

## **Trabalho remoto no setor público: contribuições teóricas**

### *Remote work in the public sector: theoretical contributions*

Gabriela Almeida Marcon Nora<sup>1</sup>, Fernanda Almeida Marcon<sup>2</sup> e Denise Teresinha Almeida Marcon<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, doutoranda do programa de pós-graduação da UNIVALI, email: gabriela@marconnora.com

<sup>2</sup>Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, mestre em Administração, email: fernanda@almeidamarcon.com

<sup>3</sup>Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, mestranda do programa de pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC, denise@almeidamarcon.com

#### **RESUMO**

O presente artigo objetiva, no plano teórico, esclarecer e relacionar os conceitos de trabalho remoto e suas aplicações no setor público. Para tanto, com base em pesquisa bibliográfica e abordagem qualitativa, trata das definições do trabalho remoto, do trabalho remoto e o setor público e da administração pública brasileira. O contexto atual evidencia vantagens ao poder público relacionadas à prática do trabalho remoto. O estudo se justifica a partir de uma compreensão mais aprofundada desses temas, acredita-se que é possível evoluir em termos de arranjos flexíveis e inovadores de trabalho, reduzindo custos ao setor público e proporcionando maior qualidade de vida aos colaboradores. Apesar dos avanços observados nos últimos anos, da disseminação desta prática na iniciativa privada e em âmbito estatal em outros países, o setor público brasileiro, em geral, ainda não possui uma política expressiva de trabalho remoto. No Estado de São Paulo, por exemplo, o Poder Executivo regulamentou o trabalho remoto no ano de 2017. O paradigma e a cultura da presença física devem dar lugar a formas de aferição da assiduidade que visem mais aos resultados e à produtividade do que a ocupação do espaço no órgão.

Palavras-chave: Teletrabalho, Administração Pública, Trabalho Flexível.

#### **ABSTRACT**

This study aims to clarify and relate the concepts of telework and its applications in the public sector. For this, based on bibliographical research and qualitative approach, it deals with the definitions of telework, flexible work arrangements in the public sector and Brazilian public administration. The study is justified from a deeper understanding of these themes, it is believed that it is possible to evolve in terms of flexible and innovative work arrangements, reducing costs to the public sector and providing higher quality of life to civil servants. Despite the advances observed in recent years, the dissemination of this practice in the private sector and in other countries, the Brazilian public sector, in general, does not yet have an expressive policy of telework. In the State of São Paulo, for example, the Executive Branch regulated telework in the year 2017. The paradigm and the culture of physical presence should give way to assiduity measures that aim at results and productivity rather than occupation of offices.

Keywords: Telework, Public Administration, Flexible Work Arrangements.

## 1 INTRODUÇÃO

O uso de sistemas informatizados no âmbito público tem viabilizado a transformação das relações de trabalho. Buscando adequar suas estruturas materiais e humanas a Administração Pública, ao tempo que aperfeiçoa a transparência e governança, introduz a possibilidade de atribuições públicas, desde que compatíveis, passem a ser realizadas em forma remota. Uma nova política que permita trabalhar em casa pode ser descrita como uma inovação no modo como as responsabilidades de trabalho são organizadas no setor público (ARUNDEL; HUBER, 2013).

O teletrabalho ou trabalho remoto refere-se a uma sistemática alternativa de produção, viabilizada pelas tecnologias de informação e comunicação (TIC), que permite aos funcionários trabalharem fisicamente fora do ambiente e horário convencionais, levando a tarefa ao colaborador e não o contrário (NILLES, 1994; FELDMAN; GAINEY, 1997; FAIRWEATHER, 1999; TASKIN; EDWARDS, 2007).

Estudos indicam que as dimensões emocionais associadas ao trabalho têm efeito significativo na explicação dos níveis de desgaste dos funcionários (PARKER; WALL, 1998; BAYRAM; AYTAC; DURSUN, 2012; PETERS et al., 2014). Ainda, o incentivo ao teletrabalho demonstra-se desejável do ponto de vista da mobilidade sustentável, a merecer apoio de políticas públicas (VAN LIER; DE WITTE; MACHARIS, 2012). Além disto, a desnecessidade do deslocamento propiciada pelo trabalho remoto pode ser um fator de inclusão social no que diz respeito às pessoas portadoras de deficiência (AYTAC et al., 2012).

Para que o trabalho remoto seja possível em um ambiente burocrático, é necessário redefinir as regras de controle, bem como reformular práticas e o papel gerencial (TASKIN; EDWARDS, 2007; CALLIER, 2013a). A lógica de produtividade do trabalho remoto está centrada no resultado do labor e não nas horas passadas no interior da instituição. O Poder Público passa a valorizar mais as consequências, a efetividade, do que o processo em si. Passa a pactuar metas de desempenho aos servidores calcadas no compromisso e confiança recíprocos. O contexto apresentado, que evidencia indícios de vantagens para o Poder Público quanto à prática do trabalho remoto – como, por exemplo, melhoria na eficiência geral e redução do absenteísmo –, requer instrumentos de mensuração que permitam caracterizar como e quanto a nova sistemática contribui para o desempenho do setor público.

Assim, com base em ampla pesquisa bibliográfica em bases de dados acessadas a partir do portal de periódicos CAPES e abordagem qualitativa, resultante de projeto de mestrado de uma das

autoras, objetivou-se, no plano teórico, esclarecer e relacionar os conceitos de trabalho remoto e suas aplicações no setor público. Justifica-se o estudo, pois, a partir de uma compreensão mais aprofundada desses temas, acredita-se que é possível evoluir em termos de arranjos flexíveis e inovadores de trabalho, reduzindo custos ao setor público e proporcionando maior qualidade de vida aos colaboradores. Logo, este trabalho traz uma importante contribuição teórica para o meio acadêmico ao fomentar as discussões postas.

## 2 DEFINIÇÕES DE TRABALHO REMOTO

Na literatura acadêmica, encontram-se acepções, de modo geral, muito semelhantes para o trabalho remoto, que é uma espécie de arranjo ou disposição flexível de trabalho (FWA – *Flexible Work Arrangements*). Algumas definições concentram-se na forma de prestação do serviço, outras nos impactos e/ou benefícios advindos. Há preocupação de que, em virtude de ser uma temática abordada por múltiplas disciplinas, uma literatura disjunta, as ênfases possam ser diferentes, apesar da semelhança conceitual (ALLEN; GOLDEN; SHOCKLEY, 2015).

É comumente definido como opção que permite flexibilidade em termos de "onde" o trabalho é realizado (frequentemente referido como teletrabalho, trabalho remoto, telecommutação ou *flexplace*) e /ou "quando" o trabalho é concluído (muitas vezes referido como horário flexível ou flexibilidade de programação) (DURST, 1999; RAU; HYLAND, 2002; ALLEN et al., 2013). O quadro abaixo apresenta uma sistematização destas conceituações, ao lado das publicações em que disponibilizados os textos, a indicar a área do estudo:

Quadro 1 - Definições de Teletrabalho ou trabalho flexível na literatura

<b><i>Autores</i></b>	<b><i>Definições</i></b>	<b><i>Publicação</i></b>
<i>Aguilera et al. (2016)</i>	Neste artigo, o teletrabalho é definido como o emprego assalariado (o teletrabalhador é empregado diretamente pela empresa para qual desenvolve o labor) em que o trabalho poderia ter sido regularmente conduzido nas instalações do empregador é conduzido em casa ou a partir de um escritório satélite.	<i>Transportation Research</i>
<i>Allen, Golden e Shockley (2015)</i>	Teletrabalho tem sido referido como teletrabalho, trabalho remoto, trabalho distribuído, trabalho virtual, trabalho flexível, <i>flexplace</i> e trabalho à distância, entre outros rótulos. Estes vários termos, ao mesmo tempo que se sobrepõem, muitas vezes incorporam conceituações diferentes do teletrabalho. Mesmo entre os estudos que usaram o rótulo idêntico de teletrabalho, a definição real oferecida pode variar. Isso finalmente impacta os tipos de desenhos de estudo e amostras que os pesquisadores usam para estudar o teletrabalho.	<i>Psychological Science in the Public Interest</i>
<i>Bae e Kim (2016)</i>	O teletrabalho, também conhecido como trabalho remoto, é uma política que está sendo amplamente adotada por organizações que	<i>The American Review of</i>

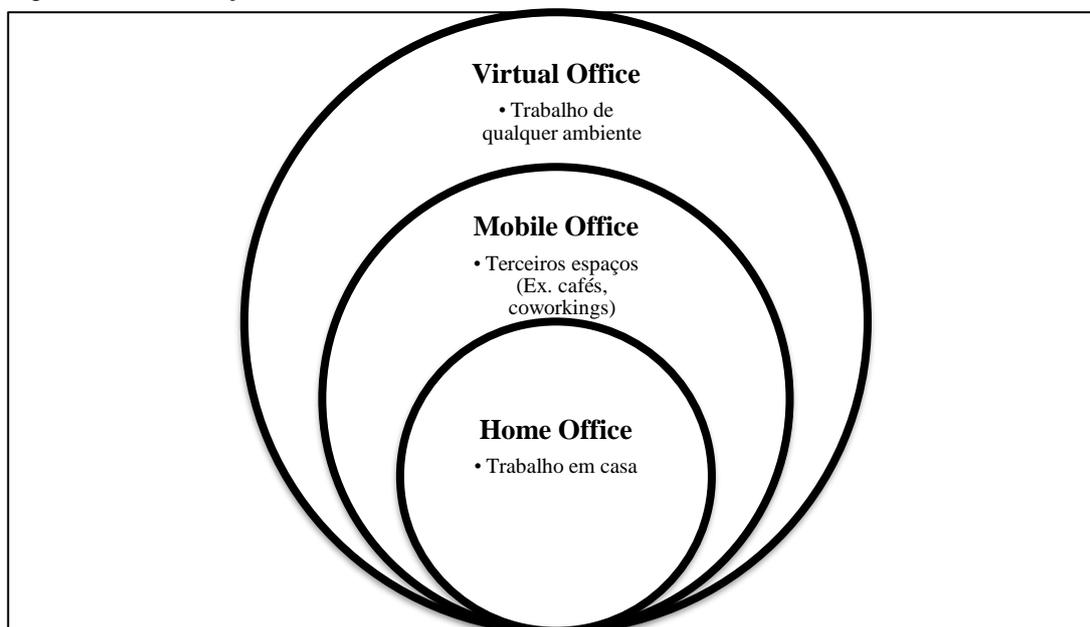
	buscam aumentar o desempenho organizacional, recrutar bons candidatos e manter uma alta taxa de retenção.	<i>Public Administration</i>
<i>Basile e Beuregard (2016)</i>	O teletrabalho permite que os indivíduos reduzam o tempo de deslocamento e adaptem as demandas pessoais mais facilmente em torno de suas atividades de trabalho, de modo que ajuda a atrair e reter talentos de alta qualidade, contribuindo para uma força de trabalho diversificada. Ao permitir que os funcionários passem algum tempo fora do escritório para focar ininterruptamente em tarefas que exigem níveis mais altos de concentração, as organizações podem aumentar tanto a qualidade quanto a quantidade de seus produtos. O teletrabalho reduz a necessidade de espaços de escritório e elimina restrições geográficas sobre a localização dos funcionários, possibilitando que as organizações reduzam custos, desenvolvam flexibilidade e agilidade.	<i>Strategic HR Review</i>
<i>Bloom et al. (2015)</i>	Teletrabalho ou telecommutação neste artigo são referidos indistintamente como “trabalhar de casa” ou “ <i>Working from home</i> (WFH) ”.	<i>Quarterly Journal of Economics</i>
<i>Caillier (2013)</i>	Um arranjo flexível de trabalho ao abrigo do qual um empregado desempenha as funções e responsabilidades de sua posição, bem como outras atividades autorizadas a partir de um local de trabalho pré-aprovado que não seja aquele em que convencionalmente laboraria.	<i>The American Review of Public Administration</i>
<i>Diamond (2008)</i>	O trabalho flexível ou teletrabalho é viabilizado pelo avanço tecnológico, o qual permitiu o labor a partir de um local alternativo (muitas vezes de casa) usando tecnologias de informação e comunicação para manter as ligações com o ambiente de trabalho habitual.	<i>International Journal of Services Technology and Management</i>
<i>Fonner e Roloff (2010)</i>	Um arranjo laboral no qual os funcionários realizam seu trabalho regular em um local diferente do escritório convencional, apoiados por conexões tecnológicas.	<i>Journal of Applied Communication Research</i>
<i>Green e Roberts (2010)</i>	Com o auxílio de tecnologias emergentes como a videoconferência, os funcionários trabalham em equipes que transcendem o tempo e a distância. Além disso, gestores e líderes contam com organizações virtuais para romper fronteiras globais e reduzir os custos de pessoal.	<i>Public Personnel Management</i>
<i>Gregory e Milner (2009)</i>	As autoras ressaltam que a definição de "trabalho flexível" é, por si só, muito ambígua, uma vez que engloba, por exemplo, a flexibilidade funcional, contratual, financeira e geográfica. Os benefícios advindos podem ser mútuos (organização e colaboradores) ou unilaterais.	<i>British Journal of Industrial Relations</i>
<i>Helminen e Ristimäki (2007)</i>	O teletrabalho ( <i>telework</i> ) é um termo comumente utilizado na Europa, incluindo, em sentido lato, todas as “tele atividades” relacionadas com o trabalho. Nos Estados Unidos, o termo geralmente usado é telecommutação ( <i>telecommuting</i> ), que enfatiza os impactos do deslocamento do teletrabalho (itinerário casa-trabalho).	<i>Journal of Transport Geography</i>
<i>Joice e Verive (2006)</i>	O teletrabalho no âmbito governamental e no setor privado está se transformando gradativamente na política de gestão predominante.	<i>Public Manager</i>
<i>Mahler (2015)</i>	Teletrabalho é o arranjo por meio do qual os funcionários realizam trabalhos de forma remota a partir da própria casa ou de centros especiais que utilizam tecnologias de informação e comunicação.	<i>Review of Public Personnel Administration</i>
<i>Mcguire, Kenney e Brashler (2010)</i>	Uma disposição de trabalho flexível altera o espectro temporal ou físico da prestação regular do labor.	<i>Georgetown Law Library</i>
<i>Messenger e Gschwind (2016)</i>	As tecnologias de informação e comunicação aproximam os funcionários de seu labor. O teletrabalho está inserido numa ordem tipológica com outros arranjos de trabalho. Neste estudo, a ênfase é menos na forma de desenvolvimento e mais na variedade. O teletrabalho é percebido como um dos muitos modos de trabalho coexistentes, como o trabalho tradicional em escritório, trabalho móvel	<i>New Technology, Work and Employment</i>

	ou trabalho virtual, de modo geral. Os autores apontam a existência de três gerações de teletrabalho.	
<i>Rosenfield e Alves (2006)</i>	Trabalho remoto ou teletrabalho, no serviço público ou na iniciativa privada, seria aquele realizada fora das dependências da organização ou do cliente contratante de um serviço, mediante a utilização de tecnologias de informação e comunicação – TIC.	Dicionário de Trabalho e Tecnologia
<i>Taskin e Edwards (2007)</i>	Para os autores, ao modificar o enquadramento espacial e temporal do trabalho, o teletrabalho envolve uma reorganização da conduta do labor que afeta a relação de trabalho sob diversos aspectos.	<i>New Technology, Work and Employment</i>

Fonte: Marcon (2017).

Ainda quanto às definições de teletrabalho, telecommutação ou trabalho remoto, Messenger e Gschwind (2016) apresentam o que chamam de três gerações do teletrabalho, haja vista que o desenvolvimento de tecnologias de comunicações e informação cada vez mais avançadas permitiu interação mais intensa entre pessoas distantes e revolucionou tanto as rotinas domésticas quanto as organizacionais. As três gerações sugeridas pelos autores são: os escritórios em casa (home office); escritórios móveis (mobile office) e escritórios virtuais (virtual office). É possível representar estas gerações em uma lógica de abrangência, consoante esboça a figura abaixo:

Figura 1 - Três Gerações de Teletrabalho



Fonte: Marcon (2017).

Para Taskin e Devos (2005) na interface entre os campos social e técnico, o teletrabalho aparece como um arranjo flexível que atende às demandas dos empregados e empregadores. Ao exigir autonomia e responsabilidade contribui para o surgimento de um novo contrato social que se

caracteriza melhor pela noção de "responsabilidade individual", possibilitando a adaptação de situações que exijam tratamento diferenciado. Também, Menezes e Kelliher (2011) afirmam que os benefícios do trabalho flexível acomodam as preferências e necessidades de gestores e trabalhadores, razão pela qual têm sido amplamente defendidos nos relatórios do governo do Reino Unido. Stavrou (2005), reforçando esta afirmação, assevera que a flexibilização das disposições de trabalho é uma tendência que tende a transformar o mercado na União Europeia.

Um estudo realizado em um órgão federal norte-americano demonstrou que funcionários sentem mais bem-estar afetivo positivo relacionado ao trabalho e menos bem-estar afetivo negativo nos dias em que trabalham remotamente em comparação com os dias em que estão no escritório (ANDERSEN; KAPLAN; VEGA, 2015).

### **3 TRABALHO REMOTO E SETOR PÚBLICO**

Ao mesmo tempo em que o avanço tecnológico ameaça determinados postos de trabalho, surgem oportunidades em outras áreas e as relações laborais são reconstruídas (RUBERY; GRIMSHAW, 2001). A flexibilização no local de trabalho é uma tendência do capitalismo moderno (CHESNAIS, 1996) e tem sido um tema de grande interesse para pesquisadores, profissionais e defensores de políticas públicas como uma ferramenta para ajudar os indivíduos a gerenciar seus papéis no trabalho e na família (TASKIN; EDWARDS, 2007; GREGORY; MILNER, 2009; HAYMAN, 2009; ALLEN et al., 2013).

Hayman (2009) pondera que o aumento da flexibilidade oferecida aos funcionários por meio de horários de trabalho não convencionais pode promover a integração dos aspectos profissional, familiar e pessoal, proporcionando maior satisfação e equilíbrio entre a carreira e a vida privada dos indivíduos. Outros estudos corroboram esta consideração (ALLEN, 2001; COLLINS, 2005; BUDD; MUMFORD, 2006; TASKIN; EDWARDS, 2007; GREGORY; MILNER, 2009; BEAUREGARD, 2011; ALLEN et al., 2013; COTTI; HALEY; MILLER, 2014; CALLIER, 2016). Indivíduos com crianças são entusiastas dos arranjos flexíveis de labor (MAJOR; VERIVE; JOICE, 2008; TROUP; ROSE, 2012; VILHELMSON; THULIN, 2016). A cultura organizacional influencia na viabilidade da adoção de disposições flexíveis de trabalho (BAILYN, 1993; BEAUREGARD, 2011). Estudos apontam que estes arranjos flexíveis no serviço público interferem na satisfação e retenção de pessoas em suas funções (TASKIN; EDWARDS, 2007; CAILLIER, 2012; CAILLIER, 2013; BAE; KIM, 2016).

Uma das preocupações apresentadas pela literatura advindas da possibilidade de trabalhar fora do ambiente convencional é, justamente, estabelecer fronteiras entre o trabalho e a vida privada (PRATT; JARVIS, 2006; WHEATLEY, 2012; BASILE; BEUREGARD, 2016). Em geral, indivíduos que trabalham remotamente de forma intensa possuem maior conflito quando seu grau de autonomia é baixo ou a família com que dividem o lar é muito grande (RUTH; CHAUDHRY, 2008). Outra questão relevante é o isolamento, a perda das interações informais próprias do ambiente laboral que permitem, inclusive, o desenvolvimento de ideias e estratégias. Estudos apontam que os funcionários públicos parecem valorizar menos estas interações do que os empregados do setor privado (COOPER; KURLAND, 2002; WHITTLE; MULLER, 2009).

De acordo com Menezes e Kelliher (2011), as preocupações com a sistemática do trabalho remoto ou arranjos flexíveis de trabalho (FWA – *Flexible Work Arrangements*) na literatura internacional estão concentradas no desempenho organizacional; desempenho individual; consequências comportamentais; preocupações com saúde e bem-estar e, finalmente, alguns estudos relacionados aos vínculos diretos e os indiretos com o desempenho ou com fatores contingenciais atrelados aos FWA.

No que diz respeito ao desempenho organizacional, Dex e Scheibl (2002) asseveram que os gestores precisariam elucidar aos colaboradores que arranjos flexíveis de trabalho são bem vistos, contudo, o histórico e o desempenho anterior do trabalhador são considerados para sua implementação. Para Tremblay e Genin (2010), a autonomia estratégica – que permitiria definir os objetivos do trabalho – está atrelada a características como educação e *expertise*, enquanto a autonomia operacional, que se refere à escolha dos métodos de trabalho, está relacionada a fatores contextuais, como o tipo de clientes e de contratos.

A questão comportamental dos candidatos ao trabalho remoto também é apontada como fator relevante por Green e Roberts (2010), ao tratar do setor público federal nos Estados Unidos, os quais ainda propõem que a organização celebre compromissos para promover a coesão do grupo que trabalha fora do ambiente. Estas disposições de labor flexível podem, portanto, fomentar outras mudanças organizacionais conducentes ao aprimoramento do desempenho em muitos casos (BAILYN; FLETCHER; KOLB, 1997; DEX; SCHEIBL, 2002). Felstead et al. (2002) afirmam que a opção pelo trabalho em casa tende a ser mais naturalmente disponibilizada entre indivíduos que são responsáveis pela qualidade da própria produção e os próprios resultados, ou seja, profissionais com maior grau de autonomia e responsabilidade, como é o caso de certos órgãos públicos e departamentos de grandes empresas.

Para Green e Roberts (2010), são fatores basilares a inibir um programa mais intenso de teletrabalho no serviço público federal norte-americano: (a) falta de conhecimento dos gestores sobre como planejar e organizar as atividades, (b) problemas relacionados à segurança, confidencialidade e seguro dos trabalhadores, (c) dificuldades de controle, para gerenciar e supervisionar os teletrabalhadores, (d) razões relacionadas à produtividade ou qualidade do trabalho, (e) altos investimentos em computadores e teletrabalhadores, (f) resistência dos sindicatos e (g) falta de interesse dos trabalhadores.

Gregory e Milner (2009) alertam que as disposições de trabalho flexíveis quanto ao tempo podem ser mais favoráveis aos empregados – como o trabalho a termo, a partilha de trabalho, o tempo flexível e a licença parental – e, destarte, melhorar o equilíbrio entre profissão e vida privada. Por outro lado, entretanto, estes arranjos podem apresentar-se mais favoráveis ao empregador, incluindo disposições que tendem a dificultar o equilíbrio entre o labor e outros compromissos. Ainda, segundo as autoras, muitos arranjos flexíveis de trabalho podem ser percebidos como mais favoráveis ao empregado ou ao empregador a depender do contexto em que implantados.

A revisão da literatura permite inferir que o setor de serviços, sobretudo, atividades intensivas em conhecimento, é aquele em que os arranjos flexíveis de trabalho, com destaque para o trabalho remoto, desenvolveram-se de forma mais notável. Na indústria é possível verificar iniciativas, todavia ainda incipientes. Dentro do setor de serviços, a iniciativa privada está muito à frente do setor público em termos de adoção do teletrabalho (MOKHTARIAN; SALOMON; CHOO, 2005; COOPER; KURLAND, 2002; MCGUIRE; KENNEY; BRASHLER, 2010; GREEN; ROBERTS, 2010; CAILLIER, 2015; BAE; KIM, 2016). A partir da literatura acadêmica, portanto, calham possíveis indicadores de desempenho para o trabalho remoto, consoante relação constante do quadro a seguir:

Quadro 2 - Potenciais Indicadores de Desempenho para o Trabalho Remoto

AUTORES	POTENCIAIS INDICADORES DE DESEMPENHO
<i>Messenger e Gschwind (2016)</i>	Infraestrutura: equipamentos e softwares necessários
<i>Green e Roberts (2010)</i>	Dimensionamento dos custos envolvidos; redução ou simplesmente custos envolvidos
<i>Green e Roberts (2010)</i>	Segurança e confidencialidade das informações
<i>Menezes e Kelliher (2011)</i>	Questões de saúde. Ergonomia. Prevenção, segurança e medicina do trabalho.

<i>Gregory e Milner (2009); Bloom et al. (2015); Basile e Beauregard (2016)</i>	Tempo à disposição do empregador. Horas trabalhadas.
<i>Dex e Scheibl (2002); Felstead et al. (2002); Green e Roberts (2010)</i>	Perfil dos profissionais mais aptos ao trabalho remoto.
<i>Taskin e Devos (2005)</i>	Responsabilidade individual
<i>Green e Roberts (2010)</i>	Papel do gestor. Habilidades do gestor para lidar com equipes remotas. Perfil de liderança do integrante de equipe remota (comunicação, auto iniciativa, tomada de decisão).
<i>Ruth e Chaudhry (2008); Menezes e Kelliher (2011)</i>	Produtividade
<i>Taskin e Edwards (2007); Caillier (2013); Andersen; Kaplan; Vega (2015); Bae e Kim (2016)</i>	Satisfação/motivação dos trabalhadores
<i>Cooper e Kurland (2002); Whittle e Muller (2009)</i>	Canais e padrões de comunicação. Interação.
<i>Green e Roberts (2010)</i>	Ferramentas de monitoramento das equipes.
<i>Van Lier; De Witte; Macharis (2012)</i>	Sustentabilidade
<i>Helminen e Ristimäki (2007); Basile e Beauregard (2016)</i>	Impactos do deslocamento (itinerário casa-trabalho)

Fonte: Marcon (2017).

Os potenciais indicadores no quadro acima refletem as preocupações extraídas da literatura (não de modelos pré-existentes) e podem ser ampliados significativamente. A partir destes poucos, porém, já é possível verificar que há diversos aspectos do trabalho remoto que demandam controle e mensuração.

#### **4 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E EXPERIÊNCIAS DE TRABALHO REMOTO NO CONTEXTO BRASILEIRO**

A Administração Pública também pode ser conceituada como um conjunto de conhecimentos e estratégias em ação por diversos elementos para fins de prover os serviços públicos (SALM; MENEGASSO, 2009), com desígnio de promoção ampla do interesse público, sendo gestores e cidadãos partícipes destas múltiplas dimensões (MARCON, 2017). No Brasil, a incorporação de preceitos gerenciais próprios da esfera privada restou conhecida como modelo

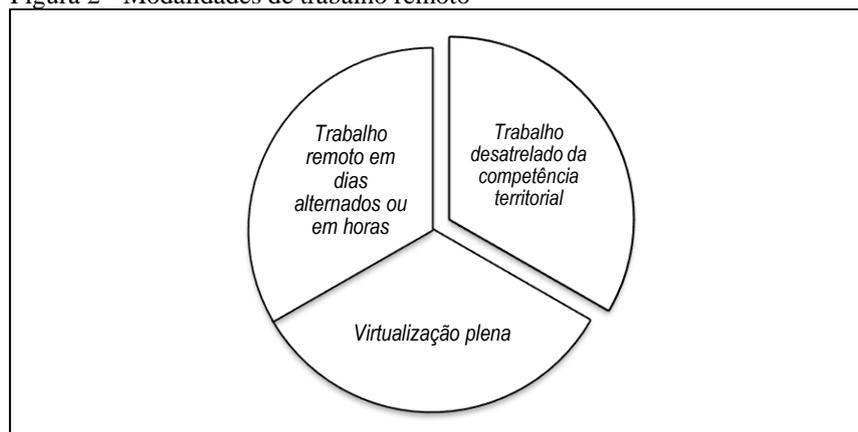
gerencial ou gerencialismo (ROCHA; ALBUQUERQUE, 2011). Em uma perspectiva histórica, o Estado brasileiro é marcado por processos de reformas e transformações administrativas estruturais (KLERING; PORSSÉ; GUADAGNIN, 2010), passando por um curso relativamente recente de redemocratização, como visto, quando promulgada a Constituição da República de 1988, a qual ressalta os deveres estatais prestacionais e as garantias dos indivíduos em face do Poder Público (DI PIETRO, 2009). Para Secchi (2009), tanto o modelo patrimonialista - mantido no Brasil Império até a República Velha entre 1889 e 1930 (COSTA, 2008) –, quanto o burocrático e o gerencialismo podem ser visualizados na gestão pública brasileira moderna. A adoção de um modelo de Administração Pública Gerencial no Brasil, nos artigos 170 e 173 da Carta de 1988 – (BRASIL, 1988), está muito atrelada à crise entre governabilidade e credibilidade estatal (DE PAULA, 2005).

A introdução do modelo gerencial no Brasil sofreu, portanto, forte influência das crises pelas quais o país passou. Em pleno regime militar, o Decreto-Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967 – até hoje em parte vigente –, foi uma tentativa incipiente de superação do modelo essencialmente burocrático. Este normativo previu a divisão entre Administração Pública direta e indireta, propondo-se a regular a estrutura administrativa da organização federal (MELLO, 2009). O teletrabalho, forte no intuito de aumentar a eficiência, surgiu no Brasil na década de 1970, em meio à crise do petróleo e energia. Difundiu-se, contudo, a partir dos anos 1990, com o avanço das tecnologias de informação e telecomunicações (COSTA, 2007). Também na década de 1970, pelas mesmas razões, o termo telecommutação (*telecommuting*) tornou-se popular nos Estados Unidos da América e expandiu-se pela Europa (CAILLIER, 2013b; ALLEN; GOLDEN; SHOCKLEY, 2015; VILHELMSON; THULIN, 2016). Pode ser classificado quanto aos critérios locativo e comunicativo. De acordo com o primeiro, diz-se que o trabalho remoto é aquele prestado em domicílio, em telecentros e móvel – sem uma base fixa. Pelo critério comunicativo, diz-se que o trabalho remoto pode ser classificado em on-line e off-line (DE CARVALHO; FINCATO, 2018).

O trabalho remoto possibilita que a atuação seja estabelecida de forma desterritorializada, isto é, desatrelada dos limites da competência territorial. Não necessariamente um servidor terá suas funções adstritas ao âmbito de sua lotação física, do espaço ocupado por ele. Isto contribui para um aumento da produtividade dos órgãos, que poderão realizar gestão estratégica de pessoas, suprimindo locais desguarnecidos de recursos por intermédio da realocação e equalização das demandas.

Considerando, ademais, que o trabalho remoto pode ser um elemento de motivação e incremento da qualidade de vida – fator que também contribui para a eficiência do servidor – a oferta da modalidade de trabalho fora das dependências do órgão em dias alternados da semana ou em algumas horas do dia pode ser de interesse público. Assim, a figura 2, a seguir, demonstra as possibilidades de interpretação do conceito de trabalho remoto pelo critério locativo:

Figura 2 - Modalidades de trabalho remoto



Fonte: As autoras (2018).

De acordo com relatório da IWG, cinquenta por cento dos funcionários globalmente estão trabalhando fora da sede do escritório principal por pelo menos 2,5 dias por semana e oitenta e cinco por cento deles afirmam que sua produtividade aumentou em razão da maior flexibilidade (IWG, 2019). Em âmbito nacional, o número de teletrabalhadores do setor público, apesar dos avanços nos últimos anos, ainda é conservador. No Poder Judiciário trabalhista – que foi pioneiro na adoção de muitas inovações – em 2011 o número oficial de teletrabalhadores ainda era inferior a mil (FERREIRA, 2011), de modo que há significativo espaço para crescimento e estudos acerca do aperfeiçoamento e inovação da gestão pública de pessoas. Apesar de o número efetivo de colaboradores do serviço público em trabalho remoto não ser elevado quando comparado a outros países e aos dados da iniciativa privada, há exemplos de órgãos com experiências bem-sucedidas nessa modalidade.

Na esfera Federal, o Tribunal de Contas da União (TCU), órgão auxiliar do Poder Legislativo, possui a Portaria-TCU nº 139, de 9 de março de 2009 e a Portaria-TCU nº 99, de 05 de abril de 2010 que já regulamentavam o trabalho remoto há alguns anos. Servidores do Tribunal de Contas da União (TCU), em evento realizado perante a Câmara dos Deputados ainda em 2013, relataram que a experiência com o trabalho remoto elevou significativamente os níveis de

produtividade e promoveu maior engajamento dos servidores na atividade finalística do órgão (CLP, 2014).

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) regulamenta a prática do trabalho remoto no âmbito do Poder Judiciário e traz, em seus normativos, critérios como aumento da produtividade, economia de recursos e melhoria de qualidade de vida dos servidores. Cita-se, por exemplo, o Tribunal Superior do Trabalho (TST), o Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), o Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina (TJSC), Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (TJSP), Tribunal de Justiça do Distrito Federal (TJDFT), dentre outros. O Supremo Tribunal Federal, por meio da Resolução nº 568/2016, instituiu um projeto piloto em fevereiro de 2016.

No TJDFT, o projeto-piloto de trabalho remoto iniciou em agosto de 2015, nos termos da Resolução 12/2015, e perdurou 18 meses, com a adesão de 75 servidores. Em 2017, o órgão adotou a modalidade, institucionalizando-a em definitivo. Os servidores em regime de teletrabalho têm metas, no mínimo, quinze por cento além do estipulado para os servidores que executam suas atividades nas dependências do referido Tribunal. O limite máximo de servidores em labor remoto, por unidade, é de trinta por cento da respectiva lotação de referência.

No Estado de São Paulo, o Decreto Executivo n. 62.648, de 27 de junho de 2017, franqueia o trabalho remoto, no âmbito da Administração Direta e Autárquica, às atribuições em que seja possível mensurar objetivamente o desempenho do servidor. Para os fins do normativo paulista, “teletrabalho é a modalidade de prestação da jornada laboral em que o servidor ou empregado público executa parte ou a totalidade de suas atribuições fora das dependências físicas do seu órgão ou entidade de lotação” (BRASIL, 2017a).

O decreto em comento estabelece limitação territorial ao dispor que a jornada laboral em teletrabalho deverá ser cumprida no município em que estiver localizada a repartição pública em que o servidor ou empregado público estiver lotado, em localidade com distância nunca superior a cem quilômetros desse município. A adesão do servidor ou empregado público ao teletrabalho é facultativa, competindo ao gestor da unidade selecionar os interessados, observada a conveniência do serviço público. Ainda tratando da legislação recente do Estado de São Paulo, verifica-se que a seleção dos servidores ou empregados públicos que atuarão em teletrabalho deve atender a critérios relativos ao perfil profissional, tais como organização, autonomia, orientação para resultados e controle de qualidade.

A exemplo do que ocorre em outras esferas da Administração Pública brasileira, também no Estado de São Paulo, compete ao servidor ou empregado público em teletrabalho

responsabilizar-se pelas estruturas físicas e tecnológicas necessárias ao cumprimento de suas atribuições, bem como por toda e qualquer despesa decorrente dessa modalidade de trabalho, incluindo telefonia fixa e móvel, internet, mobiliário, hardware, software, energia elétrica e similares. O normativo paulista deixa claro, ainda, que não caberá pagamento de adicional por prestação de serviço extraordinário para o alcance das metas previamente estipuladas. Esta disposição faz sentido uma vez que toda a lógica de controle de assiduidade faz-se por produção. Não há razão para pagamento de hora extraordinária quando o controle da carga horária dispensa a assinatura diária de ponto. Não é característica do trabalho remoto, nos termos da literatura especializada, o controle fixo de jornada.

A utilização da tecnologia para o desempenho das atividades na Advocacia-Geral da União – AGU, surgiu inicialmente no anexo I do Decreto nº 7.392, de 13 de dezembro de 2010. A Procuradoria-Geral Federal – PGF, órgão vinculado à AGU, foi pioneira na regulamentação do trabalho remoto de seus membros, por meio da Portaria PGF nº 978/2015 (DE CARVALHO; FINCATO, 2018). A Escola da Advocacia-Geral da União – também órgão da AGU –, por sua diretoria, no uso das atribuições conferidas pelo art. 45, § 1º da Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993, também regulamentou a realização de atividades e atribuições funcionais fora das dependências físicas do órgão. Dentre os motivos relacionados para edição do ato, considerou as vantagens e benefícios indiretos do teletrabalho para a Administração Pública, para a sociedade e qualidade de vida dos indivíduos. Ressalta-se, ainda, a necessidade de monitorar o trabalho remoto de modo uniforme e isonômico.

Para os fins da Portaria EAGU n. 03/2017, de 25 de abril de 2017, considera-se trabalho remoto a realização das atividades e atribuições funcionais pelos membros e servidores administrativos da EAGU, mediante o uso de equipamentos e tecnologias, que possam ser plenamente desenvolvidas fora das dependências físicas das unidades da Escola pelo país (BRASIL, 2017b). O referido normativo dispõe que o teletrabalhador terá um incremento de carga da ordem de vinte por cento com relação aos servidores que exercem suas atribuições no interior do órgão em regime presencial.

Infere-se uma presunção de que o trabalhador presencial acaba lidando com questões que lhe surgem ao longo do dia a dia, como, por exemplo, eventual atendimento ao público – ainda que não seja característico da função, orientação a outros colaboradores, questões técnico-administrativas, de manutenção da unidade etc. Estas rotinas, cuja carga não se pode aferir com exatidão previamente, justificariam a exigência do incremento de produtividade ao teletrabalhador

que, ao menos em tese, não teria tais interrupções em sua jornada. A Portaria da EAGU deixa claro, ademais, que o comparecimento presencial do membro ou servidor administrativo participante do trabalho remoto não gera direito a benefícios extraordinários, tais como indenizações, ressarcimentos ou auxílios de qualquer espécie.

Tal qual o Decreto Executivo do Estado de São Paulo, a Portaria da EAGU e as regulamentações da PGF também preveem que é dever do interessado em aderir à modalidade de teletrabalho, possuir equipamentos e tecnologias necessários para o regular desempenho de suas atividades e atribuições funcionais, devendo obter as informações necessárias com a área técnica do órgão e arcar com todos os custos para sua aquisição e utilização, conforme Termo de Compromisso. Esta exigência de que o trabalhador arque com os custos e a estrutura para prestar o labor remoto é uma distinção bastante significativa quando se compara os normativos dos órgãos públicos com a legislação trabalhista aplicável à iniciativa privada. Isto porque, de modo geral, a adesão ao teletrabalho no setor público é facultativa. A realização de qualquer modalidade de teletrabalho no setor público estará a critério dos órgãos e gestores, restrita às atribuições em que seja possível, dada a natureza da função, mensurar objetivamente o desempenho. Não é, portanto, direito subjetivo ou dever do servidor.

A Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), que passou por recente reforma, regula a modalidade em seu Capítulo II-A e considera o 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” (BRASIL, 2017c). A CLT prevê que as disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, serão previstas em contrato escrito. Infere-se, portanto, que diferentemente do que prepondera no serviço público, no setor privado haverá o reembolso das despesas assumidas pelo empregado. A forma e a extensão do ressarcimento constarão de contrato.

Em caráter experimental ou não é fato que o trabalho remoto vem expandindo-se no setor público, com destaque para o expressivo avanço nos últimos anos. Não há, ainda, uma lei em sentido estrito geral que regulamente a adoção para todas as esferas, mas iniciativas de órgãos em normativos internos com respaldo em aspectos legais e constitucionais aplicáveis.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O intuito deste estudo foi lançar luz à discussão da temática, a partir do esclarecimento e relação dos conceitos de trabalho remoto e suas aplicações no setor público. Os recursos públicos são escassos para o atendimento de suas múltiplas demandas. Nesse sentido, acompanhando uma tendência do avanço tecnológico, de desterritorialização, inovação e flexibilização das práticas de gestão existentes, muitos órgãos públicos estão adotando sistemáticas de trabalho remoto, um exemplo é o regulamento geral do Poder Executivo do Estado de São Paulo.

É importante consignar que nem todas as organizações estão preparadas para a adoção do trabalho remoto como prática institucionalizada. Apesar das inovações e avanços tecnológicos mencionados, a cultura do labor presencial, sobretudo, nas repartições públicas, é ainda muito arraigada. Infere-se que esta visão pode ser uma das razões pelas quais ainda não se verifica uma lei em sentido estrito e geral regulamentando efetivamente a prática do trabalho remoto. A própria Consolidação das Leis Trabalhistas, apesar da vertiginosa disseminação da prática na iniciativa privada há anos, trouxe a regulamentação expressa apenas em 2017.

Outro entrave à efetiva regulamentação do trabalho remoto no setor público diz respeito às distinções basais da Administração Pública para com o Setor Privado, cujo foco é a busca pelo lucro. Na esfera governamental, o teletrabalho deve vir a servir os propósitos da promoção do interesse público.

Destaca-se a dificuldade em construir equipes com perfil voltado à prática do trabalho remoto, considerando que no serviço público não é aceitável a utilização de critérios subjetivos. A gestão por resultados é um modelo que vem sendo disseminado e encampado pelos gestores públicos, porém não se pode adotá-la nos mesmos moldes do setor privado. É necessário adequações para evitar prejuízos à impessoalidade, por exemplo. Na literatura observam-se possíveis critérios para instituição e indicadores de desempenho para a avaliação do trabalho remoto no setor público.

Reputa-se salutar que os governantes, em parceria também com as empresas, implementem uma política pública de incentivo da prática do trabalho remoto tanto no âmbito estatal quanto mercadológico. A partir da problemática do trabalho remoto é possível abordar outras questões como qualidade de vida no trabalho, aumento da produtividade, mobilidade urbana, sustentabilidade no trabalho, etc.

Não há dúvidas de que o trabalho remoto traz flexibilidade à realização do serviço e permite pensar em redução do espaço físico das unidades administrativas. É necessário evoluir na reflexão e construir normativos sólidos e gerais. O paradigma e a cultura da presença física devem dar lugar a formas de aferição da assiduidade que visem mais aos resultados e à produtividade do que a ocupação do espaço no órgão. Novas pesquisas poderiam focar em metodologias específicas de teletrabalho e estudos de caso em profundidade a partir das experiências existentes no serviço público.

## REFERÊNCIAS

- AGUILERA, Anne. et al. Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, [S.l.], n. 92, p.1-11, 2016.
- AHN, Heinz. Applying the balanced scorecard concept: an experience report. **Long Range Planning**, [S.l.], v. 34, n. 4, p. 441-461, 2001.
- ALLEN, Tammy D. Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. **Journal of Vocational Behavior**, [S.l.], v. 58, n. 3, p. 414-435, 2001.
- ALLEN, Tammy D.; GOLDEN, Timothy D.; SHOCKLEY, Kristen M. How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. **Psychological Science in the Public Interest**, [S.l.], v. 16, n. 2, p. 40-68, 2015.
- ALLEN, Tammy D. et al. Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. **Personnel Psychology**, v. 66, n. 2, p. 345-376, 2013.
- AYTAC, S. et. al. Flexible Working and Employment of People with Disabilities at Customs Brokerage Firms in Turkey: A Social Responsibility Project. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, [S.l.], v. 65, n. 39-45, 2012.
- BAYRAM, Nuran; AYTAC, Serpil; DURSUN, Salih. Emotional labor and burnout at work: a study from Turkey. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, [S.l.], v. 65, p. 300-305, 2012.
- BEAUREGARD, T. Alexandra. Direct and indirect links between organizational work–home culture and employee well-being. **British Journal of Management**, [S.l.], v. 22, n. 2, p. 218-237, 2011.
- BLOOM, Nicholas et al. Does Working From Home Work? Stanford University, **Quarterly Journal of Economics**, [S.l.], v. 3, mar. 2015.
- BUDD, John W.; MUMFORD, Karen A. Family-friendly work practices in Britain: Availability and perceived accessibility. **Human Resource Management**, [S.l.], v. 45, n. 1, p. 23-42, 2006.
- BRASIL. ESTADO DE SÃO PAULO. **Decreto n. 62.628, de 27 de junho de 2017**: Institui e disciplina o teletrabalho no âmbito da Administração Direta e Autárquica do Estado de São Paulo, e dá providências

correlatas. 2017a. Disponível em: < <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2017/decreto-62648-27.06.2017.html>>. Acesso em: 01.05.2018.

BRASIL. ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO. **Escola da AGU divulga portaria que disciplina trabalho remoto para seus servidores.** 2017b. Disponível em: <[http://www.agu.gov.br/page/content/detail/id\\_conteudo/540796](http://www.agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/540796)>. Acesso em: 01.05.2018.

BRASIL. **Decreto-Lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943:** Aprova a Consolidação das Leis Trabalhistas. 2017c. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm)>. Acesso em: 05.05.2018.

BRASIL. **Decreto-Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967:** Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, DF: [s.n.], 1967. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm)>. Acesso em: 10 dez. 2016.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, [S.l.], v. 120, n. 1, p. 7-40, 1996.

CAILLIER, James Gerard. The impact of teleworking on work motivation in a US federal government agency. **The American Review of Public Administration**, [S.l.], v. 42, n. 4, p. 461-480, 2012.

CAILLIER, James Gerard. Are teleworkers less likely to report leave intentions in the United States federal government than non-teleworkers are? **The American Review of Public Administration**, [S.l.], v. 43, n. 1, p. 72-88, 2013b.

CAILLIER, James Gerard. Does teleworking affect managing for results and constructive feedback? A research note. **Canadian Public Administration**, [S.l.], v. 56, n. 4, p. 638-654, 2013a.

CAILLIER, James Gerard. Do Teleworkers Possess Higher Levels of Public Service Motivation? **Public Organization Review**, [S.l.], v. 16, n. 4, p. 461-476, 2016.

CLP. Comissão de Legislação Participativa da Câmara dos Deputados. **Seminário Teletrabalho no Brasil.** Brasília. 2014. Disponível em: <[http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/17279/teletrabalho\\_brasil\\_clp.pdf?sequencia=1](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/17279/teletrabalho_brasil_clp.pdf?sequencia=1)>. Acesso em: 01.10.2016.

COSTA, Frederico L. da. Brasil: 200 anos de Estado, 200 anos de Administração Pública, 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-874, set./out. 2008.

COSTA, Isabel de Sá Affonso da. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 105-124, 2007.

COTTI, Chad D.; HALEY, M. Ryan; MILLER, Laurie A. Workplace flexibilities, job satisfaction and union membership in the US workforce. **British Journal of Industrial Relations**, [S.l.], v. 52, n. 3, p. 403-425, 2014.

CUSATELLI, Carlo; GIACALONE, Massimiliano. Evaluation indices of the judicial system and ICT developments in civil procedure. **Procedia Economics and Finance**, [S.l.], v. 17, p. 113-120, 2014.

DE CARVALHO, George Barbosa Jales; FINCATO, Denise Pires. A implantação do trabalho remoto no âmbito da Procuradoria Geral Federal. **Revista da AGU**, Brasília-DF, v. 17, n. 03. 129-148, jul./set.2018.

DE PAULA, Ana Paula Paes. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, 2005

DEX, Shirley; SCHEIBL, Fiona. **SMEs and flexible working arrangements**. Bristol: Policy Press, 2002.

DEY, Soumya S.; THOMMANA, Jose; DOCK, Stephanie. Public agency performance management for improved service delivery in the digital age: Case study. **Journal of Management in Engineering**, [S.l.], v. 31, n. 5, 2014.

DIAMOND, Chris. Telework management and work practices: the case of an Australian telecentre. **International Journal of Services Technology and Management**, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 93-102, 2008.

DICKINSON, H. **Performing Governance: Partnerships, culture and New Labour**. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan, 2014.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DURST, Samantha L. Assessing the effect of family friendly programs on public organizations. **Review of Public Personnel Administration**, [S.l.], v. 19, n. 3, p. 19-33, 1999.

FAIRWEATHER, N. Ben. Surveillance in employment: The case of teleworking. **Journal of Business Ethics**, [S.l.], v. 22, n. 1, p. 39-49, 1999.

FELDMAN, Daniel C.; GAINEY, Thomas W. Patterns of telecommuting and their consequences: Framing the research agenda. **Human Resource Management Review**, [S.l.], v. 7, n. 4, p. 369-388, 1997.

FELSTEAD, A. et al. Opportunities to work at home in the context of work-life balance. **Human Resource Management Journal**, [S.l.], v.12, n. 1, p. 54-76, 2002.

FERREIRA, Adriana Simeão. **The telework in the Brazilian labor justice**. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON THEORY AND PRACTICE OF ELECTRONIC GOVERNANCE, 5., 2011, Tallinn, Estônia. Proceedings... . Tallinn: Acm, 2011. p. 369 - 370.

FONNER, Kathryn L.; ROLOFF, Michael E. Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. **Journal of Applied Communication Research**, [S.l.], v. 38, n. 4, p. 336-361, 2010.

GOULART, Joselma Oliveira. **Teletrabalho**: alternativa de trabalho flexível. Brasília: Senac, 2009.

GREEN, Daryl D.; ROBERTS, Gary E. Personnel implications of public sector virtual organizations. **Public Personnel Management**, [S.l.], v. 39, n. 1, p. 47-57, 2010.

HAYMAN, Jeremy R. Flexible work arrangements: exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work/life balance. **Community, Work & Family**, [S.l.], v. 12, n. 3, p. 327-338, 2009.

HELMINEN, Ville; RISTIMÄKI, Mika. Relationships between commuting distance, frequency and telework in Finland. **Journal of Transport Geography**, [S.l.], v. 15, n. 5, p. 331-342, 2007.

IWG – INTERNATIONAL WORKPLACE GROUP. **The Annual IWG Global Workspace Survey**: Welcome to generation flex – the employee power shift. 2019. Disponível em: <<https://www.iwgplc.com/global-workspace-survey-2019>>. Acesso em: 10 out. 2019.

JOICE, Wendell; VERIVE, Jennifer. Telework and federal employee dependent care. **Public Manager**, [S.l.], v. 35, n. 3, p. 44, 2006.

KHALEGHIAN P, GUPTA MD. Public management and essential public health functions. **World Development**, [S.l.], ano 33, v.I, n.7, p. 1083–1099, 2005.

KLERING, Luis Roque; PORSSE, Melody de Campos Soares; GUADAGNIN, Luis Alberto. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise–Revista de Administração da PUCRS**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, 2010.

MAHLER, Julianne. The telework divide: Managerial and personnel challenges of telework. **Review of Public Personnel Administration**, [S.l.],v. 32, n. 4, p. 407-418, 2012.

MAJOR, Debra A.; VERIVE, Jennifer M.; JOICE, Wendell. Telework as a dependent care solution: Examining current practice to improve telework management strategies. **The Psychologist-Manager Journal**, [S.l.],v. 11, n. 1, p. 65-91, 2008.

MARCON, Gabriela Almeida. **Avaliação multicritério de desempenho do setor público**: uma proposta para apoiar a gestão do trabalho remoto em um órgão público. 2017. 269 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

MCGUIRE, Jean Flatley; KENNEY, Kaitlyn; BRASHLER, Phyllis. **Flexible work arrangements**: The fact sheet. Georgetown Law Library. 2010. Disponível em: <<http://scholarship.law.georgetown.edu/legal/13>>. Acesso em: 10 dez. 2016.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 26. ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

MENEZES, Lilian M. de; KELLIHER, Clare. Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. **International Journal of Management Reviews**, [S.l.], v. 13, n. 4, p. 452-474, 2011.

MESSENGER, Jon C.; GSCHWIND, Lutz. Three generations of Telework: New ICTs and the (R) evolution from Home Office to Virtual Office. **New Technology, Work and Employment**, [S.l.], v. 31, n. 3, p. 195-208, 2016.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

NILLES, Jack M; CARLSON, F. R.; HANNEMAN, G. J. **Telecommunications-transportation tradeoff**: options for tomorrow. [S.l.]: John Wiley & Sons, Inc., 1976.

NILLES JM. **Making Telecommuting Happen**. Van Nostrand Reinhold: New York, 1994.

PAIVA, Carlos Henrique Assunção. A burocracia no Brasil: as bases da administração pública nacional em perspectiva histórica (1920-1945). **História**, [S.l.], v. 28, n. 2, p. 775-796, 2009.

PARKER, Sharon; WALL, Toby D. **Job and work design**: Organizing work to promote well-being and effectiveness. Sage, 1998.

PETERS, Pascale et al. Enjoying New Ways to Work: An HRM-Process Approach to Study Flow. **Human Resource Management**, [S.l.], v. 53, n. 2, p. 271-290, 2014.

PRATT, Andy C.; JARVIS, Helen. Bringing it all back home: The extensification and 'overflowing' of work: The case of San Francisco's new media households. **Geoforum**, [S.l.], v. 37, n. 3, p. 331-339, 2006.

RAU, Barbara L.; HYLAND, Mary Anne M. Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. **Personnel Psychology**, [S.l.], v. 55, n. 1, p. 111-136, 2002.

ROSENFELD, C.L; ALVES, D. A. de. Teletrabalho. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs.). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre, UFRGS, 2006. p.304-307.

SALM, José Francisco; MENEGASSO, Maria Ester. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 11, n. 25, p. 83, 2009.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da Administração Pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

STAVROU, Eleni T. Flexible work bundles and organizational competitiveness: a cross-national study of the European work context. **Journal of Organizational Behavior**, [S.l.], v. 26, n. 8, p. 923-947, 2005.

TASKIN, Laurent; DEVOS, Valérie. Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework. **Journal of Business Ethics**, [S.l.], v. 62, n. 1, p. 13-24, 2005.

TASKIN, Laurent; EDWARDS, Paul. The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: lessons from the public sector. **New Technology, Work and Employment**, [S.l.], v. 22, n. 3, p. 195-207, 2007.

VAN LIER, Tom; DE WITTE, Astrid; MACHARIS, Cathy. The impact of telework on transport externalities: the case of Brussels Capital Region. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, [S.l.], v. 54, p. 240-250, 2012.

WHEATLEY, Dan. Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. **New Technology, Work and Employment**, [S.l.], v. 27, n. 3, p. 224-241, 2012

WHITTLE, Andrea; MUELLER, Frank. 'I could be dead for two weeks and my boss would never know': telework and the politics of representation. **New Technology, Work and Employment**, [S.l.], v. 24, n. 2, p. 131-143, 2009.

ZERBINI, T., RIDOLFI, A. D. A. C., SILVA, A. C. C. G. da, ROCHA, L. E. Trânsito como fator estressor para os trabalhadores. **Saúde, Ética & Justiça**, [S.l.], v. 14, n. 2, p. 77-83, 2009.