



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS**  
**CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**PÚBLICA - PROFIAP**  
**MESTRADO PROFISSIONAL**

**HESLEY RODRIGUES LIMA**

**O TELETRABALHO NA ÁREA DE TI: ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DOS  
SERVIDORES PÚBLICOS DO TOCANTINS DURANTE A PANDEMIA DA  
COVID-19**

**Palmas, TO**

**2024**

**HESLEY RODRIGUES LIMA**

**O teletrabalho na área de ti: análise das percepções dos servidores públicos do Tocantins durante a pandemia da COVID-19**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração Pública – PROFIAP-da Universidade Federal do Tocantins (UFT) como requisito para a obtenção do Mestrado Profissional em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. George Lauro Ribeiro de Brito.

**Palmas, TO**

**2024**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins**

---

L732t Lima, Hesley Rodrigues.  
O teletrabalho na área de TI: análise das percepções dos servidores públicos do Tocantins durante a pandemia da COVID-19. / Hesley Rodrigues Lima. – Palmas, TO, 2024.

91 f.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado) Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), 2024.

Orientador: George Lauro Ribeiro de Brito

1. Teletrabalho. 2. Tecnologia da informação. 3. covid-19. 4. setor público.  
I. Título

**CDD 658**

---

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).**

**HESLEY RODRIGUES LIMA**

**O teletrabalho na área de ti: análise das percepções dos servidores públicos do Tocantins durante a pandemia da COVID-19**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública – PROFIAP-. Foi avaliado para a obtenção do título de Mestre (a) em Administração Pública e aprovada (o) em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora.

Data de aprovação: 27/12/2024

Banca Examinadora

---

Prof. Dr. George Lauro Ribeiro de Brito, UFT

---

Profa. Dra. Aline Sueli de Salles Santos, UFT

---

Prof. Dr. Fernando Thiago, UFMS

## AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho representa não apenas o encerramento de uma etapa acadêmica, mas também o resultado de um esforço coletivo que envolveu o apoio, o incentivo e a colaboração de muitas pessoas, às quais expresse minha mais profunda gratidão.

Inicialmente, agradeço aos professores do programa de mestrado, cuja dedicação, conhecimento e orientação foram essenciais para meu desenvolvimento acadêmico e para a realização desta pesquisa. Suas valiosas contribuições, tanto em sala de aula quanto no processo de orientação, ampliaram minha visão crítica e consolidaram minha formação científica.

Aos colegas de curso, que compartilharam comigo desafios, discussões enriquecedoras e momentos de aprendizado mútuo, estendo minha gratidão. A convivência com cada um de vocês contribuiu significativamente para a construção de um ambiente de troca intelectual e apoio mútuo, tornando esta jornada ainda mais significativa.

Agradeço de forma especial à minha família, que foi o alicerce de todo este processo. À minha mãe, por seu amor incondicional, por suas palavras de encorajamento e pelo exemplo de resiliência e dedicação que sempre me inspiraram. À minha esposa, cujo apoio constante, compreensão e paciência foram fundamentais para que eu pudesse conciliar os desafios acadêmicos com as responsabilidades pessoais. Aos meus filhos, que, com seu carinho e alegria, me motivaram a seguir em frente mesmo nos momentos mais difíceis.

Por fim, rendo minha homenagem ao meu pai (in memoriam), cuja memória sempre foi uma fonte de força e inspiração. Seu legado de determinação, integridade e amor pela educação permanece vivo em cada conquista que alcanço. A ele dedico este trabalho com profunda saudade e eterna gratidão.

A todos vocês, meu mais sincero obrigado.

## RESUMO

O avanço das tecnologias da informação, aliado à pandemia da COVID-19, impulsionou a adoção do teletrabalho no Brasil, especialmente no setor público. Este estudo analisou a percepção dos servidores públicos de Tecnologia da Informação (TI) do Estado do Tocantins sobre o teletrabalho durante o período pandêmico. A pesquisa utilizou uma abordagem quantitativa com aplicação de questionários estruturados via Google Forms. Os participantes, em sua maioria homens (77,4%), casados (69,8%) e com pós-graduação (64,2%), desempenharam suas funções remotamente majoritariamente por até 12 meses. Os resultados indicaram que os servidores perceberam benefícios como flexibilidade de horário, aumento de produtividade e integração entre chefias e equipes, além de melhorias na sustentabilidade ambiental. A maioria relatou não ter enfrentado sobrecarga de trabalho nem impactos negativos na saúde mental, contrastando com estudos e apontam desafios no teletrabalho. A gestão pública foi percebida como eficaz no estabelecimento de metas, controles e feedbacks, fatores essenciais para o sucesso da modalidade. Apesar de alguns desafios globais, a experiência foi majoritariamente positiva. O estudo conclui que o teletrabalho contribuiu para o desempenho das atividades públicas durante a pandemia, oferecendo *insights* para aprimoramentos no cenário pós-pandêmico e sustentando sua continuidade como alternativa viável no setor público.

**Palavras-chave:** teletrabalho. tecnologia da informação. covid-19. setor público. Tocantins.

## **ABSTRACT**

The advancement of information technology, combined with the COVID-19 pandemic, has driven the adoption of telework in Brazil, especially in the public sector. This study analyzed the perception of public servants in the Information Technology (IT) sector of the State of Tocantins regarding telework during the pandemic. The research used a qualitative approach with the application of structured questionnaires via Google Forms. The participants, most of whom were men (77.4%), married (69.8%) and with postgraduate degrees (64.2%), performed their duties remotely for up to 12 months. The results indicated that the servants perceived benefits such as flexible working hours, increased productivity and integration between managers and teams, in addition to improvements in environmental sustainability. The majority reported not having faced work overload or negative impacts on mental health, in contrast to studies that point out challenges in telework. Public management was perceived as effective in establishing goals, controls and feedback, essential factors for the success of this modality. Despite some global challenges, the experience was mostly positive. The study concludes that teleworking contributed to the performance of public activities during the pandemic, offering insights for improvements in the post-pandemic scenario and supporting its continuity as a viable alternative in the public sector.

**Keywords:** teleworking; information technology; covid-19; public sector; tocantins.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÃO**

Quadro 1 - Estado da Arte – Seleção de 10 estudos publicados entre os anos de 2019 e 2024.....	47
Quadro 2 - Compilado de legislações em nível federal e estadual sobre teletrabalho entre os anos de 2011 .....	55

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1- Quantitativo de Servidores públicos efetivos no Estado do Tocantins com cargo de Operador de Microcomputador e Analista em Tecnologia da Informação .....	14
Tabela 2- Cargos de TI, descrição de atividades e remuneração inicial.....	16

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
COVID	Corona Vírus Disease
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
NAP	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
NAP	Nova Administração Pública
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PROFIAP	Programa De Pós-Graduação em Administração Pública
SECAD	Secretaria da Administração do Estado do Tocantins
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil
SOBRATT	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UFT	Universidade Federal do Tocantins

## Sumário

1.	INTRODUÇÃO.....	13
1.1.	Justificativa.....	14
2.	OBJETIVO .....	18
2.1.	Objetivo Geral .....	18
2.2.	Objetivos Específicos .....	18
3.	METODOLOGIA.....	19
4.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
4.1.	A sociedade pós-industrial e a globalização.....	21
4.2.	As relações de trabalho no serviço público .....	22
4.2.1.	As políticas públicas e o modelo de gestão patrimonialista .....	23
4.2.2.	As políticas públicas e o modelo de gestão burocrática .....	25
4.2.3.	As políticas públicas e o modelo de gestão gerencial ou nova administração pública (NAP).....	32
4.3.	O Teletrabalho .....	36
4.3.1.	O surgimento .....	36
4.3.2.	Definições.....	38
4.3.3.	Uma abordagem pública e privada .....	40
4.3.4.	Discussões internacionais .....	43
5.	O estado da Arte em Teletrabalho .....	47
6.	O Brasil e o Teletrabalho.....	51
6.1.	As discussões sobre o teletrabalho no Brasil.....	51
6.2.	A regulamentação do teletrabalho .....	53
6.3.	Vantagens, desvantagens e desafios do teletrabalho .....	57
6.4.	O teletrabalho no Estado do Tocantins.....	65

7.	Desenvolvimento e Análise dos Resultados.....	67
7.1.	Pergunta base.....	67
7.2.	Perfil dos respondentes.....	68
7.3.	Teletrabalho.....	73
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
	REFERÊNCIAS.....	89
	APÊNDICE.....	96

## 1. INTRODUÇÃO

O avanço das tecnologias da informação vem provocando diversas mudanças na sociedade e nas organizações públicas ou privadas. A popularização do uso da Internet, dos computadores portáteis ou notebooks, aplicativos de comunicação como WhatsApp e Telegram, ferramentas de reuniões instantâneas como o Google Meet e Microsoft Teams, dentre outras tecnologias viabilizaram a utilização do teletrabalho ou trabalho remoto.

Outro fator importante que impulsionou a utilização das tecnologias da informação e não se pode deixar de destacar, foi o cenário apresentado no ano de 2020, com o surgimento da pandemia do COVID-19. Segundo a Pesquisa sobre o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nos domicílios brasileiros (TIC Domicílios) 2020, divulgados pelo Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação em seu portal<sup>1</sup>, o uso das tecnologias digitais no Brasil passou de 71% dos domicílios brasileiros com acesso à Internet em 2019 para 83% em 2020. Em números absolutos, isso representa quase 62 milhões de domicílios com acesso a rede de computadores. Naquele período, os governos em suas três esferas implantaram medidas sanitárias com o intuito de conter a proliferação da COVID-19. Medidas como a proibição de aglomeração de pessoas em ambientes fechados, fizeram com que novos modelos de execução das atividades laborais fossem implantados. Órgãos públicos decidiram intercalar o trabalho de seus servidores em turnos alternados, sendo que o limite de pessoas nos locais de trabalhos fosse respeitado. Os órgãos que não conseguiram utilizar desse mecanismo, buscaram alternativas e dentre elas a utilização do teletrabalho pelos seus servidores foi fundamental para o cumprimento das exigências sanitárias.

Assim, mesmo que o gestor ou o servidor público possam estar adaptados com essa realidade na utilização do trabalho remoto, existe a necessidade de se regulamentar o modelo de trabalho. Essa regulamentação vem por estabelecimento de lei, aprovada no Congresso Nacional (composto pela Câmara dos Deputados e Senado Federal) e sancionada pela Presidência da República e de instruções normativas elaboradas por órgãos governamentais.

---

<sup>1</sup> [https://cetic.br/media/analises/tic\\_domicilios\\_2020\\_coletiva\\_imprensa.pdf](https://cetic.br/media/analises/tic_domicilios_2020_coletiva_imprensa.pdf)

### 1.1. Justificativa

Nilles (1997) é considerado “pai do teletrabalho”, pois ainda no ano de 1972, realizou um trabalho na Força Aérea Norte-Americana onde defendeu a realização do trabalho a distância tendo como justificativa a economia de tempo no deslocamento dos funcionários até as empresas. Na publicação intitulada “Fazendo do Teletrabalho uma Realidade”, o autor refere-se ao teletrabalho como sendo “quaisquer formas de substituição de deslocamentos relacionados com a atividade econômica por tecnologias da informação, ou a possibilidade de enviar o trabalho ao trabalhador, no lugar de enviar o trabalhador ao trabalho” (NILLES, 1997, p. 28).

Em 1996, a Convenção nº 177 da Organização Internacional do Trabalho, realizada em Genebra na Suíça, definiu que o teletrabalho “é a forma de trabalho realizada em lugar distante do escritório e/ou centro de produção, que permita a separação física e que se utilize uma nova tecnologia que facilite a comunicação” (C177 - Home Work Convention, 1996).

Segundo o Portal da Transparência<sup>2</sup> do Governo do Estado do Tocantins, existem 371 servidores concursados atuando na área de tecnologia da informação distribuídos nos cargos de Analista em Tecnologia da Informação (149 servidores) e Operador de Microcomputador (222 servidores) distribuídos em 30 órgãos, conforme tabela 1. O nível de escolaridade para investidura no cargo de operador de microcomputador é o ensino médio e para o cargo de Analista em Tecnologia da Informação é o nível superior em cursos vinculados a área de tecnologia.

Tabela 1 - Quantitativo de Servidores públicos efetivos no Estado do Tocantins com cargo de Operador de Microcomputador e Analista em Tecnologia da Informação

Órgãos do governo do estado	Cargo	Quantidade de servidores
Agência de Def Agropecuária do Estado do	Analista em Tecnologia da Informação	0
	Operador de Microcomputador	13
Agência de Metrologia, Aval da Conf, Inov e	Analista em Tecnologia da Informação	1
	Operador de Microcomputador	4
Agência de Tecnologia da Informação	Analista em Tecnologia da Informação	55
	Operador de Microcomputador	33
Agência de Transportes, Obras e Infraestrutura	Analista em Tecnologia da Informação	1

<sup>2</sup> <https://www.transparencia.to.gov.br/#!/servidores>

	Operador de Microcomputador	5
Casa Civil	Analista em Tecnologia da Informação	1
	Operador de Microcomputador	0
Controladoria-Geral do Estado Contagem	Analista em Tecnologia da Informação	1
	Operador de Microcomputador	1
Departamento Estadual de Trânsito	Analista em Tecnologia da Informação	1
	Operador de Microcomputador	4
Instituto de Desenvolvimento Rural do Estado	Analista em Tecnologia da Informação	6
	Operador de Microcomputador	5
Instituto de Gest Previdenc do Estado do	Analista em Tecnologia da Informação	2
	Operador de Microcomputador	12
Instituto Natureza do Tocantins	Analista em Tecnologia da Informação	1
	Operador de Microcomputador	3
Junta Comercial do Estado do Tocantins	Analista em Tecnologia da Informação	1
	Operador de Microcomputador	0
Polícia Militar do Estado do Tocantins	Analista em Tecnologia da Informação	0
	Operador de Microcomputador	6
Procuradoria Geral do Estado	Analista em Tecnologia da Informação	1
	Operador de Microcomputador	2
Secretaria da Administração	Analista em Tecnologia da Informação	5
	Operador de Microcomputador	3
Secretaria da Agricultura e Pecuária	Analista em Tecnologia da Informação	1
	Operador de Microcomputador	4
Secretaria da Comunicação	Analista em Tecnologia da Informação	0
	Operador de Microcomputador	3
Secretaria da Cultura	Analista em Tecnologia da Informação	1
	Operador de Microcomputador	0
Secretaria da Educação	Analista em Tecnologia da Informação	9
	Operador de Microcomputador	6
Secretaria da Fazenda	Analista em Tecnologia da Informação	34
	Operador de Microcomputador	46
Secretaria da Indústria, Comercio e Serviços	Analista em Tecnologia da Informação	1
	Operador de Microcomputador	1
Secretaria da Saúde	Analista em Tecnologia da Informação	6
	Operador de Microcomputador	12
Secretaria da Segurança Pública	Analista em Tecnologia da Informação	14
	Operador de Microcomputador	37
Secretaria das Cidades, Habitação e Desen	Analista em Tecnologia da Informação	0
	Operador de Microcomputador	1
Secretaria de Cidadania e Justiça	Analista em Tecnologia da Informação	0

	Operador de Microcomputador	4
Secretaria de Parcerias e Investimentos	Analista em Tecnologia da Informação	1
	Operador de Microcomputador	0
Secretaria do Meio Ambiente e Recursos	Analista em Tecnologia da Informação	2
	Operador de Microcomputador	1
Secretaria do Planejamento e Orçamento	Analista em Tecnologia da Informação	0
	Operador de Microcomputador	5
Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento	Analista em Tecnologia da Informação	4
	Operador de Microcomputador	8
Secretaria do Turismo	Analista em Tecnologia da Informação	0
	Operador de Microcomputador	1
Secretaria Executiva da Governadoria	Analista em Tecnologia da Informação	0
	Operador de Microcomputador	2
	Analista em Tecnologia da Informação	149
Total de Servidores	Operador de Microcomputador	222
	Total Geral	371

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Tocantins (2024).

Para a investidura no cargo de Analista em Tecnologia da Informação do Estado do Tocantins faz-se necessário ter curso superior na área de Engenharia da Computação ou Informática e suas atribuições estão relacionadas a execução de atividades administrativas e técnicas no âmbito do desenvolvimento, implantação e manutenção de sistemas, bem como a elaboração de projetos e desenvolvimento de programas de computador respeitados os regulamentos do serviço (Lei 2.669, 2012). Segundo a mesma legislação, o cargo de Operador de Microcomputador é responsável por realizar ou apoiar a execução de atividades relacionadas às funções meio e fim do órgão de lotação nas áreas de informática e computação, abrangendo tarefas como digitação, identificação de falhas em sistemas e verificação das condições operacionais dos computadores, em conformidade com as normas técnicas e regulamentos vigentes. A Tabela 2 apresenta as atividades atribuídas a cada cargo, conforme especificado na Lei nº 2.669/2012, bem como a respectiva remuneração inicial, de acordo com a Portaria nº 521 da Secretaria da Administração do Estado do Tocantins, publicada em 20 de abril de 2022.

Tabela 2 – Cargos de TI, descrição de atividades e remuneração inicial

Cargo	Atividade	Remuneração Inicial
-------	-----------	---------------------

Analista em Tecnologia da Informação	Atividades administrativas e técnicas relacionadas ao desenvolvimento, à implantação e à manutenção de sistemas, projetos e desenvolvimento de programas de computador, planejamento de hipertextos, respeitados os regulamentos do serviço.	4.135,26
Operador de Microcomputador	Executar, ou auxiliar a execução de tarefas e trabalhos relacionados com as atividades meio e fim do órgão de lotação, nas áreas de informática e computação, incluídas as atividades de digitação, identificação de falhas nos sistemas, de verificação das condições de operação dos computadores, respeitadas as normas técnicas e os regulamentos do serviço.	1.688,91

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Tocantins (2024).

Conforme lei estadual 3.608 de 2019, em seu artigo 15-A, é facultado ao executivo estadual:

[...] baixar os atos regulamentadores de atividades que, sob a designação de trabalho remoto, possam ser realizadas em ambiente diverso daquele das dependências físicas de órgãos e entidades, não se configurando trabalho externo (TOCANTINS, 2019).

O decreto do Governo do Estado do Tocantins nº 6.072, publicado em 21 de março de 2020, aborda o teletrabalho ou trabalho remoto sob o prisma da pandemia do COVID-19 dando enfoque aos servidores constantes nos grupos de risco da doença (idosos, gestantes ou lactantes, portadoras de doenças crônicas, cardiopatias ou doenças que deprimam o sistema imunológico) e aqueles agentes públicos que mantenham a guarda de crianças menores de um ano.

Em janeiro de 2023 o governo estadual promulgou a lei 4.137 na qual normatiza a utilização do teletrabalho para os servidores públicos do Tocantins, ficando a cargo da Secretaria de Administração do Estado a tomada de medidas para a aplicabilidade desse modelo de trabalho.

Assim, o que se propõe com esse trabalho é fazer um estudo relativo à utilização do teletrabalho pelos servidores públicos da área de Tecnologia da Informação do Estado do Tocantins durante a pandemia do COVID-19 (2020 a 2022) e apresentar um relatório técnico junto à Secretaria de Administração do Estado do Tocantins, auxiliando-a assim no processo de implantação desse modelo aos demais servidores públicos tocaninenses.

## **2. OBJETIVO**

### **2.1. Objetivo Geral**

Analisar as percepções dos servidores públicos atuantes na área de Tecnologia da Informação no Estado do Tocantins, no contexto do período pandêmico da COVID-19 (2020 a 2022), em relação à experiência de teletrabalho, com o objetivo de subsidiar o aprimoramento da implementação dessa modalidade laboral em conformidade com a regulamentação vigente.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Levantar a regulamentação referente ao teletrabalho para servidores públicos durante o período da pandemia COVID-19 (2020 a 2022);
- Verificar a percepção dos servidores públicos da área de Tecnologia da Informação do Estado do Tocantins em relação à implementação do teletrabalho durante o período da pandemia de COVID-19.
- Identificar os desafios e obstáculos percebidos pelos servidores públicos da área de TI que adotaram o regime de teletrabalho durante o período da pandemia de COVID-19.
- Avaliar a percepção dos servidores quanto aos impactos do teletrabalho na produtividade, satisfação dos servidores e qualidade dos serviços de TI prestados durante o período pandêmico;
- Apresentar um relatório técnico conclusivo identificando os desafios e oportunidades do teletrabalho no período pandêmico da COVID-19, a ser protocolado na Secretaria da Administração do Estado do Tocantins.

A partir dos documentos levantados sobre a legislação acerca do teletrabalho e dos resultados obtidos em pesquisa quantitativa sobre a percepção do teletrabalho pelos profissionais de tecnologia da informação concursados do Estado do Tocantins durante o período pandêmico da COVID-19 (2020 a 2022), foi elaborado e será protocolado junto à SECAD um relatório com o resultado do estudo com o propósito de nortear o governo na aplicação do teletrabalho a partir da Lei Estadual nº 4.137 de 12 de janeiro de 2023.

### 3. METODOLOGIA

O estudo adotou uma abordagem metodológica quantitativa para analisar a percepção dos profissionais concursados em Tecnologia da Informação do Governo do Estado do Tocantins sobre o teletrabalho durante o período pandêmico do COVID-19. Esses profissionais totalizam 371 servidores públicos, dos quais 222 possuem cargo de nível médio (Operador de Microcomputador) e 149 de nível superior (Analista em Tecnologia da Informação). O estudo focou em uma amostra homogênea na busca de *insights* relevantes sobre a percepção e experiência desses profissionais com o teletrabalho durante o período pandêmico do COVID-19 (2020 a 2022).

Segundo Fontelles et al. (2009), a pesquisa quantitativa utiliza variáveis numéricas e aplica técnicas estatísticas rigorosas, como porcentagens, médias, desvios padrão, correlações e regressões. Essa abordagem destaca-se pela precisão e confiabilidade, sendo indicada para o planejamento de ações coletivas, pois permite a generalização dos resultados, especialmente quando as amostras representam fielmente a população estudada.

A decisão de utilizar um questionário elaborado e disponibilizado na ferramenta Google Forms para coletar dados foi adequada para alcançar uma amostra representativa dos profissionais em questão e permitir a análise quantitativa dos resultados. O questionário foi elaborado contendo 19 questões fechadas. A partir dos dados obtidos foram elaborados gráficos tradicionais para melhor visualização dos resultados.

O conteúdo do questionário está relacionado com a utilização do teletrabalho levando em consideração os aspectos de produtividade, estabelecimento e acompanhamento de metas, o ambiente organizacional, a saúde do trabalhador, a descentralização da gestão pública e sustentabilidade conforme os objetivos da Lei 4.137/2023 do Estado do Tocantins.

Tendo em vista que o objetivo do questionário foi coletar dados sobre opiniões e percepções dos participantes em relação ao teletrabalho. Assim, para sua elaboração utilizou-se da escala tipo Likert de cinco pontos a fim de medir o grau de concordância ou discordância dos respondentes em relação as afirmações. Conforme Costa Júnior et al (2024), para o objetivo de catalogação de dados quantitativos de percepção dos entrevistados, a escala tipo Likert apresenta-se com uma ferramenta indispensável. Para Silva Júnior e Costa (2014), além da facilidade de manuseio, esta escala já é bem utilizada e

debatida entre os pesquisadores e seu conceito consiste na emissão do grau de concordância para cada afirmação por parte do respondente.

A análise dos dados foi realizada utilizando-se da análise de frequência, sendo esta uma das técnicas estatísticas empregadas para examinar a distribuição das respostas em uma escala tipo Likert. A técnica consiste em quantificar a frequência com que cada categoria de resposta é selecionada pelos participantes em cada item do questionário.

Tanto o processo de coleta de dados quanto sua análise foram conduzidos de acordo com os princípios éticos e legais estabelecidos na Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. De acordo com essa resolução, é dispensável submeter pesquisas que envolvam informações de opinião pública ao Comitê de Ética em Pesquisa. Tendo em vista que o foco da investigação está na coleta e análise de dados de opinião pública, assim não se faz necessário um processo de revisão ética adicional.

Por fim, o propósito de apresentar um relatório técnico com os resultados do estudo à Secretaria de Administração do Estado do Tocantins evidencia a intenção de utilizar os achados da pesquisa para subsidiar a implementação do teletrabalho para os servidores públicos, como forma de complemento na aplicação da Lei 4.137 na busca melhorias na gestão de recursos humanos no âmbito do Estado.

## 4. REFERENCIAL TEÓRICO

### 4.1. A sociedade pós-industrial e a globalização

Anos após a revolução industrial, o mundo passou por diversas mudanças que provocaram também alterações de comportamento na sociedade, na cultura, na música e nas organizações de uma forma geral. Talvez o principal causador dessas modificações foi a globalização. A globalização pode ser entendida como um fenômeno ocorrido no final do século XX, onde acontece a internacionalização de produtos, serviços, aspectos culturais e outras facetas. De acordo do Zini et al (2020) a “[...] globalização refere-se à intensificação das trocas de bens, serviços, informações, viagens e ao intercâmbio de bens culturais de origens distintas, embora nem todos com pesos iguais.” (ZINI, 2020, p. 117). Afirma ainda que a “[...] globalização é o período histórico atual marcado pela ampliação das trocas econômicas e culturais entre os habitantes da terra, em uma fase de extravasamento da ordem capitalista.” (ZINI, 2020, p. 117).

Assim, diferentemente do que acontecia no período da revolução industrial, onde seria fácil especificar a localização de produção de um produto qualquer, nesse novo momento não poderia afirmar isso com tanta certeza. E mais, parte de um produto poderia ser fabricado em uma localidade e levado para outra parte do planeta para finalizar a sua produção. A indústria automotiva é testemunha desse fenômeno, onde os motores automotivos podem ser fabricados no Japão e serem instalados em um veículo brasileiro, por exemplo.

MASI (2001), exemplifica o fenômeno da globalização citando a obra “A economia das nações”, onde Robert Reich descreve a distribuição do custo de produção de um veículo e sua origem geográfica, onde “30% com montadoras da Coreia do Sul, 17% com construtores japoneses, 7,5% com estilistas alemães, 4,5% com fabricantes de Taiwan e Cingapura e 3% com Grã Bretanha, Irlanda e Barbados.” MASI (2001, p. 156). A partir do exemplo citado pelo autor, fica evidente de como a globalização se fez presente na indústria automotiva e o envolvimento de produtos e serviços de diversas nacionalidades.

O autor, Paulo Bastos Tigre também se manifesta a respeito dos efeitos da globalização no mundo industrial ao afirmar que “A globalização dos mercados nos anos 90 retirou grande parte do caráter local da indústria dos países em desenvolvimento.” (TIGRE, 2003, p. 119).

Alguns fatores podem ser listados como fonte motriz dessa modificação de cenário, saindo de uma produção local para uma produção globalizada. Zini et. al. (2020) afirma que o primeiro fator determinante foi a utilização de novas tecnologias, como a informática e a sua capacidade de processamento de informações com baixo custo; o segundo fator foi a utilização de satélites no processo de comunicação, com transmissão de informações de baixo custo por tecnologias eletrônicas; a redução de custos de deslocamento em ordem planetária contribuiu para a formação do terceiro fator e portanto, tornou-se mais barato viajar entre países de diferentes continentes; o quarto fator foi o crescimento mundialmente do capitalismo, de forma que essas instituições puderam estar fortes e presentes em todo o planeta. Um fato marcante nesse processo foi a instalação de empresas ícones do capitalismo como o McDonald 's em países de sob economia socialista como a China; O quinto e último fator está relacionado com o impulsionamento de financiamento internacional das organizações que atingiram um nível de competição internacionalizada.

Fato é que a globalização fez com que as organizações se modificassem estruturalmente, pois a partir daquele momento o seu concorrente poderia estar ao seu lado, na esquina, em outra parte do país ou também em qualquer parte do planeta. Dessa forma, as empresas são obrigadas a se tornarem mais flexíveis, internacionalizadas e inovadoras.

No que tange às inovações organizacionais, Tigre (2006) referência que:

[...] mudanças que ocorrem na estrutura gerencial da empresa, na forma de articulação entre suas diferentes áreas, na especialização dos trabalhadores, no relacionamento com fornecedores e clientes e nas múltiplas técnicas de organização dos processos de negócios. (TIGRE, 2006, p. 88).

#### **4.2. As relações de trabalho no serviço público**

As mudanças ocorridas nas relações do trabalho no setor privado também refletiram no setor público. Ao longo do tempo, a administração pública brasileira sofreu modificações que se tornaram reflexo das novas políticas públicas implantadas pelo Estado brasileiro.

Em uma perspectiva histórica sobre a evolução da administração pública brasileira, Bresser-Pereira (2021) elenca três teorias administrativas do Estado: a patrimonialista, a burocrática e a gerencial. Para o autor:

[...] do ponto de vista histórico, são três as teorias administrativas do Estado, ou seja, as teorias que buscam compreender o aparelho, ou a organização do Estado ou ainda da administração pública – todas expressões sinônimas. São elas a teoria patrimonialista, a burocrática, e a gerencial. (BRESSER-PEREIRA, 2021, p. 12).

Segundo Trevisan (2009), as três teorias ocorreram em períodos distintos no Brasil sendo a patrimonialista entre 1500 e 1930, a burocrática entre 1930 e 1995, e a gerencial a partir de 1995. Afirma ainda que as três podem se cruzar mutuamente tanto de forma teórica quanto prática. É de se ressaltar que TREVISAN (2009) denomina a teoria administrativa gerencial de Nova Administração Pública (NAP). Assim, conforme TREVISAN (2009):

A primeira fase é chamada de Patrimonialista, e é assim descrita desde o “descobrimento” do Brasil, em 1500, e estende-se até o ano de 1930. Em seguida, apresenta-se a fase Burocrática, que se estende até o início da década de 1990. A terceira e atual fase, impulsionada pelo resgate de práticas liberais (neoliberalismo), é chamada de Nova Administração Pública (NAP). (TREVISAN, 2009, p. 22)

Essas três teorias serão tratadas como modelos públicos de gestão e, portanto, terão destaque nos próximos capítulos os modelos públicos de gestão patrimonialista, burocrática e o modelo gerencial ou Nova Administração Pública (NAP), como também denominado por alguns autores.

#### 4.2.1. As políticas públicas e o modelo de gestão patrimonialista

O modelo de gestão patrimonialista remete a época do Brasil colônia, que segundo FAORO (2001) a Fazenda, a Guerra e a Justiça são funções do rei e, portanto, a sua administração é feita a partir de:

Uma constelação de cargos, já separada a administração pública da casa real, realiza as tarefas públicas, com as nomeações e delegações de autoridade. Separação, na verdade, tênue, em que o valido da corte se transmuta em funcionário ou soldado, num processo de nobilitação, que abrange o letrado e o homem de armas. (FAORO, 2001, p. 199).

O autor pontua que na monarquia patrimonialista o rei é absoluto e se coloca superior aos demais entes. Além disso, é proprietário de toda a riqueza econômica produzida no país, sobretudo da indústria e do comércio. Nesse Sistema o servidor público atua em torno das atividades do Estado e também está a serviço da casa do rei. Em relação ao papel do Servidor nesse modelo Faoro (2001, p. 36) afirma que “O sistema patrimonial, ao contrário dos direitos, privilégios e obrigações fixamente determinados do feudalismo, prende os servidores numa rede patriarcal, na qual eles representam a extensão da casa do soberano.”.

Para Bresser-Pereira (2021) no modelo gestão patrimonialista, que nominalmente tem uma relação com Max Weber, o Estado é administrado por um grande número de pessoas formadas pela nobreza e por burocratas. Essas pessoas eram financiadas pela burguesia comercial e financeira, bem como pelo aumento dos impostos. Afirma ainda a

falta de um limite claro entre o patrimônio do príncipe e da nobreza e o patrimônio público. Assim, a respeito patrimonialismo, o autor afirma que:

Essa administração foi denominada “patrimonialista” porque uma parte da nobreza que vivia antes da renda da terra e os profissionais letrados constituem uma burocracia financiada pelo “patrimônio” do Estado, ou seja, na linguagem moderna, pelo tesouro do Estado. (BRESSER-PEREIRA, 2021, p. 12)

Trevisan (2009) atribui a utilização do modelo de gestão patrimonialista brasileiro ao modelo político-administrativo de Portugal, visto que o Brasil se tornara uma colônia de exploração Lusitana. Nesse período Trevisan (2009) descreve o Estado brasileiro como uma “grande instituição garantidora dos privilégios sociais e econômicos de uma elite rural, aristocrática e parasitária.” (TREVISAN, 2009, p. 23).

Em diversos momentos do Brasil colonial o modelo patrimonialista permanecia. Mesmo em momentos de transição colonial como a mudança para o Sistema de Capitâneas Hereditárias, ou quando criou-se, paralelo as Capitâneas, um Governo-Geral subordinado a Lisboa e associado aos agentes privados, passando pela vinda da família real para o Brasil em 1808 e até mesmo com a proclamação da independência brasileira em 1922, o modelo patrimonialista resistia. De acordo com Trevisan (2009), com relação a essas mudanças o autor afirma que:

De fato, não houve mudança na forma de governo, já que foi mantida a monarquia e a mesma família real. A emancipação brasileira representou, por conseguinte, uma transição tranquila da condição de colônia para a de nação autônoma. (TREVISAN, 2009, p. 25).

A respeito do modelo patrimonialista durante o Império, Trevisan (2009) afirma que “Ao longo do Império, o patrimonialismo se constituiu na maneira predominante de atuação da administração pública. A distinção entre público e privado não era facilmente compreendida pelos detentores das posições públicas.” (TREVISAN, 2009, p. 26).

Com a Proclamação da República brasileira em 1889, veio sua primeira constituição federal em 1891 inspirada na Constituição Norte-Americana que dava liberdade e autonomia aos Estados Federados nas questões administrativas, jurídicas e fiscais. Porém, esse fato além de não acabar com o modelo patrimonialista fez surgir uma prática de troca de favores entre os agentes públicos para privilegiar uma certa clientela. Essa prática foi denominada de clientelismo e permaneceu com forte raiz no Estado brasileiro. Nem mesmo acontecimentos como a primeira guerra mundial, ocorrida vinte e três anos após a promulgação da primeira Constituição brasileira, teve força para alterar esse cenário administrativo. Esse novo cenário da administração pública brasileira é descrito por Trevisan

(2009): “Os bens públicos eram distribuídos, tanto em sua posse quanto em seu uso, de acordo com os interesses da coroa e de seus representantes – criou-se uma rede de favoritismos” (TREVISAN, 2009, p. 28).

A partir de uma visão holística em termos do patrimonialismo, observa-se que o Brasil sofreu uma forte influência portuguesa em virtude de sua colonização exploratória, porém o modelo ainda permaneceu mesmo com a independência em 1822 e a constituição da república brasileira em 1889.

#### 4.2.2. As políticas públicas e o modelo de gestão burocrática

Para Bresser-Pereira (2021) a teoria da gestão burocrática tem origem a partir do momento em que ocorre a dissolução entre os patrimônios do Estado e do príncipe. Segundo o autor, “A teoria do Estado burocrático surge no início do século XX, depois das reformas burocráticas e com a análise sociológica de Max Weber” Bresser-Pereira (2021, p. 3). Ainda destaca outras importantes obras para a compreensão da teoria burocrática como “Economia e Sociedade” de 1921 escrita por Max Weber, e “Cages of Reason” de 1993 do autor Bernard S. Silberman.

A gestão burocrática originou-se dos princípios da administração do exército prussiano, sendo implantado inicialmente na Europa, no fim do século XIX, e nos Estados Unidos da América no início do século XX. Segundo Bresser-Pereira (1998), os fundamentos dessa administração estão balizados na profissionalização do corpo de funcionários, a utilização da meritocracia e tempo de serviço para concessão de promoções e definição legal para dos objetivos e mecanismos de alcance.

No Brasil os primeiros movimentos em torno da teoria se dão na década de 1930, a partir do fim da República Velha e que era capitaneada pelo presidente Getúlio Vargas. Dessa forma, a partir de uma nova ordem política brasileira, promovida pela burguesia nacional, Vargas estabelece um conjunto de medidas determinantes que alteram a concepção inicial do Estado e a partir de então novos atores como os trabalhadores, alguns setores urbanos e uma pequena burguesia nacional são incorporados ao Estado. Em relação a esse ambiente nacional, TORRES (2004) observa que:

É precisamente nesse contexto que Getúlio Vargas comanda um movimento revolucionário que vai marcar a reformulação completa do Estado brasileiro, abrindo caminho para um amplo processo de modernização social e industrial, que resultou na incorporação ao Estado de parte da classe trabalhadora, de setores médios urbanos e da incipiente burguesia nacional. (TORRES, 2004, p. 146).

Torres (2004) ainda adjetiva Getúlio Vargas como sendo ditador e justifica a partir da imposição de medidas como o fechamento do Congresso Nacional, a outorga de uma nova Constituição e o fechamento dos partidos políticos. Essas ações fazem parte do “Estado Novo” e foram estabelecidas em 10 de novembro de 1937.

Sob esse novo cenário, surge então uma nova administração pública brasileira onde o propósito era despersonalizar a administração, que orientada pelo modelo weberiano, aparece com novos princípios como a meritocracia, a separação entre o público e o privado, a hierarquia, a impessoalidade, a utilização da rigidez nas regras e da atuação técnica. Para tanto Vargas criou o Conselho Federal do Serviço Público Civil em 1936 que em 1938 foi incorporado ao Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) extinto apenas em 1986, com o fim da ditadura.

Segundo Torres (2004), a criação do DASP tornou possível dar “[...] os primeiros e incipientes passos na direção de formar, treinar e qualificar uma parcela de servidores concebida como estratégica para o adequado funcionamento da administração pública.” (TORRES, 2004, p. 147).

Filippim (2005) destaca a atuação do DASP e esforço empregado para a modernização e treinamento dos servidores públicos e relata que “Na atuação do DASP, destacaram-se, principalmente, o esforço modernizador e a realização de investimentos para o aperfeiçoamento de servidores públicos” (FILIPPIM, 2005, p.66). Por outro lado, a autora faz uma crítica ao novo modelo de administração pública pelo surgimento de práticas políticas como o fisiologismo e o empreguismo.

O modelo racional-legal implantado por Vargas também criou estatutos e normas na administração pública no campo da gestão de pessoas, nas compras do governo e na execução financeira objetivando modernizar e padronizar os procedimentos da administração pública brasileira.

Conforme Trevisan (2009) esse momento tornara-se um divisor entre a gestão patrimonialista utilizado pelo Brasil colônia e um novo modelo, denominado gestão burocrática, baseada na separação entre bens públicos e privados e em que os procedimentos da administração pública não estaria mais personificado em quem ocupa um cargo público, mas em regras já descritas e publicizadas. Assim o autor afirma que:

A concepção burocrática iria ao encontro das aspirações por reforma administrativa do Estado, chocando-se com o patrimonialismo (estamento) na busca pela impessoalidade, eficiência e delineamento da propriedade pública e privada. (TREVISAN, 2009, p. 30).

Trevisan (2009) ainda pontua que esse revés no modelo de administração pública contribuiu positivamente para dirimir tomadas de decisões administrativas pouco estadistas, motivadas por fatores como o clientelismo ou o nepotismo. O autor afirma que “A guinada burocratizante representava um grande avanço para a administração pública brasileira, na qual o acesso, até então, ocorria por critérios políticos de favoritismo, clientelismo, nepotismo.” (TREVISAN, 2009, p.31).

Ainda na década de 1940, Vargas inicia um novo processo na administração pública com a criação de agências públicas descentralizadas e denominadas genericamente de administração indireta. Em cinco anos, vinte e um órgãos descentralizados foram criados, sendo que quase a metade atuava no setor econômico.

Trevisan (2009) avalia que nesse momento o Brasil vivia um paradigma oferecido pelo modelo burocrático. O autor descreve que, por um lado, havia os servidores públicos do alto escalão da administração que recebiam treinamento e formação pessoal, detinham altos salários e as garantias oferecidas pela legislação. Porém, em lado oposto, o modelo proporcionava ao povo brasileiro pobreza e infelicidade, uma população dependente da ação governamental e ainda a convivência com a volta de movimentos espúrios como a prática do clientelismo e patrimonialismo.

Os problemas não resolvidos pelo novo modelo eram contornados por Vargas utilizando as ferramentas do regime autoritário. Dessa forma o governo fortalece a DASP e a utiliza para fazer a sustentação do regime ditatorial. Torres (2004) ressalta que as mudanças ocorridas para a modernização da administração pública brasileira durante o regime autoritário, tornaram o modelo ilegítimo em virtude de suas consequências nocivas.

Assim, não restam dúvidas de que a falta de interação entre a esfera burocrática e um regime político democrático nas reformas de 1936 e 1967 contribuiu para retirar a legitimidade e efetividade às propostas e esforços de modernização, implicando processos tecnocráticos, inconclusos e parciais, (TORRES, 2004, p. 152).

Outras tentativas de tornar a administração pública mais moderna e efetiva apareceram em governos seguintes. O sucessor de Vargas, o General Gaspar Dutra, tentou sem sucesso implementar o Plano Salte. O plano tinha como princípio base o planejamento governamental para o desenvolvimento, que pretendia coordenar as atividades do Estado nos

setores da saúde, alimentação, transporte e energia, bem como ter um melhor planejamento dos gastos públicos. A falta de financiamento culminou na sua extinção.

Em março de 1867 é publicado o decreto sob o número 200 objetivando modernizar a administração pública brasileira que segundo Torres (2004) iriam nortear a administração pública a partir de então. O decreto estabelece cinco princípios estruturais para a administração pública apresentados por Torres (2004) da seguinte forma:

Planejamento – trata da elaboração do plano de governo, programas gerais, setoriais e regionais de duração plurianual, o orçamento-programa anual e, por fim, a programação financeira de desembolso; Coordenação – Prevê a coordenação no âmbito dos ministérios. Também devem ser coordenadas e articuladas todas as atividades que se relacionam com determinado projeto ou atividade; Descentralização – Este processo se estenderá por três planos principais: dentro da administração direta, pela clara distinção entre os níveis de direção e execução; da administração federal para a das unidades federadas, quando estejam aparelhadas e mediante convênios; da administração federal para a órbita privada, mediante contratos ou concessões; Delegação de competências - O objetivo é aproximar os tomadores de decisão das situações que ensejam uma deliberação do poder público, liberando a direção para as tarefas de controle, formulação e normatização; Controle – Será exercido pelas chefias e órgãos responsáveis em todos os níveis e repartições da administração pública, sendo facilitado pela busca da simplificação dos processos e pelo abandono de controles que se mostrem puramente formais. (TORRES, 2004, p. 155).

Dessa forma o processo de descentralização da administração foi intenso, possibilitando que várias atividades importantes fossem transferidas para a administração indireta, em virtude de seus instrumentos de gestão mais modernos como a liberdade de contratação e demissão de funcionários utilizando o regime celetista. Contudo, o decreto 200/67 “abria uma brecha, vastamente utilizada por dirigentes e burocratas, de contratação sem concurso público, para as áreas de pesquisa e órgãos especializados da administração pública, ou seja, a maior parte da administração indireta” (TORRES, 2004, p. 155).

Enquanto a administração indireta se beneficiava pela gestão moderna em virtude do decreto 200/67, a administração direta vivia em momento completamente oposto. Torres (2004) afirma que:

A administração direta foi sendo sucateada, sentindo a ausência de um quadro de funcionários altamente especializados que garantiria a manutenção do espírito de corpo da burocracia pública e que também poderia representar a memória cultural das instituições, assegurando continuidade e profissionalismo na execução e planejamento de políticas públicas. (TORRES, 2004, p. 158).

Essa discrepância entre a administração direta e a administração indireta é latente e observou-se que a primeira “experimentou um processo de depreciação, ficando ainda mais marcada por uma cultura patrimonialista” (TREVISAN, 2009, p.37).

O modelo de gestão burocrática começa a perder o interesse a partir da década de 1970. Os primeiros países a buscarem alternativas foram a Inglaterra e os Estados Unidos da América e basicamente fatores como o custo, a burocracia e a ineficiência tornaram-se mola propulsora para essa iniciativa. Trevisan (2009) afirma que “O Estado grande, forte, intervencionista, que vigorava desde o pós-Segunda Guerra Mundial, passa a ser visto nesses países como altamente burocrático, gastador, e acima de tudo ineficiente.” (TREVISAN, 2009, p. 37).

Alguns fatores em escala mundial fazem com que países questionem a função do Estado e assim o modelo começa a perder força. Trevisan (2009) afirma que a crise do petróleo na década de 1970, a estagnação, a inflação e o retorno da crítica liberal contribuíram de forma significativa para que o modelo fosse repensado.

No Brasil os dois últimos governos militares, Ernesto Geisel (15/03/1974 a 15/03/1979) e João Baptista de Oliveira Figueiredo (15/03/1979 a 15/03/1985), foram considerados gestões de transição no processo de redemocratização brasileira e, portanto, pouca ação significativa foi adotada.

Em 1985 ocorreram eleições indiretas no Brasil e a chapa vencedora foi Tancredo de Almeida Neves e seu vice José Sarney de Araújo Costa. Com a morte do presidente no mesmo ano, o seu vice assume a presidência da república (governando até 1990) e então algumas medidas passam a ser tomadas como por exemplo a extinção do DASP e a criação da Secretaria de Administração Pública da Presidência da República (SEDAP) que foram fundamentais para a modernização e a racionalização da administração pública. Remetendo a Torres (2004), Trevisan (2009) afirma que:

Dentre os pequenos progressos alcançados pela SEDAP destacam-se: o fortalecimento institucional da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), a criação do Cadastro Nacional do Pessoal Civil, extinção de 45 órgãos e comissões especiais e a criação da carreira de gestor governamental, vista como de essencial importância para a modernização da administração pública. (TREVISAN, 2009, p. 38).

Durante o governo José Sarney foi promulgada uma nova constituição, denominada Constituição Cidadã, em 05 de outubro de 1988. Nela a administração pública teve uma atenção especial com a publicação dos artigos 37 a 43. A administração indireta fica submetida às mesmas regras da administração direta e dessa forma a administração direta sai fortalecida.

Com relação ao plano administrativo existem divergências entre alguns autores no tocante a evolução da gestão pública administrativa trazida pela Constituição de 1988. Bresser-Pereira (2001) afirma que os artigos introduzidos na Constituição brasileira levam a administração pública do Brasil aos anos 30. Para o autor:

No plano da administração pública voltou-se, com a Constituição de 1988, aos anos 30, ou seja, à época em que foi implantada a administração burocrática clássica no Brasil. A Constituição irá sacramentar os princípios de uma administração pública arcaica, burocrática ao extremo. (BRESSER-PEREIRA, 2001, p. 6).

Já Torres (2004) discorda do ex-ministro principalmente na intensidade das consequências trazidas pela Constituição Cidadã e justifica sua discordância contrapondo os seguintes argumentos:

Dessa forma, discordamos das colocações do ex-ministro Bresser-Pereira quanto à intensidade e aos desdobramentos do que ele denominou processo de recrudescimento do modelo burocrático da Constituição de 1988. Acreditamos que o revigoramento burocrático foi menos intenso e não teve as consequências tão danosas esperadas pelo ex-ministro. (TORRES, 2004, p. 164).

O Governo Sarney realizou uma tentativa de desburocratização dos procedimentos da administração pública com a criação de um Ministério com esse fim, porém Filippim (2005) considera que a função do ministério não chegou a ser efetivada. Para a autora:

A criação do Ministério da Desburocratização e do Programa Nacional de Desburocratização, no governo Sarney, visavam combater a burocratização dos procedimentos na administração pública, mas, apesar dos avanços alcançados por essas iniciativas, o modelo burocrático ainda continuou a predominar com seus excessos e desvios. (FILIPPIM, 2005, p. 78).

O retorno das eleições diretas ocorreu em 1989, tendo como vencedor o alagoano Fernando Affonso Collor de Mello que assumiu a presidência em 15 de março de 1990. Com um discurso desenvolvimentista e modernizador, seu governo promoveu a privatização de estatais e o enxugamento das máquinas públicas sem a devida discussão com a sociedade ou servidores públicos. De acordo com Torres (2004):

Toda essa intensa e profunda mudança institucional foi feita sem nenhum planejamento, estudo detalhado ou critério técnico. Como agravante, nenhuma negociação foi empreendida com a sociedade ou com os servidores. Não bastassem esses atropelos e a maneira afogada e amadora, nenhum estudo do impacto ou da viabilidade jurídica desses atos foi feito, deixando toda essa enorme transformação absolutamente vulnerável do ponto de vista legal. (TORRES, 2004, p. 169).

O governo recebe críticas de Bresser-Pereira (2001) no que tange a administração pública, quando Fernando Collor de Mello altera a estrutura do Estado sem um amparo legal afirmando que “No caso da administração pública, o fracasso ocorreu, principalmente, por

haver tentado reestruturar o aparelho do Estado sem antes reformar a Constituição.” (BRESSER-PEREIRA, 2001, p. 9).

Collor ainda determina a demissão de um conjunto de servidores públicos sem qualquer embasamento jurídico, objetivando a diminuição da máquina pública. Sobre esse aspecto Filippim (2005) afirma que para o Governo a culpa dos problemas da administração pública recaía sobre os servidores públicos e, portanto, tem a “percepção de que os servidores públicos seriam os responsáveis pelas mazelas da administração pública no Brasil, o governo Collor entendeu que, demitindo servidores, tudo estaria resolvido.” (FILIPPIM, 2005, p. 83). Porém, o processo é revertido na justiça garantindo aos servidores sua reintegração à administração pública federal.

Com a cassação do presidente em 1992, o seu vice Itamar Augusto Cautiero Franco assume o governo e reintegra todos os servidores ilegalmente demitidos pelo seu antecessor. O cenário político-administrativo do Brasil naquele instante não era dos melhores e foi retratado por Torres (2004):

O resultado de tudo isso foi a completa desarticulação e desagregação da administração pública, que intensificou e aprofundou o processo de perda da capacidade gerencial para formulação, planejamento, execução e fiscalização de políticas públicas” (TORRES, 2004, p. 170).

Com esse cenário, Itamar não conseguiria promover reformas significativas na administração pública e, portanto, houve pouco movimento nesse sentido. No campo do combate à corrupção, há de se destacar a promulgação da Lei 8.666/93 que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da administração pública e dá outras providências. No campo da gestão administrativa, Itamar determina a correção das distorções salariais dos servidores públicos federais promovidas pelo seu antecessor.

Portanto, esse período conturbado da administração pública na redemocratização do Brasil torna-se um campo fértil para as ideias neoliberais, estimulando uma nova visão do papel do Estado e seu aparelhamento, conforme retratado por Trevisan (2009). O autor ainda pontua que “Na administração pública o reflexo foi a adoção de técnicas advindas do mercado, consubstanciando-se a fase gerencialista, chamada atualmente de Nova Administração Pública (NAP)” (TREVISAN, 2009, p. 40).

#### 4.2.3. As políticas públicas e o modelo de gestão gerencial ou nova administração pública (NAP)

Em de primeiro de janeiro de 1995 o Palácio do Planalto recebe o ex-ministro da Fazenda do governo Itamar Franco, o sociólogo Fernando Henrique Cardoso (FHC). Eleito presidente da república, FHC assume o comando do país com o capital de ter sido o responsável pelo sucesso do Plano Real durante o governo Itamar Franco. A partir dessa credibilidade política e com a sociedade, FHC inicia uma agenda com debates a respeito da gestão pública gerencial também denominada de nova administração pública (NAP).

O modelo de gestão gerencial se iniciou na década de 1980 na Europa e Oceania a partir de países como o Reino Unido, Nova Zelândia e Austrália. Para Bresser-Pereira (2021) o Brasil só iniciou esse processo em 1995 no governo FHC, no qual o autor se encontrava à frente do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) entre os anos de 1995 e 1998, e seu propósito era trazer a eficiência para a gestão pública. O autor afirma que “a reforma gerencial brasileira foi baseada, no plano da gestão, na administração por resultados, na competição administrada por excelência e no controle social” Bresser-Pereira (2021, p. 13).

Trevisan (2009) remetendo-se a Bresser-Pereira (1998) afirma que o problema da administração pública brasileira não se concentrava somente em seu tamanho exorbitante como também na sua ineficiência, além das diferenças salariais existentes entre os servidores públicos. Torres (2004) afirma que a administração pública brasileira se encontrava em níveis insignificantes o que comprometia qualquer “possibilidade de formulação, execução, gerenciamento e fiscalização de políticas públicas” (TORRES, 2004, p. 171).

A administração gerencial apresenta-se como um contraponto a administração burocrática até então utilizada pelo governo brasileiro. Para Torres (2004) o modelo burocrático não é utilizado em administrações modernas e a gerencial coloca o cliente/cidadão no foco das ações, descentraliza as ações do governo, utiliza-se de instrumentos mais flexíveis na gestão e insere na gestão pública as técnicas utilizadas pela gestão privada.

Em novembro de 1995 o governo FHC apresenta o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, com o resultado de estudos realizados pelo governo e ora apresentava o diagnóstico da burocracia brasileira, bem como os objetivos a serem alcançados para modernização da administração pública no campo da governabilidade e da governança.

Torres (2004) afirma que o documento era uma proposta da utilização da gestão administrativa no Brasil, porém foi prontamente rejeitado pelos servidores públicos e isso refletiu significativamente no Congresso Nacional e em setores próximos a FHC. Para o autor:

[...] os servidores públicos se posicionaram em uma poderosa trincheira protegida pela Constituição Federal de 1988, que lhes garantia uma série de direitos dificilmente alteráveis, haja vista a articulada reação empreendida pelos seus sindicatos e associações. (TORRES, 2004, p. 176).

Em relação ao o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado apresentado por FHC, Arantes (2017) afirma que a proposta apresentada é um retrato da ineficiência do modelo burocrático no Estado moderno e que em países que utilizam o modelo gerencial o foco está no cidadão apresentando-se como um cliente/consumidor dos serviços em que a administração pública oferece.

O mesmo plano é caracterizado por Filipim (2005) como um modelo no controle de custos, modelo de eficiência e uma forma do Estado se aproximar do mercado. A autora, remetendo-se a o (MARTINS, 2002), afirma que o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado divide o Estado em quatro setores, sendo:

[...] núcleo estratégico: que correspondia ao governo, sendo a instância no qual eram definidas as políticas públicas;

atividades exclusivas: correspondem às atividades nas quais se exerce o poder extroverso do Estado;

serviços não-exclusivos: são atividades que não demandam poder de Estado, como nas áreas de educação, saúde, cultura e meio ambiente;

produção de bens e serviços para o mercado: propôs a propriedade estatal quando a atividade constitui um monopólio natural e a privatização. (FILIPPIM, 2005, p. 94).

No que tange a rejeição ao Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, Bresser-Pereira (2000) afirma compreender a resistência inicial por se tratar de um tema novo, pouco conhecido e complexo para a opinião pública. Assim, utilizou-se da imprensa para que pudesse estabelecer uma comunicação com a população sobre a nova agenda do governo e afirma que “a imprensa serviu como um maravilhoso instrumento para o debate das ideias” Bresser-Pereira (2000, p11). Nos debates, o autor e então ministro do MARE atacava a administração pública burocrática e em contraponto defendia as carreiras de Estado juntamente com o fortalecimento de sua capacidade gerencial e, portanto, “Em pouco tempo,

um tema que não estava na agenda do país assumiu o caráter de um grande debate nacional” (BRESSER-PEREIRA, 2000, p. 12).

Diferente do que aconteceu no governo Collor, uma proposta de reforma administrativa foi submetida a um amplo e intenso debate no que tange a alteração da estrutura do estado. Essa amplitude no debate se torna importante pois a reforma exige uma alteração constitucional e para sua aprovação são exigidos 3/5 dos votos da Câmara e do Senado, afirma Torres (2004).

Segundo Filippim (2005), através de sua proposta, FHC basicamente defendia a flexibilização da estabilidade dos servidores públicos, a descentralização do governo, o compartilhamento de responsabilidades entre estados e municípios, o fim da unicidade do regime jurídico dos servidores públicos, a implantação de agências executivas e a criação de organizações sociais objetivando a reconstrução e modernização do Estado brasileiro.

A emenda constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, alterou alguns artigos da Constituição Federal (37 a 41) definindo um passo significativo da reforma administrativa, não trazendo efeitos imediatos, mas proporcionando uma maior flexibilidade para inovações futuras. TORRES (2004) ressalta os avanços obtidos pela administração pública a partir da emenda constitucional nº 19. De forma ampla o autor elenca a maior agilidade e flexibilidade da administração pública, moralização do Estado, melhorias na formação do servidor público, a flexibilização da estabilidade do servidor público, o controle social a partir de novas ferramentas de transparência e valorização das carreiras típicas de Estado.

Em seu segundo mandato, FHC promoveu mudanças ministeriais e entre elas a extinção do MARE, que para Torres (2004) o conflito existente entre esse Ministério e o Ministério da Fazenda tornou-se prejudicial na continuidade das reformas da administração pública. Trevisan (2008) afirma que FCH optou por priorizar suas forças políticas na agenda fiscal, por ser mais urgente e estratégico para o combate à inflação do que na agenda administrativa. O autor aponta que:

Se por um lado o urgente e estratégico combate à inflação e a busca dos fundamentos macroeconômicos sugaram as mais importantes energias do governo FHC, por outro, a necessidade do ajuste fiscal inviabilizou a reforma administrativa, na medida em que ela demandava intensos investimentos públicos. (TREVISAN, 2008, p. 48).

Durante o governo FHC o avanço das reformas necessárias para a ampliação e o fortalecimento da NAP foram perdendo fôlego. A crise econômica e financeira e a necessidade na concentração de forças políticas para o ajuste fiscal brasileiro foram apontadas por Torres (2004) como fatores preponderantes para o insucesso no avanço das políticas públicas em prol da continuidade da reforma gerencial brasileira. O autor pontua que:

Assim, as vicissitudes e dificuldades da área econômica, se não inviabilizaram, pelo menos dificultaram muito o naturalmente lento e tortuoso caminho da reforma administrativa no Brasil. Não restam dúvidas de que, ao elencar suas prioridades, o governo Fernando Henrique Cardoso foi impelido a preservar e prestigiar outras áreas que não as voltadas especificamente para a reforma administrativa. (TORRES, 2004, p. 212).

Dois outros fatores secundários são apontados por TORRES (2004) no processo de desaceleração da continuidade da reforma gerencial brasileira. A primeira foi a extinção do MARE em janeiro de 1999, que de certa forma produziu efeitos negativos como: a descontinuidade das regulamentações necessárias da emenda constitucional nº 19; a redução exorbitante das contratações mesmo com demandas ainda latentes; o desestímulo na descentralização das ações do governo com, pois apenas uma agência executiva foi criada, o INMETRO; dentre outras. A segunda foi a saída do ministro Luiz Carlos Bresser Pereira do governo FHC, uma vez que o ministro foi o principal agente no fomento das ideias na implementação da NAP, além de sua demonstração de garra, possuir uma idoneidade e reputação ilibada, além do seu reconhecimento intelectual no assunto.

As críticas ao processo de implementação ou a falta de evolução da NAP são apresentadas por Trevisan (2008) ao afirmar que as propostas se apresentavam extremamente, ambiciosas, inexequíveis e desencadeadoras, remetendo-se a Torres (2004); e da necessidade de uma discussão mais ampla com a sociedade e da subserviência da administração pública brasileira em fenômenos de estrangeirismo.

Bresser-Pereira (2001) defende que a reforma do aparelho do Estado passa por diretrizes modernas e equilibradas; que seja realizado um debate amplo com a sociedade e os servidores para que se encontre um ponto de equilíbrio; que os privilégios sejam eliminados; e por fim, defende a importância dos aspectos positivos da reforma, tendo um Estado mais enxuto e eficiente oferecendo maior qualidade nos serviços prestados ao cidadão.

Em suma, as dificuldades do processo para implantação completa da NAP são inúmeras e bastante dolorosas, e os seus benefícios, segundo Torres (2004), são quase imperceptíveis a curto prazo.

### **4.3. O Teletrabalho**

#### **4.3.1. O surgimento**

No final do século XIX e início do século XX, o trabalhador norte-americano basicamente vivia, geograficamente, nas proximidades do local de trabalho. Nascia, trabalhava e passava toda sua vida no mesmo bairro, sem ter a necessidade de grandes deslocamentos.

A partir da globalização e da internacionalização das empresas, o tempo passa a ser um fator determinante também fora da organização. O grande propósito agora é diminuir o tempo de deslocamento do trabalhador entre sua moradia e a empresa. Em virtude do crescimento das cidades, do volume de veículos nas vias e da baixa eficiência do transporte público, o trabalhador pode demorar horas no transporte entre sua casa e o trabalho. Assim, cada trabalhador poderá consumir uma centena de horas por mês apenas com deslocamento.

Outro ponto fundamental foi que, em determinado momento, passa a ser introduzida na organização uma quantidade maior de tarefas ligadas a intelectualização do trabalho, bem como com o surgimento de novas tecnologias. Portanto o resultado das atividades e bens produzidos estão menos relacionados geograficamente a um lugar específico. Masi (2001) afirma que:

A quantidade e qualidade das ideias e bens produzidos são cada vez menos ligadas a um lugar e a um tempo fechados e precisos de produção; os novos meios de transporte e acima de tudo as novas tecnologias informáticas permitem, enfim, anular as distâncias e transformar o trabalho em teletrabalho, realizando (aqui e agora) o sonho antigo da ubiquidade, porque a matéria-prima do trabalho intelectualizado – a informação – é suscetível, por sua natureza, à máxima transferência em tempo real. (MASI, 2001, p. 208).

Para a organização a localização física do trabalhador na execução das atividades bem como o horário síncrono de sua execução não são mais variáveis com tanta relevância no processo produtivo. A partir de então, para Masi (2001), com foco no trabalho intelectual, a organização estabelece que a execução das atividades seja a partir de objetivos concretos e autonomia profissional dos trabalhadores. Assim, “[...] parece cada vez mais irracional que o trabalho seja executado na unidade de tempo e local do grande escritório centralizado;

difunde-se a aspiração por uma gestão autônoma, flexível, subjetiva e descentrada do próprio trabalho;” (MASI, 2001, p. 208).

Um dos pioneiros na utilização do teletrabalho foi o norte-americano Jack Nilles. Nilles é considerado o pai do teletrabalho, pois ainda no ano de 1972, realizou um trabalho na Força Aérea Norte-Americana onde defendeu a realização do trabalho a distância tendo como justificativa a economia de tempo no deslocamento dos funcionários até as empresas. Seu estudo ganhou importância em meio a um ambiente de crise do petróleo e uma maior densidade no fluxo de veículos no trânsito estadunidense provocada pela ascensão das mulheres ao mercado de trabalho. Pereira, Dias e Benedetti (2021) afirmam que três fatores influenciaram diretamente no surgimento do teletrabalho, sendo a “[...] crise do petróleo e o aumento dos problemas do trânsito nas grandes metrópoles, em um cenário de maior afluxo das mulheres ao mercado de trabalho” (PEREIRA; DIAS; BENEDETTI, 2021, p. 37).

O advento da globalização pode ter provocado mudanças estruturais e de gestão significativas na organização, porém a evolução tecnológica também teve um papel de suma importância nesse processo. Fato é que o crescimento das telecomunicações contribuiu de forma significativa no processo de implementação do teletrabalho nas organizações.

O processo de popularização das redes de computadores e dos equipamentos de tecnologia da informação são fatores que contribuíram de modo significativo e também facilitou a implantação do teletrabalho, tanto em empresas de pequeno ou grande porte quanto no setor público ou privado. Tachizawa e Mello (2003) afirmam que:

[...] o que realmente é novidade nesta área da organização do trabalho, tanto no setor público quanto no privado, e, independente do tamanho da empresa, são as redes de telecomunicações, de custo razoável e com alta performance organizacional, que se tornaram parceiras constantes e fundamentais na gestão das organizações bem sucedidas. (TACHIZAWA; MELLO, 2003, p. 16).

Portanto, a globalização e o avanço das tecnologias da informação contribuíram com mudanças na sociedade e nas organizações. No que tange às tecnologias podemos verificar que a velocidade das redes de computadores, a popularização do uso da internet, dos computadores portáteis ou notebooks, aplicativos de comunicação como WhatsApp e Telegram, ferramentas de reuniões instantâneas como o Google Meet e Microsoft Teams, dentre outras tecnologias favoreceram a efetiva utilização do teletrabalho nas empresas.

Assim, percebe-se que as empresas apresentam um novo modelo de gestão no ambiente organizacional. Os gestores mudam seu foco de como era realizado no período

"taylorfordismo", para um modelo mais dinâmico, moderno e transformando a empresa para um foco mais competitivo. A respeito dessa perspectiva de gestão, Tachizawa e Mello (2003) esse modelo contribui para a empresa, como:

[...] uma alternativa moderna de gestão empresarial, sob o enfoque das alternativas de trabalho flexível para tornar as empresas mais competitivas e dinâmicas, diferentes daquelas outras que ainda estão perigosamente acostumadas à estabilidade e à rotina do trabalho tradicional (TACHIZAWA; MELLO, 2003, p. 19).

Porém, para implantar um modelo de trabalho como teletrabalho em uma organização faz-se necessário avaliar questões como: o perfil dos possíveis teletrabalhadores; a estruturação das tarefas e das formas de avaliação no novo modelo ora proposto; e a estruturação do ambiente de tecnologia da informação e da comunicação da empresa.

#### 4.3.2. Definições

Em 1996, a Convenção nº 177 da Organização Internacional do Trabalho, realizada em Genebra na Suíça, definiu que o teletrabalho é a forma de trabalho realizada em lugar distante do escritório e/ou centro de produção, que permita a separação física e que se utilize uma nova tecnologia que facilite a comunicação.

Essa convenção aborda o teletrabalho sob a expressão "trabalho em domicílio", e em seu artigo 1º conceitua o tema da seguinte maneira:

##### Artigo 1

Para efeitos desta Convenção:

- (a) o termo trabalho em casa significa o trabalho realizado por uma pessoa, a ser chamada de trabalhador a domicílio;
  - (i) em sua residência ou em outro local de sua escolha, que não seja o local de trabalho do empregador;
  - (ii) para remuneração;
  - (iii) que resulte em um produto ou serviço conforme especificado pelo empregador, independentemente de quem fornece os equipamentos, materiais ou outros insumos utilizados, a menos que essa pessoa tenha o grau de autonomia e independência econômica necessários para ser considerado um trabalhador independente de acordo com as leis, regulamentos ou decisões judiciais nacionais;
- (b) as pessoas com status de assalariados não se tornam trabalhadores domiciliares na acepção desta Convenção simplesmente realizando ocasionalmente seu trabalho como empregados em casa, em vez de em seus locais de trabalho habituais. (OIT - Organização Internacional do Trabalho, 1996)<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Article 1

*For the purposes of this Convention:*

Na publicação intitulada “Fazendo do Teletrabalho uma Realidade”, Nilles refere-se ao teletrabalho como sendo “quaisquer formas de substituição de deslocamentos relacionados com a atividade econômica por tecnologias da informação, ou a possibilidade de enviar o trabalho ao trabalhador, no lugar de enviar o trabalhador ao trabalho.” (NILLES, 1997, p. 28).

No Brasil, o Governo Federal altera o artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e equipara o “[...] trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.” (BRASIL, lei 12.551, artigo 6º). A partir de então o trabalhador poderá executar suas atividades laborais de forma presencial ou remota, sem qualquer distinção jurídica.

Posteriormente no âmbito da reforma trabalhista em 2017, o Brasil introduziu um novo capítulo na CLT dedicado especificamente ao tema e assim, em seu artigo 75-B, definiu o teletrabalho da seguinte forma:

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. (BRASIL, Lei 13.467, Artigo 75-B).

Em princípio, a adoção do teletrabalho em uma organização pública ou privada deve ser antecedida de um estudo das características dos tipos de tarefas a serem executadas, a estrutura tecnológica necessária e as características do teletrabalhador. Tachizawa e Mello (2003), sugerem doze regras estabelecidas pela organização para o teletrabalhador, objetivando um melhor desempenho no teletrabalho. Assim os autores descrevem que o trabalhador precisa ter: forte motivação; autodisciplina; competências e preparação;

---

*(a) the term home work means work carried out by a person, to be referred to as a homemaker,*  
*(i) in his or her home or in other premises of his or her choice, other than the workplace of the employer;*

*(ii) for remuneration;*  
*(iii) which results in a product or service as specified by the employer, irrespective of who provides the equipment, materials or other inputs used,*  
*unless this person has the degree of autonomy and of economic independence necessary to be considered an independent worker under national laws, regulations or court decisions;*

*(b) persons with employee status do not become homeworkers within the meaning of this Convention simply by occasionally performing their work as employees at home, rather than at their usual workplaces;*

*(c) the term employer means a person, natural or legal, who, either directly or through an intermediary, whether or not intermediaries are provided for in national legislation, gives out home work in pursuance of his or her business activity.*

flexibilidade e espírito inovador; formas de socialização; a empresa precisa estabelecer o regime de voluntariado do funcionário que deseja optar pelo teletrabalho; o teletrabalhador não pode usar o teletrabalho para resolver problemas de ordem domésticas; combate aos exageros com relação a perspectiva do isolamento funcional; formação daqueles que irão executar as tarefas no modelo de teletrabalho e para aqueles que irão gerenciar esses teletrabalhadores; sistema experimental, criando um ambiente de testes com poucos colaboradores sob a utilização do modelo; e por último o teletrabalho não pode ser considerado uma premiação ou punição ao funcionário.

Tão importante quanto definir e entender o que é o teletrabalho é também ter a compreensão do que não é teletrabalho.

Portanto, de acordo com Masi (2001) não pode ser considerado teletrabalho ou teletrabalhadores aqueles profissionais que: exercem sua atividade exclusivamente em casa sem estar presente na empresa algum dia da semana ou alguns dias do mês; exercem sua atividade em domicílio, ou seja, a atividade é executada exclusivamente em casa ou em localidade diversa do escritório central; utilizam da telecomunicação apenas como suporte a informática na execução das atividades; não interagem com seus superiores, pares ou subordinados no processo de planejamento e resolução de problemas sem o devido comprometimento com o planejamento organizacional; não se socializam dentro da organização, diminuindo o relacionamento interpessoal; e por fim que o teletrabalho não seja utilizado pela organização como um mecanismo de eliminação do emprego.

#### 4.3.3. Uma abordagem pública e privada

O tema "teletrabalho" já vem sendo discutido a muitos anos. Muitos artigos, trabalhos acadêmicos e livros já foram publicados sobre o assunto. O norte-americano Jack Nilles é considerado “pai do teletrabalho”, pois ainda no ano de 1972, realizou um trabalho na Força Aérea Norte-Americana onde defendeu a realização do trabalho a distância tendo como justificativa a economia de tempo no deslocamento dos funcionários até as empresas. Na publicação intitulada “Fazendo do Teletrabalho uma Realidade”, Nilles refere-se ao teletrabalho como sendo “quaisquer formas de substituição de deslocamentos relacionados com a atividade econômica por tecnologias da informação, ou a possibilidade de enviar o trabalho ao trabalhador, no lugar de enviar o trabalhador ao trabalho” (NILLES, 1997, p. 28).

Em 1996, a Convenção nº 177 da Organização Internacional do Trabalho, realizada em Genebra na Suíça, definiu que o teletrabalho é a forma de trabalho realizada em lugar distante do escritório e/ou centro de produção, que permita a separação física e que se utilize uma nova tecnologia que facilite a comunicação.

A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades – SOBRATT publicou em 2016, o resultado de uma pesquisa realizada em mais de 300 empresas de seguimentos e portes distintos, em diversas regiões do Brasil, denominado “Pesquisa home office Brasil 2016”. A SOBRATT conclui que:

a pesquisa comprova que o home office é uma tendência no país e, a flexibilização da jornada de trabalho é um dos fatores para esse movimento. As empresas têm percebido a importância do ambiente favorável ao trabalhador, pois gera aumento na produtividade (SOBRATT, 2016, p. 6).

Os benefícios do uso do teletrabalho na organização pública ou privada foram levantados por diversos autores. Em artigo publicado em 2017, Leite e Mulher pontuaram que os ganhos em relação a essa modalidade de trabalho são para todos, sendo para o trabalhador e também para a sociedade. Em relação aos benefícios ao trabalhador os autores afirmam que:

As vantagens aos teletrabalhadores são múltiplas. A organização passa a trabalhar com foco nos resultados, o que traz maiores benefícios nas avaliações de desempenho, que passa a avaliar as pessoas com foco no que produzem e não suas características pessoais. Esta nova forma de avaliação também motiva as pessoas, que por sua vez, já estariam mais satisfeitas com a economia de tempo e maior disponibilidade de convivência com a família (LEITE e MULLER, 2017).

No mesmo artigo autores afirmam que a sociedade ganha com o teletrabalho, “[...] pois há a dispensa do deslocamento do colaborador ao trabalho, o que desonera os transportes públicos e reduz carros em rodovias, diminuindo a emissão de gás carbônico e poluentes no meio ambiente” (LEITE e MULLER, 2017).

Por fim, em relação aos ganhos para organização os autores Mello e Tachizawa (2003) afirmar que as empresas podem ser beneficiadas por esse modelo destacando as seguintes vantagens:

[...] pode-se recrutar colaboradores a partir de uma área geográfica maior; ocorre menos “*turn over*” de funcionários talentosos que por alguma razão necessitam mudar de local físico ou geográfico; o absenteísmo em virtude de doenças, tráfego ou tempo ruim é reduzido; os custos do escritório central podem diminuir, e, concomitantemente poderá haver aumento de produtividade e de eficácia; o ambiente de trabalho torna-se mais flexível; os funcionários não precisam ir ao escritório todos os dias, e assim ganham tempo produtivo e têm menos stress provocados pelos congestionamentos no trânsito, pelas relações conflitantes no trabalho etc.; (MELLO e TACHIZAWA, 2003, p 26).

A partir de 2011, o teletrabalho ou trabalho remoto teve uma atenção especial pelo congresso nacional e pelo governo brasileiro e começaram a incluir o tema na Consolidação da Leis Trabalhistas (CLT), Instruções Normativas Federais e outros documentos.

A tarefa de implantar esse modelo de trabalho em uma organização pública ou privada pode ser facilitada ou dificultada a depender da forma como esse tema é tratado dentro da organização. Questões como o da cultura organizacional foi colocado por Álvaro Mello trabalho publicado no ano de 1999, quando escreve:

A adoção do teletrabalho no nosso país encontra algumas barreiras, em virtude basicamente da cultura da “exigência da presença física no local de trabalho”, como também do hábito do funcionário ser tratado de forma paternalista e ter dificuldades para administrar o seu tempo. (MELLO, 1999, p. 21)

A mesma obra alerta sobre os perigos relacionados à falta de gestão dessa atividade. Não se pode confundir trabalho remoto com trabalhar fora da empresa a qualquer hora, ou a qualquer momento. Sobre essa possível confusão, o autor alerta sobre possíveis implicações de ordem jurídica no âmbito trabalhista quando diz:

No entanto, vale a pena alertar para o fato de que algumas empresas imaginam estar aplicando o teletrabalho em sua gestão, quando na verdade estão apenas usando artifícios para reduzir custos, ou simplesmente, contratando serviços, de onde poderão surgir questões legais e trabalhistas, que comprometerão o real significado do teletrabalho. Por exemplo, pode ocorrer se mal administrado, o caso em que o funcionário que trabalha em casa, move uma ação na Justiça, demonstrando que trabalhava até a meia noite, e sem horas extras e ter grandes possibilidades de ganhar a causa com seu empregador. (MELLO, 1999, p. 21)

Outros pontos negativos também podem ser abordados e requerem atenção especial do ponto de vista das chefias. Em trabalho publicado na Revista do Serviço Público em 2021 a respeito da implantação do teletrabalho no SERPRO, Vilarinho, Paschoal e Demo observa que “[...] as dificuldades técnicas foram as protagonistas dos pontos negativos levantados pelas chefias.” (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021). Já sob o prisma dos teletrabalhadores e seus colegas, o item “convívio” ou a falta de um ambiente de convívio, foi preponderantemente negativo nessa modalidade.

Várias instituições públicas adotaram a metodologia do teletrabalho. Uma das primeiras instituições no Brasil foi o SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados, que em 1985 implantou o Projeto-Lar “primeira experiência em manter um empregado trabalhando em casa, com o apoio de um micro e comunicando-se com a empresa por teleprocessamento” (Magalhães, 1985, p. 23). A falta de tecnologias que prestassem maior apoio ao uso da atividade fez com que o projeto fosse suspenso e a ideia voltou a ser

repensada em 1997. Em 2005, graças a viabilidade tecnológica (principalmente a possibilidade de execução de atividades online), a instituição implantou o seu projeto-piloto.

O CNJ – Conselho Nacional de Justiça também se colocou na vanguarda desse processo, quando em 2016 “considerando as vantagens e benefícios diretos e indiretos, resultantes do teletrabalho para a Administração, para o servidor e para a sociedade” (BRASIL, 2016) publicou uma Instrução Normativa que regulamenta o teletrabalho no âmbito do poder judiciário.

#### 4.3.4. Discussões internacionais

O teletrabalho no setor público internacional foi objeto de estudo por alguns autores. O artigo publicado por Champagne, Olivier e Aracelly (2023) mostra que a política do teletrabalho foi adotada pelo Governo do Canadá desde 1999 e que a partir do crítico cenário epidemiológico apresentado em 2020, a gestão pública foi obrigada a reavaliar essa política fazendo com que os trabalhadores aderissem ao novo modelo de trabalho. Para os autores:

Como tal, o Governo do Canadá adaptou rapidamente a sua política de teletrabalho, originalmente publicada em 1999, para responder tanto ao imperativo de saúde pública como também à modernização do local de trabalho em todos os sectores do mercado de trabalho. Esta foi uma mudança abrupta, um ponto de conjuntura crítico, que exigiu um repensar fundamental da forma como as organizações públicas eram geridas. (CHAMPAGNE; OLIVIER; ARACELLY, 2023, p. 171).<sup>4</sup>

Os autores afirmam que nesse período alguns pontos foram objetos de estudo do governo canadense como o modelo de trabalho a ser adotado, desafios, benefícios, riscos e problemas. Dentre os problemas foram levantados a segurança, a disponibilidade da informação e a infraestrutura tecnológica. Quanto aos benefícios os autores afirmam que com o uso do teletrabalho o setor público melhora sua competitividade na atração e retenção de trabalhadores talentosos e possibilita a inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho. No que tange o trabalho da mulher no setor público, foi observado que a flexibilidade do teletrabalho possibilita para elas, um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Para os autores a partir do estudo de caso no Governo do Canadá durante o período pandêmico, fica evidente que o local de trabalho se torna objeto de constante reavaliação e

---

<sup>4</sup> *As such, the Government of Canada quickly adapted its teleworking policy, originally published in 1999, to respond to both the public health imperative but also workplace modernization in all sectors of the labour market. This was an abrupt change, a critical juncture point, calling for a fundamental rethinking of the way public organizations were managed*

que a transformação realizada nesse período se deve principalmente a evolução da tecnologia da informação.

Com base neste breve exame da literatura e no estudo de caso do Governo do Canadá, o único ponto que fica claro é que a reforma contínua do local de trabalho é inevitável e que esta transformação atual se baseia claramente também no impacto da pandemia. como nos avanços tecnológicos que permitiram e impulsionaram a expansão do teletrabalho e das políticas híbridas na força de trabalho do setor público. (CHAMPAGNE; OLIVIER; ARACELLY,2023, p. 173).<sup>5</sup>

A utilização do teletrabalho de forma ampla incluindo os órgãos federais do Governo dos Estados Unidos da América, obteve apoio no Congresso norte-americano desde 1990. Segundo Monroe e Haug (2021), a preocupação com o meio ambiente e com a sustentabilidade fez com que o Congresso tomasse medidas para a diminuição do deslocamento de pessoas nas grandes cidades. Segundo os autores, a lei aprovada previa que as grandes empresas e as agências federais utilizassem mecanismos de redução no deslocamento de seus funcionários. Assim, com a redução da utilização de veículos conseqüentemente haveria a diminuição na emissão de poluentes e melhorando a qualidade do ar. Para Monroe e Haug:

O teletrabalho era uma de uma longa lista de alternativas que poderiam ser implementadas pelas empresas num esforço para cumprir esta determinação. As agências federais estavam entre os grandes empregadores que deveriam liderar o caminho ao adoptar o teletrabalho para os seus empregados. (MONROE; HAUG,2021, p. 726).<sup>6</sup>

Para o Governo americano, a utilização do teletrabalho vai além da preocupação com o meio ambiente. A qualidade da execução dos serviços praticados por agentes públicos que estão em teletrabalho, também são objetos de estudo e acompanhamento. Conforme Monroe e Haug (2021), o monitoramento e acompanhamento dos processos realizados por teletrabalhadores passou a ser obrigatório a partir de 2010. O objetivo do monitoramento é avaliar a participação dos teletrabalhadores e o acompanhar o cumprimento das metas nos órgãos federais. Os autores afirmam que:

Com base nos documentos federais e guiada por conversas com funcionários da agência, o foco principal da avaliação é a missão da agência, os requisitos

---

<sup>5</sup> *Based on this brief examination of the literature and the case study of the Government of Canada, the one point that is clear is that the continued reformation of the workplace is inevitable and that this current transformation is clearly founded on the impact of the pandemic as well as on the technological advancements that have enabled and driven the expansion of teleworking and hybrid policies in the public sector workforce.*

<sup>6</sup> *Teleworking was one in a long list of alternatives which could be implemented by companies in an effort to comply with this mandate. Federal agencies were among the large employers which were expected to lead the way by adopting telework for their employees.*

tecnológicos, a frequência do teletrabalho e a responsabilização dos funcionários envolvidos com o teletrabalho. (MONROE; HAUG, 2021, p. 727).<sup>7</sup>

Os autores afirmam que o resultado da pesquisa mostra pontos positivos na utilização do teletrabalho no órgão federal americano, como o ambiente de trabalho, a produtividade, responsabilidade dos funcionários, recrutamento e retenção de talentos. Porém sugerem que “Avaliações contínuas devem se tornar rotina tanto nas agências federais quanto nas organizações privadas”<sup>8</sup> (Monroe; Haug, 2021, p. 741) com o propósito de sempre melhorar a qualidade do trabalho e a vida do teletrabalhador.

O pesquisador Jungin Kim investigou o aumento do teletrabalho antes e durante a pandemia da COVID-19 entre funcionários federais nos EUA, destacando as disparidades por idade, deficiência, origens étnicas e gênero. Através de sua pesquisa descobriu-se que o líder setorial tem um papel de suma importância nesse processo e que o seu apoio e o apoio da organização podem ajudar a reduzir tais disparidades em relação ao teletrabalho.

Em sua pesquisa, Kim (2023) descobriu que a maioria dos funcionários questionados relataram um aumento no uso do teletrabalho em comparação com o período pré-COVID-19. O autor destaca que a maior parte dos funcionários federais passou a teletrabalhar durante a pandemia da COVID-19, refletindo uma mudança nos padrões de trabalho. Os resultados de sua pesquisa mostram ainda que o percentual de teletrabalhadores federais quase que dobrou a partir da COVID-19. Em seu estudo o autor afirma:

Globalmente, o recurso ao teletrabalho aumentou significativamente desde o surto da COVID-19. Durante o pico da COVID-19, aqueles que teletrabalhavam três ou mais dias por semana representavam a maioria absoluta (74,6%). Além disso, os empregados que teletrabalhavam menos de duas vezes por semana ou com pouca frequência representavam 8,3%, os que teletrabalhavam pelo menos uma vez por semana representavam 82,9% e os que não trabalhavam em casa representavam 17,1% durante o pico da COVID-19. Desde o surto da COVID-19, o número de funcionários federais trabalhando em casa aumentou drasticamente (49,7%→82,9%). (KIM, 2023, p.13).<sup>9</sup>

Em relação aos critérios estabelecidos em sua pesquisa, ou seja, as disparidades por idade, deficiência, origens étnicas e gênero o autor afirma que com relação a idade os

---

<sup>7</sup> *Based on the federal documents and guided by conversations with agency personnel, the primary focus of the assessment is the agency mission, the technology requirements, the frequency of telework and accountability of those employees involved with telework*

<sup>8</sup> *Ongoing assessments should become routine in federal agencies and private organizations alike*

<sup>9</sup> *Overall, telework use has increased significantly since the outbreak of COVID-19. During the peak of COVID-19, those who teleworked three or more days a week accounted for the absolute majority (74.6%). In addition, employees who teleworked less than twice a week or infrequently made up 8.3%, those who teleworked at least once a week accounted for 82.9%, and those who did not work from home accounted for 17.1% during the peak of COVID-19. Since the outbreak of COVID-19, the number of federal employees working from home has drastically increased (49.7%→82.9%).*

funcionários mais velhos (meia-idade/mais velhos) aumentaram mais a utilização do teletrabalho em comparação com os mais jovens durante a pandemia. O estudo mostra que funcionários com deficiência tiveram uma menor adesão ao teletrabalho em comparação com os não deficientes. Houve disparidades na utilização do teletrabalho entre funcionários de minorias étnicas e não minoritários. E por fim, as mulheres relataram uma maior utilização do teletrabalho em comparação com os homens antes e durante a pandemia.

O estudo mostra que essas disparidades destacam a importância de considerar fatores demográficos ao implementar estratégias de teletrabalho e a necessidade de reduzir as desigualdades no acesso e na adesão ao trabalho remoto, especialmente durante crises como a pandemia da COVID-19.

No artigo fica evidente que o apoio do líder e da organização desempenhou um papel significativo na redução das disparidades, pois o apoio do líder e da organização foi eficaz na redução das disparidades de uso do teletrabalho entre homens e mulheres. Porém não teve o mesmo efeito na redução das disparidades por idade, estatuto de deficiência e origens étnicas. Nota-se que os efeitos positivos do apoio do líder e da organização foram mais evidentes na redução das disparidades de gênero em relação ao teletrabalho durante a pandemia da COVID-19.

O estudo mostra que a importância do apoio dos líderes e das organizações na promoção da igualdade de oportunidades no acesso e na utilização do teletrabalho, ficou mais relevante às disparidades de gênero.

## 5. O estado da Arte em Teletrabalho

O Estado da Arte é, nas palavras de Lakatos e Marconi (2021), um levantamento que busca rastrear quantos estudos foram publicados na literatura nacional, internacional ou mista, sobre o mesmo objeto de análise do novo estudo em desenvolvimento para, desse total, levantar um quantum mínimo de estudos e suas ideias centrais, o que fornecerá aporte para os resultados a serem providos pela nova pesquisa. Partindo dessa premissa, esse estudo rastreou pesquisas publicadas na literatura internacional sobre a mesma temática em análise, tendo por recorte de busca.

Foi definida como plataforma de busca para esses estudos o Google Scholar, dada a sua amplitude de levantamento em todas as bases de dados públicas, nacionais e internacionais. Ao ser fornecido o comando de busca “*telework IT public sector COVID-19*”, a plataforma indicou um total de 17.000 mil resultados publicados no idioma inglês, que abordam a temática sob distintas óticas investigativas. Vários desses estudos inclinavam para a análise de alguns pontos específicos, dentre eles, (1) a implementação abrupta do teletrabalho no setor público durante a pandemia, (2) os danos e prejuízos provocados por essa modalidade de trabalho, (3) os pontos positivos do teletrabalho e muitos outros.

Para esse Estado da Arte, foram selecionados 10 estudos científicos que demonstraram maior simetria com o objeto analisado por esta pesquisa, sendo ele delineado pela percepção das “experiências e desafios de servidores públicos no teletrabalho durante a pandemia”. No Quadro 1 abaixo esses estudos são elencados, em ordem alfabética, com a apresentação da autoria, título, ano de publicação, objetivo, metodologia e ideia conclusiva central:

**Quadro 1.** Estado da Arte – Seleção de 10 estudos publicados entre os anos de 2019 e 2024

AUTOR/TÍTULO	ANO	OBJETIVO	METODOLOGIA	IDEIA CONCLUSIVA
AKBAR, G.G.; NURLIAWATI, N.; MUCHTAR; RAMDHANI, A. Retrospective analyses of Work from home for civil servants during the covid-19 pandemic.	2021	Investigar a implementação da política de trabalho a partir de casa através da análise de correlação de ordem de classificação de Spearman para examinar a correlação entre variáveis de pesquisa.	Estudo de caso com 437 profissionais de várias agencias governamentais.	Diferentes fatores influenciaram na eficácia do teletrabalho durante a pandemia, a exemplo do comprometimento pessoal, do equilíbrio psicológico etc., variando de acordo com gênero e idade dos profissionais. Os resultados ainda

				demonstraram que o suporte em tecnologia da informação não foi suficiente em algumas agências, além disso, profissionais do TI foram sobrecarregados.
CHOW, J.S.F.; PALAMIDAS, D.; MARSHALL, S.; LOOMES, W.; SNOOK, S.; LEON, R. Teleworking from home experiences during the COVID-19 pandemic among public health workers (TelEx COVID-19 study)	2022	Determinar os impactos sofridos pelos funcionários que realizaram trabalho remoto durante a pandemia de COVID-19.	Estudo de caso observacional com funcionários de departamento público em serviços clínicos.	Para profissionais do setor da saúde os desafios foram mais intensos, vez que os impactos psicológicos provenientes da pandemia geraram maior instabilidade e incertezas para eles.
CORRÊA, A.R.M.; VARZONI, G.C.; MASIERO, G. Impacts of Telework on the Perception of Public Servants in a Brazilian Federal Agency.	2024	Analisar o percepção dos servidores públicos de um órgão federal brasileiro sobre as mudanças decorrentes da implantação do teletrabalho.	Estudo de caso com 10 trabalhadores públicos do estado do Ceará.	Os resultados demonstraram que o teletrabalho forneceu melhor qualidade de vida para esses profissionais, reestruturando empregos e construindo novas configurações, apesar dos desafios encontrados, como a não confusão entre vida profissional e pessoal, as questões psicológicas e ausência suficiente de recursos.
DOBERSTEIN, C.; CHARBONNEAU, É. Alienation in Pandemic-Induced Telework in the Public Sector.	2022	Analisar a alienação no teletrabalho induzido pela pandemia no setor público.	Pesquisa analítica com profissionais canadenses.	A maioria dos profissionais do setor público foram alienados pelas práticas do teletrabalho durante a pandemia, profissionais com perfil mais consciente não sofreram com esse tipo de impacto psicológico.
LAMARCHE, A.P.; BOULET, M. Employee well-being in the COVID-19 pandemic: The moderating role of teleworking during the first lockdown in the province of Quebec, Canada.	2021	Determinar se o teletrabalho desempenhou um papel moderador na relação entre potenciais estressores e o bem-estar dos funcionários durante os primeiros meses da pandemia de COVID-	Estudo de caso com 480 profissionais canadenses.	Revelou-se que desequilíbrios entre vida profissional e pessoal foi um grande desafio para estes profissionais, afetando a saúde mental deles. No entanto, trabalhar de casa contribuiu para

		19, quando trabalham em casa. Isso foi baseado na teoria da conservação de recursos.		elevação do sentimento de bem-estar.
MADUREIRA, C.; RANDO, B. Teleworking in Portuguese public administration during the COVID-19 pandemic.	2022	Coletar as percepções dos funcionários públicos portugueses sobre este fenómeno.	Estudo de caso com profissionais da administração pública portuguesa.	Em geral, as percepções são mais positivas do que negativas e, apesar dos desafios, os resultados no setor público português foram satisfatórios, houve aumento da satisfação dos trabalhadores na modalidade do teletrabalho.
ORTIZ-LOZANO, J.M.; MARTÍNEZ-MORÁN, P.C.; FERNÁNDEZ-MUÑOZ, I. Difficulties for Teleworking of Public Employees in the Spanish Public Administration.	2021	Estudar a frequência das principais dificuldades em teletrabalho que foram identificados na literatura para o caso específico de serviços públicos. funcionários da Administração Geral do Estado.	Estudo de caso com funcionários públicos da Espanha.	Os resultados indicaram que os principais desafios/dificuldades foram a aquisição da má postura, da confusão entre vida profissional e pessoal, mas, tais dificuldades foram variáveis de acordo com o gênero, perfil socioeconômico etc.
SANTOS, E.A.; SALLABERRY, J.D.; MENDES, A.C.A. The influence of telework and management controls on the congruence of civil servant objectives	2022	Analisar a influência do teletrabalho e dos sistemas de controle de gestão (MCSs) sobre a congruência dos objetivos dos servidores públicos no sistema de justiça brasileiro.	Estudo de caso com 468 funcionários de do Ministério Público Federal, cujos dados foram analisados por meio de equações estruturais modelagem.	As influências do maior controle sobre o teletrabalho durante a pandemia da Covid-19 geraram, para todos os profissionais, insegurança e outros sentimentos que afetaram suas concepções pessoais e psicológico.
SARFRAZ, M.; IVASCU L.; KHAWAJA, K.F.; VEVERA, A.V.; DRAGAN, F. ICT Revolution from Traditional Office to Virtual Office: A Study on Teleworking During the COVID-19 Pandemic.	2021	Analisar o efeito do isolamento profissional no trabalho do teletrabalhador. desempenho, motivação e intenção de rotatividade.	Estudo de caso com colaboradores do sector das telecomunicações/ Setor de TI em Islamabad, Lahore e Karachi, Paquistão, e 478 respostas completas/utilizáveis foram recebidas e analisadas.	Existe uma relação negativa entre o isolamento profissional e o desempenho e a motivação dos funcionários no trabalho.

VASIC, M. Challenges of teleworking during the COVID-19 pandemic.	2020	Determinar como as empresas dos países do Sudeste Europeu respondeu à crise causada pela pandemia de COVID-19 e aos desafios do trabalho em casa, e o que poderia ser feito no futuro para superar os obstáculos do trabalho remoto.	Pesquisa de campo realizada através do LinkedIn com mais de 20.000 profissionais.	Os resultados revelaram que o teletrabalho teve menor impacto para a saúde psicológica dos profissionais nas organizações forneceram maior apoio aos trabalhadores. Como desafios, foram identificados a falta de recursos, de apoio organizacional e outros.
---	------	--	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Google Scholar (2024)

Todos os 10 estudos acima apresentados foram considerados relevantes para construir uma lógica discursiva com os resultados práticos levantados por esta pesquisa, os quais são apresentados no próximo capítulo, sendo discutidos de forma estratégica com o restante do arcabouço teórico apresentado no rol de referências.

## 6. O Brasil e o Teletrabalho

### 6.1. As discussões sobre o teletrabalho no Brasil

A lei federal 13.467, de 13 de julho de 2017, em seu artigo 75-B é considerada um marco importante na implementação legal dessa forma de trabalho, pois é a partir dela que se apresenta legalmente no Brasil o conceito do teletrabalho, como sendo “[...] 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”.

O serviço público é uma atividade primordial na execução das atividades planejadas pela administração pública brasileira. Segundo a Constituição Federal brasileira, em seu artigo 175, “Incumbe ao poder público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos.” (BRASIL, 1988, Art 175).

Assim, fica evidenciado que compete apenas ao Estado brasileiro, de forma direta ou indireta, a execução dos serviços públicos no Brasil. Porém, juridicamente essa atividade não se originou com a publicação da Carta Magna de 1988. Historicamente, a prestação do serviço público juridicamente e oficialmente teve seu início na Europa, na primeira metade do século XIX. Ficou a cargo dos franceses fazer o reconhecimento dessa atividade, porém na Grécia antiga já havia alguns indícios da prestação dessa atividade pelos senhores detentores de grandes fortunas não de forma organizada com Estado, mas como forma de demonstração de honra. Assim, para Justen:

[...] Historicamente o serviço público teve seu início oficial e jurídico na França, no início do século XIX e final do século XX. No entanto, pode-se buscar uma primeira noção na Grécia antiga, onde o serviço era prestado pelos detentores de grandes fortunas em forma de imposição honrosa, e não pelo poder organizado em forma de estado. (JUSTEN, 2003, p. 17).

O serviço público também é conceituado por um dos principais doutrinadores do direito administrativo brasileiro. O jurista, advogado, professor e escritor brasileiro Hely Lopes Meirelles, publicou no ano de 2005, a obra intitulada "Direito Administrativo Brasileiro". Nela o autor afirma que o “Serviço público é todo aquele prestado pela administração por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer as necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado.” (MEIRELLES, 2005, p. 327).

O serviço público não se executa por si só e é realizado por pessoas habilitadas com vínculo prévio com a administração pública em qualquer nível. A definição de agente público é trazida pela lei nº 8.429, de 02 de junho de 1992:

Art. 2º Para os efeitos desta Lei, consideram-se agente público o agente político, o servidor público e todo aquele que exerce, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer outra forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função nas entidades referidas no art. 1º desta Lei (BRASIL, 1988, Art 175).

Até o ano de 2019, não se discutia de forma mais intensa a modalidade de execução de suas atividades, sendo elas realizadas predominantemente de forma presencial. A partir do surgimento do vírus COVID-19 e com o decreto federal nº 6 de 20 de março de 2020, com a determinação de estado de calamidade pública (devido a pandemia), o teletrabalho passou a ser uma modalidade de execução das atividades do servidor público bastante discutido.

O trabalho a distância, teletrabalho ou home office, vem sendo pensado, estudado e discutido intensamente desde o início da pandemia do COVID-19. Em buscas realizadas no Ministério da Educação, através do site dos periódicos da CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, foram pesquisados trabalhos publicados a partir dos filtros de busca disponíveis, sendo: Assunto contém “teletrabalho” ou “homeoffice“ ou “home office”, entre os anos de 2013 a 2018 e, também, nos três anos posteriores ao qual coincidem com o período do surgimento do COVID-19 (entre os anos de 2019 e 2021). Os resultados dessa pesquisa foram compilados e apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 - Quantitativo de publicações no portal de periódicos CAPES com o assunto “teletrabalho” ou “home office” ou “homeoffice”

Tipos de recurso	Período		% Total	
	Jan/2016 a Dez/2018	Jan/2019 a Dez/2021	1º período	2º período
Artigos	44	149	77,19%	68,66%
Artigos de Jornal	6	26	10,53%	11,98%
Artigos de Newsletter	0	4	0,00%	1,84%
Atas de Congressos	0	1	0,00%	0,46%
Capítulo de livro	3	3	5,26%	1,38%
Conjunto de Dados	0	5	0%	2,30%
Dissertações	0	1	0%	0,46%
Entradas de Referência	2	7	3,51%	3,23%
Gravação de Vídeo	0	3	0%	1,38%
Livros	1	0	1,75%	0,00%

Relatórios	1	18	1,75%	8,29%
<b>Totais</b>	<b>57</b>	<b>217</b>	<b>280,70%</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do portal de periódico CAPES (2022).

A Tabela 3 mostra que foram publicados 57 documentos no periódico da CAPES entre 2016 e 2018 e 217 publicações entre os anos de 2019 a 2021, havendo um acréscimo nas publicações de 280,70%. Ou seja, o levantamento considerou o mesmo tempo (três anos) que precedeu a pandemia e pode-se observar um acréscimo de 280,70% em publicações no período que coincide com os três anos da pandemia (2019 a 2021).

A tabela também nos mostra que entre os trabalhos publicados, os artigos tiveram uma predominância significativa nos dois períodos, superando o percentual de 77,19% no primeiro e acima de 68% no segundo em relação ao quantitativo total de publicações em cada período. Outra característica a ser observada é a pluralidade nos tipos de publicações no segundo período, se comparado ao primeiro. A tabela 3 demonstra que os tipos de recursos Artigos de Newsletter, Atos de Congressos, Conjunto de Dados, Dissertações e Gravações de Vídeo não tiveram registro de publicação no período de 2016 a 2018 e passaram a ter pelo menos uma publicação nos três anos seguintes. Por outro lado, um livro foi publicado no primeiro período e no segundo não há registro desse tipo de publicação.

Ao observar a Tabela 3 fica evidente que o assunto passa a ser relevante e torna-se de grande importância para o país, pois o número de publicações supera a marca de 280% se comparado aos últimos três anos pré-pandêmicos. Infere-se um considerável interesse da sociedade acadêmica nos debates e compreensões sobre os desafios, oportunidades e consequências que o teletrabalho representa para o Brasil. Essa ampla atividade científica reflete não apenas o número crescente de organizações e profissionais brasileiros que adotam o teletrabalho, mas também a necessidade de uma avaliação de seu impacto social, econômico e organizacional.

## **6.2. A regulamentação do teletrabalho**

Em nível mundial, o teletrabalho vem sendo tema de discussão desde Jack Nilles em 1972, através de seus estudos na Força Aérea Norte-Americana. No Brasil, o SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados foi pioneiro no tema e em 1985 através do Projeto-Lar implementou esse tipo de metodologia de trabalho, onde seus colaboradores desenvolviam suas atividades em casa através de teleprocessamento com a empresa.

Apesar dessas experiências, somente em 2011 a presidente Dilma Rousseff, altera o artigo 6 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e equipara “[...] trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.” (BRASIL, lei 12.551). A partir de então o trabalhador poderá executar suas atividades laborais de forma presencial ou remota, sem qualquer distinção jurídica.

No setor público, um dos primeiros atores a implementarem o teletrabalho ou trabalho remoto foi O CNJ no ano de 2016. A presidência do CNJ, representada pelo sr Ministro Ricardo Levandowski, publica a resolução 227 em 15 de junho de 2016 e amparado legalmente pela lei 12.551, estabelece um conjunto de normas para a execução do teletrabalho dos servidores no Poder Judiciário. O documento de 12 páginas é composto por 23 artigos, e dividido em quatro capítulos. Os capítulos abordam as disposições gerais, das condições para a realização do teletrabalho, do acompanhamento e capacitação e, por fim, das disposições finais e transitórias. Pode-se destacar nesse documento, o artigo 3º que trata a respeito dos objetivos do teletrabalho dando destaque ao ganho de produtividade e a qualidade de vida do servidor, o artigo 5º que atribui ao gestor de cada unidade a competência de indicar os servidores que atuarão em teletrabalho, o artigo 6º que estabelece metas de desempenho e plano de trabalho, o artigo 11 que trata do acompanhamento e treinamento do gestor e servidor em teletrabalho, o artigo 13 que atribui ao servidor a responsabilidade em providenciar a estrutura física e tecnológica para a realização do teletrabalho e por fim o artigo 22 que recomenda prazo máximo para o regime de teletrabalho para o servidor.

Em 2017, o Presidente da República Michel Temer promulgou a lei 13.467 que altera a CLT a fim de introduzir o regime de teletrabalho no arcabouço legal trabalhistas. Pode-se observar que um capítulo inteiro foi introduzido na legislação, contendo 5 artigos (do 75-A até o 75-E). Um destaque especial para o § 6º do artigo 75-B que introduz os estagiários e aprendizes nesse regime de trabalho.

A falta de uma legislação específica para o teletrabalho no serviço público, obrigou o Ministério da Economia a publicar a Instrução Normativa (IN) número 1, em 31 de agosto de 2018. A IN estabelece orientações para a implantação do programa de gestão pelos órgãos que compõem o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal- SIPEC. A IN, inovou com a inclusão do teletrabalho como modalidade de execução de suas atividades conforme descrito em seu artigo 2º, definindo:

[...]categoria de implementação do programa de gestão em que o servidor público executa suas atribuições funcionais integralmente fora das dependências da unidade, mediante o uso de equipamentos e tecnologias que permitam a plena execução das atribuições remotamente, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa (BRASIL, 2018).

Nessa mesma instrução também ficam definidas a exigência do plano de trabalho, conforme descrito no artigo 9º e a responsabilidade do servidor público em arcar com a infraestrutura física e tecnologia necessária conforme o artigo 30

No início da pandemia em 2020, o Presidente da República, Jair Bolsonaro, editou a medida provisória 927 que dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública, conforme decreto legislativo nº 6 de 20 de março do mesmo ano. O modelo de trabalho remoto é autorizado conforme descrito em seu artigo 3º e um destaque especial pela obrigatoriedade do empregador em fornecer os equipamentos necessários para a execução do trabalho remoto pelo trabalhador, conforme descrito no § 4º do mesmo artigo.

O Ministério da Economia, através da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal, publicou em 30 de julho de 2020 a instrução normativa nº 65 que “estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão” (BRASIL, 2020, p 21). Pode-se destacar nesta instrução normativa o artigo 13 que obriga o servidor público em manter a infraestrutura necessária para o segurança da informação e a observação por parte do agente público quanto ao cumprimento da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), o artigo 23 que atribui ao servidor público a responsabilidade por manter a infraestrutura e mobiliários ergonômicos para a execução de suas atividades remotas e o artigo 26 que determina ao órgão a utilização de uma ferramenta de apoio tecnológico no apoio ao controle e cumprimento das metas estabelecidas no plano de trabalho.

O quadro abaixo apresenta algumas informações da legislação elaborada a respeito da implantação do teletrabalho em empresas privadas e em órgãos da administração pública federal e suas principais características.

**Quadro 2.** Compilado de legislações em nível federal e estadual sobre teletrabalho entre os anos de 2011 e 2024.

ANO	ÓRGÃO	ABRANGÊNCIA	LEGISLAÇÃO	PONTO(S) PRINCIPAL(IS)
2011	Presidência da República	Trabalhadores do setor privado.	Lei 12.551 – Art 6º	Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do

				empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.
2016	CNJ – Conselho Nacional de Justiça	Setor Público - Poder Judiciário.	Resolução 227	<p>Apenas os servidores públicos efetivos poderiam utilizar o teletrabalho;</p> <p>O servidor deverá manifestar interesse e compete ao gestor aprovar aqueles que atuarão em regime de teletrabalho;</p> <p>Estabelecimento de metas de desempenho e plano de trabalho;</p> <p>O acompanhamento e treinamento de gestores e servidores envolvidos no regime de teletrabalho;</p> <p>A estrutura física e tecnológica utilizada para o teletrabalho é de responsabilidade do servidor;</p> <p>Estabelecimento de prazo para o regime de teletrabalho.</p>
2017	Presidência da República	Trabalhadores do setor privado.	Lei 13.467 – Capítulo II-A	<p>Inclui estagiários e aprendizes no regime do teletrabalho;</p> <p>Contempla trabalhadores admitidos no Brasil optando por realizar o trabalho fora das fronteiras nacionais;</p> <p>A responsabilidade pela infraestrutura será fixada em contrato de trabalho;</p>
2018	Ministério da Economia	Setor Público – Órgão e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal	Instrução Normativa nº 1	<p>Inclui a modalidade do teletrabalho no serviço público;</p> <p>Infraestrutura física e tecnológica fica a cargo do servidor público.</p>
2019	Governo do Tocantins	Setor Público - Servidores estatutários	Lei 3.608 - Art. 15-A.	Faculta ao poder executivo baixar atos que regulamentadores, sob a designação de trabalho remoto nas dependências físicas de órgãos e entidades.
2020	Presidência da República	Trabalhadores do setor privado.	Medida Provisória nº 927	Responsabiliza o empregador em fornecer ao empregado, a infraestrutura necessária para a execução do trabalho remoto;
2020	Ministério da Economia	Setor Público – Órgão e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da	Instrução Normativa nº 65	<p>Inclui a preocupação com segurança da informação e o cumprimento da LGPD;</p> <p>Atribui ao servidor público a responsabilidade de manter os</p>

		Administração Federal		equipamentos e mobiliários ergonômicos para a execução de suas atividades; Utilização de ferramenta para o apoio no controle das metas e o alcance nos resultados;
2023	Governo do Tocantins	Setor Público - Servidores estatutários	Lei 4.137	Estabelece diretrizes e objetivos para as ações relativas à regulamentação do Trabalho Remoto e dá outras providências.
2024	Governo do Tocantins	Setor Público - Servidores estatutários	Decreto 6.795	Organiza a utilização do teletrabalho no âmbito da administração pública estadual.
2024	Governo do Tocantins	Setor Público - Servidores estatutários	Resolução CAST 01	Dispõe sobre normas complementares à implementação do teletrabalho na Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Governo Federal, CNJ e Governo do Tocantins (2024)

Observa-se no quadro 2, que a partir de 2011, vieram as primeiras publicações que regulamentam a atividade do trabalho remoto por parte dos trabalhadores. A lei promulgada neste ano, não distingue a execução do trabalho remoto ou presencial. Em âmbito público, no ano de 2016, o CNJ – Conselho Nacional de Justiça estabelece a resolução 227 que regulamenta a execução do trabalho remoto estabelecendo critérios de quem pode participar, critérios para sua execução, estruturas tecnológicas necessárias e formas de gerenciamento. Ainda no âmbito público, o Ministério da Economia publica a IN nº 1 no ano de 2018 e a IN nº 65 estabelecendo regras do teletrabalho no serviço público e inclui a preocupação com a segurança da informação e o cumprimento da LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados.

Em âmbito do Governo do Tocantins, em 2019 a lei 3.608 é promulgada como medida de apoio a continuidade do trabalho em decorrência das restrições provocadas pelo COVID-19. Posteriormente o governo estadual regulamenta o teletrabalho no Tocantins através da lei 4.137/2023, do decreto 6.795/2024 e da resolução 01/2024 do CAST – Comitê de Acompanhamento e Supervisão do Teletrabalho.

### **6.3. Vantagens, desvantagens e desafios do teletrabalho**

Para se implantar essa metodologia de trabalho, é fundamental avaliar os seus pontos positivos tanto para o empregado quanto para o empregador. É importante salientar a necessidade de se encontrar o equilíbrio das vantagens do uso do teletrabalho na relação da gestão empresarial, da qualidade do trabalho e do ambiente do trabalho para o colaborador.

Financiado pela National Science Foundation, um conjunto de pesquisadores liderados por Nilles conclui que “a relação entre o que gasta um trabalhador e o que gasta a mesma pessoa no teletrabalho é de 29 para 1 – se o trabalhador usa seu próprio carro – e de 11 para 1 – se usa os transportes públicos.”, conforme descrito por Masi (2001, p. 212).

Conforme Kawasaki (2021), as vantagens do teletrabalho são diversas. Observando sob o prisma dos gestores foi identificado um aumento de produtividade, motivação e engajamento das pessoas envolvidas. Para o teletrabalhador o autor elencou como vantagem a possibilidade das atividades serem realizadas em conformidade com o bem-estar do trabalhador, e, portanto, ameniza algumas questões como as relativas a gravidez das mulheres. A alternância entre os momentos de trabalho e descanso, e o aumento da autonomia em relação ao desenvolvimento das próprias atividades desenvolvidas pelo trabalhador também são citadas como vantagens pelo autor. Por outro lado, o autor afirma ser uma desvantagem a dificuldade encontrada pelo trabalhador de separar sua vida pessoal da profissional durante o trabalho remoto.

Os benefícios quanto ao uso do teletrabalho na organização pública ou privada foram levantados por diversos autores. Leite e Mulher (2017) afirmam que os ganhos em relação a essa modalidade de trabalho são para todos, tanto para o trabalhador como também para a sociedade. Em relação aos benefícios ao trabalhador os autores afirmam que:

As vantagens aos teletrabalhadores são múltiplas. A organização passa a trabalhar com foco nos resultados, o que traz maiores benefícios nas avaliações de desempenho, que passa a avaliar as pessoas com foco no que produzem e não suas características pessoais. Esta nova forma de avaliação também motiva as pessoas, que por sua vez, já estariam mais satisfeitas com a economia de tempo e maior disponibilidade de convivência com a família (LEITE; MULLER, 2017, p. 4).

Os autores afirmam ainda que a sociedade ganha com o teletrabalho, “[...] pois há a dispensa do deslocamento do colaborador ao trabalho, o que desonera os transportes públicos e reduz carros em rodovias, diminuindo a emissão de gás carbônico e poluentes no meio ambiente” (LEITE; MULHER, 2017, p. 4). Dessa forma, além de melhorar o fluxo de veículos nas vias urbanas, observa-se um impacto positivo com a redução de poluentes emitidos por veículos que são prejudiciais tanto ao meio ambiente, quanto para a saúde do ser humano. Pode-se ainda observar dentro de um aspecto psicológico uma possível melhora na saúde mental do usuário do transporte, com a diminuição do *stress* no trânsito, pois o seu tempo de deslocamento passa a ser menor com menos veículos nas vias.

Em relação aos ganhos para organização os autores Tachizawa e Mello (2003) afirmar que as empresas podem ser beneficiadas por esse modelo destacando que:

[...] pode-se recrutar colaboradores a partir de uma área geográfica maior; ocorre menos “*turn over*” de funcionários talentosos que por alguma razão necessitam mudar de local físico ou geográfico; o absenteísmo em virtude de doenças, tráfego ou tempo ruim é reduzido; os custos do escritório central podem diminuir, e, concomitantemente poderá haver aumento de produtividade e de eficácia; o ambiente de trabalho torna-se mais flexível; os funcionários não precisam ir ao escritório todos os dias, e assim ganham tempo produtivo e têm menos stress provocados pelos congestionamentos no trânsito, pelas relações conflitantes no trabalho etc.; (TACHIZAWA; MELLO, 2003, p 26).

A literatura também nos mostra que as organizações públicas são beneficiadas pelo uso do teletrabalho. A partir da utilização dessa modalidade de trabalho a administração passa a ser um atrativo para os profissionais e ainda aumenta a possibilidade de retenção de talentos na organização. Assim, para Hülse e Olivo (2015):

[...] o teletrabalho possibilita, diante da sua flexibilidade, que a administração pública se torne mais atraente para os profissionais interessados em ingressar nesse setor e, conseqüentemente, motiva e retém os servidores talentosos que já trabalham nessas empresas. (HÜLSE; OLIVO, 2015, p.22).

Bohler (2019) apresenta no estudo de caso do Tribunal Regional do Trabalho do Paraná (TRT-PR) as três principais vantagens eleitas pelos teletrabalhadores do Órgão. A autora afirma que a flexibilidade, o deslocamento e a economia foram os principais fatores positivos no uso da modalidade de execução das tarefas no TRT-PR.

Os teletrabalhadores elegeram a flexibilidade como sendo a principal vantagem, pois teriam uma flexibilidade de horário para a realização das atividades sem estarem sujeitos a uma rotina determinada. O segundo ponto positivo está relacionado ao deslocamento do teletrabalhador. A possibilidade de executar as tarefas sem ter a necessidade de se deslocar até o escritório central foi outra característica do teletrabalho que os servidores do Órgão elegeram como vantagem. Agregou ao deslocamento estão as possibilidades de os servidores poderem almoçar com seus familiares, evitar o “*stress*” provocado pelo trânsito e a economia de tempo do ir e vir do trabalho. O lado financeiro aparece em terceiro lugar como vantagem do teletrabalho. A economia financeira provocada pela redução de custos com transporte, vestimenta e alimentação tornaram uma vantagem para os servidores do TRT-PR.

Quando se projeta a aquisição de qualquer produto, serviço, tecnologia ou metodologia de processo é importante avaliar o seu uso sob diversos aspectos. O cuidado que se deve ter é com o “modismo”, ou seja, usar aquele produto ou serviço não pelas suas

características e se as mesmas se adequam a necessidade de sua empresa, mas, tão somente porque outras organizações estão usando.

As desvantagens no uso do teletrabalho pelas organizações são levantadas por Masi (2001) quando descreve a falta de relacionamento social do teletrabalhador, tanto no ambiente organizacional quanto na própria comunidade em que vive. Quanto ao isolamento social do teletrabalhador Masi (2001) afirma:

[...] se a comunidade rural permitia ao indivíduo socializar-se na praça, na taberna, no oratório, nos jardins, e a sociedade industrial permitia a socialização na fábrica, no sindicato, no círculo empresarial, no clube dos empregados, a sociedade do teletrabalho acabará por reduzir-se a uma mônade sem sentido e sem relações. (MASI, 2001, p.215).

Os estudos de caso no Tribunal Regional do Trabalho do Paraná (TRT-PR) apresentados por Bohler (2019) descrevem algumas desvantagens no uso do teletrabalho. Estes estudos mostram que as principais desvantagens levantadas foram o isolamento, os custos com equipamentos e o acréscimo de produtividade, sendo o isolamento a desvantagem mais citada pelos entrevistados. Com relação às desvantagens relacionadas ao teletrabalho no TRT-PR, Bohler (2019) descreve que:

Dos 21 teleservidores que apontaram pontos negativos do trabalho à distância, 18 citaram o isolamento. A falta de contato com os demais colegas de trabalho e a falta de socialização foi o fator negativo mais mencionado, conforme relato da entrevistada n° 14. BOHLER (2019, p.113).

O isolamento também é apresentado por Gil (2015, p. 50) como sendo uma das principais desvantagens do teletrabalho. Segundo a autora, o isolamento do profissional provocado pelo teletrabalho é "[...] um dos maiores inconvenientes do teletrabalho no domicílio, senão até o mais avassalador na vida do trabalhador, é o isolamento social e profissional a que está sujeito."

O segundo ponto negativo do teletrabalho relatado por servidores do TRT-PR, foram os custos com equipamentos e a estrutura necessária para a realização das atividades laborais. Segundo normas a respeito da utilização do trabalho remoto estabelecidas pelo TRT-PR, os custos necessários para a execução da atividade ficam sob a responsabilidade do teletrabalhador.

A terceira desvantagem está relacionada com a imposição do acréscimo de produção por parte do TRT-PR ao teletrabalhador. Os estudos da autora demonstram o sentimento de injustiça por parte do teletrabalhador em relação ao acréscimo de produção. Assim, em relação às desvantagens Boler (2019), apresenta que:

A entrevistada n° 20 destaca as três desvantagens que foram mais citadas na pesquisa de campo, quais sejam: diminuição da convivência social, custos com equipamento, internet e luz e a questão do aumento de produtividade imposto aos teletrabalhadores. Para ela, a imposição de acréscimo de produção é injusta uma vez que o servidor gera economia para o Tribunal. (BOLER, 2019, p. 115)

Alguns desafios também são impostos às empresas que aderem ao teletrabalho. Um deles está relacionado ao modelo de gestão das atividades produzidas pelos teletrabalhadores. Mello (1999) afirma que os novos gerentes precisam estar preparados em busca do resultado da equipe, serão mais exigidos na percepção das expectativas dos subordinados e no momento da avaliação da produtividade de cada teletrabalhador.

Segundo a Pesquisa TIC Domicílios (2019), vinte milhões de domicílios no Brasil não possuem internet, o que representa 28% dos domicílios brasileiros. Destes, a metade dos números estão concentrados nas classes DE. O percentual de domicílios com computador vem diminuindo desde 2015, onde naquela edição 50% dos domicílios possuíam computador e em 2019 apenas 39%. Em 2019, 44% dos domicílios da classe C possuem computador e apenas 14% dos domicílios das classes DE possuem esse dispositivo.

Com relação aos domicílios com acesso à internet, o Brasil apresenta 71% dos domicílios com acesso à rede mundial de computadores. A região Sudeste apresenta os melhores índices com 75% dos domicílios, em segundo vem a região Sul com 73%, região Norte com 72%, região Centro-Oeste com 70% e em último a região Nordeste com 65% dos domicílios com acesso à internet. Do total de domicílios com internet apenas 44% possuem uma internet de maior velocidade como cabo ou fibra óptica, ficando 27% com conexão móvel e 6% DSL - *Digital Subscriber Line* (via linha telefônica).

O uso da internet por dispositivo de acesso também é alvo da pesquisa e os números mostram que 99% das pessoas que possuem celular acessam internet, dos domicílios com computadores 42% usam a internet, 37% dos domicílios com televisão fazem uso da grande rede e domicílios com aparelhos de videogame apenas 9% usam a internet.

A pesquisa também mostra que as atividades de comunicação, como chamadas de voz ou vídeo, são as mais utilizadas com 73%, 47% dos internautas buscam informações sobre saúde, 39% dos internautas usam a internet para fazer compras, e que apenas 33% usam a internet como atividade de trabalho.

Os números das atividades realizadas na internet com educação e trabalho, pelos internautas, são bem parecidos. Porém mostram uma distância muito grande com relação às

classes sociais A e DE. 60% dos internautas da classe A estudam usando a internet enquanto apenas 27% das classes DE utilizam desse meio para a sua própria educação. Com relação ao trabalho a proporção é basicamente a mesma, pois 66% dos internautas da classe A utilizam a internet para trabalhar enquanto as classes DE apenas 18%.

A segurança da informação se apresenta como desafio importante para as organizações, uma vez que a informação passa a estar disponível não apenas no ambiente físico da empresa, mas também no ambiente remoto utilizado pelo teletrabalhador. Para tanto, as organizações precisaram adotar um conjunto de ferramentas, mecanismos e técnicas que possam auxiliar na segurança da informação. Não apenas a implantação dessas ferramentas, mecanismos e técnicas precisam estar presentes na organização, mas também garantir que as mesmas precisam estar atualizadas e em conformidade com as regras de segurança da empresa. Machado (2002) apresenta algumas ferramentas básicas para a proteção da informação na organização, porém alerta que a organização deve sempre avaliar os riscos da informação e os custos de implementação e operação:

1. O uso de *firewall*, que é um mecanismo de segurança da rede de computadores usados para monitorar o tráfego de dados, além de bloquear tráfegos específicos conforme definição de regras de segurança;
2. O uso de criptografia de dados, que é o uso de um conjunto de princípios e técnicas utilizadas para cifrar as informações armazenadas ou que trafegam nas redes de computadores. Assim, caso haja um vazamento de dados os mesmos estão inteligíveis e assim não consigam decifrar a informação;
3. Equipamentos com antivírus instalados e atualizados. O antivírus é *software* responsável por detecção e eliminação de programas responsáveis por causar indisponibilidade da informação ou alterações não programadas na informação tornando-as corrompidas;
4. O acesso a rede de computadores da empresa através de VPN - *Virtual Private Network*, que é um sistema responsável por garantir uma conexão de dados segura em ambiente público, como a internet (rede mundial de computadores). Dessa forma, através da VPN, a conexão entre o local de trabalho do teletrabalhador e do local físico da organização, torna-se como se fosse uma conexão privada, como a intranet (rede interna a organização);

5. Uso de *Backup's* ou cópias de segurança das informações para que seja possível a restauração do ambiente após o comprometimento da segurança da informação. O ideal que essas cópias fiquem em outra rede e se possível em local diverso onde está a informação primária;
6. Implementação de IDS - *Intrusion Detection System*, que é um mecanismo capaz de identificar um invasor na rede de computadores e em seguida ativar os procedimentos de alerta e contra-ataque a invasão;
7. Utilização de uma PKI - *Public Key Infrastructure*, que é uma chave de identificação de infraestrutura para tentar garantir a identificação da identidade, procedência e conteúdo das informações, usando a troca de chaves criptografadas;

As ferramentas apresentadas por Machado (2002) são fundamentais para garantir a segurança, a integridade e a disponibilidade da informação no sentido de manter o funcionamento organizacional. Porém precisou-se avaliar a segurança da informação sob o prisma da proteção e o compartilhamento de dados de terceiros que estão em posse da empresa. No ano de 2018, esse tema foi debatido no congresso nacional brasileiro e então foi criada uma legislação que trata sobre a proteção de dados. A partir de então se tornou um desafio e uma obrigatoriedade para as organizações a utilização do teletrabalho em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), criada a partir da Lei Federal nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. O objetivo dessa Lei é que empresas públicas ou privadas adotem medidas preventivas que possam garantir a privacidade dos dados de terceiros que estejam em posse da organização. Para Ferreira, Falcão e Bizzocchi (2022) o objetivo da LGPD é:

[...] um instrumento de autodeterminação da pessoa natural que cede seus dados pessoais, dando a ela um conjunto de direitos, que juntos, dão ao indivíduo a possibilidade de estabelecer uma relação pautada na transparência com o responsável pelo controle dos dados em questão, tendo certo controle quanto à destinação a ser dada as suas informações pessoais. (FERREIRA; FALCÃO; BIZZOCCHI, 2022, p. 228).

Para tanto, a Lei descreve basicamente a figura de dois agentes vinculados ao porte e a disponibilização dos dados pessoais, sendo o Controlador e o Operador. Em seu artigo 5º da Lei e inciso VI, o Controlador é a "[...] pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado, a quem competem as decisões referentes ao tratamento de dados pessoais;" (BRASIL, 2018). Ou seja, são de competência do Controlador as decisões referentes ao tratamento de dados pessoais. Já o Operador é a "[...] pessoa natural ou jurídica, de direito

público ou privado, que realiza o tratamento de dados pessoais em nome do controlador;" (BRASIL, 2018). Ou seja, o Operador é o agente responsável por realizar o tratamento em nome do controlador.

Assim, torna-se indispensável que a organização crie mecanismos que possam garantir a proteção dos dados e em casos fortuitos, identifiquem possíveis indícios de ilícitos tanto de sujeitos internos ou externos à empresa. Para tanto, quanto à proteção de dados, as regras precisam estar bem explícitas no contrato de trabalho, bem como as tecnologias a serem utilizadas na organização e ainda, em caso de descumprimento, as sanções às quais o empregado fica submetido. Quanto a clareza dessas regras GIL (2015) fala sobre sua importância quando afirma que os empregadores:

[...] deverão informar os trabalhadores sobre a legislação aplicável nesta matéria, assim como sobre as regras que vigoram na empresa referentes à proteção de dados, em concreto se há ou não qualquer restrição na utilização das tecnologias e quais as sanções para o incumprimento destas imposições. Um dos pontos mais importantes do acordo é sobre a privacidade, uma vez que se declara que a entidade empregadora deverá respeitar a privacidade do teletrabalhador. (GIL, 2015, p. 71).

A preocupação e o cuidado em se proteger os dados não devem focar apenas nos dados e informações empresarial. A forma de gestão dos dados pessoais do teletrabalhador também deve ser objeto de estudo e proteção. É habitual no ambiente organizacional, o gestor utilizar-se de algum mecanismo de controle e rastreamento das atividades do teletrabalhador, com o intuito de aferir sua produtividade. Essa tarefa é realizada com o auxílio de ferramentas como *softwares* (programas de computador), que armazenam todas as informações produzidas pelo colaborador durante a execução de suas tarefas como prestação de serviço para a empresa. Sendo assim, cabe ao empregador questionar se a organização está preparada para cumprir as normas estabelecidas pela LGPD, no que tange ao controle e monitoramento do teletrabalhador. Medrado e Lima (2022) refletem sobre esses pontos quando questionam se "é possível o empregador se utilizar de métodos legítimos para zelar pela produtividade do tele empregado sem que adentre a questões de dados pessoais, principalmente de cunho sensível?" (MEDRADO; LIMA, 2022, p. 287).

Esse tema é sensível e relevante no ambiente do trabalho e já foi objeto de discussão junto a *International Labour Organization (ILO)* ou Organização Internacional do Trabalho (OIT). Para a OIT, a política de segurança dos dados da empresa e do empregado é de responsabilidade de ambos, tanto que é de suma importância a cooperação entre ambos. Conforme a OIT (1997), "Empregadores, trabalhadores e seus representantes devem

cooperar na proteção de dados pessoais e no desenvolvimento de políticas de privacidade dos trabalhadores consistentes com os princípios deste código." <sup>10</sup>. (OIT, 1997, p. 2).

#### **6.4. O teletrabalho no Estado do Tocantins**

Segundo o compilado de legislações sobre o teletrabalho em nível federal e estadual feito pelos autores Lima e Marques (2023), os teletrabalhadores públicos do Estado do Tocantins, só obtiveram a cobertura legal pelo Estado a partir do ano de 2019. Tal legislação surge com o propósito de dar continuidade nas atividades do setor público, em contraponto às medidas de isolamento do Governo Federal devido ao COVID-19, e assim, o Governo Estadual publica a lei 3.608 - Art.15-A, onde “Faculta ao poder executivo baixar atos que regulamentadores, sob a designação de trabalho remoto nas dependências físicas de órgãos e entidades.”.

O Estado deu continuidade no objetivo de implantação formal do teletrabalho para os servidores públicos somente em 2023 com a publicação da lei 4.137 no dia 12 de janeiro que “Estabelece diretrizes e objetivos para as ações relativas à regulamentação do Trabalho Remoto e dá outras providências.”. A partir de então, o governo estadual formaliza a definição do que é o trabalho remoto, estabelece suas diretrizes de implementação, descreve os objetivos do trabalho remoto, sua forma de adoção e ainda indica os critérios para reversão da realização do trabalho remoto pelo agente público.

Após sanção e publicação da lei 4.137, o governo regulamenta a modalidade do teletrabalho após publicação do decreto 6.795, de 29 de maio de 2024. O documento tem como propósito organizar a utilização do teletrabalho no âmbito da administração pública estadual. O decreto é composto por seis capítulos dispondo sobre:

- Capítulo I: das disposições preliminares;
- Capítulo II: sobre os aspectos gerais como objetivo, autorização, atividades compatíveis de teletrabalho, prioridades entre os servidores públicos, termo de ciência e responsabilidade, o plano de trabalho, desligamento e domicílio do servidor em teletrabalho;
- Capítulo III: deveres e responsabilidades do servidor, chefia imediata e chefia mediata;

---

<sup>10</sup> Tradução livre. Texto original da OIT: "Employers, workers and their representatives should cooperate in protecting personal data and in developing policies on workers' privacy consistent with the principles in this code."

- Capítulo IV: das atribuições dos órgãos e entidades;
- Capítulo V: a criação do Comitê de Acompanhamento e Supervisão do Teletrabalho;
- Capítulo VI: das disposições finais.

O CAST – Comitê de Acompanhamento e Supervisão do Teletrabalho, criado pelo referido decreto, publica em 17 de outubro de 2024 no Diário Oficial do Estado do Tocantins, a resolução 01 onde “Dispõe sobre normas complementares à implementação do teletrabalho na Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual” e a partir de então estabelece todas as normas complementares a implementação do teletrabalho para os servidores públicos estaduais do Tocantins.

Portanto, percebe-se que a legislação estadual a respeito da utilização do teletrabalho para os servidores públicos estaduais tocaninenses é bem recente. No ano de 2019 criou-se a lei 3.608 - Art.15-A em contraponto às medidas de isolamento social impostas para o controle do COVID-19. No ano de 2023 surge o primeiro interesse efetivo no trabalho remoto através publicação da lei 4.137. No ano corrente o decreto 6.795 e a resolução CAT/01 fazem os ajustes finais de implementação do teletrabalho no Tocantins.

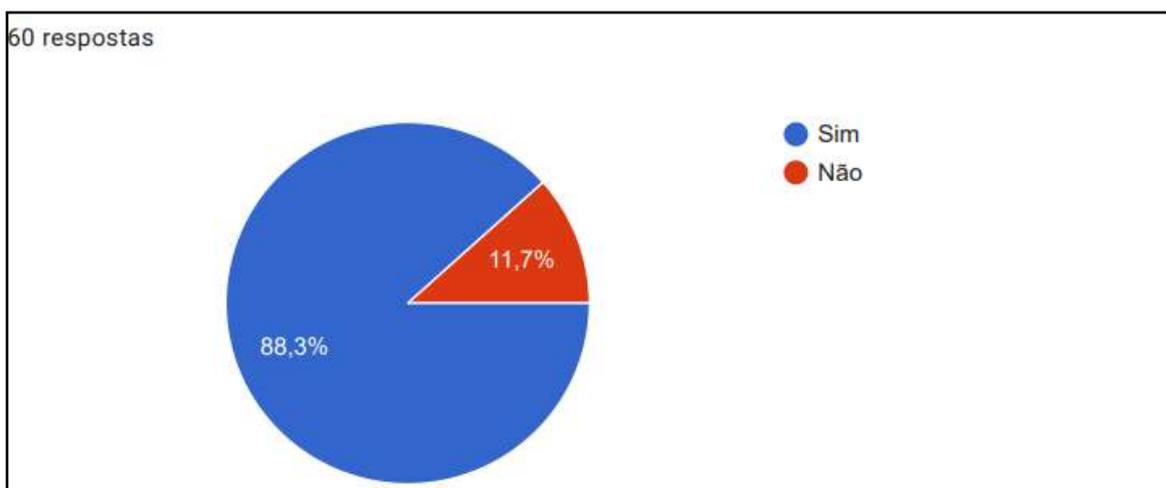
## 7. Desenvolvimento e Análise dos Resultados

Os resultados foram coletados a partir da aplicação de um questionário de pesquisa, de forma remota, com profissionais de Tecnologia da Informação que atuam no serviço público, no Tocantins (TO). O questionário (anexado no Apêndice) foi composto por 18 questões objetivas, subdividas em três blocos, abordando pontos relevantes para se compreender o desenrolar do serviço em TI realizado durante o evento pandêmico na região. Os próximos subcapítulos foram organizados de acordo com cada bloco do questionário de pesquisa, sendo eles: (1) Pergunta base, (2) Perfil dos respondentes e (3) Teletrabalho. A pesquisa contou com a participação de 60 respondentes, com o prévio fornecimento da anuência participativa.

### 7.1. Pergunta base

Nessa primeira etapa do questionário de pesquisa, a pergunta aplicada buscou saber se, de fato, todos os participantes da pesquisa trabalharam na modalidade de teletrabalho durante a pandemia da Covid-19. Isso porque o objetivo desse estudo foi justamente analisar questões correlatas com o teletrabalho no setor público do TO durante o evento pandêmico. A partir disso, os resultados obtidos para tal indagação compuseram o cenário apresentado pelo Gráfico 1:

**Gráfico 1.** Durante o período da pandemia do COVID-19 você trabalhou na modalidade de teletrabalho?



**Fonte:** Da pesquisa do autor (2024).

Os resultados apresentados pelo gráfico anterior revelam que, dos 60 profissionais que iniciaram a pesquisa, apenas 53 deles (88,3%) afirmaram ter trabalhado na modalidade de teletrabalho durante a pandemia da Covid-19. Portanto, para as próximas 17 perguntas

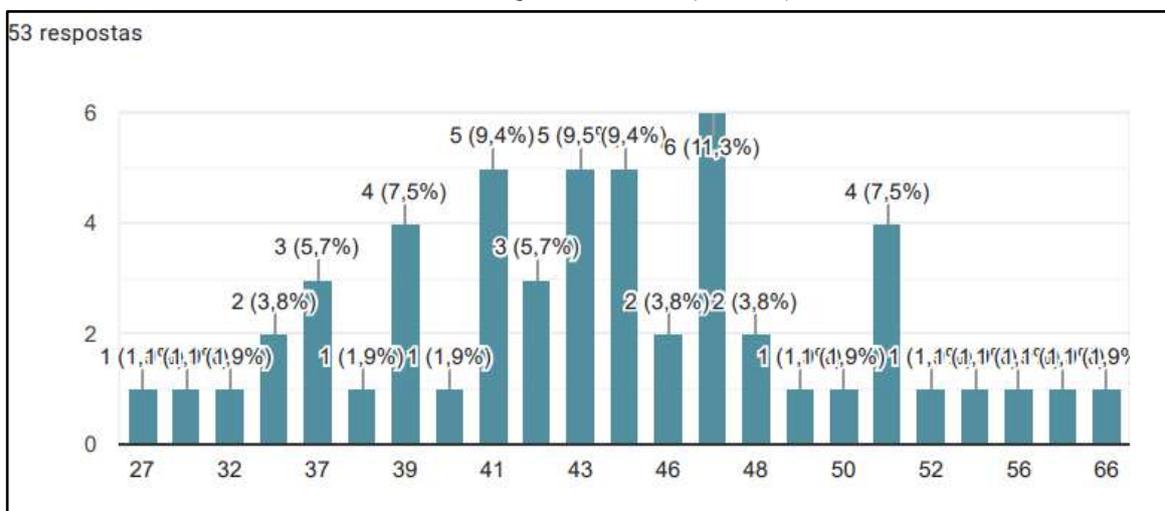
que foram aplicadas, apenas 53 respondentes puderam participar, visto que os sete profissionais que não trabalharam durante a pandemia no teletrabalho não atendem ao critério de participação predefinido de acordo com o objeto desse estudo.

## 7.2. Perfil dos respondentes

De acordo com o gráfico acima, dos 53 respondentes desta pesquisa, 12 (22,6%) declararam ser do gênero feminino e 41 (77,4%) do gênero masculino, nenhum participante declarou ser não-binário. Esse cenário é relevante porque, como dito pelo estudo de Akbar et al. (2021), de Ortiz-Lozano e de Martínez-Morán e Fernández-Muñoz (2021) analisados por esta pesquisa, o fator gênero influenciou nas percepções e experiências dos profissionais durante o evento pandêmico, com maior prejuízo para o gênero feminino, principalmente na questão da confusão entre vida privada e vida profissional, além da sobrecarga de trabalho.

Os mesmos autores indicam que a idade foi outro fator de influência, por isso, a segunda questão desta etapa da pesquisa buscou levantar o perfil etário dos participantes, obtendo o resultado apresentado pelo Gráfico 3:

**Gráfico 3.** Qual a sua idade (em anos)?



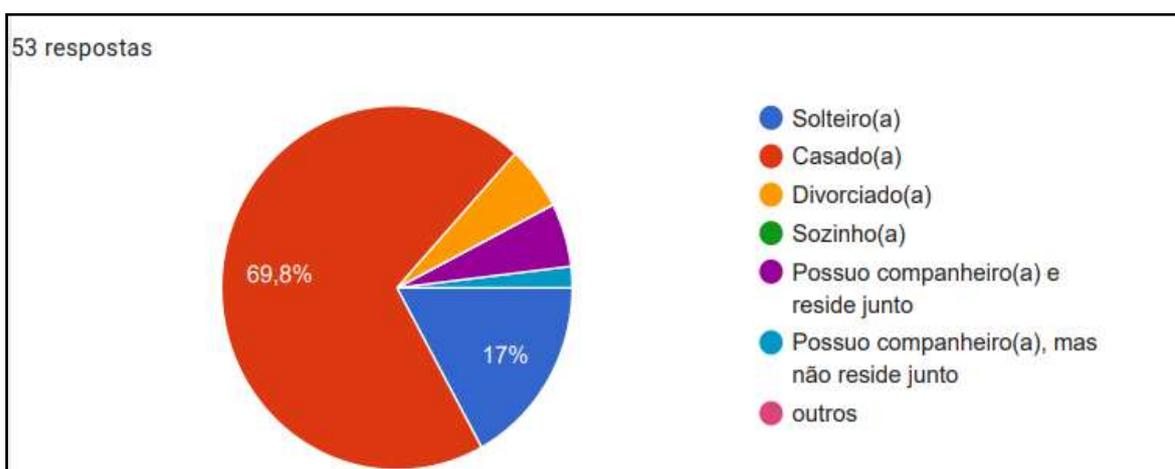
Fonte: Da pesquisa do autor (2024).

Do panorama apresentado pelo gráfico anterior, é possível extrair entendimento de que a maioria dos participantes desta pesquisa são da faixa etária entre 37 e 51 anos, o que traz certa percepção para o fator maturidade, principalmente a maturidade no serviço público desenvolvido por eles. No estudo de Akbar et al. (2021), os resultados indicam que, quanto mais novo o profissional e menos experiente, maiores foram os desafios e dificuldades enfrentados por ele durante a pandemia no teletrabalho. Comparando os resultados com tal

afirmação, é possível compreender previamente a possibilidade de menores desafios para o público participante da pesquisa, dada a maturidade da idade e tempo de experiência.

Foi pertinente ainda avaliar o estado civil dos participantes, visto que estudos como o de Chow *et al.* (2022), demonstraram que profissionais casados tiveram o desafio da confusão entre vida pessoal, familiar e profissional, no Gráfico 4 são apresentados os resultados obtidos pela terceira pergunta aplicada nessa etapa da pesquisa:

**Gráfico 4.** Estado civil.



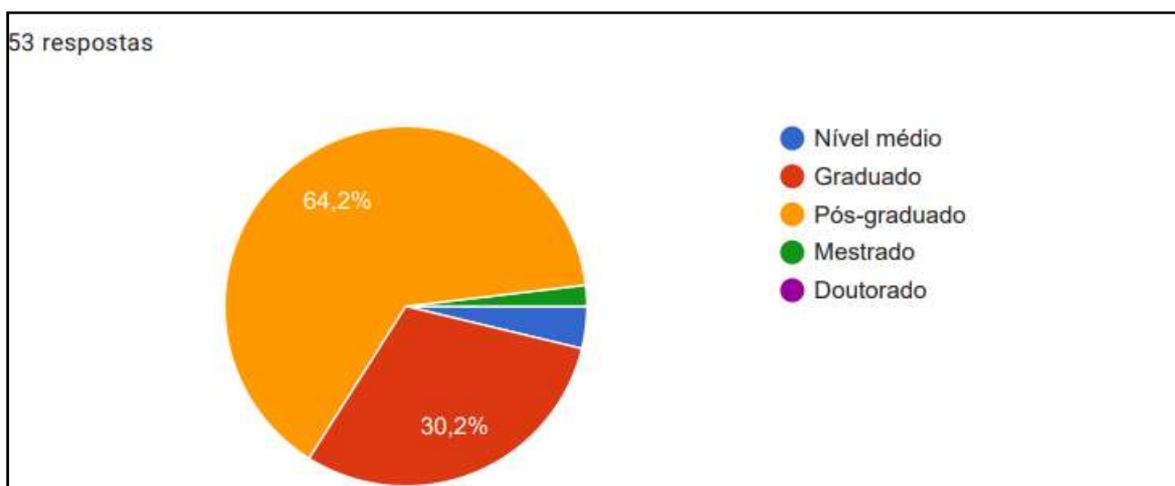
**Fonte:** Da pesquisa do autor (2024).

A partir do cenário acima apresentado pelo gráfico, é possível compreender que a grande maioria dos participantes (69,8%), o que representa em números 34 dos 53 participantes, declararam ser casados, seguido dos seguintes percentuais menores: 9 (17%) declararam ser solteiros, 3 (6%) declararam ser divorciados, 3 (6%) declararam viver em união estável e 2 (1,2%) afirmaram possuir companheiro sem residir juntos. Se forem somados os percentuais dos participantes casados (69,8% = 34 deles) e dos participantes em união estável (6% = 3 deles), tem-se que 37 participantes convivem com outras pessoas e possuem famílias. Segundo Corrêa, Varzoni e Masiero (2024), profissionais com famílias sofreram com a confusão entre vida pessoal, familiar e profissional, obtendo dificuldades para conciliar e separar tais demandas.

O nível socioeconômico e de conhecimento foi indicado pelos estudos de Bohler (2019), de Ortiz-Lozano e de Martínez-Morán e Fernández-Muñoz (2024) analisados por esta pesquisa como um fator que também influenciou nos desafios e dificuldades durante o teletrabalho do setor público na pandemia. Por isso, a quarta pergunta desta etapa do

questionário buscou saber o nível de instrução dos participantes, o cenário construído a partir dos resultados obtidos são apresentados pelo Gráfico 5:

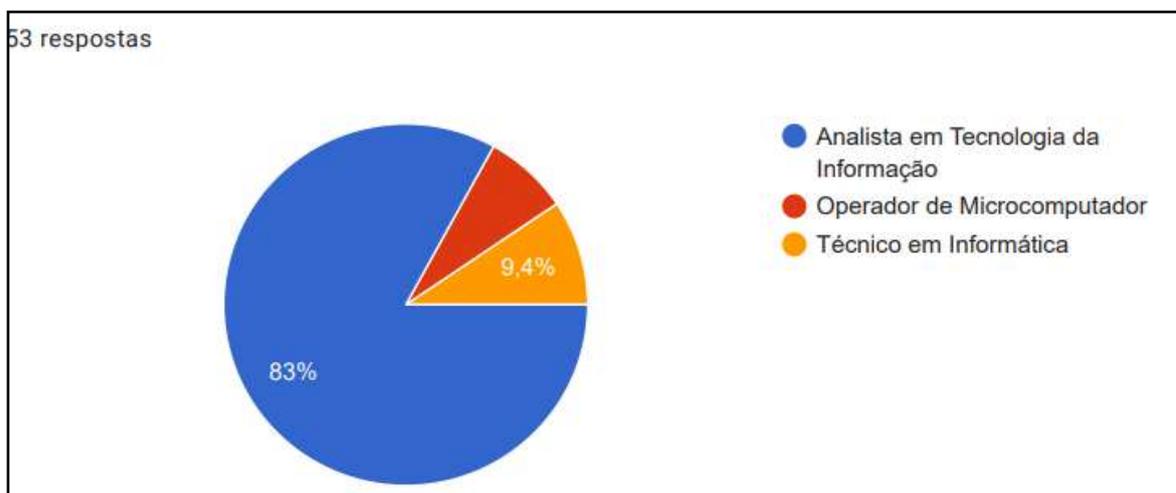
**Gráfico 5.** Escolaridade concluída.



**Fonte:** Da pesquisa do autor (2024).

Dos resultados demonstrados pelo gráfico anterior, é possível extrair as seguintes conclusões: (1) a maioria dos participantes 34 deles (64,2%) afirmaram possuir pós-graduação concluída; (2) a segunda parcela dos participantes, 16 deles (30,2%), informaram possuir graduação concluída; (3) a terceira parcela, 2 deles (4%), mencionaram possuir nível médio completo; (4) e, apenas 1 deles (2,6%), informou ter mestrado concluído. O cenário aqui desenhado revela que a maioria dos profissionais possuem algum tipo de pós-graduação, especialização, enquanto a segunda maioria apenas possui graduação concluída. Dessa forma, valendo-se da afirmação dos estudos de Bohler (2019) e de Ortiz-Lozano, Martínez-Morán e Fernández-Muñoz (2024), é possível que a grande maioria dos participantes tenham tido desempenho de sucesso diante dos desafios do teletrabalho na pandemia.

Segundo alguns autores analisados por esta pesquisa, a exemplo de Sarfraz (2021) e Vasic (2020), alguns cargos/funções podem ter atribuído maiores desafios e dificuldades aos profissionais que trabalharam na modalidade do teletrabalho durante a pandemia, no setor público, principalmente no setor de TI. Por isso, ao aplicar a quinta pergunta da segunda etapa do questionário, a pesquisa buscou saber justamente o cargo ocupado pelos participantes e, no Gráfico 6, apresenta os resultados obtidos:

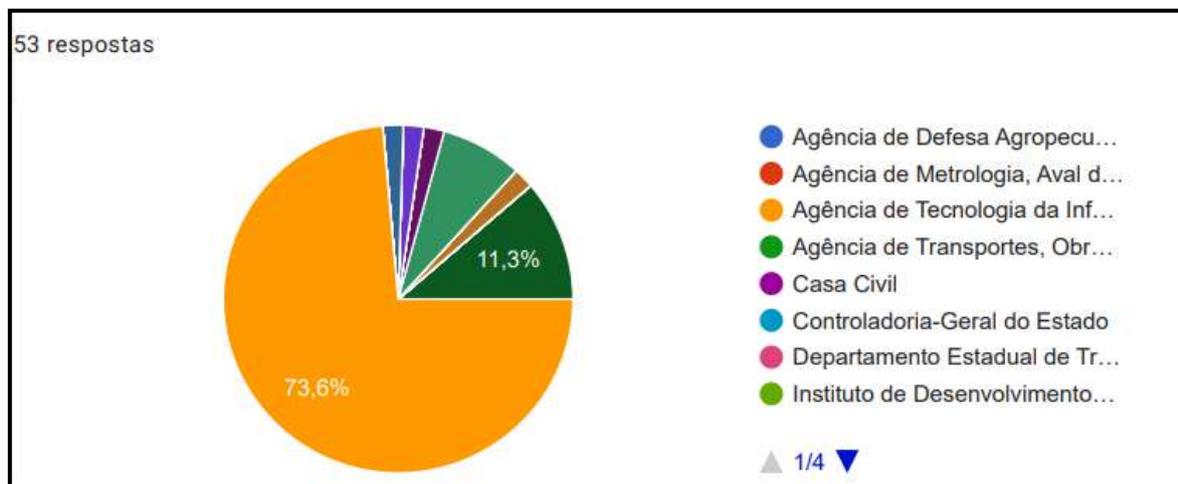
**Gráfico 6.** Qual o seu cargo no Estado.

**Fonte:** Da pesquisa do autor (2024).

Notavelmente, a maioria dos participantes, cerca de 44 (83%), informaram assumir o cargo de Analista em Tecnologia da Informação, enquanto a segunda parcela (5 deles = 9,4%) mencionou assumir cargo de Técnico em Informação e, por fim, cerca de 4 deles (7,6%) indicaram assumir a função de Operador de Microcomputador. Nesse sentido, pode haver correlação entre as funções/cargos ocupados e os efeitos de possíveis cobranças e pressões exercidas por chefias durante o teletrabalho na pandemia, no entanto, essa suspeita foi melhor analisada pelos resultados obtidos na terceira etapa da pesquisa, que serão apresentados e discutidos pelo próximo subcapítulo.

De acordo com Corrêa, Varzoni e Masiero (2024), todos os órgãos públicos de atividades não essenciais, mantiveram suas atividades na modalidade do teletrabalho, durante a pandemia da Covid-19. No Brasil, todos os órgãos públicos contam com a contratação do pessoal de TI, os quais foram de relevante importância para o período pandêmico. Para rastrear o órgão onde esses participantes trabalharam durante a pandemia, no TO, a sexta pergunta aplicada por esse bloco da pesquisa buscou saber deles tal informação, apresentando no Gráfico 7 o cenário estatístico obtido:

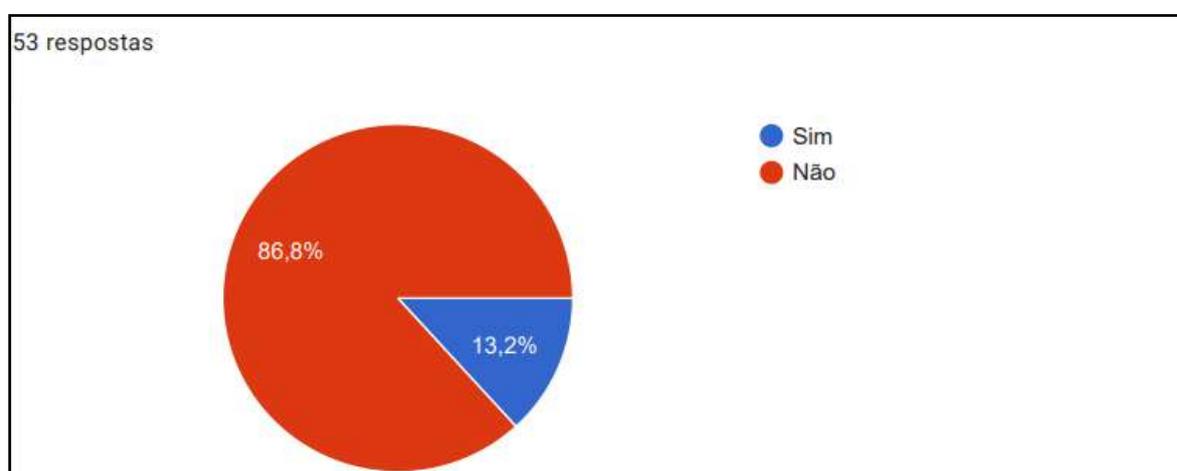
**Gráfico 7.** Órgão que estava vinculado no período da pandemia do COVID-19.



**Fonte:** Da pesquisa do autor (2024).

Em conformidade com o gráfico acima, a maioria dos participantes (39 deles = 73,6%) informaram estar vinculados – no período da pandemia – à Agência de Tecnologia da Informação, o outro maior percentual (6 deles = 11,3%) informou estarem vinculados à Agência de Transportes, Obras e Infraestrutura. Sarfraz (2021) e Vasic (2020) informam que a maioria dos profissionais que lidaram com maiores desafios não assumiam cargos de chefia, por isso, a sétima e última pergunta aplicada nesse bloco buscou saber se os participantes trabalharam ou não em cargos de chefia, obtendo os resultados compilados no cenário apresentado pelo Gráfico 8:

**Gráfico 8.** Você ocupava função de chefia durante o período pandêmico?



**Fonte:** Da pesquisa do autor (2024).

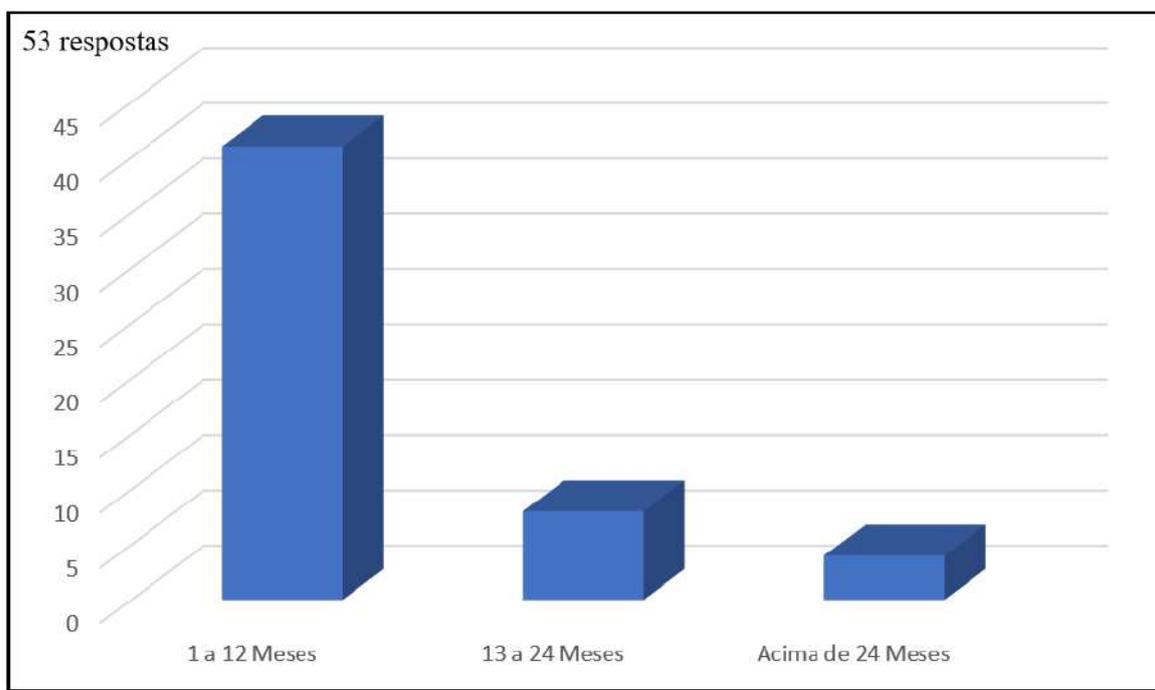
O cenário exposto pelo gráfico acima demonstra que a maioria dos participantes (46 deles = 86,8%) não ocupavam cargos de chefia, enquanto apenas 7 deles (13,2%) informaram que sim, ocupavam funções de chefia. Para Sarfraz (2021) e Vasic (2020) profissionais que assumiram cargo de gestão/chefia sofreram menos impactos desafiadores durante o evento pandêmico, ao contrário dos demais cargos, onde os profissionais tiveram que lidar com maior carga de pressão, desafios e dificuldades, questões estas que, segundo os autores, possuem influência direta no teor das dificuldades, desafios e nas experiências por eles enfrentadas ao longo desse período. Essa informação foi mais bem explorada a partir dos resultados coletados na terceira etapa do questionário, apresentados e discutidos pelo próximo subcapítulo.

### **7.3. Teletrabalho**

O contexto do teletrabalho foi alvo de análise de estudos nacionais e internacionais que, de forma simétrica, buscaram compreender os efeitos provocados por essa modalidade de trabalho adotada, em maior proporção, durante a pandemia da Covid-19. No setor público, estudos internacionais demonstram que essa modalidade de trabalho foi positiva, com a produção de inúmeros resultados benéficos aos profissionais públicos, no entanto, com algumas repercussões negativas, além de desafios e dificuldades. Estudos como os de Madureira e Rando (2022) e de Vasic (2020) revelaram que o teletrabalho foi uma modalidade bastante benéfica em alguns contextos do serviço público. Por isso, a terceira e última etapa do questionário de pesquisa buscou saber dos participantes, funcionários públicos do setor de TI do estado do TO, suas percepções em relação ao teletrabalho na pandemia.

De acordo com Corrêa, Varzoni e Masiero (2024), o setor público brasileiro aderiu à modalidade de teletrabalho para dar continuidade às suas atividades durante os períodos mais críticos da pandemia, afetado pela medida de isolamento social, ou seja, entre os anos de 2020 e 2021. Desta forma, a primeira pergunta do terceiro bloco do questionário de pesquisa dedicou-se a saber dos participantes quanto tempo eles trabalharam na modalidade do teletrabalho durante a pandemia, no estado do TO, os resultados podem ser vistos pela apresentação visual do Gráfico 9:

**Gráfico 9.** Quanto tempo você trabalhou na modalidade de teletrabalho (em meses)?



**Fonte:** Da pesquisa do autor (2024).

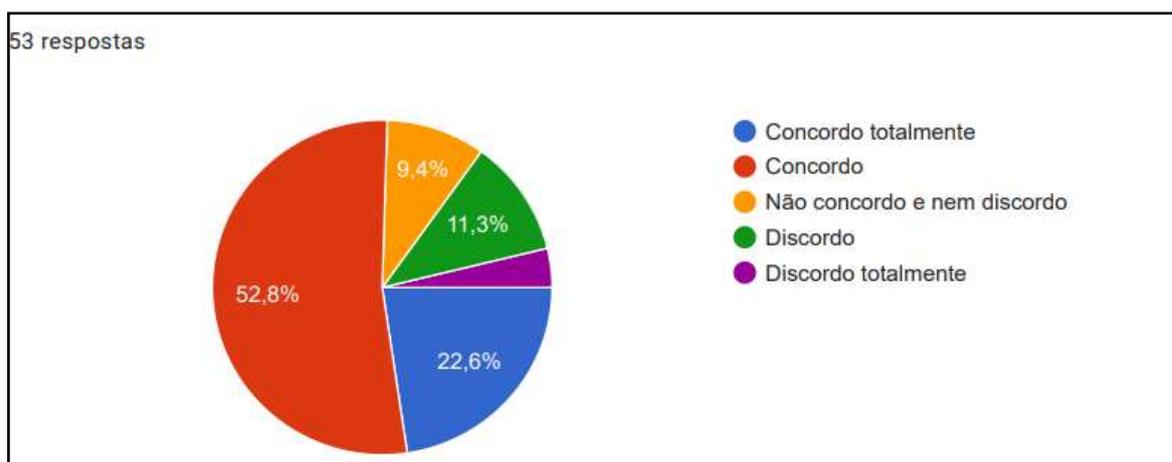
A grande maioria dos participantes (77% ou 41 pessoas) informaram ter trabalhado na modalidade de teletrabalho entre 1 a 12 meses durante o evento pandêmico. Em seguida 15% das respostas mostram que 8 pessoas afirmam ter trabalhado remotamente durante 13 a 24 meses. Por último, apenas 4 servidores públicos, representando 8 pontos percentuais, afirmam ter trabalhado mais que 24 meses na modalidade a distância.

Tachizawa e Mello (2023) informam que o teletrabalho foi visto, pelos seus resultados positivos, como uma estratégia eficiente por organizações públicas e privadas, capaz de reduzir os custos desempenhados para o desenvolvimento das suas atividades, além de fornecer outros tipos de benefícios. Portanto, pode-se inferir que a qualidade das atividades produzidas durante pelas pessoas que trabalharam até 12 meses de forma remota, estimulou o setor público em estabelecer medidas para a regulamentação dessa modalidade.

Um dos pontos indicados por Lamarche e Boulet (2021) como positivos para o bom desempenho dos resultados de organizações públicas e privadas na modalidade do teletrabalho, durante a pandemia, foi o alinhamento das metas a serem cumpridas entre

gestores e colaboradores, do contrário, discordâncias poderiam influenciar em maiores desafios e dificuldades, gerando ainda possíveis insatisfações. Desta forma, a preocupação da segunda pergunta do terceiro bloco desta pesquisa foi saber dos participantes se os gestores e colaboradores pactuaram das metas a serem cumpridas, obtendo por resultados os apresentados pelo Gráfico 10:

**Gráfico 10.** Gestores e colaboradores pactuaram as metas a serem cumpridas.

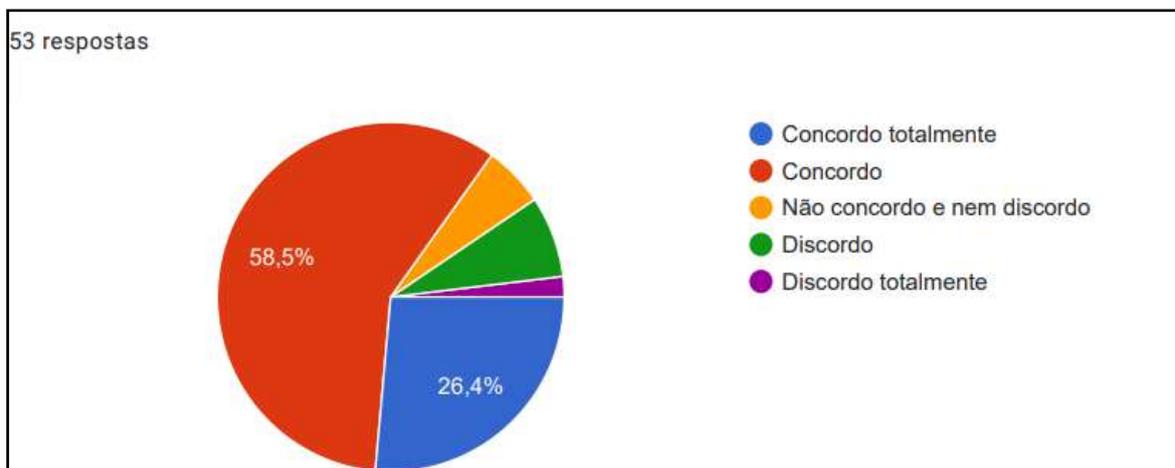


**Fonte:** Da pesquisa do autor (2024).

O gráfico acima revela que a maior parcela do público participante desta pesquisa informou ter concordado com as metas estabelecidas durante o teletrabalho na pandemia, somando-se os totais de 28 participantes (52,8%) que afirmaram ter concordado e de 12 participantes (22,6%) que afirmaram ter concordado totalmente. Cerca de 9,4% deles (5 participantes) se mantiveram neutros, enquanto 6 deles (11,3%) informaram ter discordado das metas e 3,9% (2 deles) informaram ter discordado totalmente das metas estabelecidas pelo serviço público de TI durante a pandemia da Covid-19 no estado do TO. Dados esses que, em comparação com as informações de Lamarche e Boulet (2021), podem ser compreendidos como positivos, na medida em que simetria na concordância entre chefia e demais cargos atribuiu menores desafios.

O controle das atividades durante o teletrabalho na pandemia foi, para Kawasaki (2021) um dos maiores desafios desse contexto e os mecanismos de controle das atividades fizeram total diferença no desempenho do serviço público e privado. Por isso, a terceira pergunta desta etapa procurou saber dos participantes se houve, por parte da gestão, algum mecanismo de controle das atividades por eles realizadas, obtendo resultados que possibilitaram a construção do cenário apresentado no Gráfico 11:

**Gráfico 11.** Houve por parte da gestão um mecanismo de controle das atividades realizadas.

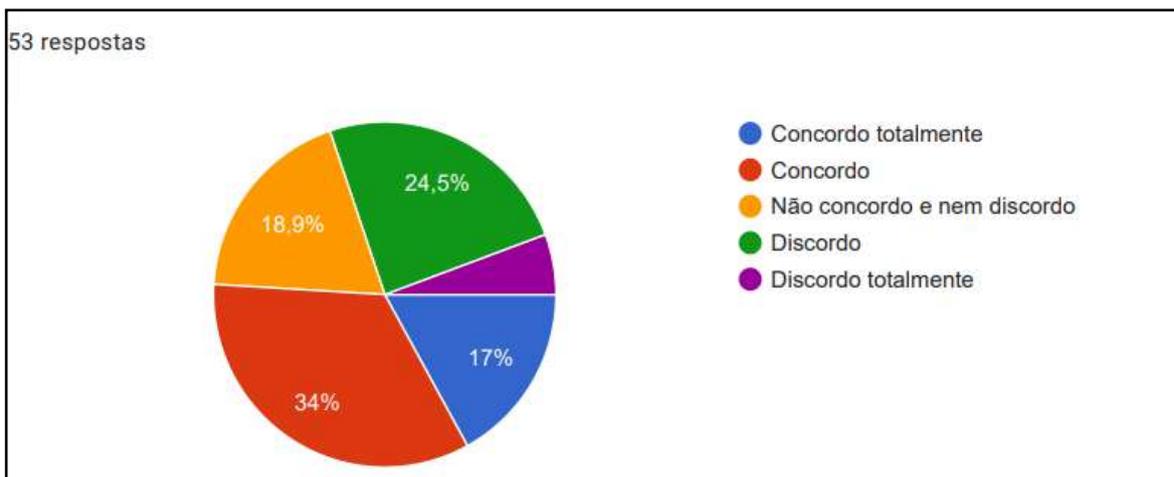


**Fonte:** Da pesquisa do autor (2024).

Mais uma vez, os resultados obtidos pelo cenário acima demonstraram homogeneidade com o estudo de Kawasaki (2021), vez que a maioria dos participantes (45 deles = 58,5% que concorda + 26,4% que concorda totalmente) afirmaram que sim, houve a adoção de mecanismo de controle das atividades por parte da gestão e, apenas, 15,1% informaram ser neutros, discordar ou discordar totalmente.

Uma questão que mereceu destaque dados os resultados positivos na motivação, durante o teletrabalho na pandemia, foi o fornecimento de feedbacks que, para Kim (2023), é uma estratégia eficaz para motivar colaboradores, desde que utilizada de forma correta. Nesse sentido, a quarta pergunta desta etapa do questionário procurou saber dos participantes se houve o fornecimento de feedback por parte da gestão, os resultados foram compilados no cenário do Gráfico 12:

**Gráfico 12.** Houve *feedback* por parte da gestão quanto ao alcance das metas estabelecidas.

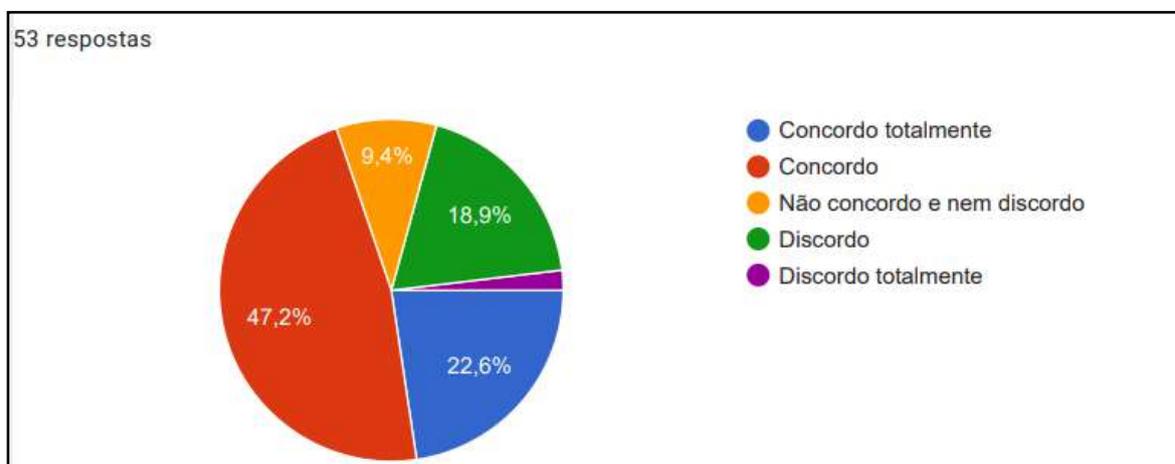


**Fonte:** Da pesquisa do autor (2024).

De modo diferente ao cenário do Gráfico 11, o gráfico acima revela que quase metade dos participantes (51% = 27 deles) afirmaram que a gestão forneceu *feedback* durante o teletrabalho na pandemia, mas, 24,5% (13 deles) mencionaram discordar, 18,9% (10 deles) afirmaram ser neutros e 5,6% (3 deles) indicaram discordar totalmente da afirmação. Nesse sentido, constatou-se através destes dados uma carência no fornecimento de *feedback* por parte da chefia durante o teletrabalho de profissionais do TI, do serviço público do TO, na pandemia, o que pode ter contribuído para reduzir a satisfação destes profissionais, bem como o desempenho deles, assim como indicado pelo estudo de Sarfraz et al. (2021).

Uma questão essencial para o bom desempenho das atividades públicas no teletrabalho foi citada pelo estudo de Doberstein e Charbonneau (2022), como a integração entre todos os profissionais do setor público, ou seja, entre a chefia e os demais colaboradores, de modo que todos trabalhassem em sintonia com foco na satisfação dos mesmos objetivos. Por isso, com a aplicação da quinta pergunta nesta etapa da pesquisa, objetivou-se saber se essa integração ocorreu no serviço público do estado do TO, obtendo por resultados os apresentados pelo Gráfico 13:

**Gráfico 13.** Durante o período em que estava em teletrabalho, havia uma boa integração entre colaboradores e gestores.

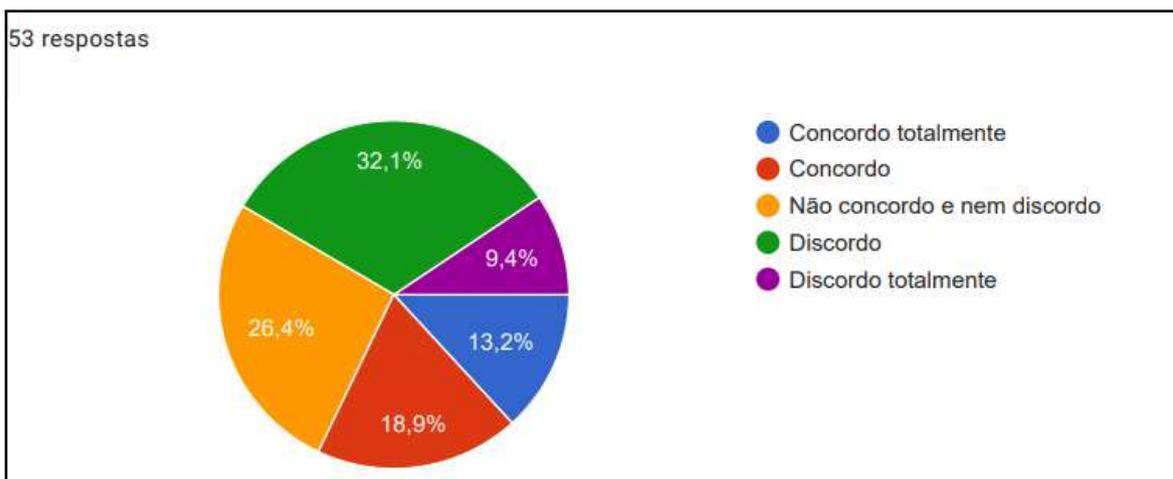


**Fonte:** Da pesquisa do autor (2024).

A partir da interpretação dos dados acima, ficou evidente que houve sim a integração entre chefia e colaboradores no serviço público de TI do estado do TO, sendo essa a afirmação de 69,8% dos participantes desta pesquisa (47,2% = 25 deles que afirmaram concordar + 22,6% = 12 deles que indicaram concordar totalmente). Por outro lado, 30,2% dos participantes disseram não ter havido tal integração (18,9% = 10 deles que afirmaram discordar + 9,4% = 5 deles que se mantiveram neutros + 1,9% = 1 deles que mencionou discordar totalmente). A margem de participantes que emitiram opinião que revelou ausência de integração produziu riscos para os resultados do teletrabalho na pandemia e, conforme dito por Akbar et al. (2021), pode ter influenciado na insatisfação, na cobrança e pressão elevada, dentre outros fatores que foram maléficis para a qualidade de vida e desempenho dos profissionais.

A sobrecarga de trabalho foi um ponto indicado por todos os estudos analisados por essa pesquisa, principalmente pelos 10 estudos internacionais que integraram o Estado da Arte, sendo ela indicada como um fator altamente prejudicial para a qualidade de vida e saúde psíquica dos profissionais em teletrabalho durante a pandemia. Com a aplicação da sexta pergunta desta etapa da pesquisa, teve-se por objetivo saber dos participantes, profissionais de TI, se eles se sentiram sobrecarregados durante o teletrabalho no cenário pandêmico do serviço público no estado do TO, obtendo por resultados os apresentados pelo Gráfico 14:

**Gráfico 14.** Me senti sobrecarregado durante o período em que estava em teletrabalho.

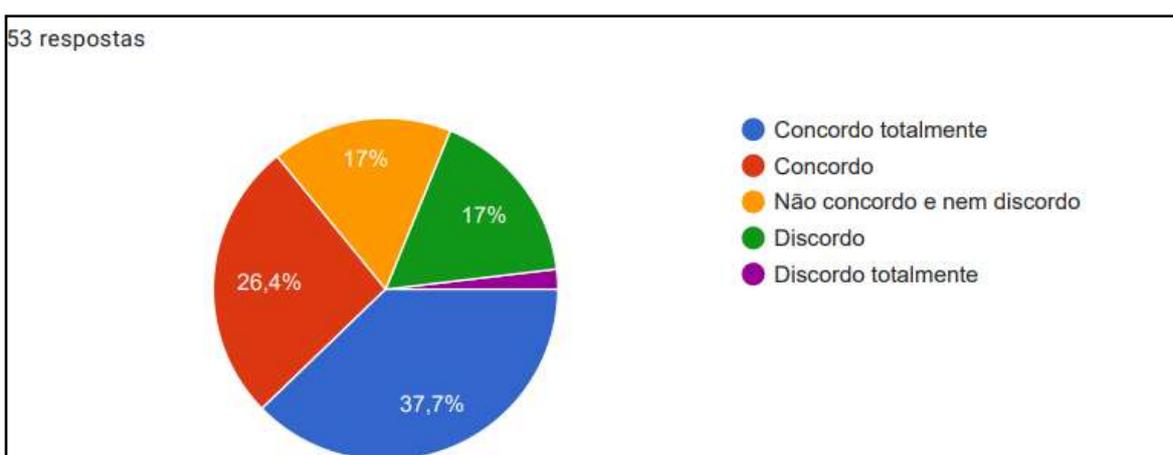


Fonte: Da pesquisa do autor (2024).

Afastando-se dos dados apresentados pelos estudos analisados pela pesquisa, os resultados apresentados pelo gráfico anterior demonstram que a grande maioria dos participantes (41,5% = 17 deles (32,1%) + 5 deles (9,4%)) informaram, respectivamente, discordas e discordar totalmente da afirmação de terem se sentido sobrecarregados durante o teletrabalho na pandemia. Ademais, 32,1% (7 deles (13,2%) + 10 deles (18,9%)) mencionaram, respectivamente, concordar ou concordar totalmente com a afirmação de terem se sentido sobrecarregados durante o teletrabalho na pandemia. Cerca de 14 participantes se mantiveram neutros quanto a informação, um percentual de 26,4%. Sarfraz et al. (2021) informam que a sobrecarga foi uma realidade do setor público e do privado, com destaque para o campo do TI.

Diferente da modalidade presencial, estudos como o de Lamarche e Boulet (2021), evidenciam que o teletrabalho possibilitou maior flexibilidade de horário aos profissionais, durante o evento pandêmico, sendo essa um dos benefícios desta modalidade de trabalho. Mediante aplicação da sétima pergunta desta etapa do questionário, procurou-se saber dos profissionais se eles tiveram percepção quanto a essa flexibilidade, os resultados construíram o cenário do Gráfico 15:

**Gráfico 15.** O teletrabalho possibilitou mais flexibilidade de horário.

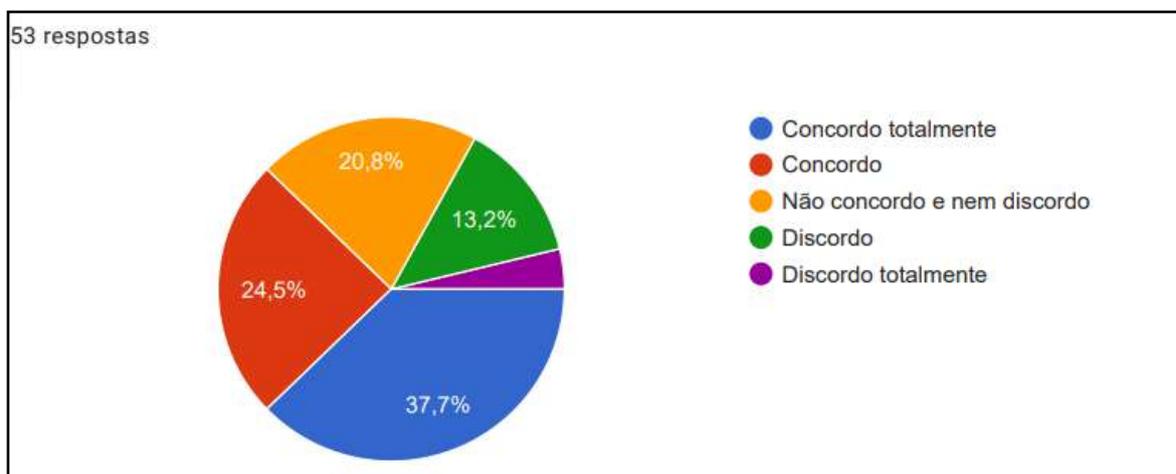


**Fonte:** Da pesquisa do autor (2024).

Como pode ser visto acima, a maioria dos profissionais do serviço público do TO informaram que sim, o teletrabalho possibilitou maior flexibilidade de horário durante a pandemia, cerca de 37,7% (20 deles) concordaram totalmente e 26,4% (14 deles) concordaram com a afirmação. Dos demais participantes, 9 deles (17%) se abstiveram de responder, mantendo-se neutros, 9 deles (17%) afirmaram discordar e 1 deles (1,9%) informou discordar totalmente. Segundo as concepções do estudo de Lamarche e Boulet (2021) e Sarfraz et al. (2021), a flexibilidade de horário foi uma realidade do teletrabalho na pandemia, sendo um ponto positivo, mas que também pode ter interferido nas vidas pessoal e familiar dos profissionais, implicando em prejuízos.

O aumento da produtividade no setor público está diretamente vinculado com a eficiência na busca pela satisfação do interesse coletivo, de natureza pública. Para Madureira e Rando (2022), o aumento da produtividade durante o teletrabalho na pandemia esteve diretamente vinculada com a satisfação dos colaboradores de empresas públicas e privadas, mas, no geral, essa modalidade de trabalho ampliou as produções das organizações. Desta forma, aplicando a oitava pergunta desta etapa da pesquisa, o objetivo foi de saber a percepção dos participantes quanto o aumento da produtividade no teletrabalho durante o evento pandêmico, no Gráfico 16 estão expostos os resultados obtidos a partir disso:

**Gráfico 16.** O teletrabalho aumentou minha produtividade.

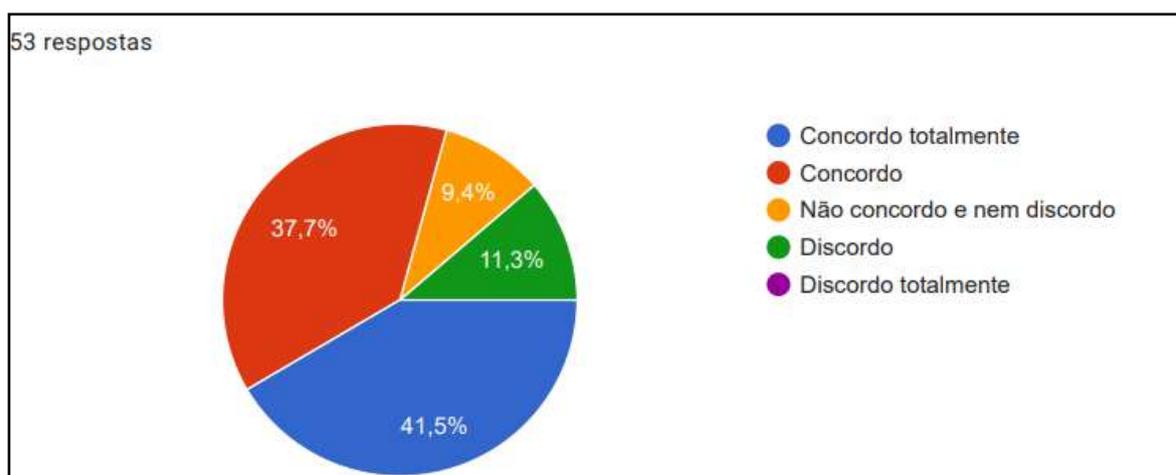


**Fonte:** Da pesquisa do autor (2024).

Os resultados do gráfico anterior confirmam as afirmações dos autores analisados por esta pesquisa, onde a maioria dos participantes 62,2% (37,7% = 20 deles + 24,5% = 13 deles) concordaram ou concordaram totalmente de que houve aumento da produtividade durante o teletrabalho na pandemia. Por outro lado, 17% (13,2% = 7 deles + 3,8% = 2 deles) discordaram ou discordaram totalmente, de que tenha ocorrido aumento da produtividade durante o teletrabalho nesse período. Enquanto 20,8% (11 deles) se mantiveram neutros, sem opinar. Há de se considerar que, pelo maior percentual de concordantes, a afirmação provida pelos estudos de Madureira e Rando (2022) e de Sarfraz et al. (2021), de que o teletrabalho impulsionou a produtividade, foi também uma realidade percebida no serviço público do TO.

Muitos estudos analisados por esta pesquisa, a exemplo dos estudos de Sarfraz et al. (2021) e de Ortiz-Lozano, Martínez-Morán e Fernández-Muñoz (2021), apontam que o teletrabalho foi uma boa experiência durante o período pandêmico, tanto que a modalidade de trabalho perdurou no pós-pandemia, dados os resultados positivos. Por outro lado, estudos como os de Akbar et al. (2021), apontam para resultados negativos providos pelo teletrabalho durante o contexto pandêmico, como confusão entre vida privada e profissional, problemas psicológicos etc. Aplicando a nona pergunta da terceira etapa da pesquisa, o objetivo foi de avaliar a percepção dos participantes quando a considerar que o teletrabalho tenha sido uma boa experiência, no Gráfico 17 são apresentados os resultados obtidos:

**Gráfico 17.** De forma ampla considero que o teletrabalho foi uma boa experiência.



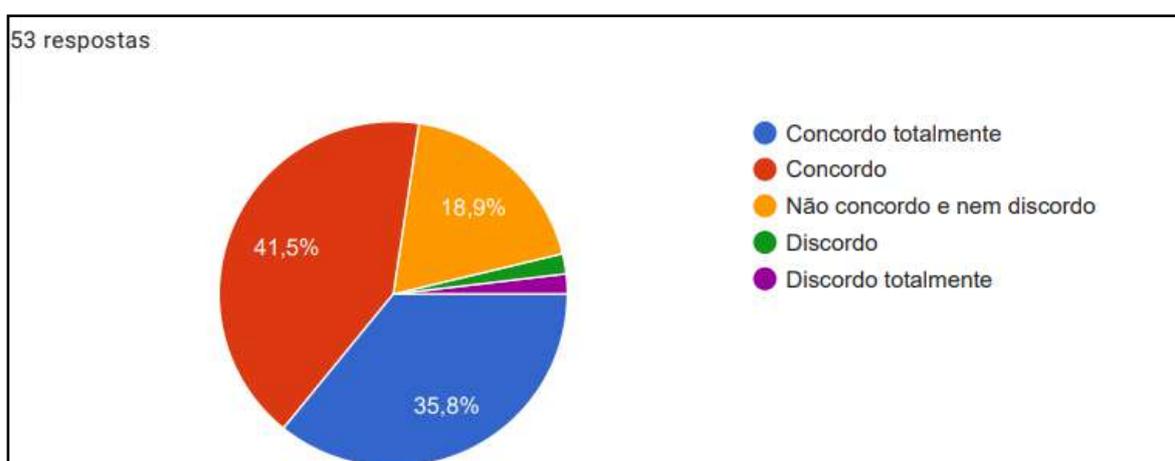
**Fonte:** Da pesquisa do autor (2024).

Como pode ser visto através dos resultados do gráfico acima, a maior parte dos participantes afirmaram que sim, o teletrabalho foi uma boa experiência durante a pandemia

no serviço público de TI do estado do TO, cerca de 41,5% (22 deles) afirmaram concordar totalmente e 37,7% (20 deles) mencionaram concordar com essa afirmação. Por outro lado, 11,3% (6 deles) discordaram que o teletrabalho tenha sido uma boa experiência e 9,4% (5 deles) mantiveram-se neutros, sem opinar. Avaliando pelo maior percentual, é possível considerar que o teletrabalho durante a pandemia proveu resultados positivos aos profissionais do TI durante a pandemia, no serviço público do estado tocantinense.

Muitos estudos indicam, no entanto, que o teletrabalho afetou consideravelmente a saúde mental de inúmeros trabalhadores durante a pandemia da Covid-19. Os estudos de Akbar et al. (2021) e de Chow (2022), mencionam que muitos profissionais adquiriram problemas psicológicos durante o teletrabalho na pandemia, tais como ansiedade, depressão e outros quadros clínicos, tendo por preditores a sobrecarga de trabalho, a invasão de privacidade, o aumento dos casos de assédio etc. Por isso, ao aplicar sua décima pergunta desta etapa, a pesquisa buscou saber se os participantes acham que o trabalho não afetou a saúde mental deles, tendo por resultados os apresentados pelo Gráfico 18:

**Gráfico 18.** Considero que o teletrabalho não afetou minha saúde mental.



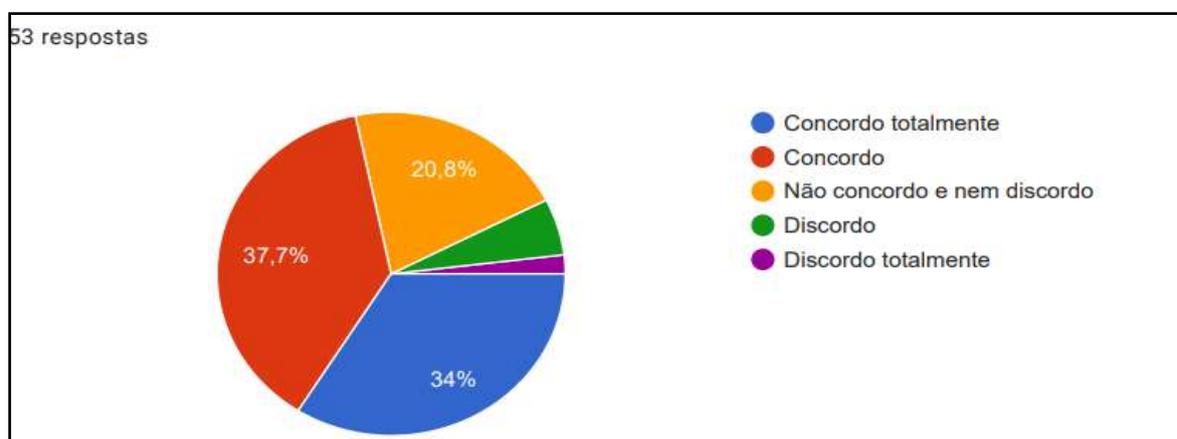
**Fonte:** Da pesquisa do autor (2024).

A grande maioria dos participantes, cerca de 77,3% (35,8% = 19 deles + 41,5% = 22 deles), informaram que concordam totalmente e concordam que o teletrabalho não afetou a saúde mental deles. No entanto, 1,9% (1 deles) e 1,9% (1 deles) informaram discordar e discordar totalmente desta informação, ou seja, afirmaram que o teletrabalho afetou a saúde mental deles. Aproximadamente 18,9% (10 deles) se mantiveram neutros para dar qualquer afirmação a respeito. Para Akbar et al. (2021) ações de apoio psíquico e outras adotadas pelas organizações contribuíram para evitar problemas psicológicos durante o teletrabalho

no cenário pandêmico. No entanto, Chow (2022) destaca ainda que fatores como idade, experiência e outros, podem ter elevado a satisfação dos profissionais e, conseqüentemente, reduzido os impactos do teletrabalho no psicológico deles.

De acordo com Monroe e Haug (2021), a sustentabilidade é um dever da administração pública e seus órgãos. Por isso, estudos como os realizados por Akbar e tal. (2021), Ortiz-Lozano, Martínez-Morán e Fernández-Muñoz (2021) e Sarfraz et al. (2021), indicaram que um dos pontos positivos do teletrabalho durante a pandemia foi sustentabilidade alcançada por meio da economia de alguns recursos, como energia elétrica, nos órgãos públicos. Esse resultado teve um reflexo positivo para a sociedade global e nacional e, por isso, a décima primeira e última pergunta aplicada no terceiro bloco da pesquisa buscou saber dos participantes se eles acham que o teletrabalho tenha contribuído positivamente para a sustentabilidade, assim, no Gráfico 19 são apresentados os resultados para este cenário:

**Gráfico 19.** Acredito que a utilização do teletrabalho contribui positivamente para a sustentabilidade do meio ambiente.



**Fonte:** Da pesquisa do autor (2024).

De acordo com os resultados apresentados pelo gráfico anterior, a maioria dos participantes concordam totalmente (34% = 18 deles) e concordam (37,7% = 20 deles) com a afirmação de que o teletrabalho tenha contribuído positivamente para a sustentabilidade. No entanto, 20,8% (11 deles) se abstiveram de opinar, mantendo-se neutros. Enquanto 5% (3 deles) e 2,5% (1 deles) informaram discordar e discordar totalmente dessa informação, não acreditando que o teletrabalho tenha contribuído para a sustentabilidade. Contudo, há

evidências científicas que são fortalecidas pelo percentual de 71,7% dos participantes que informaram acreditar que o teletrabalho tenha produzido resultados positivos para a sustentabilidade, dado os índices de racionamentos alcançados.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados levantados por esta pesquisa apresentaram solidez suficiente para atender aos seus objetivos, sendo claros na demonstração da experiência dos servidores públicos da área de TI do estado do TO. A partir deles foi possível construir correlações com o arcabouço de estudos científicos publicados na literatura e que analisaram o mesmo objeto que esta pesquisa, alguns cenários forneceram simetrias nas informações, enquanto outros não foram equivalentes. No geral, todos os resultados foram eficazes para que esta pesquisa pudesse estabelecer suas considerações finais em cima do objeto por ela analisado, dentro do recorte geográfico estabelecido para o estado do TO.

O primeiro ponto a ser aqui considerado é o cenário da pandemia da Covid-19 num todo, o qual atribuiu uma série de mudanças radicais para as relações sociais, principalmente para as relações de trabalho, sejam elas públicas ou privadas. Com o alto teor de letalidade do novo coronavírus, a medida do isolamento social foi imposta como meio de contenção para a disseminação em massa do vírus, de modo a se evitar o colapso do sistema da saúde e o aumento dos índices de óbitos que, especialmente, foram bastante elevados. Essa medida aplicou-se as organizações públicas e privadas dos setores não essenciais, considerando-se por essenciais serviços indispensáveis, como os próprios serviços da saúde.

No setor econômico brasileiro, o isolamento social suspendeu as atividades presenciais, transferindo-as para a modalidade virtual, dando ênfase assim para a modalidade denominada por teletrabalho. Ficou explícito pelos resultados que o teletrabalho era modalidade pré-existente, desde muito antes do cenário pandêmico, já se falava em trabalho remoto. No entanto, foi com o advento da pandemia da Covid-19 que esse tipo de trabalho ganhou maior notoriedade, justamente pelo seu potencial de manter o fornecimento das atividades gerais, ainda que não na modalidade presencial. Por meio do teletrabalho, atividades públicas e privadas dos mais distintos setores socioeconômicos, como educacional e outros, continuaram a ser fornecidas para toda população.

Assim como o setor privado, o setor público brasileiro teve que aderir ao teletrabalho como uma modalidade de serviço à distância, mediada justamente pelo uso de tecnologias digitais, como computadores, celulares e afins, para fornecer ao público social a prestação dos serviços disponibilizados pelo Estado. Para viabilizar a aderência do setor público brasileiro ao teletrabalho, foram promulgadas novas legislações com diretrizes específicas,

a exemplo da Lei n. 12.551/2011, as quais implementaram no corpo da CLT a modalidade de teletrabalho. Além disso, em aporte ao setor público, foi promulgado o decreto n. 11.072/2022, criando o Programa de Gestão e Desempenho – PGD, que buscou fortalecer o desempenho dos serviços prestados pelo setor público, ainda que pela modalidade do teletrabalho.

Os resultados evidenciaram que, tanto no Brasil quanto fora do país, o teletrabalho foi implementado no setor público para todos os tipos de funções/cargos, incluindo os cargos da saúde (telemedicina) e, especialmente, para os profissionais de TI que, mesmo à distância, fornecia o suporte remoto às mais diversas organizações públicas e privadas. No estado do TO, o cenário não foi diferente, o teletrabalho foi aplicado aos servidores públicos da área de TI, que puderam desempenhar suas atividades das suas respectivas residências, favorecendo assim a manutenção deste tipo de prestação de serviço ao Estado. Fato esse que, através dos estudos analisados por esta pesquisa, pode-se verificar que o mesmo trouxe tantos resultados positivos quanto negativos, mas que, no geral, obteve um bom desempenho.

Para analisar mais de perto o cenário do teletrabalho durante a pandemia da Covid-19, aderido por servidores da TI do estado do TO, foi aplicado um questionário que se obteve a participação de 53 profissionais do setor respondentes, de modo a levantar informações de natureza prática capaz de atender aos seus objetivos. Mediante caracterização dos participantes, a pesquisa revelou que a maioria deles era do gênero masculino (77,4%), com faixa etária média de 37 a 51 anos, 69,8% eram casados, 64,2% possuíam pós-graduação *latu sensu* completa, 83% assumiram o cargo de Analista em Tecnologia da Informação, seguidos pelos cargos de Operador de Microcomputador e de Técnico em Informática, servindo aos distintos órgãos do estado do TO, a exemplo da Agência de Tecnologia da Informação e da Agência de Transportes, Obras e Infraestrutura e sendo a maioria (86,8%) servidores não ocupantes de cargos de chefia.

A maioria dos servidores que participaram desta pesquisa declararam que trabalharam na modalidade do teletrabalho por cerca de 01 a 12 meses. Por vez, outros resultados revelaram ainda que gestores e colaboradores no estado do TO, compactuaram das metas a serem alcançadas, ponto esse indicado pelos estudos analisados por esta pesquisa como um indicador do sucesso do desempenho do teletrabalho para o setor público. Ademais, ficou evidente ainda que a gestão pública do estado do TO adotou mecanismo de

controle das atividades desenvolvidas por estes servidores, o que foi indicado por outros estudos como um meio de segurança para o bom desempenho das atividades públicas.

Os estudos analisados pela pesquisa informaram que a prestação de *feedbacks* pelas chefias foi um indicador de elevação da motivação dos profissionais no teletrabalho e, sobre essa questão, a pesquisa realizada revelou que a maioria dos servidores participantes informaram terem recebido *feedback* por parte da gestão. Para além disso, os mesmos participantes informaram ter havido boa integração entre chefias e colaboradores do setor público de TI do estado do TO, o que é indicado pela literatura internacional como uma questão elementar para o bom desempenho das atividades realizadas à distância. No entanto, mesmo com diversos estudos analisados indicarem que o teletrabalho gerou sobrecarga aos profissionais, nessa pesquisa, a maioria dos servidores respondentes informaram que não se sentiram sobrecarregados, o que se pode definir como outro ponto positivo para o teletrabalho no estado do TO.

Indo além, a pesquisa realizada buscou ainda saber dos participantes se o teletrabalho possibilitou a eles flexibilidade de horário, tendo eles informado, em sua grande maioria, que sim, coadunando assim com a literatura internacional que indica o mesmo cenário. Os mesmos autores analisados pela pesquisa mencionaram ainda que o teletrabalho aumentou a produtividade dos profissionais e, ao procurar saber sobre essa questão, os participantes desta pesquisa informaram que sim, a grande maioria concorda que o teletrabalho tenha aumentado a produtividade. Pelos seus pontos positivos e manutenção no pós-pandemia, os estudos da literatura consideram que o teletrabalho foi uma boa experiência para o setor público e, de igual modo, a maioria dos servidores que participaram desta pesquisa declararam que sim, concordam com essa informação.

Alguns dos estudos analisados indicam, no entanto, que o teletrabalho afetou a saúde mental de muitos profissionais durante a pandemia. Ao investigar sobre essa questão, a pesquisa prática aqui realizada obteve maior parcela de resultados que indicaram que não, a maioria dos servidores participantes não consideram que o teletrabalho afetou a saúde mental deles. Para a literatura internacional analisada, isso pode ser fruto de ações positivas adotadas pelas organizações, como o suporte fornecido, os *feedbacks*, a não sobrecarga etc. Por fim, esta pesquisa procurou saber dos participantes se eles concordavam com a literatura sobre o teletrabalho, que dizem que ele pode ter influenciado positivamente na sustentabilidade e a grande maioria deles responderam que sim, concordando com essa questão.

Como desafios e obstáculos do teletrabalho enfrentados por profissionais da TI, foram identificados por esta pesquisa a sobrecarga, o não suporte das organizações, carência de recursos e equipamentos etc., no entanto, não foram constatados esses desafios e obstáculos no teletrabalho desenvolvido no estado do TO. Dessa forma, como síntese conclusiva, é possível mencionar que o teletrabalho gerou uma experiência positiva para a maioria dos servidores do estado do TO, do setor de TI, não desprezando aqui as parcelas dos servidores que participaram desta pesquisa e discordaram de algumas questões indicadas como pontos positivos do teletrabalho por eles desenvolvido durante a pandemia da Covid-19, o que deve ser alvo de aprimoramento para o setor público local, caso mantenha essa modalidade de serviço no cenário pós-pandêmico.

Esses resultados foram relevantes para que, a partir destas concepções científicas, esta pesquisa pudesse elaborar um PTT, no formato de um Relatório Técnico Conclusivo, que será protocolado junto à Secretaria da Administração do Estado do Tocantins, possibilitando assim uma visão global do desempenho do teletrabalho no meio dos servidores de TI do Estado, sob a ótica destes próprios servidores e, nos pontos que foram percebidas necessidades de melhorias, seja possível viabilizar ações públicas internas e externas dedicadas a isso.

## REFERÊNCIAS

AKBAR, G. G.; NURLIAWATI, N.; MUCHTAR; RAMDHANI, A. **Retrospective analyses of Work from home for civil servants during the covid-19 pandemic**. *Jurnal Borneo*, v. 17, n. 2, p. 183-204. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.24258/jba.v17i2.811>. Acesso em: 10 jul. de 2024.

ARANTES, E. C. **O Design Estratégico da Concessão Aeroportuária no Brasil**. 2017. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Católica do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, 2017. Disponível em: <https://archivum.grupomarista.org.br/pergamumweb/vinculos//000062/00006262.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2022.

BOHLER, F. R. **O Teletrabalho no Setor Público: Um Estudo Junto aos Teleservidores do TRT do Paraná**. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Sociologia - PPGS - do Setor de ciências Humanas da Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2019. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/65537/R%20-%20D%20-%20FERNANDA%20RIBAS%20BOHLER.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 02 out. 2022.

BRASIL, **Decreto 11.072, de 17 de maio de 2022**. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>. Acesso em: 24 mai. de 2022.

BRASIL, **Lei 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. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm). Acesso em: 26 mai. de 2022.

BRASIL, **Lei 13.467, 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 nº 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. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm). Acesso em: 26 mai. de 2022.

BRASIL. **Lei 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm). Acesso em: 09 out. 2022.

BRASIL, **Resolução 227, de 15 de junho de 2016**. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: [https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao\\_227\\_15062016\\_17062016161058.pdf](https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_227_15062016_17062016161058.pdf). Acesso em: 26 mai. de 2022.

BRASIL. **Resolução no 510, de 7 de abril de 2016.** Trata sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa em ciências humanas e sociais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 maio 2016. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 08 fev. 2022.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Teorias do Estado e a Teoria Novo-Desenvolvimentista.** Dados Revista de Ciências Sociais, v. 65, n. 4, p. 1-37. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/dados.2022.65.4.273>. Acesso em: 20 dez. 2022.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **A reforma do aparelho do Estado e a Constituição brasileira.** Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2001. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/384/1/1texto.pdf>. Acesso em: 21 dez. 2022.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil.** Revista do Serviço Público, Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, v. 49, nº 1, Jan-Abr, p.5-41. 1998. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/issue/view/67/75>. Acesso em: 27 dez. 2022.

CHAMPAGNE, E.; OLIVIER C.; ARACELLY D. G. **Government of Canada's Teleworking and Hybrid Policies in the Aftermath of the COVID-19 Pandemic.** Canadian Public Administration, v. 66, nº 2, p. 158–175. 2023. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/capa.12520>. Acesso em: 11 mar. 2024.

CHOW, J. S. F.; PALAMIDAS, D.; MARSHALL, S.; LOOMES, W.; SNOOK, S.; LEON, R. **Teleworking from home experiences during the COVID-19 pandemic among public health workers (TelEx COVID-19 study).** BMC Public Health, v. 22, n. 674, p. 1-10. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s12889-022-13031-0>. Acesso em: 10 jul. de 2024.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL (CGI.br). **Pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e comunicação no Brasil: pesquisa TIC Domicílios, ano 2020: Relatório de coleta de dados.** 2020. Disponível em: [https://cetic.br/media/analises/tic\\_domicilios\\_2020\\_coletiva\\_imprensa.pdf](https://cetic.br/media/analises/tic_domicilios_2020_coletiva_imprensa.pdf). Acesso em: 24 mai. de 2022.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL (CGI.br). **Pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e comunicação nos domicílios brasileiros: Pesquisa TIC Domicílios, ano 2019: Relatório metodológico.** 2019. Disponível em: [https://cetic.br/media/analises/tic\\_domicilios\\_2019\\_coletiva\\_imprensa.pdf](https://cetic.br/media/analises/tic_domicilios_2019_coletiva_imprensa.pdf); Acesso em: 05 out. 2022.

CORREA, A.R.M.; VARZONI, G.C.; MASIERO, G. **Impacts of Telework on the Perception of Public Servants in a Brazilian Federal Agency.** Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 24, p. 1-10. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.5935/rpot/2024.24917>. Acesso em: 10 jul. de 2024.

COSTA JÚNIOR, J. F.; CABRAL, E. L. S.; DE SOUZA, R. C.; BEZERRA, D. M. C.; E SILVA, P. T. de F. **Um estudo sobre o uso da escala de Likert na coleta de dados qualitativos e sua correlação com as ferramentas estatísticas.** Contribuciones a Las Ciencias Sociales, v. 17, n. 1, p. 360–376. 2024. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/4009>. Acesso em: 19 mar. 2024.

DOBERSTEIN, C.; CHARBONNEAU, É. **Alienation in Pandemic-Induced Telework in the Public Sector**. *Public Personnel Management*, v. 51, n. 4, p. 491-515. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/00910260221114788>. Acesso em: 8 jul. de 2024.

FAORO, R. **Os donos do poder – Formação do patronato político brasileiro**. 3. ed. São Paulo: Globo, 2001.

FERREIRA, V. R.; FALCÃO, B. N.; BIZZOCCHI, L. J. J. **Sociedade digital, privacidade e proteção de dados: uma análise dos impactos da LGPD no Direito do Trabalho**. *Conjecturas*, v. 22, n. 2, p. 219–241. 2022. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/358839006\\_Sociedade\\_digital\\_privacidade\\_e\\_protecao\\_de\\_dados\\_uma\\_analise\\_dos\\_impactos\\_da\\_LGPD\\_no\\_Direito\\_do\\_Trabalho](https://www.researchgate.net/publication/358839006_Sociedade_digital_privacidade_e_protecao_de_dados_uma_analise_dos_impactos_da_LGPD_no_Direito_do_Trabalho). Acesso em: 09 out. 2022.

FILIPPIM, Eliane Salete. **Administração Pública e Desenvolvimento Sustentável: um estudo sobre a região da associação dos municípios do meio oeste catarinense**. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Florianópolis, 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/101635/221708.pdf?sequence>. Acesso em: 02 jan. 2023.

FONTELLES, J. M.; SIMÕES, M. G.; FARIAS, S. H.; FONTELLES, R. G. S. **Metodologia da Pesquisa Científica: Diretrizes para a Elaboração de um Protocolo de Pesquisa**. *Rev. para. med. Pará*, jul./set. 2009. Disponível em [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo\\_C8\\_NONAME.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C8_NONAME.pdf). Acesso em 26 de nov. 2023.

FORD, H. **Henry Ford – Autobiografia: Minha vida, minha obra**. São Paulo: LeBooks Editora, 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, S. I. P. F. S. **As Perspetivas Cíveis do Contrato de Trabalho - o teletrabalho subordinado: seu estudo nos Ordenamentos jurídicos português e espanhol**. 2015. Tese (Doutorado em Direito Privado) - Universidade da Coruña, Departamento de Direito Privado, Corunha/Espanha, 2015. Disponível em: <https://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/15003>. Acesso em: 09 out. 2022.

GOUNET, T. **Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

HÜLSE, W. H.; OLIVO, L. C. C. **Novas tecnologias e eficiência no judiciário**. 2015. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/715064/737057/Novas+Tecnologias+e+Efici%C3%AAncia+no+Judici%C3%A1rio+-+Vol.+I/7b19efd2-cb09-4f3c-949f-acf6237e6035>. Acesso em: 10 out. 2022.

KAWASAKI, H. H. O. **A Adoção do Teletrabalho no Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais: Reflexos Sobre a Produtividade Institucional**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal do Viçosa, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública Rede Nacional (PROFIAP), Viçosa, 2021. Disponível em:

<https://drive.google.com/file/d/1V9nq5ekGdx3lSXTnqlup-8cKFlgiAErz/view>. Acesso em: 07 fev. 2023.

KIM, J. **Pandemic-Induced Telework Divide of Federal Workforces**. Sage Journal, v. 53, n. 1, p. 36-60. 2023. Disponível em: [https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10247681/pdf/10.1177\\_00910260231175129.pdf](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10247681/pdf/10.1177_00910260231175129.pdf). Acesso em: 06 abr. 2024.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LAMARCHE, A.P.; BOULET, M. **Employee well-being in the COVID-19 pandemic: The moderating role of teleworking during the first lockdown in the province of Quebec, Canada**. Sage Journal, v. 70, n. 3, p. 763-775. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3233/WOR-205311>. Acesso em: 06 jul. de 2024.

LEITE, A. L.; MULLER, I. R. F. **Teletrabalho no serviço público: estudo de caso no Ministério Público de Santa Catarina – MPSC**. In: XX SEMEAD Seminários em Administração, nov 2017. Disponível em: <https://login.semead.com.br/20semead/anais/arquivos/1275.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2022.

LIMA, H. R.; MARQUES, V. P. **Teletrabalho na administração pública – uma perspectiva histórica legal**. Revista Multidebates, v.7, n.3, p. 179-190. 2023. Disponível em: <https://www.revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/574>. Acesso em: 27 nov. 2024.

MACHADO, C. S. **Gerenciamento da Segurança da Informação em Sistemas de Teletrabalho**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da, Florianópolis, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/84431/188664.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 12 out. 2022.

MADUREIRA, C.; RANDO, B. **Teleworking in Portuguese public administration during the COVID-19 pandemic**. Work organisation, labour & globalisation, v. 16, n. 2, p. 119-139. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.13169/workorglaboglob.16.2.0119>. Acesso em: 06 jul. 2024.

MASI, Domenico de. **O Futuro do Trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**; Rio de Janeiro: UNB, 2001.

MEDRADO, P.; LIMA, T. E. P. B. LGPD e sua relação com a proteção de dados do empregado no teletrabalho. In: BARZOTTO, L. C.; COSTA, R. H. de A. M. (orgs.). **Estudos sobre LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados – lei nº 13.709/2018: doutrina e aplicabilidade no âmbito laboral**. Porto Alegre: Escola Judicial do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. Diadorim Editora, 2022. Disponível em: <https://cdea.tche.br/site/wp-content/uploads/2022/05/Estudos-sobre-LGPD.pdf>. Acesso em: 11 out. de 2022.

MEIRELLES, H.L. **Direito administrativo brasileiro**. 31. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MELLO, A. **Teletrabalho (Telework): O Trabalho em Qualquer Lugar e a Qualquer Hora**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MONROE R. W.; HAUG, J. C. **Assessment of Telework in a Federal Agency at the Operational Phase**. Springer, vol. 22, n. 3, p. 725-742. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00538-0>. Acesso em: 12 mar. 2024.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **C177 - Home Work Convention, 1996 (Nº 177)**. 1996. Disponível em: [https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312322](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312322). Acesso em: 30 set. 2022.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Protection of workers' personal data: an ILO code of practice**. 1997. Disponível em: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/normativeinstrument/wcms\\_107797.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/normativeinstrument/wcms_107797.pdf). Acesso em 10 out. 2022.

ORTIZ-LOZANO, J.M.; MARTÍNEZ-MORÁN, P.C.; FERNÁNDEZ-MUÑOZ, I. **Difficulties for Teleworking of Public Employees in the Spanish Public Administration**. Sustainability, v. 13, n. 16, p. 1-14, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.3390/su13168931>>. Acesso em: 02 jul. 2024.

PEREIRA, A. C.; DIAS, M. S. L; BENEDETTI, A. R. M. **Teletrabalho & Poder Judiciário: experiências e possibilidades**. Porto Alegre: Editora Fi, 2021.

SILVA JÚNIOR, S. D.; COSTA, F. J. **Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion**. Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia, v. 15, p. 1-16. 2014. Disponível em: [https://revistapmkt.com.br/wp-content/uploads/2022/01/1\\_Mensuracao-e-Escalas-de-Verificacao-uma-Analise-Comparativa-das-Escalas-de-Likert-e-Phrase-Completion-1.pdf](https://revistapmkt.com.br/wp-content/uploads/2022/01/1_Mensuracao-e-Escalas-de-Verificacao-uma-Analise-Comparativa-das-Escalas-de-Likert-e-Phrase-Completion-1.pdf). Acesso em: 19 mar. 2024.

SANTOS, E. A; SALLABERRY, J. D.; MENDES, A. C. A. **The influence of telework and management controls on the congruence of civil servant objectives**. Revista de Gestão, [S.l.], v. 29, n. 3, p. 287-299. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/REGE-07-2021-0137>. Acesso em: 02 jul. 2024.

SARFRAZ, M.; IVASCU L.; KHAWAJA, K. F.; VEVERA, A. V.; DRAGAN, F. **ICT Revolution from Traditional Office to Virtual Office: A Study on Teleworking During the COVID-19 Pandemic**. Studies in Informatics and Control, v. 30, n. 4, p. 77-86. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.24846/v30i4y202107>. Acesso em: 05 jul. 2024.

SANTOS, C. A. **Produção enxuta: uma proposta de método para introdução em uma empresa multinacional instalada no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica - PPGS - do Setor de Tecnologia da Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003. Disponível em: [http://www.pgmecc.ufpr.br/dissertacoes/dissertacao\\_008.PDF](http://www.pgmecc.ufpr.br/dissertacoes/dissertacao_008.PDF). Acesso em: 07 Dez. 2022.

SOBRATT - Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. **Pesquisa HOME OFFICE BRASIL 2016 – Teletrabalho e Home Office, uma tendência nas empresas**

**brasileiras.** 2016. Disponível em: <[https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2016/05/Estudo\\_Home-Office\\_Consolidado\\_2016.pdf](https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2016/05/Estudo_Home-Office_Consolidado_2016.pdf)>. Acesso em: 26 mai. de 2022.

TACHIZAWA, T.; MELLO, A. **Estratégias Empresariais e o Teletrabalho: Um enfoque na realidade brasileira**; Rio de Janeiro: Pontal Editora e Distribuidora Ltda, 2003.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**; São Paulo: Atlas, 1995.

TOCANTINS. **Decreto 6.795, de 29 de maio de 2024.** dispõe sobre o regime de teletrabalho no âmbito da administração direta e indireta do poder executivo estadual. Disponível em: <https://servicos.casacivil.to.gov.br/decretos/decreto/6795>. Acesso em: 27 nov. de 2024.

TOCANTINS. **Decreto 3.608, de 18 de dezembro de 2019.** Dispõe sobre a organização da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual. Disponível em: [https://www.al.to.leg.br/arquivos/lei\\_3608-2019\\_51356.PDF](https://www.al.to.leg.br/arquivos/lei_3608-2019_51356.PDF). Acesso em: 13 jun. de 2022.

TOCANTINS. **Decreto 6.072, de 18 de março de 2020.** Declara estado de calamidade pública em todo o território do Estado do Tocantins afetado pela COVID-19. Disponível em: <http://servicos.casacivil.to.gov.br/decretos/decreto/6072>. Acessado em: 13 jun. de 2022.

TOCANTINS. **Lei 2.669, de 19 de dezembro de 2012.** Dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração – PCCR dos Servidores Públicos do Quadro Geral do Poder Executivo, e adota outras providências. Disponível em: <https://central.to.gov.br/download/116582>. Acessado em: 27 nov. de 2023.

TOCANTINS. **Lei 4.137, de 12 de janeiro de 2023.** Estabelece diretrizes e objetivos para as ações relativas à regulamentação do Trabalho Remoto e dá outras providências. Disponível em: [https://www.al.to.leg.br/arquivos/lei\\_4137-2023\\_62184.PDF](https://www.al.to.leg.br/arquivos/lei_4137-2023_62184.PDF). Acessado em: 27 nov. de 2023.

TOCANTINS. **Resolução CAST/01, de 17 de outubro de 2024.** Dispõe sobre as normas complementares à implementação do teletrabalho na Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual Instituído pelo Decreto nº 6.795, de 29 de maio de 2024. Disponível em: <https://central.to.gov.br/download/397310>. Acessado em: 27 nov. de 2024.

TOCANTINS. **Portaria 521/2022/GASEC, de 20 de abril de 2022.** Dispõe sobre as tabelas de valores remuneratórios resultantes da aplicação do índice de que trata a Lei nº 3.900, de 30 de março de 2022. Disponível em: <https://central.to.gov.br/download/288465>. Acessado em: 27 dez. de 2024.

TOCANTINS. **Portal da transparência do Estado do Tocantins.** Disponível em: <http://www.transparencia.to.gov.br/#!/servidores>. Acessado em: 13 jun. de 2022.

TIGRE, P. B.. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil.** 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

TREVISAN, A. P. **Análise de Políticas Públicas: O caso do projeto microbacias 1.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Curso de Pós-Graduação em Administração - Área de concentração em Administração e Políticas

Públicas, Florianópolis, 2008. Disponível em:  
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/91214/248384.pdf?sequence=1>.  
Acesso em: 03 jan. 2023.

TORRES, Marcelo D. F. **Estado, democracia e administração pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VASIC, M. **Challenges of teleworking during the COVID-19 pandemic**. The Annals of the Faculty of Economics in Subotica, v. 56, n. 44, p. 63-79, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5937/AnEkSub2044063V>. Acessado 01 jul. 2024.

ZINI JR., A. A. *et al.* **A globalização e suas implicações**. Economia Aplicada, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 115-135, 2020. DOI: 10.11606/1413-8050/ea145458. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/ecoa/article/view/145458>>. Acesso em: 2 out. 2022.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOBRE O TELETRABALHO DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19 (2020 A 2022)

Antecipadamente, meus cumprimentos e muito obrigado por participar dessa pesquisa. O presente questionário integra projeto de pesquisa do mestrando Hesley Rodrigues Lima sobre o uso do teletrabalho pelos profissionais de tecnologia da informação do estado do Tocantins, durante a pandemia do COVID-19. Sua resposta será objeto de estudo no curso de Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP/UFT, cujo tema é “O teletrabalho na área de TI: experiências e desafios de servidores públicos do Tocantins durante a pandemia do COVID-19”.

O presente questionário é composto de perguntas objetivas e é importante salientar que seus dados somente serão utilizados como objeto de estudo no âmbito do mestrado e, portanto, o respondente não será identificado.

Por favor, leia atentamente as questões e responda-as conforme sua percepção em relação à sua experiência no Teletrabalho durante a pandemia do COVID-19.

\* Obrigatório

Consentimento de participação da pesquisa e autorização de utilização dos dados no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP/UFT.

- ( ) Concordo em responder a presente pesquisa e autorizo a utilização dos dados.
- ( ) Não concordo em responder a pesquisa.

#### **1. Pergunta base.**

1.1. Durante o período da pandemia do COVID-19 você trabalhou na modalidade de teletrabalho? \*

- ( ) Sim
- ( ) Não

#### **2. Perfil dos respondentes**

2.1. Gênero: \*

- Feminino
- Masculino
- Não binário

2.2. Qual a sua idade? \*

- Anos completos.

2.3. Estado civil: \*

- Solteiro (a)
- Casado (a)
- Divorciado (a)
- Sozinho
- Possuo companheiro(a) e reside junto
- Possuo companheiro(a), mas não reside junto
- Outros

2.4. Escolaridade concluída:\*

- Nível médio
- Graduado
- Pós-graduado
- Mestrado
- Doutorado

2.5. Qual o seu cargo:\*

- Analista em Tecnologia da Informação
- Operador de Microcomputador
- Outro descreva

2.6. Órgão que estava vinculado no período da pandemia do COVID-19:\*

- Agência de Def Agropecuária do Estado do Tocantins
- Agência de Metrologia, Aval da Conf, Inov e Tecnologia
- Agência de Tecnologia da Informação
- Agência de Transportes, Obras e Infraestrutura

- Casa Civil
- Controladoria-Geral do Estado Contagem
- Departamento Estadual de Trânsito
- Instituto de Desenvolvimento Rural do Estado do Tocantins
- Instituto de Gest Previdenc do Estado do Tocantins
- Instituto Natureza do Tocantins
- Junta Comercial do Estado do Tocantins
- Polícia Militar do Estado do Tocantins
- Procuradoria Geral do Estado
- Secretaria da Administração
- Secretaria da Agricultura e Pecuária
- Secretaria da Comunicação
- Secretaria da Cultura
- Secretaria da Educação
- Secretaria da Fazenda
- Secretaria da Indústria, Comercio e Serviços
- Secretaria da Saúde
- Secretaria da Segurança Pública
- Secretaria das Cidades, Habitação e Desen Regional
- Secretaria de Cidadania e Justiça
- Secretaria de Parcerias e Investimentos
- Secretaria do Meio Ambiente e Recursos Hídricos
- Secretaria do Planejamento e Orçamento
- Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social
- Secretaria do Turismo
- Secretaria Executiva da Governadoria
- Outro

2.7. Você ocupava função de chefia durante o período pandêmico? \*

- Sim
- Não

### **3. Teletrabalho**

3.1. Quanto tempo trabalhou na modalidade de teletrabalho? \* (em meses)

( )

3.2. Gestores e colaboradores pactuaram as metas a serem cumpridas. \*

( ) Concordo totalmente

( ) Concordo

( ) Não concordo e nem discordo

( ) Discordo

( ) Discordo totalmente

3.3. Houve por parte da gestão um mecanismo de acompanhamento das atividades realizadas. \*

( ) Concordo totalmente

( ) Concordo

( ) Não concordo e nem discordo

( ) Discordo

( ) Discordo totalmente

\* 3.4. Houve feedback por parte da gestão quanto ao alcance das metas estabelecias.

( ) Concordo totalmente

( ) Concordo

( ) Não concordo e nem discordo

( ) Discordo

( ) Discordo totalmente

3.5. Durante o período em que estava em teletrabalho, havia uma boa integração entre colaboradores e gestores. \*

( ) Concordo totalmente

( ) Concordo

( ) Não concordo e nem discordo

( ) Discordo

( ) Discordo totalmente

3.6. Me senti sobrecarregado durante o período em que estava em teletrabalho. \*

( ) Concordo totalmente

- Concordo
- Não concordo e nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

3.7. O teletrabalho possibilitou maior flexibilidade de horário. \*

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo e nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

3.8. O trabalho remoto aumentou a minha produtividade. \*

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo e nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

3.9. De forma ampla considero que o teletrabalho foi uma boa experiência. \*

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo e nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

3.10. Considero que o teletrabalho não afetou a minha saúde mental. \*

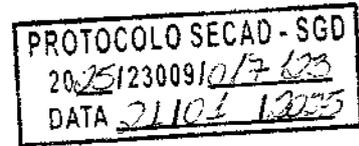
- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo e nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

3.11. Acredito que a utilização do teletrabalho contribui positivamente para a sustentabilidade do meio ambiente. \*

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo e nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Palmas -TO, 20 de janeiro de 2025.

**OFICIO N.º 01/2025**



Ao Senhor  
**PAULO CÉSAR BENFICA FILHO**  
Secretário da Administração do Estado do Tocantins

**Assunto: Produto técnico-tecnológico derivado de dissertação de mestrado**

Pelo presente, encaminho o produto técnico-tecnológico intitulado “**O teletrabalho na área de TI: análise das percepções dos servidores públicos do Tocantins durante a pandemia da Covid-19**”, derivado da dissertação de mestrado de título igual, de autoria do Mestre em Administração Pública Hesley Rodrigues Lima.

O documento citado foi desenvolvido no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública - Rede Nacional PROFIAP, instituição associada “Universidade Federal do Tocantins (UFT)”. A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um “relatório técnico-tecnológico” e seu propósito é “orientar quanto às possíveis melhorias estratégicas para adesão e manutenção do teletrabalho no setor público de TI no Estado do Tocantins”.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do PROFIAP-UFT, por meio do endereço “[profiap@uft.edu.br](mailto:profiap@uft.edu.br)” como feedback resultante desse trabalho.

Respeitosamente,

 Documento assinado digitalmente  
HESLEY RODRIGUES LIMA  
Data: 20/01/2025 07:53:57-0300  
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

*Assinatura Digital*  
**HESLEY RODRIGUES LIMA**  
663.458.121-53  
[hesley@gmail.com](mailto:hesley@gmail.com)



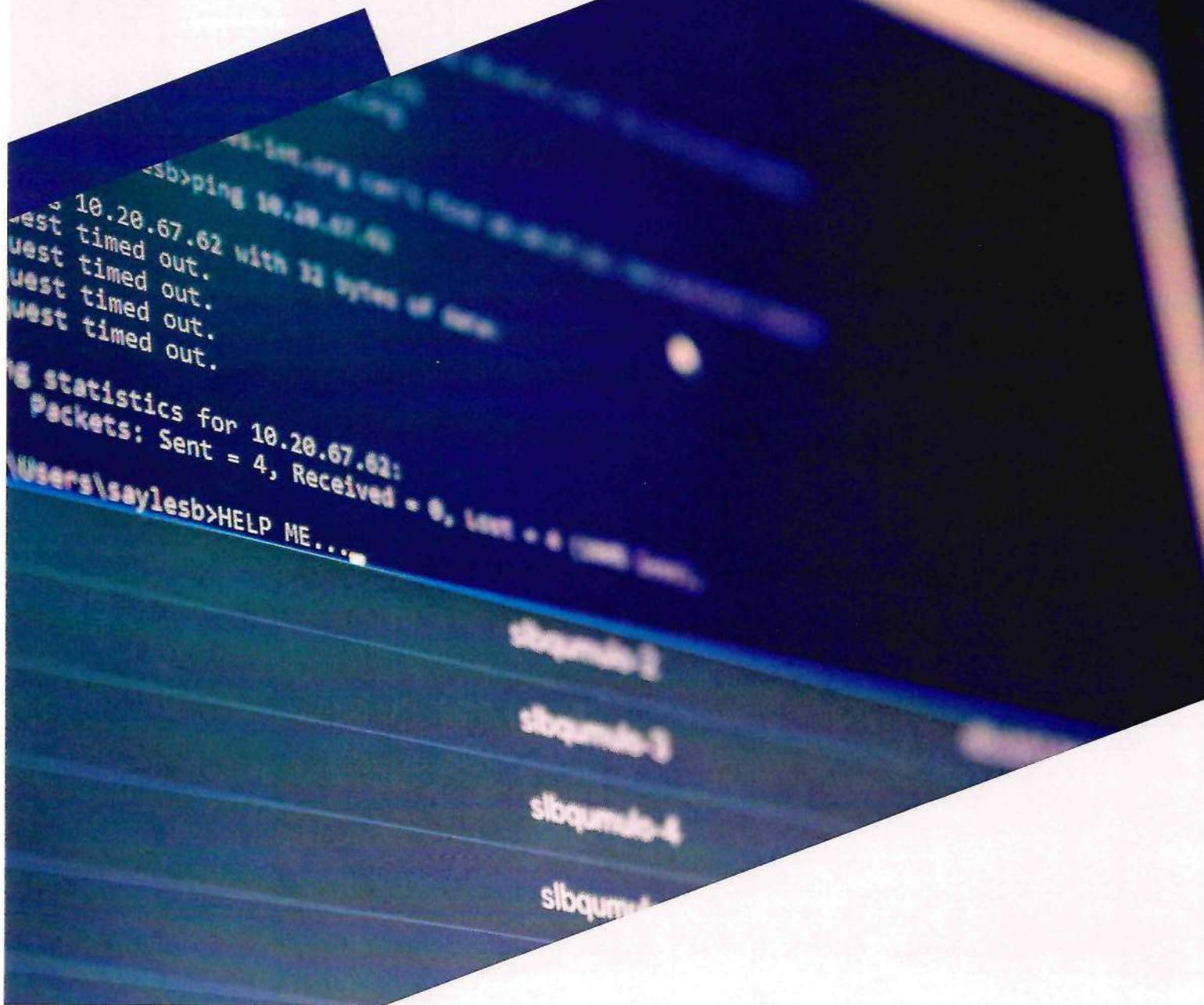
## **O TELETRABALHO NA ÁREA DE TI**

Análise das percepções dos servidores públicos do Tocantins durante a pandemia da Covid-19

## O TELETRABALHO NA ÁREA DE TI

Análise das percepções dos servidores públicos do Tocantins durante a pandemia da Covid-19

Relatório técnico apresentado pelo mestrando Hesley Rodrigues Lima ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Dr. George Lauro Ribeiro de Brito, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Resumo 03

Contexto 05

Público-alvo da proposta 06

Descrição da situação-problema 07

Objetivos da proposta de intervenção 08

Diagnóstico e análise 10

Proposta de intervenção 14

Responsáveis pela proposta de  
intervenção e data 15

Referências 16

Protocolo de recebimento 17

SUMÁRIO

## RESUMO

O avanço das tecnologias da informação vem provocando diversas mudanças na sociedade e nas organizações públicas ou privadas. A popularização do uso da internet, dos computadores portáteis ou notebooks, aplicativos de comunicação como WhatsApp e Telegram, ferramentas de reuniões instantâneas como o Google Meet e Microsoft Teams, dentre outras tecnologias viabilizaram a utilização do teletrabalho ou trabalho remoto.

Outro fator de suma importância que impulsionou a utilização das tecnologias da informação e não se pode deixar de destacar, foi o cenário apresentado no ano de 2020, com o surgimento da pandemia da COVID-19.

Segundo a Pesquisa sobre o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nos domicílios brasileiros (TIC Domicílios) 2020, divulgados pelo Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação em seu portal[1], o uso das tecnologias digitais no Brasil passou de 71% dos domicílios brasileiros com acesso à internet em 2019 para 83% em 2020. Em números absolutos, isso representa quase 62 milhões de domicílios com acesso a rede de computadores.

Naquele período, os governos em suas três esferas implantaram medidas sanitárias com o intuito de conter a proliferação da COVID-19. Medidas como a proibição de aglomeração de pessoas em ambientes fechados, fizeram com que novos modelos de execução das atividades laborais fossem implantados.



**O trabalho remoto é o futuro do trabalho.”**

(Alexis Ohanian)

O evento excepcional provocado pela Covid-19 alterou o modus de relacionamento profissional em todo o mundo. No Brasil, assim como demais países, as atividades profissionais não essenciais foram transferidas da modalidade presencial para a remota. A modalidade de trabalho remoto possibilitou a manutenção das atividades econômicas diante da emergência de supressão da disseminação massiva do novo coronavírus humano, o que levou à adoção da medida de suspensão das atividades presenciais, para evitar colapso da saúde pública e prevenir riscos contra a saúde e vida humana.

Vários órgãos públicos decidiram intercalar o trabalho de seus servidores em turnos alternados, sendo que o limite de pessoas nos locais de trabalhos fosse respeitado. Os órgãos que não conseguiram utilizar desse mecanismo, buscaram alternativas e dentre elas a utilização do teletrabalho pelos seus servidores foi fundamental para o cumprimento das exigências sanitárias.

Mesmo que o gestor ou o servidor público pudessem estar adaptados com essa nova realidade na utilização do trabalho remoto, existiu a necessidade de se regulamentar o modelo de trabalho. Essa regulamentação veio por estabelecimento de lei, aprovada no Congresso Nacional (composto pela Câmara dos Deputados e Senado Federal) e sancionada pela Presidência da República e de instruções normativas elaboradas por órgãos governamentais. No setor público, o teletrabalho contribuiu para a prestação das atividades de interesse coletivo.

Profissionais diversos, incluindo os profissionais da Tecnologia da Informação (TI), foram surpreendidos com a brusca alteração da modalidade de trabalho, fornecendo seu apoio profissional à organizações públicas e privadas à distância, executando suas atividades das suas próprias residências. O teletrabalho era modalidade já existente mesmo antes da pandemia, no entanto, foi nesse contexto que essa modalidade de trabalho foi amplamente disseminada quanto ao seu uso pelos setores públicos e privados.

Nilles (1997) é considerado “pai do teletrabalho”, pois ainda no ano de 1972, realizou um trabalho na Força Aérea Norte-Americana onde defendeu a realização do trabalho a distância tendo como justificativa a economia de tempo no deslocamento dos funcionários até as empresas. Na publicação intitulada “Fazendo do Teletrabalho uma Realidade”, o autor refere-se ao teletrabalho como sendo **“quaisquer formas de substituição de deslocamentos relacionados com a atividade econômica por tecnologias da informação, ou a possibilidade de enviar o trabalho ao trabalhador, no lugar de enviar o trabalhador ao trabalho”** (NILLES, 1997, p. 28).

Esse contexto, de acordo com alguns estudos já publicados, gerou benefícios e malefícios aos profissionais da TI, um dos setores que se viu mais “sobrecarregado”. Muitos outros fatores contribuíram para o cenário do teletrabalho na pandemia fosse marcado por pontos positivos e também negativos, os quais precisam ser avaliados pós-pandemia.

**“Parte da beleza do trabalho remoto é ser capaz de trabalhar com uma programação que funcione melhor para você, mas se você está online e trabalhando todas as horas, cansará rapidamente.”**

(Ryan Bonnici)

## CONTEXTO

No setor público brasileiro, os profissionais de TI desempenham papel essencial para assegurar a execução de atividades por meio do uso de novas tecnologias e, durante a pandemia, com o trabalho remoto, estes profissionais assumiram maior responsabilidade para manter as atividades públicas, mesmo diante da não ampliação da força de mão-de-obra disponível.

Segundo o Portal da Transparência do Governo do Estado do Tocantins, existem 371 servidores concursados atuando na área de tecnologia da informação distribuídos nos cargos de Analista em Tecnologia da Informação (149 servidores) e Operador de Microcomputador (222 servidores) distribuídos em 30 órgãos.

A maioria destes profissionais foram submetidos ao regime de teletrabalho durante a pandemia, dando suporte à distintos órgãos públicos do estado tocaninense. Fato esse que pode ter gerado experiências subjetivas para cada um deles diante das condições apresentadas, sejam ambientais, emocionais e outras, que podem ter impactado negativo ou positivamente em suas vidas.

O decreto do Governo do Estado do Tocantins nº 6.072, publicado em 21 de março de 2020, abordou o teletrabalho ou trabalho remoto sob o prisma da pandemia da COVID-19 dando enfoque aos servidores constantes nos grupos de risco da doença (idosos, gestantes ou lactantes, portadoras de doenças crônicas, cardiopatias ou doenças que deprimam o sistema imunológico) e aqueles agentes públicos que mantenham a guarda de crianças menores de um ano.

Em janeiro de 2023 o governo estadual promulgou a lei 4.137 na qual normatiza a utilização do teletrabalho para os servidores públicos do Tocantins, ficando a cargo da Secretaria de Administração do Estado a tomada de medidas para a aplicabilidade desse modelo de trabalho.

O que se propôs com essa pesquisa foi a realização de um estudo relativo à utilização do teletrabalho pelos servidores públicos da área de Tecnologia da Informação do Estado do Tocantins durante a pandemia da COVID19 (2020 a 2022), apresentando esse relatório técnico junto à Secretaria de Administração do Estado do Tocantins, para auxiliá-la no processo de implantação desse modelo aos demais servidores públicos tocaninenses.



**Nós temos que construir regras claras sobre como a tecnologia pode ser usada para ajudar-nos a manter algumas barreiras e manter o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.”** (Ryan Bonnici)



## PÚBLICO-ALVO

O público-alvo desta pesquisa foi composto por profissionais de TI, servidores públicos, de órgãos vinculados ao estado do Tocantins. Dentre eles, Analista em Tecnologia da Informação, Técnico em Informação e Operador de Microcomputador.

Retomando aos dados do Portal da Transparência do Governo do Estado do Tocantins, esteve à disposição desta pesquisa cerca de 149 Analistas e 222 Operadores efetivamente concursados.

Não houve delimitação do órgão público, ou seja, os servidores que participaram desta pesquisa poderiam ser colaboradores de qualquer órgão do estado do Tocantins, tendo por exigência apenas que esses profissionais de TI tenham trabalhado na modalidade do teletrabalho durante a pandemia.

### Analistas de TI

Planeja, implementa e monitora soluções tecnológicas para otimizar processos e garantir o bom funcionamento de sistemas de informação nas empresas, além de realizar a análise de dados e propor melhorias em infraestrutura e segurança de TI.

A definição deste público-alvo veio do interesse do pesquisador em avaliar as condições experimentadas por estes profissionais durante o trabalho remoto no período pandêmico, bem como suas experiências subjetivas.

Isso porque, como indicado por alguns estudos já publicados no campo científico, os profissionais de TI, assim como alguns outros, estiverem bastante sobrecarregados durante a pandemia da Covid-19 no Brasil.

### Técnico em TI

Presta suporte técnico aos usuários, faz manutenção de hardware, software e redes, e resolve problemas operacionais no sistema, garantindo o pleno funcionamento dos equipamentos de informática.

### Operador de MicroComputador

Atua na operação de sistemas de computadores, digitando dados e realizando tarefas simples como a impressão de documentos, manipulação de arquivos e suporte em rotinas administrativas.

## DADOS

### Quantidade de Servidores no estado do Tocantins

149 Analistas em Tecnologia da Informação

222 Operadores de Microcomputador

371 Servidores da TI

### Quantidade de Participantes

44 Analistas em Tecnologia da Informação

04 Operadores de Microcomputador

05 Técnicos em TI

53 Participantes da Pesquisa



## DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A modalidade do teletrabalho é, por muitos, criticada quanto aos efeitos deletérios para a saúde dos profissionais submetidos a esse tipo de prestação de serviço. No entanto, o uso massivo do trabalho remoto durante a pandemia da Covid-19 por diferentes países, incluindo o Brasil, evidenciou também inúmeros benefícios que contribuíram para a consolidação do teletrabalho.

No cenário pós-pandemia, o teletrabalho continuou a ser adotado por inúmeras empresas públicas e privadas, dados os benefícios para seus resultados. Fato esse que, contudo, não pode mitigar os possíveis prejuízos, principalmente aqueles em desfavor dos profissionais. estudo produzido por Corrêa, Varzoni e Masiero (2024) evidenciou que o teletrabalho possui um alto potencial de se tornar a principal modalidade de prestação de serviço num futuro próximo, dados os avanços tecnológicos e os inúmeros benefícios produzidos pelo trabalho remoto.

Na era da inovação tecnológica, utilizar os recursos em benefícios de resultados é uma medida essencial, onde o teletrabalho insere-se como uma excelente estratégia. Sendo essa uma realidade já adotada por inúmeros setores da economia mundial, principalmente órgãos do setor público, o que pode ser utilizado no Brasil, desde que se reconheça a realidade produzida pelo teletrabalho nas condições do serviço público nacional.

No entanto, é preciso considerar os impactos desse tipo de trabalho para os profissionais. Por isso, o problema que norteou a investigação realizada por esta pesquisa foi conduzido pela seguinte indagação: **Quais experiências e desafios foram produzidas pelo teletrabalho na rotina de servidores públicos do setor de TI no estado do Tocantins durante a pandemia da Covid-19?**

## OBJETIVOS DA PROPOSTA

Analisar as percepções dos servidores públicos atuantes na área de Tecnologia da Informação no Estado do Tocantins, no contexto do período pandêmico da COVID-19 (2020 a 2022), em relação à experiência de teletrabalho, com o objetivo de subsidiar o aprimoramento da implementação dessa modalidade laboral em conformidade com a regulamentação vigente.

Levantar a regulamentação referente ao teletrabalho para servidores públicos durante o período da pandemia COVID-19 (2020 a 2022);

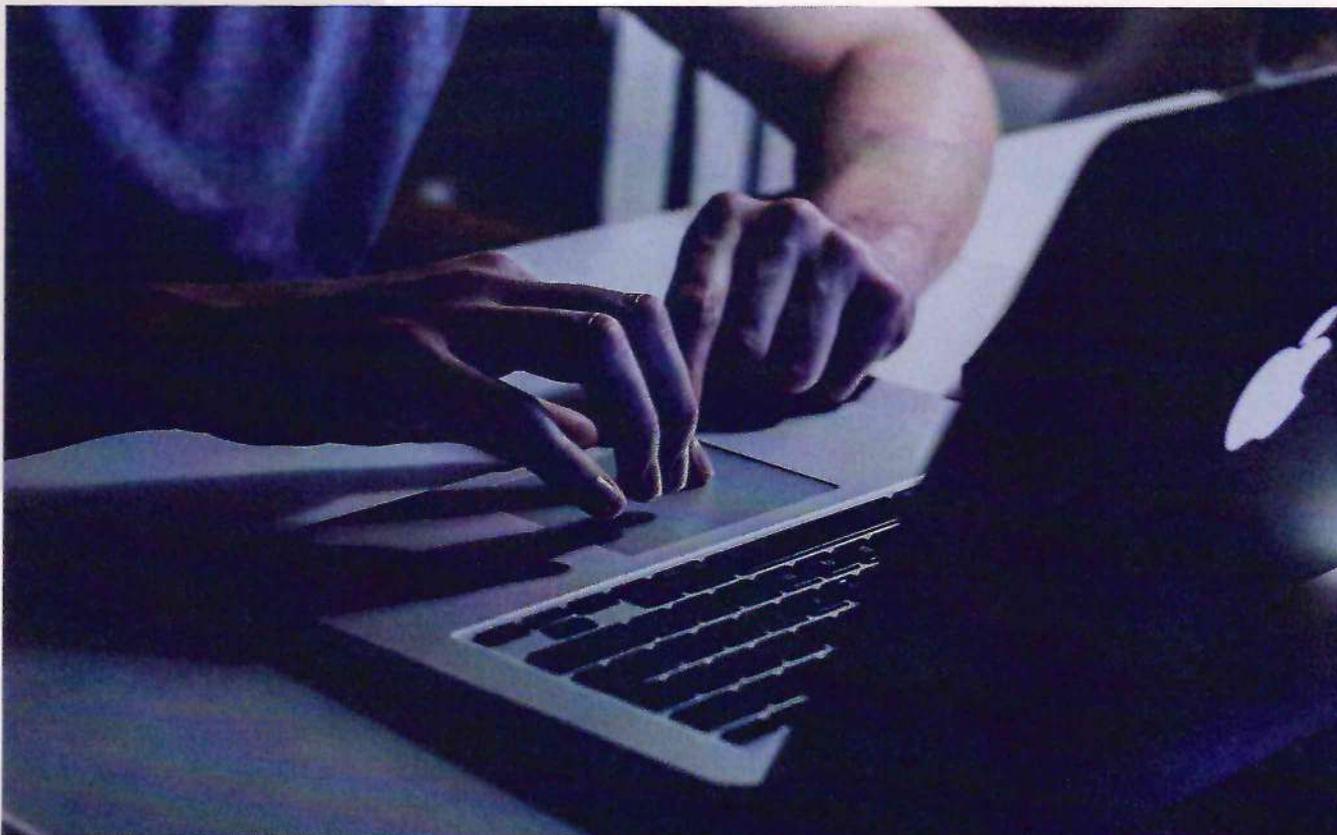
Verificar a percepção dos servidores públicos da área de Tecnologia da Informação do Estado do Tocantins em relação à implementação do teletrabalho durante o período da pandemia de COVID-19;

Identificar os desafios e obstáculos percebidos pelos servidores públicos da área de TI que adotaram o regime de teletrabalho durante o período da pandemia de COVID-19;

Avaliar a percepção dos servidores quanto aos impactos do teletrabalho na produtividade, satisfação dos servidores e qualidade dos serviços de TI prestados durante o período pandêmico;

Apresentar um relatório técnico conclusivo identificando os desafios e oportunidades do teletrabalho no período pandêmico da COVID-19, a ser protocolado na Secretaria da Administração do Estado do Tocantins.

### ➤ **Objetivos Específicos**



Com o foco em produzir resultados específicos para dado cenário, foi definido como recorte territorial da pesquisa o estado do Tocantins, aplicando questionário on-line composto por 18 perguntas objetivas, as quais buscaram caracterizar o público participante, bem como compreender suas experiências e desafios diante do teletrabalho no setor público tocantinense na vigência da pandemia da Covid-19.



**Se interessaram por participar da pesquisa 60 servidores públicos do setor de TI do estado do Tocantins. Mas, apenas 53 deles declararam ter trabalhado em modalidade remota durante a pandemia da Covid-19, estando assim aptos a prosseguirem para responder as demais questões da pesquisa.**



Cerca de **41 participantes** declararam ser do gênero **masculino** e **12 participantes** informaram ser do gênero **feminino**. A faixa etária preponderante foi **dos 37 aos 52 anos de idade**. Sobre o estado civil, **34** declararam ser **casados**, **9** deles informaram ser **solteiros**, **3** afirmaram ser **divorciados**, **3** mencionaram viver **em união estável**, enquanto **2** deles disseram **ter relacionamento e não conviver juntos**. Sobre o nível de escolaridade, **34** declararam possuir **pós-graduação**, **16** informaram ter **apenas graduação**, **2** mencionaram ter **nível médio completo** e apenas **1** informou possuir **mestrado**. Outros **39** participantes informaram estar vinculados – no período da pandemia – à **Agência de Tecnologia da Informação**, **6** deles mencionaram estarem vinculados à **Agência de Transportes, Obras e Infraestrutura**, os demais em outros órgãos do estado do Tocantins. Cerca de **46** deles **não ocupavam função de chefia** e, apenas **7** declararam que **sim**.



## DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Os resultados coletados por esta pesquisa são essenciais para compreender as experiências e desafios dos servidores públicos da TI do estado do Tocantins, sob da modalidade do teletrabalho durante a pandemia da Covid-19 e, a partir disso, ser possível estruturar estratégias de melhorias para a manutenção do trabalho remoto como alternativa viável no pós-pandemia.

Após a caracterização do público participante da pesquisa, as perguntas se concentraram em extrair respostas que pudessem esclarecer aspectos inerentes ao teletrabalho sob a percepção dos 53 servidores públicos que atuam nos mais distintos órgãos do estado do Tocantins, em funções do setor de TI.

Conhecer tais percepções sob a ótica destes profissionais foi considerada medida relevante para que a manutenção ou nova adoção desta modalidade de trabalho remoto possa prover melhores condições, as quais possam beneficiar não apenas aos resultados estatais, como também aos trabalhadores envolvidos.

**“O trabalho remoto é esse convite incrível para ficar realmente bom na construção de culturas inclusivas, nas quais há uma grande variedade de tipos de pessoas, e para construir uma cultura em que todos se sintam incluídos e tenham uma experiência de crescimento contínuo e desenvolvimento constante. Esse é o desafio, e não é fácil.”**

(Shane Metcalf)

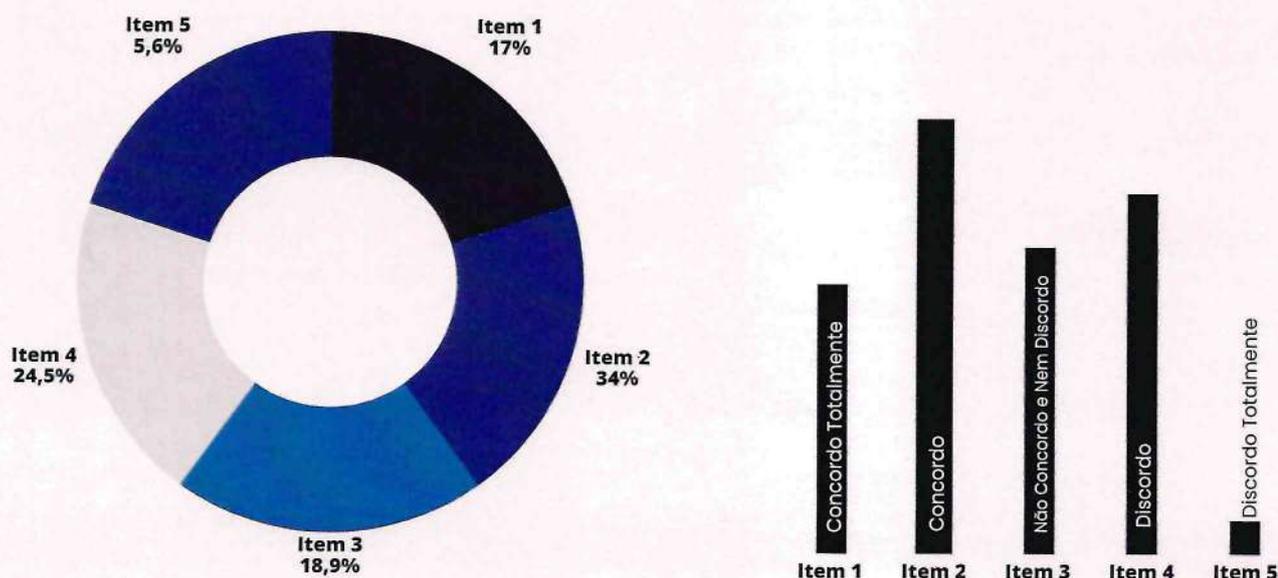


De acordo com Corrêa, Varzoni e Masiero (2024), o setor público brasileiro aderiu à modalidade de teletrabalho para dar continuidade às suas atividades durante os períodos mais críticos da pandemia, afetado pela medida de isolamento social, ou seja, entre os anos de 2020 e 2021. Por isso, a pesquisa buscou saber quanto tempo os participantes trabalharam na modalidade do teletrabalho, obtendo dados que revelaram que eles **ficaram nessa modalidade remota de serviço de 12 à 24 meses**.

Um dos pontos indicados por Lamarche e Boulet (2021) como positivos para o bom desempenho dos resultados de organizações públicas e privadas na modalidade do teletrabalho, durante a pandemia, foi **o alinhamento das metas a serem cumpridas entre gestores e colaboradores**, do contrário, discordâncias poderiam influenciar em maiores desafios e dificuldades, gerando ainda possíveis insatisfações. Ao procurar saber dos participantes sobre essa questão, obteve-se como resultados de que **28 deles informaram concordar e 12 concordar totalmente que tenha havido alinhamento entre gestores e colaboradores**.

O **controle das atividades** durante o teletrabalho na pandemia foi, para Kawasaki (2021) **um dos maiores desafios** desse contexto e **os mecanismos de controle das atividades fizeram total diferença** no desempenho do serviço público e privado. Buscando saber dos participantes se esse controle existiu no setor público do estado do Tocantins, **31 deles informaram concordar e 14 concordar totalmente de que foram utilizados mecanismos de controle**.

Uma questão que mereceu destaque dados os resultados positivos na motivação, durante o teletrabalho na pandemia, foi **o fornecimento de feedbacks** que, para Kim (2023), **é uma estratégia eficaz para motivar colaboradores, desde que utilizada de forma correta**. A pesquisa assim buscou saber dos participantes se eles receberam feedbacks durante o teletrabalho na pandemia, o Gráfico abaixo traz o panorama dos resultados obtidos, onde **apenas 27 deles (51%) afirmaram que sim (item 1 e 2), receberam feedbacks por parte da gestão**.





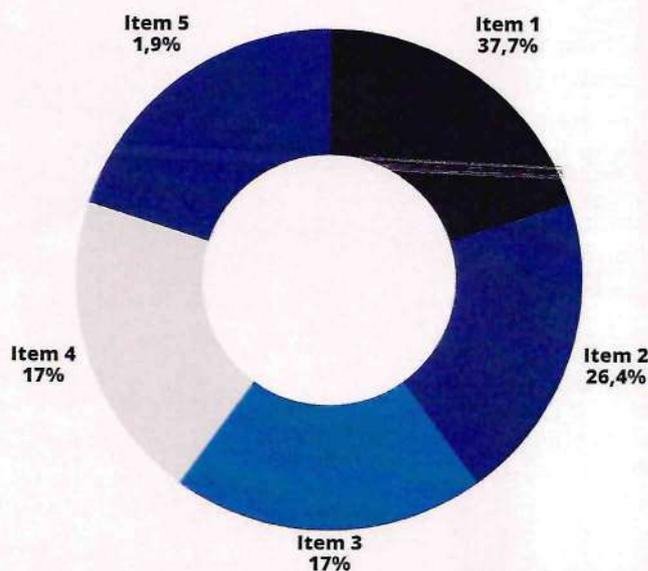
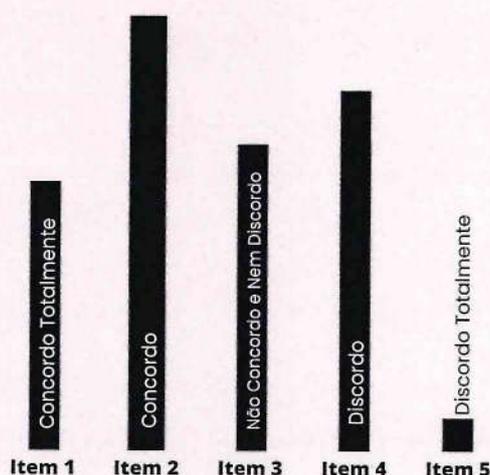
Doberstein e Charbonneau (2022) citam que a **integração entre todos os profissionais do setor público**, ou seja, entre a chefia e os demais colaboradores, possibilitou que todos trabalhassem em sintonia com foco na satisfação dos mesmos objetivos. Sobre esse cenário, **25 participantes concordaram e 12 deles concordaram totalmente de que houve essa integração.**

A **sobrecarga de trabalho** foi um ponto indicado por todos os estudos analisados por essa pesquisa, sendo ela indicada como **um fator altamente prejudicial para a qualidade de vida e saúde psíquica dos profissionais em teletrabalho** durante a pandemia. Dos 53 participantes da pesquisa, **17 afirmaram discordar e 5 deles discordaram totalmente que tenha ocorrido sobrecarga durante a pandemia.** Cenário esse que pode ser melhorado.



O teletrabalho possibilita, diante da sua flexibilidade, que a administração pública se torne mais atraente para os profissionais interessados em ingressar nesse setor e, conseqüentemente, motiva e retém os servidores talentosos que já trabalham nessas empresas.”  
(WANDERLEY HULSE & LUIS OLIVO),

Dos 53 participantes da pesquisa, cerca de **14 deles concordaram e 20 concordaram totalmente que o teletrabalho deu mais flexibilidade para a execução das atividades profissionais**, gráfico abaixo:



**“Nós pensamos, de forma errada, que o sucesso é o resultado da quantidade de tempo que aplicamos no trabalho, em vez da qualidade do tempo que aplicamos.”**

(Arianna Huffington)

➤ Para Madureira e Rando (2022) **o aumento da produtividade durante o teletrabalho na pandemia esteve diretamente vinculada com a satisfação dos colaboradores de empresas públicas** e privadas, mas, no geral, essa modalidade de trabalho ampliou as produções das organizações. A pesquisa buscou então saber dos participantes a percepção deles com relação à produtividade e **20 concordaram totalmente, enquanto 13 concordaram com a afirmação de que o trabalho remoto foi mais produtivo.**

➤ Muitos estudos analisados por esta pesquisa, a exemplo dos estudos de Sarfraz et al. (2021) e de Ortiz-Lozano, Martínez-Morán e Fernández-Muñoz (2021), apontam que **o teletrabalho foi uma boa experiência durante o período pandêmico**, tanto que a modalidade de trabalho perdurou no pós-pandemia, dados os resultados positivos. Sobre essa afirmação, **22 participantes concordaram totalmente e 20 deles concordaram.**



Os estudos de Akbar et al. (2021) e de Chow (2022), mencionam que **muitos profissionais adquiriram problemas psicológicos durante o teletrabalho** na pandemia, tais como ansiedade, depressão e outros quadros clínicos. No entanto, ao serem perguntados sobre isso, **19 participantes concordaram totalmente e 22 concordaram que o teletrabalho NÃO afetou a saúde mental deles.**

Estudos como os realizados por Akbar e tal. (2021), Ortiz-Lozano, Martínez-Morán e Fernández-Muñoz (2021) e Sarfraz et al. (2021), indicaram que **um dos pontos positivos do teletrabalho durante a pandemia foi sustentabilidade alcançada por meio da economia de alguns recursos**, como energia elétrica, nos órgãos públicos. No mesmo sentido, **18 participantes concordaram totalmente e 20 concordaram que o teletrabalho promoveu sustentabilidade.**



## PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Diante dos resultados obtidos por esta pesquisa, ficou evidente que as experiências dos servidores públicos do setor de TI, do estado do Tocantins, tiveram uma excelente experiência com o teletrabalho durante a pandemia da Covid-19, apesar dos desafios a serem enfrentados e pequenas carências que podem ser melhoradas. Por isso, lista-se abaixo proposta de intervenção para adoção do teletrabalho no pós-pandemia no contexto destes profissionais:

- ▶ **Aderir ao teletrabalho** no pós-pandemia para servidores do setor de TI.
- ▶ **Promover melhor integração** das metas entre gestores e servidores de TI.
- ▶ **Adotar mecanismos de controle** das atividades em teletrabalho.
- ▶ **Implementar mecanismos de controle** das atividades em teletrabalho.
- ▶ **Fornecer *feedbacks*** a todos os servidores em trabalho remoto, de forma contínua.
- ▶ **Melhorar a integração** entre gestores e servidores de TI.
- ▶ **Possibilitar maior flexibilização** de horários para execução das atividades.
- ▶ **Gerir a produtividade**, dando incentivos para motivar e ampliar a produção.
- ▶ **Investir em melhorias** da experiência profissional no teletrabalho.
- ▶ **Fornecer suporte** em saúde mental à todos os servidores no teletrabalho.
- ▶ **Enfatizar os resultados** sustentáveis alcançados por meio do teletrabalho.
- ▶ **Realizar planejamento e controle** do contexto que envolva o teletrabalho.

“

**Lembre-se de aproveitar a liberdade de ser capaz de trabalhar a partir de qualquer lugar e a flexibilidade de adaptar o seu trabalho à sua vida mais do que o contrário.”**

**(ALEX MUENCH)**

## **RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA**

### **Pesquisador**

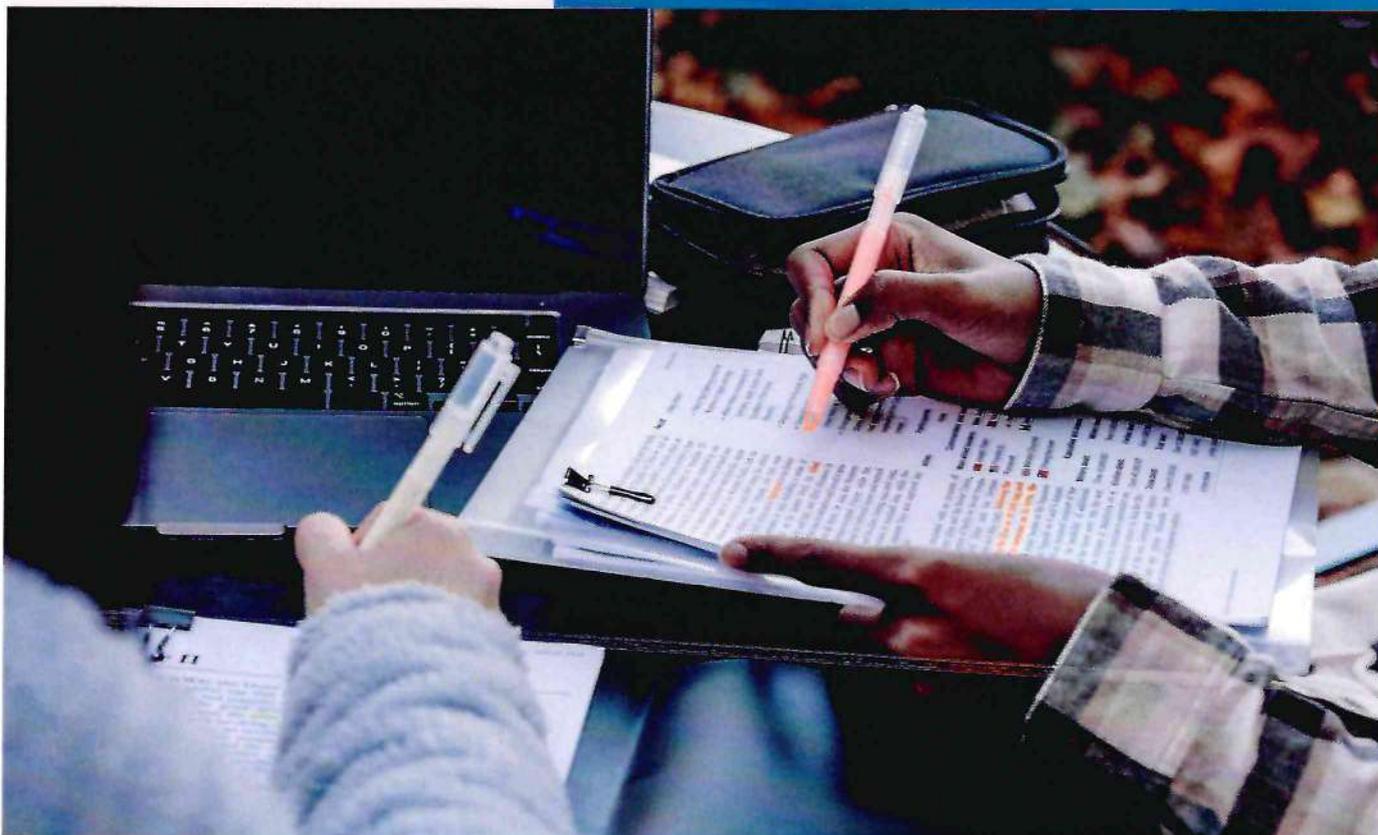
Hesley Rodrigues Lima

### **Identificação da Pesquisa**

Pesquisa apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública - Rede Nacional PROFIAP, no Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública, pela Universidade Federal do Tocantins (UFT).

### **CO-Pesquisador/Orientador**

Dr. George Lauro Ribeiro de Brito



## REFERÊNCIAS

- AKBAR, G. G., et al. Retrospective analyses of Work from home for civil servants during the covid-19 pandemic. **Jurnal Borneo**, [S.l.], v. 17, n. 2, p. 183-204, 2021. DOI: <<https://doi.org/10.24258/jba.v17i2.811>>.
- CORRÊA, A.R.M., VARZONI, G.C., & MASIERO, G. Impacts of Telework on the Perception of Public Servants in a Brazilian Federal Agency. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, [S.l.], v. 24, e24917, p. 1-10, 2024. DOI: <<https://doi.org/10.5935/rpot/2024.24917>>.
- DOBERSTEIN, C., CHARBONNEAU, É. Alienation in Pandemic-Induced Telework in the Public Sector. **Public Personnel Management**, [S.l.], v. 51, n. 4, p. 491-515, 2022. DOI: <<https://doi.org/10.1177/00910260221114788>>.
- HULSE, W.H.; OLIVO, L.C.C. **Gestão por competência e ambiente de trabalho. Florianópolis**: Academia Judicial, Centro de Estudos Jurídicos, 2015. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/documents/715064/737057/Novas+Tecnologias+e+Efici%C3%AAnca+no+Judici%C3%A1rio+-+Vol.+1/7b19efd2-cb09-4f3c-949f-acf6237e6035>>. Acesso em: 10 out. 2022.
- KAWASAKI, H.H.O. **A Adoção do Teletrabalho no Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais: Reflexos Sobre a Produtividade Institucional**. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal do Viçosa, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública Rede Nacional (PROFIAP), Viçosa, 2021. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/1V9nq5ekGdX3lSXTnqlup-8cKFlgiAErz/view>>. Acesso em: 07 fev. 2023.
- KIM, Jungjin. **Pandemic-Induced Telework Divide of Federal Workforces**. *Public Personnel Management*. 2023. Disponível em: <[https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10247681/pdf/10.1177\\_00910260231175129.pdf](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10247681/pdf/10.1177_00910260231175129.pdf)>. Acesso em: 06 abr. 2024.
- LAMARCHE, A.P., & BOULET, M. Employee well-being in the COVID-19 pandemic: The moderating role of teleworking during the first lockdown in the province of Quebec, Canada. **Work**, [S.l.], v. 70, p. 763-775, 2021. DOI: <<https://doi.org/10.3233/WOR-205311>>.
- MADUREIRA, C., & RANDO, B. Teleworking in Portuguese public administration during the COVID-19 pandemic. **Work organisation, labour & globalisation**, [S.l.], v. 16, n. 2, p. 119-139, 2022. DOI: <<https://doi.org/10.13169/workorgalaboglob.16.2.0119>>.
- ORTIZ-LOZANO, J.M., MARTÍNEZ-MORÁN, P.C., & FERNÁNDEZ-MUÑOZ, I. Difficulties for Teleworking of Public Employees in the Spanish Public Administration. **Sustainability**, [S.l.], v. 13, n. 16, p. 1-14, 2021. DOI: <<https://doi.org/10.3390/su13168931>>.
- SARFRAZ, M., et al. ICT Revolution from Traditional Office to Virtual Office: A Study on Teleworking During the COVID-19 Pandemic. **Studies in Informatics and Control**, [S.l.], v. 30, n. 4, p. 77-86, dec., 2021. DOI: <<https://doi.org/10.24846/v30i4y202107>>.

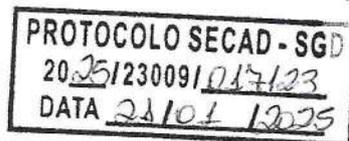
# Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À Secretaria da Administração do Estado do Tocantins,

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado **“O teletrabalho na área de ti: análise das percepções dos servidores públicos do Tocantins durante a pandemia da Covid-19”**, derivado da dissertação de mestrado de título igual, de autoria do Mestre em Administração Pública “Hesley Rodrigues Lima”. Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública - Rede Nacional PROFIAP, instituição associada “Universidade Federal do Tocantins (UFT)”. A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um “relatório técnico-tecnológico” e seu propósito é “orientar quanto às possíveis melhorias estratégicas para adesão e manutenção do teletrabalho no setor público de TI no Estado do Tocantins”. Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do PROFIAP-UFT, por meio do endereço “[profiap@uft.edu.br](mailto:profiap@uft.edu.br)” como feedback resultante desse trabalho.

Palmas, TO \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2025

Registro de recebimento



**Discente:** Hesley Rodrigues Lima, Mestrando em Administração Pública pela UFT

**Orientador:** Dr. George Lauro Ribeiro de Brito

Universidade Federal do Tocantins (UFT)

Dezembro de 2024

