

**UCAM – UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
VINÍCIUS VIANA RODRIGUES**

**O PAPEL DO GESTOR NA CONDUÇÃO DE EQUIPES EM TELETRABALHO NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, APÓS A PANDEMIA DE COVID-19**

BRASÍLIA - DF

2021

**UCAM – UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
VINÍCIUS VIANA RODRIGUES**

**O PAPEL DO GESTOR NA CONDUÇÃO DE EQUIPES EM TELETRABALHO NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, APÓS A PANDEMIA DE COVID-19**

Artigo Científico Apresentado à Universidade Candido
Mendes - UCAM, como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista em Administração
Pública.

BRASÍLIA - DF

2021

O PAPEL DO GESTOR NA CONDUÇÃO DE EQUIPES EM TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, APÓS A PANDEMIA DE COVID-19

VINÍCIUS VIANA RODRIGUES

RESUMO

O teletrabalho – forma de trabalho com as tecnologias da informação e comunicação, em ambiente diferente de escritório ou unidade de produção – evoluiu nos últimos anos, sendo foco de pesquisas sobre flexibilização, pois levanta debates sobre os benefícios no âmbito da produtividade, economia e qualidade de vida, além de novos desafios para a gestão de pessoas. Este artigo teve o objetivo de identificar aspectos que caracterizam a ação de um telegestor, na área de gestão remota. Os resultados mostraram que o teletrabalho surge como uma alternativa pactuada entre gestores e servidores, tendo sido visto de forma natural e implementação intuitiva, enquanto solução organizacional, alinhada aos objetivos estratégicos. Assim, através de pesquisa bibliográfica, levantou-se informações concisas sobre o teletrabalho, especialmente no contexto da nova pandemia de coronavírus, surgida em 2019 e que avança ainda em 2021. O trabalho remoto é uma tendência moderna, cujo estatuto jurídico ganhou novas formas com a Reforma Trabalhista de 2017, oferecendo uma alternativa ideal e eficaz para a manutenção das relações de trabalho, face às novas exigências criadas na execução de atividades remotamente. Nesse contexto, o governo brasileiro tem atualizado a legislação em vigor editando medidas provisórias para lidar com as questões trabalhistas durante a pandemia, com foco na MP nº 927/2020 e ainda com a publicação de Instruções onde se destaca a Instrução Normativa nº 65, que trazem novas especificações e maior detalhamento sobre o tema. O teletrabalho já se tornou uma realidade na administração pública brasileira, embora seja diversificado em diferentes órgãos e instituições.

Palavras-chave: Teletrabalho. Telegestor. Gestão do teletrabalho. COVID-19.

Introdução

O termo teletrabalho – ou expressões equivalentes, como asseveram Mendes, Oliveira e Veiga (2020): teletrabalho, *e-work*, *telework*, *home office*, *work from home*, trabalho remoto, trabalho a distância, trabalho virtual, trabalho flexível, trabalho móvel – é aplicado para classificar o trabalho que seja realizado usando tecnologias de informação e comunicação, em um espaço diferente de um escritório ou instalação de produção, onde o profissional tem pouco ou nenhum contato pessoal com os colegas. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) define trabalho a partir de casa – teletrabalho – como todo trabalho realizado por um trabalhador em qualquer local de sua escolha, que não os escritórios ou espaços do empregador, mediante remuneração, com o objetivo de desenvolver um produto ou serviço de

acordo com os requisitos deste empregador. Vale citar um estudo publicado pela Organização que mostra um aumento de 11% na produtividade dos trabalhadores remotos (OIT, 1996).

No Brasil, o teletrabalho não é uma realidade nova e recebeu seu primeiro amparo legal com a edição da Lei 12.551/2011, que alterou o artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (BRASIL, 2011) e, posteriormente recebeu novas regulamentações, como a Lei nº 13.467, conhecida como Reforma Trabalhista de 2017 (BRASIL, 2017); a MP nº 927 (BRASIL, 2020a) e a Instrução Normativa nº 65, que regulamenta o teletrabalho no setor público (BRASIL, 2020b). O desenvolvimento da pandemia de Covid-19 forçou organizações em todo o mundo a repensar como funcionam, devido ao alto potencial de se contrair o vírus. O isolamento social, como forma de coibir a transmissão e, portanto, o possível colapso do sistema de saúde (público e privado) estimulou o teletrabalho.

A porcentagem geral de funcionários públicos que desempenhavam as suas funções através do teletrabalho antes da pandemia era de cerca de pouco mais de 3% e aumentou para cerca de 64% durante a pandemia (SOUZA, 2020).

Novos desafios estão surgindo para a gestão de pessoas, principalmente em relação à gestão realizada por meio do trabalho remoto. Os paradigmas de fiscalização, controle, presença, descentralização, autonomia no trabalho, confiança nos trabalhadores estão tomando a pauta de um debate ainda incipiente no cenário brasileiro. E é justamente esse o tema central do presente trabalho, que busca responder a questão-chave: que aspectos caracterizam a ação de um telegestor, na área de gestão remota?

Em uma situação específica de teletrabalho ou mesmo de trabalho presencial a condução da equipe por um líder de verdade é fundamental para se atingir os objetivos institucionais principalmente no setor público que devolve os resultados esperados para a própria sociedade. Além disso, é claro, o próprio gestor deve ter a convicção de que está contribuindo de modo significativo para o bem estar de cada pessoa que faz parte de sua equipe alcançando assim de forma indireta benefícios para toda a comunidade local. Assim, fica caracterizada a importância de se analisar o papel do telegestor, na condução de uma equipe trabalhando fora do ambiente físico da instituição.

Desenvolvimento

1. O teletrabalho

1.1. Conceituação de teletrabalho

Foi apenas na década de 1970, que o uso do termo teletrabalho passou a ser utilizado como é conhecido hoje. Como explica Boonen (2003), o norte-americano Jack Neill utilizou o termo *telecommuting* para definir um novo tipo de trabalho, onde houvesse a possibilidade de enviar serviço aos trabalhadores, ao invés de contratá-los: seria qualquer atividade profissional que ocorra fora o local de trabalho tradicional, usando algumas tecnologias de telecomunicações (NILLES, 1996).

Conforme observa Francisco de Assis Barbosa:

Souto Maior faz uma interessante analogia bíblica, citando que Deus criou o homem a sua imagem e semelhança. Por seu turno, o homem criou a máquina, não obstante esta, sem que se perceba, está recriando o próprio homem à sua imagem e semelhança. Na era da informática, temos o homem sendo transformado em sua essência: está-se criando o homem cibernético (BARBOSA JUNIOR, 2019, p. 25).

A Organização Internacional do Trabalho (ILO, 1990), órgão responsável pelo desenvolvimento e aplicação das normas internacionais do trabalho, conceitua teletrabalho como “a forma de trabalho efetuada em lugar distante do escritório central e/ou do centro de produção, que permita a separação física e que implique o uso de uma nova tecnologia facilitadora da comunicação”.

Saccaro Junior (2016) expande algumas características importantes do teletrabalho, entre elas a flexibilidade na programação das atividades, que permite ao funcionário formular a estratégia mais adequada para utilizar seu tempo no alcance das metas de produção, contribuindo para o aumento da eficiência. Além disso, aponta o melhor aproveitamento do tempo, que é desperdiçado em movimento, para que seja destinado a atividades produtivas, de lazer ou de convivência familiar, o que é interessante tanto do ponto de vista do empregado quanto do empregador.

Na administração pública, conserva-se os principais elementos, que também identificam o trabalho remoto no espaço privado. Fincato (2016) relata esses elementos, afirmando que, quando combinados na mesma relação, permitem a identificação do trabalho remoto: 1) Elemento geográfico: o espaço de trabalho encontra-se fisicamente separado da

localização da empresa; 2) Elemento tecnológico: é obrigatório o uso de tecnologias de informação e comunicação para a transmissão remota e envio/recebimento de tarefas/trabalhos e; 3) Elemento organizacional: o empregador deve organizar seu ciclo de produção levando em consideração os funcionários remotos, incorporando-os em sua estrutura e fluxos.

1.2. O novo teletrabalho na administração pública

Na administração pública, em geral, entende-se que essa modalidade conseguiu se difundir ainda mais do que na iniciativa privada, com os edifícios públicos quase totalmente vazios. Vale destacar que grande parte das características do teletrabalho atualmente, contribuem com a sociedade, no momento, proporciona o distanciamento social, principal ferramenta no combate à pandemia.

Observa Kugelmass:

O trabalho remoto ou “a administração a distância” foi inventado em 1857, quando J. Edgar Thompson, proprietário da estrada de ferro Penn, descobriu que poderia usar o sistema privado de telégrafo de sua empresa para gerenciar divisões remotas, desde que delegasse a elas um controle substancial no uso de equipamento e mão-de-obra (WINTER, 2005, p.63).

A Instrução Normativa nº 65, passou a vigorar no dia 1º de setembro de 2020, com as novas orientações para a implantação do teletrabalho na Administração Pública Federal (BRASIL, 2020b). Claramente as novas regras tornam o processo mais racional e transparente. O Ministério da Economia publicou a Portaria nº 334, de 2 de outubro de 2020 (BRASIL, 2020c), com as regras para todas as unidades do ministério e seus 40 mil servidores.

A proposta é simplificar as normas do programa de gestão, ampliando a implantação do teletrabalho, focando na entrega de resultados e reduzindo despesas administrativas. Cada gestor de órgão definirá, a partir de suas prioridades, que atividades poderão ser desempenhadas a distância. Mas caberá ao dirigente máximo de cada pasta, autorizar a implementação do programa.

Com a autorização do ministro, o gestor de cada unidade define como funcionará o teletrabalho, em um processo transparente, que pode ser acompanhado pelos cidadãos, com controle efetivo de todas as entregas (BRASIL, 2020d).

Conforme destaca Escudero Rodriguez, (WINTER, 2005),

[...] a necessidade da coexistência simultânea de três elementos independentes dentro do teletrabalho: a) um elemento espacial que consiste na prestação de trabalho realizada em um lugar diverso do habitual (na empresa) [...]; b) um elemento qualitativo, na prestação trabalhista por meio de equipamentos tecnológicos e de telecomunicação computadores, correio eletrônico, celulares ou fax [...]; c) um elemento quantitativo, definindo o quantum da prestação para poder falar-se de teletrabalho (WINTER, 2005, p. 57 e 58).

A transparência será assegurada com a publicação de todo o processo em sítio eletrônico do órgão ou entidade. No regime integral, o participante será dispensado do controle de frequência. No parcial, a dispensa ocorrerá nos dias em que estiver no regime de teletrabalho. Mas o teletrabalho só poderá ser implantando, em locais onde não haja prejuízo do atendimento ao público. Entre as atividades que, preferencialmente, poderão ser executadas de forma remota estão as que demandam maior dedicação individual e menor contato com outros órgãos públicos. Iguamente, a adoção do teletrabalho não pode existir caso as atividades exijam a presença física na unidade ou que sejam executadas externamente (BRASIL, 2020d).

O modelo proposto pela Instrução Normativa foi desenhado com base em experiências de órgãos públicos do Executivo, Judiciário e de organizações privadas. Buscou-se conhecer experiências que já estavam sendo praticadas na administração pública e fora dela para montar um escopo com base na transparência, no acompanhamento da produtividade e na efetividade do programa. As despesas com internet, energia elétrica, telefone e outras semelhantes são de responsabilidade do servidor remoto; sem cômputo de horas extras ou banco de horas e sem o pagamento de auxílio transporte ou adicional noturno, embora este adicional possa ser autorizado pela chefia imediata (BATISTA, 2020).

1.3 Resultados da gestão do teletrabalho em 2020

A experiência com a realização de teletrabalho durante a pandemia, gerou resultados interessantes. Só com despesas com diárias e passagens foram economizados R\$ 270 milhões entre abril e junho. Com o deslocamento terrestre, a redução de gastos foi de R\$ 743,5 mil. Houve economia também de R\$ 93 milhões entre março e maio de 2020, com a redução das despesas com adicional de insalubridade, de irradiação ionizante, periculosidade, serviço extraordinário, adicional noturno e auxílio transporte (BATISTA, 2020).

De acordo com o Ministério da Economia, 357.767 servidores públicos federais estavam trabalhando em casa ao fim de 2020, incluindo as instituições da Rede Federal de Ensino. Esse número representa 63% do total da força de trabalho da Administração Pública Federal (BATISTA, 2020).

Na visão do Ministério da Economia, a experiência com o trabalho remoto durante a pandemia mostrou que o modelo pode gerar aumento de produtividade e redução dos custos. A pasta estima que o governo tenha economizado R\$ 1,49 bilhão entre janeiro e novembro de 2020, ao reduzir gastos com itens como passagens, diárias e energia elétrica (G1, 2020).

Apesar das poucas pesquisas relativas ao tema, pôde ser identificado um trabalho investigativo, realizado pela especialista em gestão pública Juliane Zатели de Souza (2020).

Em sua pesquisa ela descobriu que os normativos previam um aumento, de 10 a 30% de aumento na produtividade no *homework*, em comparação com o regime presencial e, ainda, que os servidores públicos

Enxergam o “teletrabalho” como um processo permanente, que visa conferir eficiência e produtividade às atividades executadas pelos servidores, por meio de Programas de Gestão, e o “trabalho remoto” como uma forma de proteção, realizado por alguns servidores, em decorrência das ações do governo federal para enfrentamento da emergência de saúde pública (SOUZA, 2020).

Os dados trazidos pela autora supracitada indicam que o Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos já havia tido a modalidade de teletrabalho oficializada em 2018, pela Portaria nº 365 e regulamentada pela Portaria nº 62, estabelecendo o desempenho do servidor público optante em pelo menos 20% a mais do que os servidores em regime presencial. Até 2019, o Ministério contava com 1,8% de servidores *homework* e em 2020 saltou para 87% (SOUZA, 2020).

O Ministério da Justiça e Segurança Pública obedece à Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018, que define todos os critérios a serem seguidos na execução do Programa de Gestão e a Portaria nº 926, de 31 de outubro de 2017, que define o teletrabalho e um Comitê Gestor do Teletrabalho em âmbito permanente e facultativo. A norma para a produtividade, instituiu que precisa haver crescimento de 20% em relação aos servidores que trabalham presencialmente. Até 2019, o Ministério contava com 4,5% de servidores em teletrabalho e em 2020 saltou para 55% (SOUZA, 2020).

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento seguiu os protocolos da Portaria nº 1.354, de 16 de agosto de 2018 sobre teletrabalho. Foi uma experiência piloto na qual já participavam 31 servidores. Em 2020, dos 7591 servidores, 2505 passaram a trabalhar remotamente (33%) (SOUZA, 2020).

A Controladoria Geral da União detinha o grande percentual de servidores em teletrabalho até 2019: 22%. Regido pela Portaria nº 747/2018, o teletrabalho neste órgão prevê implemento entre 10 e 25% na produtividade, variando conforme a demanda. Até o fim de 2020 cerca de 68% dos servidores trabalhavam remotamente (SOUZA, 2020).

Especialmente na Controladoria, foi necessário reuniões orientadoras; suporte a partir do escritório, campanhas educativas e *lives* com dicas e esclarecimento de dúvidas. 10 ministérios não tinham servidores em *homework* até 2019, por isso grande parte destes estabeleceu normas a partir da Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, modificada pela Instrução Normativa nº 20, de 13 de março de 2020, a Instrução Normativa nº 21, de 16 de março de 2020, a Instrução Normativa nº 27, de 25 de março de 2020 e a Instrução Normativa nº 35, de 29 de abril de 2020. Atualmente estes ministérios passaram a ter cerca de 59,3% dos seus servidores trabalhando em casa (SOUZA, 2020).

Sobre as dificuldades em executar o trabalho remoto, a maioria dos órgãos pesquisados responderam que o maior problema foi realocar tantos servidores em tão pouco tempo. Outro grande problema citado, a adequação dos servidores ao *homework*, incluindo questões da falta de disponibilidade do equipamento necessário em casa, como computadores e outras próprias da TI, como o acesso às plataformas de intranet, fora do ambiente do órgão e até a ausência de internet no domicílio do servidor e, além disso, outras questões pontuais, facilmente superadas. De forma geral o teletrabalho pôde seguir de forma positiva (SOUZA, 2020).

A Secretaria Geral da Presidência da República relatou que a Presidência da República não tinha servidores em teletrabalho até 2019, mas que em abril de 2020, de seus 3367 servidores, 2251 estavam integralmente *homework* ou em escala de revezamento. O Banco Central do Brasil registrou que de, 3589 servidores, 260 estavam em teletrabalho até 2019 e em 2020 passou todos para o trabalho remoto, enquanto houver situação de risco à saúde pública decorrente da Covid-19. A instituição é uma entre as quais o teletrabalho e trabalho remoto não se confundem, pois entende que tem fins diferentes.

O trabalho remoto é regido pela Portaria nº 105.092, de 21 de outubro de 2019, com meta de ganho de produtividade de pelo menos 15% em relação ao trabalho presencial. O

Serpro - Serviço Federal de Processamento de Dados, foi o pioneiro a implantar do teletrabalho na administração pública federal. Ele esclareceu que seus 6.783 servidores estavam em trabalho remoto, apenas preventivamente ao Coronavírus. Foi o órgão que relatou as maiores facilidades na transição, possivelmente devido a ser uma empresa de tecnologia, com larga experiência em teletrabalho (SOUZA, 2020).

No Tribunal de Contas da União - TCU, a Portaria nº 101, de 8 de março de 2019, discorre sobre o teletrabalho e, dentre os objetivos listados destaca-se a promoção de resultados, melhoria da eficiência e da efetividade, a motivação e o comprometimento com os objetivos da instituição; acesso facilitado ao trabalho pelos servidores com dificuldade de deslocamento, a melhoria da qualidade de vida e metas de sustentabilidade. Em março de 2020, a Portaria nº 62 estabeleceu medidas temporárias para a redução dos riscos da Covid-19 no TCU, suspendendo o limite de servidores em teletrabalho simultaneamente: houve um aumento de 28,22% para 70,3% no número de servidores trabalhando remotamente (SOUZA, 2020).

De maneira geral, teletrabalho tem sido apoiado pela grande parte dos servidores, que descrevem ganhos na qualidade de vida após vivenciar essa modalidade de trabalho. A grande parte dos funcionários públicos deseja trabalhar remotamente em período integral. De acordo com o estudo Retorno Seguro ao Trabalho Presencial, feita pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), junto do Banco Mundial e o Ministério da Economia, cerca de 45% dos servidores públicos federais gostariam de poder trabalhar assim (OLIVEIRA, 2020).

Em 2020, 42.793 servidores de 19 órgãos públicos da União, estados e municípios foram ouvidos, sendo que 99% eram funcionários federais. A investigação ainda descobriu que somente 12% dos servidores gostaria de retornar no antigo regime de período integral e 35% de retornar em escala rotativa. E ainda mais: 38% se opõe veementemente ao retorno ao trabalho presencial. 34% dos servidores percebem que seus órgãos têm um plano claro sobre o regime de trabalho; 32,6% responderam suas organizações não têm plano algum e 33,5% dizem que não sabem (OLIVEIRA, 2020).

A maior preocupação dos entrevistados, ainda é a infecção de COVID-19 no trabalho e a infecção dos familiares, relatadas por 90%. Em segundo lugar vem a preocupação com as opções de transporte para o trabalho (61%) e em terceiro, encontrar um local adequado para deixar os filhos (43%). 42% dos pesquisados disse entender que o uso de máscaras é obrigatório.

Metodologia

A pesquisa bibliográfica documental foi utilizada para construir o presente estudo e dar o suporte necessário, para que todas as etapas do trabalho sejam realizadas, visto que contribuem significativamente para a definição do problema, a construção de hipóteses, a definição dos objetivos a serem alcançados e a conclusão.

Segundo Ferraz (1971 *apud* FERRARI, 1982) a pesquisa bibliográfica pode ser entendida como “o ato de ler, selecionar, fichar e arquivar conteúdos de interesse para a pesquisa a qual está sendo elaborada”. É importante salientar que não se pode apenas colecionar um grande número de pesquisas sobre determinado assunto, mas fazer uma avaliação deste material e rejeitar o que é inadequado, o que exige muita habilidade e sensibilidade do pesquisador.

Conhecer o assunto previamente é fundamental para qualquer trabalho científico, assim a leitura e incansável busca por informações e dados relevantes auxilia na construção de um bom artigo científico.

Conclusão

O objetivo do presente trabalho, foi contribuir para o debate em curso sobre o teletrabalho nas organizações, especialmente no que se refere à administração pública. Por meio de autores clássicos, pesquisas e publicações recentes, tornou-se possível fazer um corte teórico e ainda entregar resultados práticos, apresentando amplas reflexões sobre o gerenciamento remoto do dever de casa em instituições governamentais durante a pandemia de Covid-19.

O rápido desenvolvimento tecnológico atual trouxe mudanças significativas no modo de vida, principalmente em termos de mobilidade e transmissão de dados pela Internet. Essa metamorfose na rotina social leva a novas formas de relações entre pessoas e organizações, incluindo-se aí a administração pública, campo do presente estudo. O teletrabalho oferece uma alternativa que permite a redução de custos fixos e variáveis de diversos elementos, como o espaço físico, infraestrutura mobiliária, infraestrutura tecnológica e sua manutenção periódica, desgaste de equipamentos e economia de energia, água e produtos de higiene.

O teletrabalho nos órgãos públicos traz ainda a promessa de aumento de produtividade, presente nas normas específicas para os órgãos públicos. Assim não apenas as organizações em si, mas os próprios trabalhadores precisam administrar os benefícios e os desafios de trabalhar em casa. Os benefícios podem ser vistos na economia doméstica, na redução do custo da alimentação externa e do transporte, da compra de roupas, dos horários flexíveis, do equilíbrio entre vida pessoal e profissionais, a melhoria da qualidade de vida e aumento do tempo com a família.

Nesse panorama, surge a figura do telegestor, o elo entre os interesses da organização e os interesses pessoais individuais dos trabalhadores remotos. O presente trabalho mostrou que os servidores públicos têm um grande interesse pelo teletrabalho e que reconhecem facilmente os benefícios de trabalhar remotamente, entendendo que a mudança será positiva.

Assim, o perfil do telegestor é o mesmo de um gestor tradicional, porém a falta de certas habilidades, como melhores habilidades de comunicação, pode dificultar o sucesso do teletrabalho. Será necessária uma posição de gestão mais flexível para lidar com as características inerentes do teletrabalho. Os telegestores podem usar várias formas de comunicação, treinamento e videoconferência para desenvolver seus teletrabalhadores e garantir a qualidade dos resultados que recebem. É imperativo que este se familiarize com as novas tecnologias e faça bom uso de suas funções para cumprir totalmente essa função. O teletrabalho incentiva os gestores a melhorar suas habilidades.

A implantação do teletrabalho pela administração pública federal como resposta a uma emergência de saúde pública, de preocupação internacional, causada pelo coronavírus abriu precedentes sem igual para esse tipo de trabalho. Pela primeira vez na história, mais da metade dos servidores públicos exerce suas funções remotamente.

Observou-se que o curto período de trabalho para acomodar grande número de trabalhadores remotos foi a maior dificuldade descrita, mas também apontaram questões como a adequação ao novo modelo de trabalho, falta de computadores e o acesso remoto, funcionários com poucos conhecimentos avançados, meios de comunicação não comumente usados, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, dificuldade de acesso à intranet, falta de Internet de qualidade em casa e o desenvolvimento de mecanismos para monitorar e medir o desempenho dos servidores.

Vale destacar que essas dificuldades variaram de órgão para órgão, mas que um fator relevante que contribuiu para a implantação do teletrabalho foi a experiência anterior com projetos-piloto ou programas de gestão em execução, incluindo métricas de desempenho. Os reguladores têm mostrado um bom nível de maturidade. A maioria das entidades públicas já experimentava a implementação efetiva do teletrabalho e tinha regulamentos próprios.

Existem muitas áreas ainda a serem exploradas sobre o presente tema, que só tendem a crescer. Não só o Governo, mas o mundo inteiro deve se preparar para a possibilidade de futuramente voltar a passar pelo isolamento social e, se isso acontecer novamente, as relações interpessoais continuarão a sofrer profundas mudanças. Recomenda-se a formação de um grupo de pesquisa governamental, com membros de diversos órgãos e organizações, para estudar esta forma de trabalho e sua melhor aplicação na administração pública, o que também servirá, com toda certeza, à iniciativa privada.

REFERÊNCIAS

BARBOSA JUNIOR, Francisco de Assis. **Contrato de teletrabalho: estudo comparado dos elementos constitutivos e da regulamentação concernente**. São Paulo: LTr, 2019.

BATISTA, Vera. **Governo lança Instrução Normativa com instrução para regime de teletrabalho**. Correio Brasiliense, 30 de setembro de 2020. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2020/07/30/internas_economia,876842/governo-lanca-instrucao-normativa-com-instrucao-para-regime-de-teletra.shtml>. Acesso: 22 abr. 2021.

BOONEN, Eduardo Magno. **As várias faces do teletrabalho**. Revista Economia & Gestão, v. 2 n. 4 (2002): E&G - Dez (2002) / Jul (2003). Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/104>>. Acesso: 22 abr. 2021.

BRASIL. **Lei nº 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. 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm>. Acesso: 16 abr. 2021.

_____. **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/l13467.htm>. Acesso: 16 abr. 2021.

_____. **Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020**. Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (**Covid-19**), e dá outras providências. 2020a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv927.htm>. Acesso: 16 abr. 2021.

_____. **Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020**. 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. 2020b. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>>. Acesso: 16 abr. 2021.

_____. **Portaria nº 334, de 22 de outubro de 2020**. 2020c. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-334-de-22-de-outubro-de-2020-284693228>>. Acesso: 16 abr. 2021.

_____. **Governo federal define novas regras para o teletrabalho.** 30 de setembro de 2020. 2020d. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-334-de-22-de-outubro-de-2020-284693228>>. Acesso: 16 abr. 2021.

FERRARI, A. T. **Metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

FINCATO, Denise. **A regulamentação do teletrabalho no Brasil: indicações para uma contratação minimamente segura.** RJLB, Ano 2, n. 2, 2016. Disponível em: <http://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2016/2/2016_02_0365_0396.pdf>. Acesso: 16 abr. 2021.

G1. **Órgãos públicos começam a adotar as diretrizes para implementar teletrabalho.** 30 de dezembro de 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/12/30/orgaos-publicos-comecam-a-adotar-as-diretrizes-para-implementar-teletrabalho.ghtml>>. Acesso: 16 abr. 2021.

ILO. INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. **C 177 - Home Work Convention, 1996 (Nº 177).** Disponível em: <https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312322#:~:text=The%20national%20policy%20on%20home,2.>. Acesso: 16 abr. 2020

MENDES, Ricardo Augusto de Oliveira; OLIVEIRA, Lucio Carlos Dias; VEIGA, Anne Gabriela Bastos. **A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira.** Brazilian Journal of Development, v. 6, n. 3, 2020. Disponível em: <<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/7725>>. Acesso em 22 abr. 2021.

NILLES, Jack M. **What does telework really do to us?** World Transport Policy & Practice, v. 2, n.1-2, 1996. Disponível em: <<https://www.eco-logica.co.uk/pdf/wtpp02.1,2.pdf>>. Acesso em 22 abr. 2021.

OLIVEIRA, Kelly. **Servidores querem ter a opção de trabalho remoto, diz pesquisa.** Agência Brasil, 5 nov. 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.etc.com.br/saude/noticia/2020-11/servidores-querem-ter-opcao-de-trabalho-remoto-diz-pesquisa>>. Acesso em 22 abr. 2021.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. **O teletrabalho: conceituação e questões para análise.** Cad. EBAPE.BR vol.16 no.1 Rio de Janeiro Jan./Mar. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512018000100152&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em 22 abr. 2021.

SACCARO JUNIOR, Nilo Luiz. **Texto para discussão 22207. Teletrabalho no setor público brasileiro: impacto potencial sobre o tráfego urbano e as emissões de carbono.** Rio de Janeiro: Ipea, 2016. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2207.pdf>. Acesso em 22 abr. 2021.

SOUZA, Juliane Zatelli de. **Perspectivas e desafios do teletrabalho na administração pública federal diante da pandemia de COVID-19**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6098/1/TCC_ENAP_Juliane%20Zatelli.>. Acesso em 22 abr. 2021.

WINTER, Vera Regina Loureiro. **Teletrabalho: Uma Forma Alternativa de Emprego**. São Paulo: LTr, 2005.