

Autorização concedida ao Repositório Institucional da Universidade de Brasília (RIUnB) pelas autoras, em 05 de setembro de 2018, para disponibilizar o trabalho, gratuitamente, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da obra.

REFERÊNCIA

OLIVEIRA, Míriam Aparecida; PANTOJA, Maria Júlia. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, 2., 2018, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL; Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC; Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC; Fundação Ena Escola de Governo, 2018. Disponível em: <<http://www.cidesp.com.br/index.php/lcidesp/2cidesp/paper/view/481>>. Acesso em: 05 set. 2018.

ANAIS

PERSPECTIVAS E DESAFIOS DO TELETRABALHO NO SETOR PÚBLICO

Míriam Aparecida Mesquita Oliveira
(Universidade de Brasília)

Maria Júlia Pantoja
(Universidade de Brasília)

Resumo: Este artigo tem como objetivo analisar a produção científica nacional sobre o teletrabalho, no período de 2010 a 2018, a fim de identificar os principais desafios deste regime de trabalho para a administração pública. Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática da literatura baseada no protocolo de seleção e análise das fontes definido por Cronnin, Ryan e Coughlan (2008). A pesquisa foi realizada em periódicos com classificação A1 à B2, na área de avaliação em Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, no Sistema *Qualis* da Coordenação de Aperfeiçoamento e Pessoas (CAPES). Além disso, foram consultados os Anais dos Congressos CONSAD e ENANPAD, considerados eventos técnico-científicos importantes na área de administração e gestão pública. Após a adoção desse protocolo foi possível proceder a análise de 11 artigos. Os resultados permitiram identificar que a produção científica nacional relacionada à temática teletrabalho ainda é incipiente, em especial, àquela voltada ao setor público, que representa apenas 5,5% da produção. Os temas abordados com maior frequência são aqueles relativos à identificação das vantagens e desvantagens do teletrabalho, bem como a percepção dos teletrabalhadores sobre as consequências desse regime de trabalho. Foi possível perceber que os benefícios adquiridos através de um programa de teletrabalho bem-sucedido podem ser diversos, contudo, desvantagens variadas também podem ser evidenciadas. Alguns desafios foram identificados nas pesquisas relacionadas ao setor público, todavia, a maior parte emergiu dos estudos realizados no setor privado. Tais obstáculos parecem se repetir independente da organização ou cultura organizacional, podendo também, refletir como possíveis vulnerabilidades para os órgãos públicos brasileiros.

Palavras-chave: Teletrabalho. Setor público. Administração pública.

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças provocadas pelo avanço da tecnologia da informação e comunicação, bem como o conturbado cenário político e econômico vivenciado atualmente no Brasil, apresenta a necessidade de que as organizações públicas repensem suas estruturas e processos de trabalho, de modo a se adequarem às novas demandas apresentadas pela sociedade.

A procura por serviços públicos céleres e de qualidade vem crescendo exponencialmente, entretanto, com a redução de recursos para atendimento das

* A revisão gramatical, ortográfica, ABNT ou APA foi realizada pelos autores.

demandas e para o funcionamento da máquina pública, a satisfação com resultados pode ser tida como desafio emergente para os gestores públicos.

Outra questão importante, recai no contexto das reformas administrativas. O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, por exemplo, traz a eficiência da administração pública como aspecto fundamental. A prioridade, neste caso, passa ser a modernização da estrutura organizacional e dos modelos de gestão, a simplificação e a desburocratização dos processos.

Pollit e Bouckaert (2014) afirmam que em geral, as justificativas para as reformas gerenciais originam-se em um contexto internacional, e suas prioridades variam quanto ao tempo e as circunstâncias. Para os autores, a necessidade de melhorar o desempenho em áreas relevantes do setor público é visível. Isso ocorre, pois, à medida que os padrões de educação melhoram, parte da sociedade passa a se acostumar com padrões mais elevados de serviço, não aceitando respostas inflexíveis e burocráticas dos serviços públicos, fazendo com que tanto a qualidade do serviço quanto o aumento da produtividade passem a ser amplamente exigidos.

Pantoja (2017) afirma que garantir uma forma de atuação voltada para a melhor relação custo-benefício, não é suficiente. É necessário, sobretudo, que os níveis de satisfação, de qualidade e eficiência dos serviços oferecidos à sociedade, sejam assegurados. Nesse sentido, a autora ressalta a necessidade de modelos de gestão inovadores e da utilização de tecnologias gerenciais mais complexas, visando transformar estruturas burocráticas em instituições flexíveis e adaptáveis.

Nesse sentido, o avanço das tecnologias da informação e comunicação passa a adquirir papel relevante para a modernização da administração pública, na busca de ofertar um serviço público moderno, profissional, eficiente e orientado para o atendimento das necessidades do cidadão.

De maneira geral, as novas tecnologias permitem realizar transformações significativas no setor público e são capazes de introduzir uma maior mobilidade em suas atividades. A implantação de sistemas eletrônicos de tramitação de processos, por exemplo, permite que atividades administrativas possam ser realizadas fora do ambiente de trabalho, em qualquer lugar e a qualquer tempo.

Frente a esse contexto, o teletrabalho parece surgir nas organizações públicas como consequência das inovações tecnológicas e como prática capaz de compatibilizar a redução dos custos, o aumento da produtividade e a satisfação pessoal.

No Brasil, a adoção desse regime de trabalho no setor público ainda é incipiente. Algumas organizações públicas já adotam ou estudam a possibilidade de incorporar a modalidade do teletrabalho e as experiências, em geral, parecem sinalizar que essas iniciativas têm sido bem-sucedidas, uma vez que, em alguns casos, demonstram um aumento significativo da produtividade.

Buscar responder questionamentos de como o teletrabalho tem sido estudado no contexto brasileiro e quais aspectos vem se destacando nessa temática pode tornar-se relevante na medida em que poderão ajudar na implementação desse regime de trabalho nos órgãos públicos brasileiros, bem como a identificar possíveis lacunas e sugestões de novos estudos, buscando potencializar resultados positivos do teletrabalho.

Nesse sentido, o objetivo deste artigo consiste em analisar a produção científica nacional sobre o teletrabalho, de modo a identificar os principais desafios desse regime de trabalho para a administração pública brasileira.

Para tanto, o texto está dividido em cinco partes, sendo a primeira composta por esta introdução, a segunda pelo referencial teórico, a terceira parte apresenta os procedimentos metodológicos adotados, seguidos dos resultados e discussão e das considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teletrabalho

Apesar das inovações tecnológicas que permitiram a adoção do teletrabalho em órgãos públicos brasileiros serem recentes, o uso das telecomunicações nessa modalidade de trabalho não pode ser considerado totalmente inovador. Segundo Kugelmass (1996) existem indicadores de que o surgimento do teletrabalho tenha ocorrido nos Estados Unidos em meados de 1857, quando a companhia Estrada de Ferro Penn, utilizava de sistema privado de telégrafo para gerenciar os funcionários que trabalhavam distante do escritório central da empresa.

Steil e Barcia (2001) relatam que a primeira experiência do teletrabalho ocorreu na Inglaterra, em meados de 1962, contudo a discussão acadêmica sobre o assunto teve início apenas na década de 1970 com os trabalhos de Jack Nilles. Para Nilles (1997) o teletrabalho consiste em levar o trabalho até os trabalhadores e refere-se as atividades realizadas de maneira periódica fora da sede da empresa, seja por um ou mais dias da semana. Em outras palavras, significa qualquer alternativa que permita substituir as viagens ao trabalho pelo uso da tecnologia da informação.

Para a Organização Internacional do Trabalho - OIT (1996) o teletrabalho pode ser conceituado como o trabalho realizado em lugar distinto do escritório central da empresa, permitindo a separação física, desde que implique na utilização de uma nova tecnologia facilitadora da comunicação.

Para Trope (1999) pontua a necessidade de se ressaltar a diferença existente entre trabalho à distância e o teletrabalho. Isso porque, segundo o autor, o teletrabalho é caracterizado, necessariamente, pela utilização de ferramentas de telecomunicações, enquanto que, no trabalho à distância outros meios podem ser utilizados.

Corroborando com a afirmação de Trope (1999), Rosenfield e Alves (2011) afirmam que o teletrabalho não pode ser definido apenas como o trabalho realizado à distância, devendo ser visto como parte das mudanças organizacionais estratégicas, as quais possibilitam novas formas de flexibilização do trabalho, alicerçadas na utilização das tecnologias da informação e comunicação.

Nesse sentido, a adoção do teletrabalho corresponde à inserção de uma mudança na cultura e na estrutura organizacional, sendo necessário um planejamento bem organizado e elaborado, bem como um estudo aprofundado da capacidade organizacional de mudar (STEIL e BARCIA, 2001). Assim, a necessidade de avaliar a natureza das atividades e as características individuais dos teletrabalhadores torna-se elemento essencial durante um processo de implantação do teletrabalho.

Para Mitchel (1996) os aspectos responsáveis por influenciar o sucesso de um programa de teletrabalho podem ser definidos através de parâmetros macro e micro. Para o autor, os parâmetros micro são aqueles relacionados aos indivíduos e

à tarefa em si, enquanto que, os parâmetros macro são aqueles relativos à organização, ao setor e à região onde se atua. Em nível micro, são apresentados sete parâmetros: (a) o indivíduo (atitudes, preferências, habilidades e motivações); (b) o contexto do vínculo de trabalho; (c) a natureza da atividade; (d) natureza dos relacionamentos com clientes e fornecedores; (e) contexto da utilização do espaço; (f) relação interpessoal com supervisores e demais membros da equipe e; (g) contexto tecnológico, ou seja, a qualidade dos recursos disponibilizados pela organização.

Steil e Barcia (2001) afirmam que entender o contexto organizacional é fundamental durante a análise da possibilidade de implantação de um novo regime de trabalho. Os autores propõem um modelo para subsidiar a análise da prontidão organizacional fundamentado em variáveis relacionadas ao contexto organizacional e das tarefas, nas características individuais e no contexto domiciliar dos possíveis teletrabalhadores.

Um modelo de teletrabalho baseado na análise de variáveis consideradas essenciais para essa modalidade de trabalho, é proposto por Goulart (2009). Para esta autora, observar as tecnologias disponíveis, os cargos existentes, a legislação vigente e as características individuais do teletrabalhador, consiste em etapa fundamental para viabilizar a adoção do teletrabalho.

A literatura apresenta diversas variáveis que devem ser consideradas ao analisar a prontidão organizacional para que o teletrabalho seja implementado, contudo, é possível perceber a existência de um consenso naquilo que se refere a necessidade de se realizar um planejamento bem organizado e orientado por parte não somente das empresas, mas também dos teletrabalhadores.

2.2 O teletrabalho no setor público brasileiro

Segundo Goulart (2009), o teletrabalho foi iniciado oficialmente no Brasil em meados de 1997, durante a realização do Seminário *Home Office/Telecommuting – Perspectivas de Negócios e de Trabalho para o 3º Milênio*. Entretanto, até meados de 2017, o único arcabouço legal que contribuía de alguma forma para regulamentar esse regime de trabalho era a Lei n. 12.551, de 15 de dezembro de 2011, que alterou o artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) – Decreto-Lei n. 5.452/1943. Tal alteração passou a prever que tanto o trabalho realizado na empresa, o desempenhado no domicílio do empregado e o realizado à distância não seriam distintos, desde que, os pressupostos da relação de emprego estivessem caracterizados.

A regulamentação jurídica do teletrabalho aconteceu apenas em meados de 2017, com a publicação da Lei n. 3.467, de 13 de julho daquele ano. A nova lei definiu o conceito de teletrabalho em seu artigo 75-B como:

“Art. 75-B Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.

Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho.”

Importante destacar, que tal regulamentação jurídica não reflete no âmbito das organizações públicas, sendo que estas, ainda permanecem sem regulamentação específica para tal regime de trabalho, uma vez que, as legislações que normatizam as atividades dos servidores públicos não foram elaboradas, nem tampouco, atualizadas para se ajustarem as práticas do teletrabalho. Neste caso, as autorizações concedidas para adoção do teletrabalho ocorrem por meio de normativos internos de cada órgão.

A possibilidade de implantação do teletrabalho na administração pública, segundo Freitas (2008) pode ser definida a partir de políticas públicas que visam a modernização do aparelho estatal e à expansão do governo eletrônico. No setor público, o primeiro órgão brasileiro a adotar o teletrabalho foi o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO). Conforme Goulart (2009) o projeto piloto de teletrabalho neste órgão teve início em 2006, após a elaboração de um modelo, com sugestões de normas de implantação, etapas e instrumentos. Silva (2015) aponta que o teletrabalho no SERPRO gerou um ganho em produtividade de 10,5% e uma economia logística de 47,1%.

Além do SERPRO outros órgãos públicos também já fizeram adoção ao teletrabalho. À título de exemplo, é possível citar, o Tribunal de Contas da União, a Advocacia Geral da União, a Receita Federal, Tribunais Regionais Federais, Tribunais de Justiça, Procuradoria Geral da República, Agências Reguladoras, Ministérios, dentre outros.

Este cenário, de acordo com Silva (2015) permite afirmar que o teletrabalho no setor público brasileiro, mesmo que incipiente, já pode ser visto como realidade. De acordo com a autora, é importante ressaltar que sua implementação é permitida apenas para as atividades com maior esforço individual e para àquelas que não necessitam de interação coletiva para sua execução.

Ademais, mesmo sendo realidade no contexto da administração pública brasileira, Silva (2015) aponta que parece existir algum nível de resistência dos órgãos públicos e dos servidores com relação a essa modalidade de trabalho. Para a autora, é relevante que o Estado brasileiro busque avançar na adoção do teletrabalho no setor público uma vez que essa modalidade pode gerar um conjunto de vantagens, não somente para os servidores, como também para as organizações que o utilizam, possibilitando o aumento da eficiência e da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a análise da produção científica nacional sobre o teletrabalho, que teve como objetivo identificar os principais desafios desse regime de trabalho para a administração pública brasileira, utilizou-se a revisão sistemática de literatura sobre o tema e definiu-se alguns critérios de seleção.

Cronin, Ryan e Coughlan (2008) apresentam um protocolo para seleção e análise das fontes. Este protocolo envolve as seguintes etapas: (a) formulação do problema de pesquisa; (b) critérios de inclusão e exclusão; (c) seleção dos artigos; (d) avaliação dos artigos localizados; e, (e) análise dos resultados.

Com base nas orientações desses autores, a revisão sistemática da literatura para alcançar o objetivo proposto neste artigo, seguiu as seguintes etapas:

1. **Formulação do problema de pesquisa:** Com base na produção científica nacional sobre o teletrabalho, quais são os principais desafios desse regime de trabalho para o setor público?
2. **CrITÉRIOS de inclusão e exclusão:** esses critérios englobam as bases de dados e periódicos selecionados, o período de publicação, tipo de documento, descritores e operadores *booleanos*. A pesquisa foi realizada em periódicos com classificação A1, A2, B1 e B2 em Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, no Sistema *Qualis* da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoas (CAPES) e em Anais do Congresso CONSAD e ENANPAD, que são considerados eventos técnico-científicos relevantes nas áreas de administração e gestão pública. O período analisado abrange artigos publicados entre os anos de 2010 a 2018. Os descritores utilizados foram “teletrabalho”, “*telework*”, “*telecommuting*” e “*home office*” e utilizou-se o operador *booleano or*.
3. **Seleção e avaliação dos artigos:** Os critérios definidos no item 2 resultaram na localização inicial de 15 artigos, conforme Tabela 1. Destes, 04 foram descartados por não estarem relacionados diretamente ao objetivo do presente artigo, o que resultou no quantitativo de 11 artigos selecionados para análise, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 1. Quantitativo de artigos analisados

Classificação / Evento	Quantitativo
A1	0
A2	5
B1	3
B2	3
CONSAD	0
ENANPAD	4
Total	15

Tabela 2. Quantitativo de artigos analisados

Classificação / Evento	Quantitativo
A1	0
A2	4
B1	3
B2	0
CONSAD	0
ENANPAD	4
Total	11

4. **Análise dos resultados:** esta etapa compreende a análise detalhada de cada artigo selecionado, bem como a interpretação dos dados, possibilitando a discussão dos resultados, a identificação das principais vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública e possíveis lacunas que poderão ser utilizadas para estudos futuros.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção apresenta os resultados dos artigos selecionados para análise com base no protocolo de revisão sistemática apresentado nos procedimentos metodológicos.

Inicialmente, destaca-se, que considerando todo o período definido para análise, é possível perceber que os estudos relacionados à temática teletrabalho ainda são incipientes no cenário brasileiro, em especial, àqueles voltados ao setor público. Estes últimos, representam apenas 5,5% da produção científica analisada e encontram-se publicados nos Anais do ENANPAD.

Ainda no que tange ao período analisado, é possível perceber uma diminuição de publicações na temática estudada, conforme pode ser observado na Tabela 3.

Tabela 3. Quantitativo de artigos publicados por ano.

Ano	Periódicos	Anais de Congresso
2010	2	2
2011	0	0
2012	1	0
2013	1	0
2014	1	0
2015	0	0
2016	0	1
2017	1	1
2018	1	0
Total	7	4

No que se refere aos periódicos, foi possível identificar que àquele com maior número de artigos publicados foi o Cadernos Ebape.br com quatro publicações, seguido da Revista de Administração e Inovação e Revista de Administração da UFSM, com duas e uma publicação, respectivamente. Quanto aos Congressos, identificou-se a publicação de quatro artigos nos Anais do ENANPAD e nenhum artigo publicado nos Anais do CONSAD.

Em se tratando dos aspectos metodológicos, a abordagem utilizada com maior frequência nas pesquisas científicas nacionais sobre o teletrabalho tem sido a qualitativa, seguida da abordagem de métodos mistos ou quali-quanti. Por último, se encontra a pesquisa quantitativa, que tem sido a abordagem menos utilizada nas pesquisas brasileiras.

Rocha e Amador (2018) realizaram uma revisão de literatura sobre o teletrabalho e identificaram a existência de entendimentos positivos, os quais, sob o ponto de vista das autoras, relatam apenas os supostos benefícios do teletrabalho, além de entendimentos que o consideram uma forma moderna de exploração dos trabalhadores. Além disso, identificaram a existência de uma diversidade de desvantagens, especialmente naquilo que diz respeito ao isolamento social, profissional e políticos dos trabalhadores, bem como a preocupação com os riscos relacionados ao desrespeito com aspectos da regulamentação do trabalho, tais como licença médica, férias, dentre outros.

É possível perceber, em alguns casos, que as forças propulsoras do uso do teletrabalho consistem na busca de redução de custos, de melhoria da produtividade, da qualidade de vida dos trabalhadores e da melhoria da imagem

corporativa da empresa. Destaca-se que mesmo no caso de não serem explicitadas, essas forças propulsoras, em parte dos casos, são alcançadas, conforme apontam os estudos realizados por (MELLO et al, 2014; NOGUEIRA e PATINI, 2012; FILARDI e CASTRO, 2017; VILLARINHO e PASCHOAL, 2016).

No tocante as vantagens observadas, estas, muitas vezes são percebidas pelos teletrabalhadores, pela organização e pela sociedade. Enquanto isso, as desvantagens estão relacionadas frequentemente, apenas ao teletrabalhador.

No que se refere às vantagens para o teletrabalhador, aquelas identificadas como maior frequência são: (a) qualidade de vida no trabalho; (b) equilíbrio entre trabalho e família; (c) flexibilidade de horário; (d) menor exposição à riscos e à violência; (e) diminuição do estresse e redução com tempo de deslocamento e; (f) aumento da produtividade.

Quanto aos benefícios percebidos pela organização, destacam-se o aumento da produtividade, a redução de custos, a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e da imagem corporativa, maior autonomia para chefia e subordinado e maior flexibilidade. Conquanto que, para a sociedade, apresenta-se a diminuição da poluição devido à redução de deslocamentos, redução dos gastos do governo com infraestrutura e inclusão social de portadores de necessidades especiais no mercado de trabalho.

Estes resultados corroboram com a literatura revisada. Nilles (1997), por exemplo, afirma que os benefícios gerados podem ser percebidos pelas organizações, pelos trabalhadores e pela sociedade. De modo geral, consistem no aumento de produtividade, na redução no índice de rotatividade e de custos com logística, em maior flexibilidade organizacional e na motivação dos trabalhadores.

Além disso, no tocante as vantagens oriundas do teletrabalho, é possível perceber que alguns benefícios são apontados com maior frequência. São eles: a flexibilidade de horário, a redução de custos, o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade de vida (STEIL e BARCIA, 2001; TREMBLAY, 2002; NOHARA et al, 2010; COENEN e KOK, 2014; HISLOP et al, 2015).

Não obstante, da mesma forma que é possível perceber vantagens, o teletrabalho também é capaz de trazer desvantagens e riscos. Obstáculos quanto a segurança da informação, problemas com infraestrutura tecnológica e dificuldades na comunicação interna e imediata podem ser citados como prejudiciais às organizações, a partir da análise ora realizada. Enquanto isso, para o teletrabalhador, tem-se o isolamento profissional, as dificuldades de promoção na carreira e conflitos entre família e trabalho como os mais recorrentes.

Apoiada nessa constatação, é possível perceber que as desvantagens tidas como consequência do teletrabalho, a partir dos artigos analisados, também se encontram em consonância com a literatura revisada sobre o tema. Isso porque, as desvantagens mais comumente citadas na literatura consistem no isolamento, conflito entre trabalho e família e dificuldades de promoção na carreira (MANN, VAREY E BUTTON, 2016; TREMBLAY, 2002; TIETZE, 2005). Essas desvantagens podem ser percebidas como consequência da perda de contato direto com gestores e colegas de equipe, contudo, podem ser diminuídas quando a implantação do programa acontece a partir de um planejamento eficiente.

Para Aderaldo et al (2017) essas desvantagens podem ser minimizadas e estão ao alcance dos gestores e trabalhadores. Para tanto, as tarefas, práticas, processos e comunicação no regime de trabalho devem ser pensadas enquanto

estratégia de desenvolvimento de pessoas e da organização e devem ser incorporados na cultura organizacional e na estrutura tecnológica disponibilizada.

Os resultados da revisão da produção científica nacional sobre o teletrabalho indicam a existência de diversos desafios e oportunidades de melhoria relacionados não somente a infraestrutura tecnológica, como também à assuntos relativos à gestão de pessoas. Quanto a infraestrutura tecnológica os principais desafios consistem em criar mecanismos de segurança da informação, o desenvolvimento de sistemas de controle automatizados, além de garantir que bons serviços de suporte, manutenção e esclarecimento aos teletrabalhadores sejam oferecidos.

Os resultados sinalizam que os maiores desafios e oportunidades de melhoria do teletrabalho estão relacionados à gestão de pessoas e consistem em pensar estratégias para evitar a redução do contato pessoal, a dificuldade de ascensão profissional, a definição e desenvolvimento de habilidades e competências necessárias para a realização do teletrabalho, definição de critérios de avaliação de desempenho e de políticas relacionados a jornada de trabalho, saúde e segurança do trabalho.

Esses resultados, em sua maioria referem-se às empresas privadas, contudo, as pesquisas realizadas no setor público e analisadas nesse estudo, também apresentam desafios importantes a serem superados pelos órgãos públicos. Desafios estes, que consistem em evitar a falta de adaptação, de comunicação, diferenças na relação entre trabalhador presencial e teletrabalhador, além de problemas com infraestrutura tecnológica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar a produção científica nacional sobre o teletrabalho, no período de 2010 a 2018, de modo a identificar os principais desafios desse regime de trabalho para a administração pública brasileira.

Fato é, que o teletrabalho já está inserido nas novas formas de labor contemporâneo. As experiências, mesmo que em alguns casos pareçam ser exitosas, também parecem apontar deficiências em seus processos de implementação, o que reflete em perspectivas e desafios importantes para contribuir com esse novo regime de trabalho, visando minimizar os riscos e maximizar os seus resultados.

A adoção do teletrabalho nas organizações públicas brasileiras ainda é incipiente e a escassez de estudos científicos sobre a temática nessa perspectiva pode ser tida como limitação do estudo proposto neste artigo.

As vantagens adquiridas por meio de um programa de teletrabalho bem-sucedido podem ser diversas, todavia, a literatura demonstra que desvantagens variadas também podem ser percebidas.

Nesse sentido, alguns desafios foram identificados nas pesquisas referentes ao setor público, contudo, a maioria dos desafios foram identificados a partir das pesquisas realizadas no setor privado. Em termos gerais, esses poucos estudos permitem perceber que tais desafios parecem se repetir, independente da organização ou cultura estudada e que, portanto, também podem ser tidos como possíveis desafios para os órgãos públicos brasileiros.

Considerando os resultados relacionados na seção anterior, é possível perceber a necessidade de se definir uma política clara e bem planejada para o

teletrabalho. Além disso, percebe-se que a maior parte dos desafios identificados estão relacionados às práticas e políticas das áreas de gestão de pessoas. Assim, com base nessa constatação, parece ser preciso criar mecanismos de desenvolvimento das pessoas e da organização do trabalho, repensando aspectos relacionados à gestão por competências, às políticas de capacitação e treinamento, à estipulação de metas e avaliação de desempenho, além de se definir políticas de ascensão funcional, de dimensionamento da força de trabalho e alocação de pessoas, bem como àquelas voltadas para a jornada de trabalho, saúde e segurança do trabalho dos teletrabalhadores.

Ademais, algumas lacunas podem ser colocadas. É preciso que sejam conduzidas pesquisas que possam avaliar os resultados do teletrabalho em órgãos públicos, em especial, àqueles voltados à eficiência e economicidade com a adoção desse regime de trabalho, de modo que se possa verificar os possíveis benefícios do teletrabalho para a sociedade.

Também como agenda de pesquisa futura, é possível citar a necessidade de que novas pesquisas sejam empreendidas com o objetivo de identificar as expectativas e necessidades dos teletrabalhadores e suas condições de trabalho.

Embora haja uma limitação no presente estudo, devido ao número reduzido de artigos publicados, espera-se que os resultados encontrados sejam capazes de apontar questões importantes para contribuir com essa nova modalidade de trabalho, especialmente, naquilo que se refere ao setor público brasileiro.

REFERÊNCIAS

ADERALDO, Igor Leal.; ADERALDO, Carlos Victor Leal.; LIMA, Afonso Carneiro. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPÉ.BR*, v. 15, Edição Especial, Artigo 8, Rio de Janeiro, set., 2017.

BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shel Brasil. *Cadernos Ebape.br*, v.8, n. 1, artigo 5, Rio de Janeiro, mar., 2010.

BRASIL. Lei n. 12.551, de 15 de dezembro de 2011. Altera o art. 6o da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. *Diário Oficial da União*, Brasília, 16 dez. 2011. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 24 mai. 2018.

_____. Lei n. 3.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, e as Leis nos 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. *Diário Oficial da União*, Brasília, 14 jul.2017. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 24 mai. 2018.

_____. Decreto-Lei n. 5.452, de 01 de maio de 1943. Aprova a

Consolidação das Leis do Trabalho. *Diário Oficial da União*, Brasília, 9 ago. 1943. Disponível em: < <http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 24 mai. 2018.

COENEN, Marja; KOK, Robert A. W. Workplace flexibility and new product development performance: the role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, v. 32, n. 4, p. 564-576, 2014.

CRONIN, P.; RYAN, F.; COUGHLAN, M. Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British Journal of Nursing*, v. 17 (1), p. 38-43, 2008.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes Penha de. Análise dos Resultados da Implantação do Teletrabalho na Administração Pública: Estudo dos Casos do SERPRO e da Receita Federal. IN: ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD XLI. São Paulo. Outubro, 2017.

FREITAS, Silvia Rodrigues de. Teletrabalho na Administração Pública Federal: uma análise do potencial de implantação na Diretoria de Marcas do INPI. (dissertação de mestrado) Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

GOULART, Joselma Oliveira. *Teletrabalho: alternativa de trabalho flexível*. Brasília: SENAC, 229 p., 2009.

HISLOP, Donald et al Variability in the use of mobile ICTs by homeworkers and its consequences for boundary management and social isolation. Elsevier. *Information and Organization*, v. 5, n. 4, p. 222-232, october, 2015.

KUGELMASS, Joel. *Teletrabalho: novas oportunidades para o trabalho flexível; seleção de funcionários; benefícios e desafios; novas tecnologias de comunicação*. São Paulo, SP: Atlas, 1996. 225 p.

MANN, Sandi; VAREY, Richard; BUTTON, Wendy. An exploration of the emotional impact of teleworking via computer-mediated communication. *Journal of Managerial Psychology*, v. 15, n. 7, 2000.

MELLO, Álvaro Augusto Araújo *et. al*. Teletrabalho como fator de inclusão social e digital em empresas de call center/contact center. *Rev. ADM. UFSM*, Santa Maria, v.7, n.3, p. 373-388, set., 2014.

MITCHEL, Horace. The social implications of telework: the UK experience. *World Transport Policy & Practice*, v.2, n.1-2, p. 29-35, 1996.

NILLES, Jack M. *Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores*. Tradução: Ferreira, Eduardo Pereira e. São Paulo: Futura, 1997.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; PATINI, Aline Campos. Trabalho Remoto e Desafio dos Gestores. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 9, n.4, p.121-152, out./dez., 2012.

NOHARA, Jouliana Jordan et. al. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, v. 7, n. 2, p. 150-170, abr./jun., 2010.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. Conferencia Internacional del Trabajo, 82 Reunión. Informe V (1) e V (2) del 5 punto del día. *Trabajo a domicilio*. Oficina Internacional del trabajo. Ginebra, 106 p., 1996.

PANTOJA, Maria Júlia. Visão geral das pesquisas na área de competências gerenciais no setor público: limites e desafios da meritocracia na administração pública brasileira. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, XXIII. Madrid, Espanha, 2017.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional. *Revista do Serviço Público*, v. 53, n. 3, p. 7-31, 2014.

ROCHA, Cháris Teles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos Ebape.br*, v. 16, n. 1, Rio de Janeiro, jan./mar., 2018.

ROSENFELD, Cinara L. ALVES, Daniela Alves. Autonomia e Trabalho informacional: O teletrabalho. *DADOS – Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011.

SALES, Francisco C. El teletrabajo en las entidades públicas colombianas: retos y oportunidades. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, XXIII. Madrid, Espanha, 2017.

SILVA, Aimée Mastella Sampaio da. A Aplicação do Teletrabalho no Serviço Público Brasileiro. In: 3º CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE: mídias e direitos da sociedade em rede. *Anais*. Santa Maria: UFSM, 2015.

STEIL, Andrea Valéria; BARCIA, Ricardo Miranda. Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 36, n.1, p. 74-84, janeiro/março, 2001.

TIETZE, Susanne. Discourse as strategic coping resource: managing the interface between “home” and “work”. *Journal of Organization change management*, v. 18, n. 1, p. 48-62, 2005.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. *ERA – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 54-65, jul./set., 2002.

TROPE, Alberto. Organização Virtual: Impactos do teletrabalho nas organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark, ed., 1999.



27 a 29 DE AGOSTO DE 2018

LOCAL

TEATRO PEDRO IVO

CENTRO ADMINISTRATIVO DO GOVERNO DO ESTADO DE SC
FLORIANÓPOLIS - SC - BRASIL

VILLARINHO, Karina Pereira Bastos; PASCHOAL, Tatiane. Teletrabalho no Serpro: Pontos Positivos e Negativos e Relações com Desempenho Profissional, Bem-estar e Contexto de Trabalho. In: XL ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, Costa do Sauípe – BA, 2016.