. *Teletrabalho no serviço público brasileiro: um estudo de caso*. Brasília: UnB, 2014.



SILVA, J. F. *A Sociedade Quaternária*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

SILVA, L. M. *Globalização e Relações de Trabalho*. São Paulo: Editora LTr, 2004.

SILVA, R. M. *Teletrabalho no Serviço Público: Desafios e Oportunidades*. Brasília: ENAP, 2015.

SOBRATT. *Teletrabalho no Brasil: situação atual e perspectivas futuras*. São Paulo: SOBRATT, 2013.

TCU - Tribunal de Contas da União. *Referencial Básico de Governança Pública*. 2014.

TROPE, Alberto. *Organização Virtual: impactos de teletrabalho nas organizações*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

ZAMINELI, Thiago de Lima. *Trabalho de Conclusão de Curso - Da Flexibilização do Trabalho na Modalidade do Home office no Brasil*. Presidente Prudente, 2016.