

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-graduação em Direito

Sálvia Gomes de Almeida

**A ADOÇÃO DO TELETRABALHO NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
BRASILEIRA**

Belo Horizonte

Julho de 2021

Sálvia Gomes de Almeida

A adoção do teletrabalho no âmbito da administração pública brasileira

Artigo de conclusão do Programa de Pós-graduação em direito

Orientador(a): Daniela Mello Coelho Haikal

Curso de Especialização em Direito Administrativo

Belo Horizonte

Julho de 2021

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Meire Luciane Lorena Queiroz - CRB-6/2233.

Almeida, Sálvia Gomes de
A447a A adoção do teletrabalho no âmbito da administração pública brasileira
[manuscrito] / Sálvia Gomes de Almeida. - 2021.
29 f.: il.

Monografia (especialização) - Universidade Federal de Minas Gerais,
Faculdade de Direito.
Bibliografia: f. 23 - 29.

1. Direito administrativo - Brasil. 2. Administração pública. 3. COVID-19
(Doença). 4. Teletrabalho. I. Coelho, Daniela Mello. II. Universidade Federal
de Minas Gerais - Faculdade de Direito. III. Título.

CDU: 351:331.8 (81)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE DIREITO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM DIREITO ADMINISTRATIVO

FOLHA DE APROVAÇÃO
A ADOÇÃO DO TELETRABALHO NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA BRASILEIRA

SÁLVIA GOMES DE ALMEIDA

Monografia submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Curso de ESPECIALIZAÇÃO EM DIREITO ADMINISTRATIVO, como requisito para obtenção do certificado de Especialista em DIREITO ADMINISTRATIVO, área de concentração DIREITO ADMINISTRATIVO.

Aprovada em 09 de setembro de 2021, pela banca constituída pelos membros:

Prof.^a Daniela Mello Coelho Haikal - Orientadora
Universidade Federal de Minas Gerais

Prof.^a Maria Tereza Fonseca Dias
Universidade Federal de Minas Gerais

Prof.^a Ivanice Milagres Presot Paschoalini
Instituto René Rachou/FIOCRUZ

Belo Horizonte, 09 de setembro de 2021.



Documento assinado eletronicamente por **Maria Tereza Fonseca Dias, Professora do Magistério Superior**, em 14/09/2021, às 09:12, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Daniela Mello Coelho Haikal, Professora do Magistério Superior**, em 15/09/2021, às 16:42, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ivanice Milagres Presot Paschoalini, Usuário Externo**, em 16/09/2021, às 15:54, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

RESUMO

Considerando o avanço tecnológico, que hoje permite que a realização de diversas atividades e serviços se deem por meio de tecnologias da informação e comunicação (TIC's), surge a discussão em torno da adoção do teletrabalho no âmbito da Administração Pública brasileira. É sabido que a discussão e a adoção de tal regime de trabalho já se encontram mais avançadas na esfera privada. Ocorre que, nesse momento em que o mundo sofre com a pandemia de COVID-19, o tema se fortalece no âmbito da Administração Pública, dada a necessidade de se promover, dentre outras medidas sanitárias, a redução da circulação e do deslocamento de pessoas (servidores, cidadãos que acessam os serviços públicos, dentre outros) para as repartições públicas. Além de que, num cenário de pós-pandemia, a expectativa é que a adoção seja permanente, desde que fundada em uma decisão administrativa mais profunda no que concerne aos aspectos históricos das transformações nas relações de trabalho e, principalmente, nos propósitos de mudança dessa Administração Pública que, amparada em novas tecnologias, visa garantir maior eficiência e produtividade nos serviços e em atividades que presta aos cidadãos, como, também, manter uma relação que garanta maior qualidade de vida aos servidores e sustentabilidade ao meio ambiente.

Palavras-Chave: Teletrabalho. Administração Pública. COVID-19. Teletrabalho permanente.

ABSTRACT

Considering the technological advance, which today allows the performance of various activities and services to take place through information and communication technologies (ICT's), a discussion arises around the adoption of telework within the scope of the Brazilian Public Administration. It is known that the discussion and adoption of such a work regime are already more advanced in the private sphere. It so happens that, at this time when the world suffers from the COVID-19 pandemic, the issue is strengthened within the scope of Public Administration, given the need to promote, among other sanitary measures, the reduction of circulation and displacement of people (civil servants, citizens who access public services, among others) for public offices. In addition, in a post-pandemic scenario, adoption is expected to be permanent, as long as it is based on a deeper administrative decision regarding the historical aspects of changes in labor relations and, mainly, on the purposes of changing this Public Administration which, supported by new technologies, aims to ensure greater efficiency and productivity in services and activities provided to citizens, as well as maintaining a relationship that guarantees a better quality of life for servers and sustainability of the environment.

Key-Words: Telework. Public administration. COVID-19. Permanent telework

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 AS TRANSFORMAÇÕES DAS RELAÇÕES DE TRABALHO COMO CAUSA DO TELETRABALHO	6
3 AS ORIGENS E O CONCEITO DE TELETRABALHO.....	7
4 O TELETRABALHO NO ORDENAMENTO JURÍDICO BRASILEIRO.....	10
5 O IMPACTO DA PANDEMIA DE COVID-19 NA ADOÇÃO DO TELETRABALHO PELA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	12
6 SOBRE OS FUNDAMENTOS E PERSPECTIVAS QUANTO À ADOÇÃO DO TELETRABALHO PERMANENTE NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	18
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	22
REFERÊNCIAS.....	23

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como propósito analisar a adoção do regime de teletrabalho no âmbito da Administração Pública brasileira. Para tanto, parte-se de uma breve análise quanto à origem e ao conceito de teletrabalho; sua ligação com as transformações nas relações de trabalho ao longo da história e com o contexto do ordenamento jurídico brasileiro, chegando-se ao ponto em que se destaca o impulso dado a tal regime pela pandemia de COVID-19 e, assim, intenta-se abordar os fundamentos e as perspectivas em relação à adoção permanente de tal regime, no pós-pandemia, no âmbito da Administração Pública brasileira.

2 AS TRANSFORMAÇÕES DAS RELAÇÕES DE TRABALHO COMO CAUSA DO TELETRABALHO

Historicamente, nota-se que os avanços tecnológicos se configuraram como um dos grandes responsáveis por transformar o modo de produção no sistema capitalista, ocasionando, assim, profundas mudanças nas relações de trabalho entre os empregadores (proprietários dos meios de produção) e os trabalhadores.

Anteriormente, na fase do capitalismo comercial ou pré-capitalismo, era comum que o trabalho fosse realizado pelos artesãos em domicílio. Entretanto, com o passar do tempo e com o surgimento da figura do patrão (como o detentor dos meios de produção), surgiu a necessidade de que esse mesmo patrão reunisse os artesãos (trabalhadores) ao mesmo tempo e em um mesmo lugar, o que viria a se chamar de indústria. Nesse local, os artesãos passariam a desenvolver suas atividades por meio do uso das máquinas. E, assim, nesse contexto do surgimento do chamado capitalismo industrial, percebe-se a saída do trabalhador de seu domicílio para a indústria. Considerando-se que, a partir desse momento, o sistema capitalista passou a provocar essa flexibilidade concernente aos meios de produção e à força de trabalho, tanto em domicílio ou na indústria, como por meio de teletrabalho, tudo isso, evidentemente, partindo da lógica capitalista do lucro.

De acordo com Silva (2004), essa mudança para o capitalismo industrial é atribuída às Revoluções Industriais que foram as grandes propulsoras de transformações nas relações de trabalho. Na Primeira Revolução Industrial, no final do séc. XVIII e início do séc. XIX, destaca-se o surgimento das máquinas a vapor em detrimento do trabalho braçal (NASCIMENTO JUNIOR, *et al.*, 2020). Já na Segunda Revolução, no séc. XX, baseado nas teorias de Henry Ford (sobre a organização científica do trabalho) e em Frederick Taylor (sobre a produção em série, em que cada trabalhador era visto como uma peça da grande engrenagem da fábrica),

tem-se que o trabalhador passou a substituir o trabalho mental de rotina pelo esforço repetitivo nas linhas de produção, além de, nessa fase, destacar-se o avanço da utilização da energia elétrica. Com a Terceira Revolução Industrial, no fim do séc. XX, já na década de 1970, o computador é considerado uma ferramenta-símbolo (GONÇALVES, *et al.*, 2017). Somado a isso tem-se a teoria toyotista, que pregava a intensificação do ritmo de trabalho e o não desperdício (inclusive o não desperdício de tempo do trabalhador). E, também, o processo de globalização que levou à eclosão, na virada do séc. XXI, da chamada: Quarta Revolução Industrial que fundada no uso das TIC's (Tecnologias da Informação e Comunicação)¹ visa, já que ainda em curso, dar maior flexibilidade à produção, visto que o trabalhador no uso da tecnologia pode desenvolver suas atividades de qualquer lugar, reduzindo os custos para o empregador e, assim, mantendo aquela lógica do capitalismo.

E é, exatamente, partindo dessa evolução, em que a tecnologia pode levar o trabalho ao trabalhador ao invés de o trabalhador se locomover até o estabelecimento do seu empregador, que ganha destaque o regime de teletrabalho. Esse movimento instaura uma nova ordem às relações de trabalho na esfera da iniciativa privada e, como se verá, na Administração Pública brasileira. Isso ocorre pelo fato de as mudanças causadas pelas Revoluções, principalmente a Quarta que se apresenta num contexto de “revolução digital”², imporem à Administração Pública uma adaptação a essa nova conjuntura em que tudo parece e deve estar mais acessível. Inclusive, impondo, também, uma prestação de serviços aos cidadãos de forma mais eficiente, contanto que, nesse aspecto, a Administração Pública articule e utilize sua força de trabalho de forma mais flexível, usando para isso, quiçá, o teletrabalho.

3 AS ORIGENS E O CONCEITO DE TELETRABALHO

Constata-se que uma experiência embrionária do que seria o teletrabalho teria ocorrido nos Estados Unidos, em 1857, por meio do trabalho remoto, estabelecido pela Companhia de

¹ Tecnologias da informação e comunicação (TICs): é uma expressão que se refere ao papel da comunicação (seja por fios, cabos, ou sem fio) na moderna tecnologia da informação. Entende-se que TICs são todos os meios técnicos usados para tratar a informação e auxiliar na comunicação, o que inclui o hardware de computadores, rede e telemóveis. Em outras palavras, TICs consistem em TI, bem como quaisquer formas de transmissão de informações^[1] e correspondem a todas as tecnologias que interferem e medeiam os processos informacionais e comunicativos dos seres. Ainda, podem ser entendidas como um conjunto de recursos tecnológicos integrados entre si, que proporcionam, por meio das funções de *hardware*, *software* e *telecomunicações*, a automação, comunicação e facilitação dos processos de negócios, da pesquisa científica, de ensino e aprendizagem, entre outras.

²NASCIMENTO JUNIOR, Victor Manoel Cortizo do et al.. **A Administração Pública brasileira a caminho de um Governo 4.0**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2020, Ponta Grossa, Anais eletrônicos ... Ponta Grossa: ADM 2020.

Estrada de Ferro Penn, que passou a utilizar o sistema de telégrafo particular a fim de administrar o trabalho dos empregados fora da sede central da Companhia.

Posteriormente, na década de 1950, o termo: “trabalho à distância” teria sido utilizado por Norbert Wiener em estudos profundos sobre transporte de informação e o estabelecimento da comunicação entre computadores (ARAÚJO, 2014)

Conforme afirma Mendes (2020), o teletrabalho veio assumir seu verdadeiro sentido de ser um trabalho desenvolvido fora das dependências do empregador, a partir da crise do petróleo na década de 1970, quando os custos de deslocamento para o trabalho cresceram exponencialmente. Isso se deu devido ao fato de os países membros da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP), detentores de praticamente toda a produção mundial, aumentarem o preço do petróleo de modo significativo, além de estabelecerem uma diminuição na produção (GONÇALVES, *et al.*, 2017).

Nesse contexto, surgem as primeiras referências ao teletrabalho, atribuídas ao ex-engenheiro da Nasa, Jack Nilles, que, com outros pesquisadores, publicou, em 1976, o livro: *The telecommunications: transportation tradeoff* no qual tinha o teletrabalho como uma alternativa ao transporte de trabalhadores nos grandes centros, tendo como foco a redução do tempo de deslocamento entre casa e trabalho.

Apesar das referências apontadas, ainda nos dias de hoje, não existe um conceito definitivo para teletrabalho, sendo encontrado na literatura da seguinte forma:

Segundo da Rocha (2017):

Nos EUA, é mais frequente o uso do termo *telecommuting*, enquanto na Europa sobressai o uso do *telework*. O primeiro termo enfatiza o deslocamento entre o centro demandante do trabalho e o local onde é realizado, sendo substituído pelo uso de ferramentas telemáticas. O segundo enfoca as atividades realizadas por tais meios tecnológicos. Ambos os termos, porém, dizem respeito a um mesmo universo de organização do trabalho, referindo-se à atual tendência das atividades laborais serem realizadas com uso de meios telemáticos sem necessidade de deslocamento do trabalhador ao local onde os resultados devem ser apresentados. Também se encontra com frequência o termo *home office* – contudo, diz respeito a uma categoria específica dentro do contexto maior do *telework* ou *telecommuting*, que trata da peculiaridade de ser realizado na casa do trabalhador. (DA ROCHA, 2017, p. 153)

Ainda conforme da Rocha (2017):

A Organização Internacional do (OIT) opta pelo termo teletrabalho (*telework*, em inglês), mas destaca categorias específicas dentro dele. Em sua sistematização, o teletrabalho deve ser conceituado quanto a diferentes variáveis: a) local/ espaço de

trabalho; b) horário/tempo de trabalho (integral ou parcial); c) tipo de contrato (assalariado ou independente); e d) competências requeridas (conteúdo do trabalho). Dentro dessas variáveis podem ser elencadas diversas categorias de teletrabalho. Em um estudo realizado com milhares de teletrabalhadores em 10 países europeus, além do Japão e dos EUA, destacam-se 6 categorias principais de teletrabalho (*EUROPEAN COMMISSION, 2000*). Esses tipos foram sistematizados por Rosenfield e Alves (2011b):

- a) **trabalho em domicílio:** também identificado com o termo *small office/home office* (SOHO), trata-se do trabalho realizado na casa do trabalhador;
- b) **trabalho em escritórios-satélite:** os trabalhadores executam o trabalho em pequenas unidades espalhadas de uma empresa central;
- c) **trabalho em telecentros:** o trabalho é realizado em estabelecimentos normalmente instalados próximo ao domicílio do trabalhador que oferecem postos de trabalho a empregados ou várias organizações ou serviços telemáticos a clientes remotos;
- d) **trabalho móvel:** fora do domicílio ou do centro principal de trabalho, compreendendo viagens de negócios ou trabalho de campo ou em instalações do cliente;
- e) **trabalho em empresas remotas ou *off-shore*:** *call-centers* ou telesserviços por meio das quais firmas instalam seus escritórios-satélite ou subcontratam empresas de telesserviços de outras zonas do globo com mão de obra mais barata;
- f) **trabalho informal ou teletrabalho misto:** arranjo com o empregador para que se trabalhe algumas horas fora da empresa. (DA ROCHA, 2017, p. 154, grifos do autor)

De um certo ponto de vista, observados os conceitos propostos, é possível detectar que, sumariamente, o teletrabalho é aquele que estabelece uma clara vinculação às TIC's, o que faz com que tal modalidade de regime de trabalho tenha um aspecto de novidade, se comparado ao trabalho a distância e ao trabalho em domicílio.

Sobre a distinção e/ou conexão entre esses dois últimos e o teletrabalho, de acordo com Silva (2004):

Facilmente pode-se concluir que o teletrabalho é uma espécie de trabalho em domicílio, tal conclusão é falsa, na verdade o teletrabalho pode existir na modalidade em domicílio. Afirma-se ainda, que o trabalho em domicílio na maioria das vezes não é teletrabalho. Pinho Pedreira alude que: “O trabalho à distância é gênero que compreendem várias espécies, uma delas Teletrabalho”. [17] A verdadeira premissa é que tanto o Teletrabalho quanto o trabalho em domicílio são espécies do gênero trabalho a distância. Originariamente o Teletrabalho foi inspirado pelo trabalho em domicílio.

O Teletrabalho sendo o trabalho exercido total ou parcialmente distante da empresa de forma telemática diferencia-se do trabalho em domicílio, pois este em regra acontece fora da empresa e sem contato pessoal com a mesma, e ainda utiliza-se os meios normais de comunicação como o telefone e fax, enquanto o teletrabalho é norteado por tecnologia pesada. Robortela assevera que “o trabalho pode ser executado em locais diferentes, mediante sistemas de comunicação e de informática, sem concentração dos meios produtivos”. [18] (SILVA, 2004.)

Feitas as considerações iniciais sobre as mudanças das relações de trabalho ao longo do tempo, assim como a inserção de tal conceito no mundo jurídico do trabalho, passa-se à

análise da adoção desse regime no ordenamento brasileiro, salientando-se o impacto dessa adoção no que concerne à relação entre Administração Pública e seus servidores.

4 O TELETRABALHO NO ORDENAMENTO JURÍDICO BRASILEIRO

No Brasil, sob a ótica das relações de trabalho privado, o trabalho em domicílio já se apresentava no art. 6º do Decreto – Lei nº 5.452 de 1º de maio de 1943 - Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (BRASIL, [1943])³ desde 1943 e era equiparado ao trabalho realizado no estabelecimento do empregador. A partir da Lei Federal 12.551 de 15 de dezembro de 2011 (BRASIL, [2011]) o artigo 6º recebeu nova redação⁴ estendendo o mesmo tratamento dado ao trabalho em domicílio ao trabalho realizado à distância. A grande ênfase dada nos últimos tempos ao teletrabalho no ordenamento jurídico brasileiro foi a partir da Reforma Trabalhista com a Lei Federal 13.467 de 13 de julho de 2017 (BRASIL, [2017]) que inseriu no Título II da CLT o Capítulo II- A “ Do teletrabalho”

Art. 75-B. Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo. (BRASIL, [2017])

Entretanto, até se chegar a Lei 13.467/ 2017 (BRASIL [2017]) que passou a tratar exatamente do conceito de teletrabalho (como também compreendido: espécie do gênero: trabalho a distância), o fundamento para o trabalho a distância era o art. 6º da CLT (alterado pela Lei 12.551/2011) combinado com a Súmula 428 do Tribunal Superior do Trabalho (BRASIL, 2012)⁵ e, ademais, tentativas de regulação, conforme se vê no quadro abaixo⁶:

³ BRASIL. **Art. 6º** Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador e o executado no domicílio do empregado, desde que esteja caracterizada a relação de emprego

⁴BRASIL. **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. (Redação dada pela Lei nº 12.551, de 2011)

⁵ BRASIL. Súmula nº 428 do TST Sobreaviso - Aplicação analógica do art. 244 § 2º da CLT (redação alterada na sessão do Tribunal Pleno realizada em 14.09.2012) - Res. 185/2012, DEJT divulgado em 25, 26 e 27.09.2012

I - O uso de instrumentos telemáticos ou informatizados fornecidos pela empresa ao empregado, por si só, não caracteriza o regime de sobreaviso.

II - Considera-se em sobreaviso o empregado que, à distância e submetido a controle patronal por instrumentos telemáticos ou informatizados, permanecer em regime de plantão ou equivalente, aguardando a qualquer momento o chamado para o serviço durante o período de descanso.

⁶ WRI BRASIL – World Resources Institute. **Estratégias de Mobilidade Urbana para Organizações**. São Paulo, SP: WRI BRASIL, 2017.

Quadro 1- WRI BRASIL

Projeto Lei	Iniciativa	Ementa
4505/2008	Câmara dos deputados	Regulamenta o trabalho a distância, conceitua e disciplina as relações de trabalho e dá outras providências.
4793/2012	Câmara dos deputados	Acrescenta art. 457-B à Consolidação das Leis do Trabalho – CLT dispor sobre a remuneração do trabalho exercido a distância ou no domínio do empregado.
2723/2015	Câmara dos deputados	Acrescenta o § 3º ao art. 19 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, para autorizar a implantação do sistema de escritório remoto (“home-office”) no serviço público.
326/ 2013	Senado Federal	Acrescenta ao Título IV da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, o Capítulo VIII-A para dispor sobre o trabalho exercido a distância.
274/2013	Senado	Modifica a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto- Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para dispor sobre a relação de emprego em regime de teletrabalho.
6787/2016	Poder Executivo	Altera o Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 – Consolidação das Leis do Trabalho, e a Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, para dispor sobre as eleições de representantes dos trabalhos no local de trabalho e sobre trabalho e sobre trabalho temporário, e dá outras providências). (Transformada na Lei nº 13467/2017)

São Paulo, SP: WRI BRASIL, 2017, p.69 (Adaptado)

Levando-se em conta o período anterior à pandemia de COVID-19, a análise do quadro permite confirmar a existência de um empenho regulatório maior em relação à esfera privada se comparado ao esforço dedicado à Administração Pública (como mostra o quadro, apenas, o PL 2723/2015 que propunha alteração na Lei 8.112 de 11 (BRASIL, [1990] - que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais).

Embora seja possível notar certa inércia quanto à iniciativa legislativa em relação ao teletrabalho na Administração Pública, é possível identificar que, em certos órgãos públicos, esse regime já vinha sendo experimentado e regulado por meio de atos normativos, tanto em 2005, no SERPRO (Serviço Federal de Processamento de Dados) vinculado ao Ministério da Fazenda, como nos outros órgãos públicos, demais que se seguiram, conforme dados da SOBRATT (Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades)⁷

Quadro 2 - SOBRATT

Órgão	Ano	Regulamentação
Tribunal de Contas da União (TCU)	2009	Portaria n. 139/2009 e Portaria n. 99/2010
Tribunal Superior do Trabalho (TST)	2012	Resolução Administrativa n. 1.499/2012
Controladoria-Geral da União (CGU)	2015	Portaria n. 1.242/2015
Conselho Nacional de Justiça (CNJ)	2016	Resolução n. 227/2016

Fonte: São Paulo, SP: SOBRATT, 2017. (Adaptado)

Outros órgãos, tais quais a: Receita Federal, Advocacia Geral da União, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal. Além de órgãos regionais como Tribunais Regionais do Trabalho e Tribunais de Justiça (São Paulo, Pernambuco, Minas Gerais, por exemplo).⁸

Feitas essas constatações do panorama brasileiro sobre o teletrabalho antes da pandemia de COVID-19, é lícito trazer, abaixo, a percepção de quanto essa pandemia foi capaz de promover a movimentação regulatória desse regime na Administração Pública brasileira, além de fazer surgir expectativas quanto à adoção desse regime de forma permanente.

5 O IMPACTO DA PANDEMIA DE COVID-19 NA ADOÇÃO DO TELETRABALHO PELA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.

Di Pietro (2013), partindo da ideia de que administrar compreende planejar e executar, conceitua Administração Pública da seguinte forma:

Em sentido amplo, a Administração Pública, **subjetivamente** considerada, compreende tanto os órgãos **governamentais**, supremos, constitucionais (Governo), aos quais incumbe traçar os planos de ação, dirigir, comandar, como também os **órgãos administrativos**, subordinados, dependentes (Administração Pública, em sentido estrito), aos quais incumbe executar os planos governamentais; ainda em sentido amplo, porém **objetivamente** considerada, a Administração Pública compreende a **função política**, que traça as diretrizes governamentais e a função

⁷ SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES. **Reflexões sobre o teletrabalho no Brasil antes e depois da Lei 13.467/2017**. São Paulo, SP: SOBRATT, 2017.

⁸ *Ibidem*

administrativa, que as diretrizes governamentais e a **função administrativa**, que as executa. (DI PIETRO, 2013, p.51, grifos da autora)

Considerando a abrangência do conceito, faz-se necessário esclarecer que as linhas abaixo não se destinam a apresentar, exaustivamente, todos os órgãos e entidades públicas que adotam - ou adotaram na pandemia - o regime de teletrabalho, mas, sim, trazer alguns exemplos emblemáticos dentro da Administração Pública brasileira.

Inicialmente, considerando o contexto da pandemia de COVID-19, tem-se que medidas de isolamento e de quarentena, impostas pela Lei Federal nº 13.979 (BRASIL, [2020])⁹, fizeram com que a adoção do regime fosse impulsionada no Brasil tanto na iniciativa privada como na Administração Pública. Isso ocorreu mesmo que, antes disso, já fossem identificadas experiências no âmbito da Administração Pública (com base em atos normativos de certos órgãos públicos e dirigidas, exclusivamente, aos servidores destes) e, no âmbito da iniciativa privada, fundadas no conceito de trabalho a distância previsto na CLT e, depois da Reforma Trabalhista de 2017, apoiadas na previsão expressa de teletrabalho contida em novos dispositivos da CLT.

Porém, como supracitado, a pandemia de COVID-19 veio, evidentemente, forçar novas experiências no cenário brasileiro e, assim, logo no início dessa crise sanitária, o Decreto Legislativo nº 06 (BRASIL, [2020])¹⁰ que reconheceu o estado de calamidade, em razão da pandemia de COVID-19, tornou-se fundamento para a publicação da Medida Provisória nº 927 (BRASIL, 2020)¹¹, que veio tratar de medidas trabalhistas para o enfrentamento do estado de calamidade pública, dentre elas: o teletrabalho e, muito embora não tenha sido, até o dia 19 de julho de 2020, se transformado em Lei, deixou o caminho aberto para adoção durante a pandemia e, quiçá, de forma definitiva para o futuro.

Na Administração Pública do Poder Executivo federal, como evidência do impulso causado pela pandemia, foi publicada a Instrução Normativa nº 65 (BRASIL, 2020) que estabeleceu orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e

⁹BRASIL. **Lei 13.979, de 6 de fevereiro de 2020**. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Brasília, 2020.

¹⁰BRASIL. **Decreto Legislativo nº 06 de 20 de março de 2020**. Reconhece, para os fins do art. 65 da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, a ocorrência do estado de calamidade pública, nos termos da solicitação do Presidente da República encaminhada por meio da Mensagem nº 93, de 18 de março de 2020. Brasília, 2020.

¹¹BRASIL. **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. Brasília, 2020.

pelas entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC - relativos à implementação de Programa de Gestão, sobressaindo-se, no texto da referida Instrução, a manutenção do regime de teletrabalho que, antes, também, estava previsto na Instrução Normativa nº 1, (BRASIL, 2018) publicada pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão/Secretaria de Gestão de Pessoas. Destaque importante que pode ser extraído da Instrução Normativa nº 65 é que esta foi publicada pelo Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital/Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal, o que, em uma primeira percepção, à luz do propósito de um Governo Digital, acena quanto às chances de que tal regime se consolide de forma mais ampla na Administração Pública no futuro pós-pandemia.

Como sinal dessa perspectiva e, também, resultado do Programa de Gestão instituído pela Instrução Normativa 65, tem-se que, conforme dados do Ministério da Economia (ME), noticiados pelo jornal Metrôpoles¹², até o momento, 9 (nove) - dentre órgãos e agências reguladoras federais - já aderiram ao teletrabalho de forma permanente. São eles:

Quadro 4 - Órgãos que aderiram ao teletrabalho de forma permanente

Ministério da Economia
Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade)
Escola Nacional de Administração Pública (Enap)
Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR)
Ministério da Cidadania
Controladoria-Geral da União (CGU)
Agência Nacional de Telecomunicações
Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq)

Fonte: Jornal Metrôpoles, 2021.

Denota-se, assim, que a Administração do Poder Executivo Federal parece estar à frente das demais esferas. Inclusive, a inexperience em nível estadual em relação a essa nova forma de trabalho deu origem, logo no início da pandemia, à pesquisa realizada pela GTD.GOV¹³, nominada de: “A Covid- 19- Percepção de prontidão para o teletrabalho nos

¹² Conforme noticiado pelo site Metrôpoles, na edição de 04 de julho de 2021. <https://www.metropoles.com/brasil/servidor-brasil/teletrabalho-para-servidor-federal-continuara-apos-a-pandemia-veja-regras>.

¹³ Grupo de Trabalho para a Transformação Digital nos Governos Estaduais e Distrital - GTD.GOV é um grupo que foi instituído pelo Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração - CONSAD e a Associação Brasileira de Entidades Estaduais e Públicas de Tecnologia da Informação e Comunicação – ABEP-TIC que tem como propósito: de "transformar a experiência das pessoas com os serviços públicos, gerando valor de forma simples, próxima e confiável".

Governos Estaduais e DF” que teve como objetivo geral captar a percepção de prontidão dos Estados¹⁴ e do DF para o teletrabalho nos primeiros 15 (quinze) dias da pandemia, sendo o período de coleta de 25 de março a 02 de abril de 2020 e que teve como algumas constatações o seguinte:

A grande maioria dos Estados iniciou o processo baseado a partir das informações contidas em Decretos Estaduais/Distrital. A maioria com informações incompletas, amparadas posteriormente por outros decretos, portarias e instruções.

As prioridades foram focadas naquelas definidas nos decretos, notadamente:

1. Liberar os funcionários do grupo de risco para o **teletrabalho**;
2. Concentrar esforços para atender aqueles que estão na linha de frente ao enfrentamento da pandemia, ou seja, os recursos foram direcionados prioritariamente para as áreas de saúde, vigilância sanitária, segurança e para as Secretarias que fornecem apoio logístico a essas áreas;
3. Liberar para o **teletrabalho** os demais funcionários em atividades não finalísticas.

Os maiores desafios enfrentados nesse período foram, por ordem de dificuldade:

1. Falta de cultura em **teletrabalho**;
2. Esforços para operacionalizar os acessos VPN em pouco tempo;
3. Falta de infraestrutura adequada do usuário na ponta;
4. Falta de cultura para trabalhar por projeto;
5. Informações desencontradas e falta de regulamentação. (ÁVILA, 2020 *et al.*, p. 4)

Ademais, ainda em nível estadual, tem-se o exemplo da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais que, pouquíssimo tempo antes da situação de emergência causada pela pandemia, por meio do Decreto 47.885 (MINAS GERAIS, 2020)¹⁵ ensaiava a implantação de um Projeto Experimental de teletrabalho que, para tanto, tinha como objetivos:

Art. 1º Este decreto dispõe sobre o Projeto Experimental de Teletrabalho, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo e tem como objetivos:

- I – aumentar a produtividade e a qualidade do trabalho do servidor público;
- II – promover a cultura orientada para resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade;

¹⁴ Com exceção dos estados de: AC, MA, PI, RN, RO, RR, e SP

¹⁵MINAS GERAIS. Decreto n. 47.885 de 13 de março de 2020. Dispõe sobre o Projeto Experimental de Teletrabalho, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. **Minas Gerais**, Belo Horizonte, 14 mar. 2020.

- III – racionalizar tarefas e alocação de recursos;
- IV – estimular a inovação e a melhoria contínua do ambiente organizacional;
- V – aumentar a qualidade de vida do servidor;
- VI – contribuir para a redução de custos decorrentes do trabalho presencial. (MINAS GERAIS, 2020)

E, pelo fato de contar com o caráter experimental, tratou de elencar quais seriam os órgãos ou entidades participantes:

Art. 3º Fica instituído o Projeto Experimental de Teletrabalho, no âmbito dos seguintes órgãos e entidades da Administração Pública do Poder Executivo:

- I – Agência de Desenvolvimento da Região Metropolitana de Belo Horizonte;
- II – Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais;
- III – Corregedoria-Geral da Controladoria-Geral do Estado;
- IV – Junta Comercial do Estado de Minas Gerais;
- V – Subsecretaria da Receita Estadual da Secretaria de Estado de Fazenda;
- VI – Diretoria de Medicamentos de Alto Custo da Secretaria de Estado de Saúde. (MINAS GERAIS, 2020)

Contudo, em razão da situação de emergência em saúde pública no Estado de Minas Gerais, causada pelo coronavírus e declarada por meio do Decreto de Numeração Especial nº 113 (MINAS GERAIS, 2020)¹⁶; do Decreto Estadual 47.886 (MINAS GERAIS, 2020)¹⁷ que instituiu medidas de prevenção, de contágio e de enfrentamento da pandemia de COVID-19 e que, também, instituiu o Comitê Gestor do Plano de Prevenção e Contingenciamento em Saúde do COVID-19 – Comitê Extraordinário COVID-19, o que era um projeto experimental teve que assumir, rapidamente, um novo caminho.

Assim, a partir das competências atribuídas ao Comitê Extraordinário COVID19, foi publicada a Deliberação do Comitê Extraordinário COVID-19 nº2 de (MINAS GERAIS,

¹⁶MINAS GERAIS. Decreto com numeração especial n. 113 de 12 de março de 2020. Declara SITUAÇÃO DE EMERGÊNCIA em Saúde Pública no Estado em razão de surto de doença respiratória – 1.5.1.1.0 - Coronavírus e dispõe sobre as medidas para seu enfrentamento, previstas na Lei Federal nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. **Minas Gerais**, Belo Horizonte, 13 mar. 2020.

¹⁷ MINAS GERAIS. Decreto n. 47.886 de 15 de março de 2020. Dispõe sobre medidas de prevenção ao contágio e de enfrentamento e contingenciamento, no âmbito do Poder Executivo, da epidemia de doença infecciosa viral respiratória causada pelo agente Coronavírus (COVID-19), institui o Comitê Gestor do Plano de Prevenção e Contingenciamento em Saúde do COVID-19 – Comitê Extraordinário COVID-19 e dá outras providências. **Minas Gerais**, Belo Horizonte, 15 mar. 2020.

2020)¹⁸ que veio dispor sobre o regime especial de teletrabalho como medida temporária durante a pandemia e, já em seu artigo 1º, assim dispôs:

Art. 1º Esta deliberação dispõe sobre o regime especial de teletrabalho como medida temporária de prevenção, enfrentamento e contingenciamento da epidemia de doença infecciosa viral respiratória causada pelo agente Coronavírus (COVID-19), no âmbito do Poder Executivo.

§ 1º – Considera-se teletrabalho, para fins desta deliberação, o regime de trabalho em que o servidor público executa parte ou a totalidade de suas atribuições fora das dependências físicas das unidades do respectivo órgão ou entidade de lotação, por meio da utilização de tecnologias de informação e comunicação.

§ 2º – As disposições desta deliberação se aplicam aos órgãos, autarquias e fundações.

§ 3º – As empresas estatais controladas direta ou indiretamente pelo Estado poderão aderir ao disposto nesta deliberação. (MINAS GERAIS, 2020)

Nota-se, então, que no caso da Administração Pública do Estado de Minas Gerais, assim como citado no âmbito da Administração Pública Federal, a pandemia foi determinante para que esse novo regime de trabalho fosse estendido a uma gama maior de órgãos e entidades. Em Minas Gerais, em especial, repentinamente, o que era apenas um projeto experimental restrito a alguns, virou realidade para toda uma Administração.

Ademais, a ideia de fixação dessa nova situação ganha força a partir da Lei Estadual nº23.674 (MINAS GERAIS, 2020)¹⁹ que estabelece como condição para a implementação das ações relativas à adoção do teletrabalho, a observância dos seguintes princípios, conforme art. 1º:

I – contribuição para a melhoria da mobilidade urbana e para a redução da emissão de poluentes no meio ambiente;

II – redução dos custos operacionais dos órgãos e das entidades da administração pública;

III – incentivo à adoção de métodos de racionalização do trabalho;

IV – incentivo à adoção de práticas social, econômica e ambientalmente sustentáveis;

V – aumento da eficiência dos serviços públicos;

¹⁸ COMITÊ EXTRAORDINARIO COVID-19. **Deliberação do Comitê Extraordinário COVID-19 nº02 de 16 de março de 2020.** Dispõe sobre a adoção do regime especial de teletrabalho como medida temporária de prevenção ao contágio e de enfrentamento e contingenciamento, no âmbito do Poder Executivo, da epidemia de doença infecciosa viral respiratória causada pelo agente coronavírus (COVID-19). Diário Oficial do Estado de Minas Gerais: caderno 1: ano 128, n.157, p. 7, 17 mar. 2020.

¹⁹ MINAS GERAIS. **Lei Estadual nº 23.674 de 09 de julho de 2020.** Estabelece princípios e diretrizes para as ações relativas à adoção do teletrabalho no serviço público estadual e dá outras providências. Minas Gerais, Belo Horizonte, 10 jul. 2020.

VI – melhora da qualidade de vida do servidor público;

VII – aumento da produtividade.

Parágrafo único – Para os fins do disposto nesta lei, considera-se teletrabalho a atividade laboral executada, no todo ou em parte, em local diverso daquele estabelecido para a realização do trabalho presencial, mediante a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que permitam a execução remota das atribuições inerentes ao cargo, emprego ou função. (MINAS GERAIS, 2020)

Certamente, os citados exemplos na Administração do Executivo Federal que já adotaram o teletrabalho permanente a partir do Programa de Gestão instituído pela Instrução Normativa nº 65, assim como a referida Lei do Estado de Minas Gerais, ao dispor sobre os princípios orientadores das ações relativas à adoção do teletrabalho, são bons exemplos e abrem caminho para o aprofundamento no que concerne aos motivos que, no pós-pandemia, poderão levar a Administração Pública brasileira a adotar o regime de teletrabalho de forma permanente.

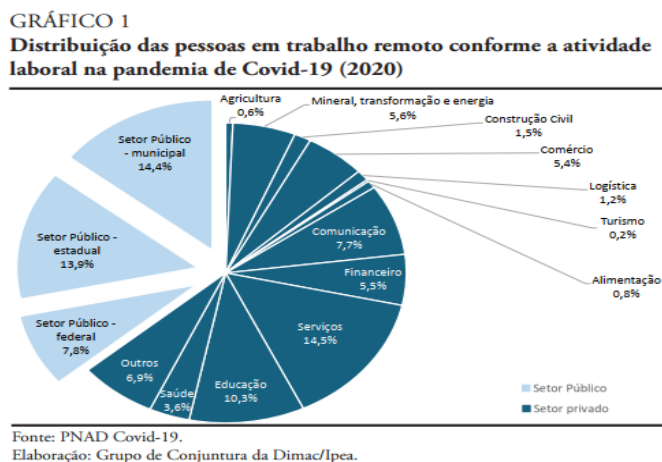
6 SOBRE OS FUNDAMENTOS E PERSPECTIVAS QUANTO À ADOÇÃO DO TELETRABALHO PERMANENTE NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Ao retomar os tópicos iniciais deste artigo, é possível afirmar que a Administração Pública, no contexto da Quarta Revolução, vem caminhando, mesmo que em passos mais lentos, se comparados aos da iniciativa privada, rumo à adoção dessa nova dinâmica tecnológica de trabalho que combinada a certos objetivos (como o de reduzir custos operacionais, o de aumentar a produtividade e a eficiência, o de reduzir a emissão de poluentes no meio ambiente²⁰, dentre outros tantos, incluindo aqueles relacionados à qualidade de vida dos trabalhadores), traz à tona a discussão e a perspectiva de que o teletrabalho seja adotado de forma permanente no serviço público.

Sobre isso e levando-se em conta a experiência forçada pela pandemia, em recente pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, constata-se que, muito embora o número de pessoas trabalhando de forma remota seja maior no setor privado,

²⁰ Em tese, o teletrabalho pode ser uma das maneiras de tornar a nova revolução mais ambientalmente amigável que a anterior, em face da menor pressão sobre o tráfego de veículos. O aumento da eficiência energética, tanto em razão da administração digital dos processos fabris quanto da adoção de novas fontes de energia, é apontada como uma das vantagens da economia 4.0, ao lado dos processos mais racionais de exploração agrícola. Fonte: Agência Senado.

o percentual de trabalhadores do setor público conquistou porcentagem expressiva, a partir de tal crise sanitária. (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2021, p.3).



Agora, para além do impulso causado por tal crise, observa-se que o caminhar da Administração Pública quanto ao teletrabalho, possivelmente, vem coadunar dois outros e conhecidos propósitos da Administração Pública: o rompimento com o fazer burocrático em direção à efetivação de Administração Pública Gerencial, outrossim, o da concretização do Governo Digital.

Sobre o aspecto gerencial, a Administração assume o compromisso de atuar de forma mais eficiente, reduzindo os custos e prestando serviços de melhor qualidade, o que faz ganhar espaço a ideia de adesão ao teletrabalho, já que seria possível reduzir, também, os custos quanto à manutenção das repartições públicas, uma vez que os servidores estariam trabalhando de forma remota.

Partindo da lógica de que o estabelecimento de um Governo Digital permite que, de forma remota, os serviços públicos possam ser prestados aos cidadãos de um lado e, do outro, possam estar os servidores na execução de tais serviços, estaria, então, retratado, aqui, outro grande argumento capaz de fomentar a adoção permanente dessa nova forma de trabalhar. Sobre isso e conforme levantamento feito na Administração Pública federal, em fevereiro de 2021, e anunciado pelo secretário do Tesouro Nacional - Bruno Funchal, a máquina administrativa

federal, em 2020, teria custado R\$ 3 bilhões a menos aos cofres públicos em comparação ao ano anterior.²¹

Conforme Di Salvo (2021):

A causa para essa economia foi atribuída a um único fator, o qual em nada se relaciona às propostas de enxugamento da máquina pública tradicionalmente presentes nos discursos de reforma administrativa, como a redução de vencimentos ou o fim da aposentadoria integral de servidores públicos. A medida de bilionária economia do funcionamento da burocracia estatal federal deveu-se à migração de servidores federais para o trabalho remoto ou à distância, o popularizado *home office*, em razão da pandemia da Covid-19. As razões para tal economia são das mais mezinhas, como redução nas contas de água, luz e telefone das repartições, e redução nas diárias e passagens aéreas de servidores para realização de reuniões. (...) À luz dessa narrativa, é de reconhecer que a transformação digital bate às portas da Administração Pública brasileira. Desde o que se viu durante a reforma gerencial do Estado brasileiro inaugurada em 1995 [3], nenhum outro movimento é tão potencialmente disruptivo e pervasivo quanto à transformação digital sobre a Administração Pública. (DI SALVO, 2021 p.1)

Também nessa lógica, Vieira (2020) aponta a experiência da “unidade digital,²²” criada pelo Tribunal de Contas da União, que representaria um aproveitamento máximo do teletrabalho, podendo, até mesmo, ser considerada uma superação deste, já que a própria unidade (setor) não possui existência física e toda a sua estrutura de cargos e funções é organizada de modo virtual. E, destacando a Portaria nº 98, de 03 de abril de 2018, aponta alguns conceitos:

- unidade de lotação: unidade da Secretaria do TCU na qual o servidor esteja alocado com subordinação funcional (art. 2º, III);
- unidade de domicílio: corresponde à unidade da Secretaria do TCU que efetivamente presta apoio logístico ao trabalho de servidor, tanto para as atividades realizadas fora - na modalidade de teletrabalho - ou naquelas dentro das dependências físicas institucionais (art. 4º, § único, I);
- unidade digital: constitui unidade da Secretaria do TCU cujas atividades são realizadas precipuamente por meio remoto mediante suporte de instrumentos tecnológicos e que, em razão da tipicidade das respectivas competências, apresenta expressivo ganho de eficiência na realização do trabalho distribuído e a distância (art. 3º, caput).
- domicílio do servidor: não se confunde com o domicílio da unidade digital (unidade de lotação), podendo ser distintos (art. 4º, caput). (VIEIRA, 2020, p. 104)

²¹ Conforme noticiado, entre outros, por Folha de São Paulo e Valor Econômico, nas edições de 1º de fevereiro de 2021.

²² Art. 3º A unidade digital constitui unidade da Secretaria do TCU cujas atividades são realizadas precipuamente por meio remoto mediante suporte de instrumentos tecnológicos e que, em razão da tipicidade das respectivas competências, apresenta expressivo ganho de eficiência na realização do trabalho distribuído e a distância. BTCU Administrativo | Ano 51 | nº 62 | Quarta-feira, 04/04/2018 PORTARIA-TCU Nº 98, DE 3 DE ABRIL DE 2018. Dispõe sobre o funcionamento de unidade da Secretaria do Tribunal de Contas da União organizada em ambiente digital (unidade digital).

Como se vê, então, o incremento do uso da tecnologia pela Administração Pública fomenta o discurso favorável quanto à adoção permanente do teletrabalho e, na mesma direção, alguns tantos outros fundamentos são destacáveis.

Filardi e Castro (2017), a partir da literatura sobre o tema, elaborou importante Tabela comparativa entre as vantagens e desvantagens do teletrabalho

Quadro 5 – Vantagens e desvantagens para Empregado e Empregador do Teletrabalho

Amadurecimento quanto à adoção de forma permanente

Autores	Vantagens	Desvantagens
Pérez, Sanchez e Carnicer (2002)	Autonomia para organizar tarefas; Economia de custos e espaço; Empregado por conta própria; Flexibilidade de horários e nas relações de trabalho; Gerenciamento por objetivos; Liberdade; Melhoria da produtividade e qualidade do trabalho; Menor absenteísmo e Oportunidade para deficientes.	Custos de equipamentos; Dificuldade de desenvolvimento, de motivação e organizacionais; Erros de seleção de tarefa; Isolamento profissional; Mudanças na estrut. organiz; Percepção perda status e Problemas psicológicos.
Tremblay (2002)	Flexibilidade de horários; Melhoria da produtividade e qualidade do trabalho; Poder ficar próximo à família e Redução no tempo de deslocamento	Conflito trabalho e vida familiar; Dific. de desenvolvimento e motivação; Falta treinamento específico; Isolamento social; Tecnologia falha, Mais trabalho
Freitas (2008)	Concentração; Refeições em casa; Flexibilidade de horários; Maior interação com a família; Menos interrupções; Privacidade; Redução de custos para a empresa e para o empregado; Redução no tempo de deslocamento; Segurança e Silêncio	Aumento custo de água e luz; Dificuldade de controle; Distração com atividades domiciliares; Falta de infraestrutura; Isolamento profissional e social e Receio de má avaliação
Barros e Silva (2010)	Flexibilidade de horários; Melhoria da produtividade; Menos exposição violência/stress em deslocamentos; Redução custos para a empresa e para o empregado	Conflito trabalho e vida familiar; Falta infraestruturae supervisão; Isolamento profissional e cobrança

Nohara et al (2010)	Autonomia para organizar tarefas; Maior interação com a família; Melhor qualidade de vida; Menos stress em deslocamentos e Redução no tempo de deslocamento	Conflito trabalho e vida familiar; Dificuldade controle; Falta de reconhecimento colegas de trabalho e de supervisão; Isolamento prof. Trabalho mais
Boscatte (2010)	Melhor qualidade de vida; Melhor produtividade; Menor absenteísmo e Redução de custo empregado	
Gaspar et al (2011)	Autonomia para organizar tarefas; Flexibilidade de horários; Maior interação familiar; Melhor planejamento das atividades; Melhor qualidade e produtividade no trabalho; Menos stress em deslocamentos e Redução de custos do empregado	Dificuldade de controle; Falta de infraestrutura e Isolamento profissional;
Costa (2013)	Autonomia para organizar tarefas e Flexibilidade de horários	Conflito trabalho e vida familiar; Dificuldade desenvolvimento; Falta supervisão; Isolamento social; Maior cobrança, Montar estrutura em casa
Singh (2014)	Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; Flexibilidade de horários; Melhor qualidade de vida e Redução no tempo de deslocamento	
Mello et al (2014)	Melhor qualidade de vida; Melhor produtividade e qualidade do trabalho; Oportunidade para pessoas com deficiência e Redução de custos para a empresa	
Hislop et. al (2015)	Autonomia para organizar tarefas; Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e Flexibilidade de horários	Isolamento social
Eom (2016)	Equilíbrio trabalho /vida pessoal; Melhor qualidade produtiv. no trab.; Redução poluição/tempo desloc.	Isolamento profissional e social e Não adequação ao teletrabalho
Villarinho e Paschoal (2016)	Melhor qualidade de vida, produtividade; Menos interrupções, stress e tempo em deslocamentos	Isolamento social e Tecnologia falha

Fonte: Filardi e Castro, 2017, p. 5.

Como visto, as vantagens da adoção do teletrabalho existem e são, de certa forma, bastante convincentes. Todavia, algumas desvantagens devem ser eliminadas ou, pelo menos, amenizadas como àquelas relacionadas ao servidor sob o aspecto: (i) da sua saúde física e mental; (ii) do ônus do custeio das despesas de escritório decorrentes do trabalho remoto; (iii) dos limites concernentes ao direito de desconexão ou convocação, dentre outros.

Para além da posição do servidor, existem, ainda, as questões mais coletivas como, por exemplo, aquelas que se correlacionam à redução de deslocamentos com uma possível redução de poluentes no meio ambiente e, não última, mas fundamental: o rompimento da ideia de que o teletrabalho pode fomentar a histórica imagem de um servidor público que não trabalha, mas recebe alto salário e de uma Administração Pública que não funciona de forma eficiente. Percebe-se, por fim, que a adoção permanente do teletrabalho no âmbito da Administração Pública ainda demandará certo tempo de amadurecimento e, mesmo contando com certo número de vantagens, por enquanto, não é possível ser dito que será um regime a ser adotado linearmente em todas as esferas do serviço público.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi visto, constata-se que a ideia de teletrabalho na Administração Pública brasileira ainda está em construção e, ainda que a pandemia de COVID-19 tenha revelado a possibilidade de se estabelecer tal regime, sua adoção permanente não será imediata. Um fato que explica isso é que, diferentemente da iniciativa privada, as transformações nas relações de trabalho que envolvem a Administração Pública e seus servidores requerem um amadurecimento maior. Isso acontece devido ao fato de se encontrarem em discussão outros aspectos que vão além da simples economia do empregador e que devem afirmar o compromisso da Administração Pública com outros valores coletivos, como: economia de recursos públicos; transparência, produtividade, garantia de qualidade de vida aos servidores e aos demais cidadãos, a partir da redução de poluentes no meio ambiente, dentre outros aspectos.

Enfim, a pandemia de COVID-19 veio revelar ao mundo uma série de desafios e possibilidades na vida das pessoas e isso não foi diferente em relação à Administração Pública brasileira, que teve que se reinventar e aderir a novas ideias, como a do teletrabalho. Portanto, resta saber se essa pandemia terá deixado-aberto caminhos e experiências necessárias que permitam que a adoção do teletrabalho se dê de forma permanente no âmbito da Administração Pública.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Gildércia Silva Guedes. **Teletrabalho: evolução, desenvolvimento e sua identificação dentro da empresa de call center**. In: Universidade Estadual da Paraíba. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/12858/1/PDF%20%20Gildercia%20Silva%20Guedes%20de%20Araujo.pdf>. Acesso em: 02 de jul. 2021.

BATISTA, Erika. **A Dialética da Reestruturação Produtiva: a Processualidade entre Fordismo, Taylorismo e Toyotismo**. In: Revista Aurora. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/aurora/article/view/3848>. Acesso em: 30 de jun. 2021;

BRASIL. **Boletim do Tribunal de Contas da União**. In: TCU. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E624F243A01629131B184790B&inline=1>. Acesso em: 17 de ago. de 2021;

BRASIL. **Comitê extraordinário COVID-19**. Deliberação do Comitê Extraordinário COVID-19 nº02 de 16 de março de 2020. In: Diário Oficial do Estado de Minas Gerais: caderno 1: ano 128, n.157, p. 7, 17 mar. 2020. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/?dataJornal=2020-03-17#caderno-jornal>. Acesso em: 16 de jul. 2021;

BRASIL. **Decreto Legislativo nº 06 de 20 de março de 2020.** *In:* Senado Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/DLG6-2020.htm. Acesso em: 16 jul. 2021;

BRASIL. **Decreto – Lei nº 5.452 de 1º de maio de 1943.** *In:* Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 16 jul. 2021;

BRASIL. **Lei Federal 12.551 de 15 de dezembro de 2011.** *In:* Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/112551.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2012.551%2C%20DE%2015.por%20meios%20pessoais%20e%20diretos. Acesso em: 16 de jul. 2021;

BRASIL. **Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018.** *In:* Diário Oficial da União. https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/39382838/do1-2018-09-03-instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704. Acesso em: 16 jul. 2021;

BRASIL. **Instrução Normativa nº 65 de 30 de julho de 2020.** *In:* Diário Oficial da União. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 16 jul. 2021;

BRASIL. **Lei Federal nº 13.979 de 06 de fevereiro de 2020²³.** *In:* Diário Oficial da União. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-13.979-de-6-de-fevereiro-de-2020-242078735>. Acesso em: 16 jul. 2021;

BRASIL. **Lei Federal 13.467 de 13 de julho de 2017.** *In:* Consolidação das Leis Trabalhistas. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/lei/113467.htm. Acesso em: 16 jul. 2021;

BRASIL. **Medida Provisória nº 927 de 20 de março de 2020²⁴.** *In:* Diário Oficial da União. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-927-de-22-de-marco-de-2020-249098775>. Acesso em: 16 jul. 2021;

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Teletrabalho [Recurso eletrônico]/ Superior Tribunal de Justiça, Secretaria de Documentação, Biblioteca Ministro Oscar Saraiva.- Brasília: Superior Tribunal de Justiça- STJ, 2020.** Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/142319/bibliografia_teletrabalho.pdf. Acesso em: 16 jul. 2021;

CALHEIROS, Elder Soares da Silva. **O teletrabalho e a deturpação do princípio da eficiência.** Disponível em: <https://www.conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/54996/o-teletrabalho-e-a-deturpao-do-principio-da-eficincia#:~:text=O%20teletrabalho%20e%20a%20deturpa%C3%A7%C3%A3o%20do%20p rinc%C3%ADpio%20da%20efici%C3%A4ncia,-Direito%20Administrativo&text=Essa%20permissividade%20do%20trabalho%20remoto,com%20ao%20pr%C3%B3prio%20servidor%20p%C3%ABlico>. Acesso em: 14 maio 2021.

CAMARGO Francielle de O.; GUIMARÃES, Klicia M. S. **O princípio da eficiência da Gestão Pública.** In: Revista CEPPG - CESUC - Centro de Ensino Superior de Catalão, Ano XVI n° 28, 1° Semestre/2013. Disponível em: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:SloZ2tQwq3wJ:www.portalcatalao.com/painel_clientes/cesuc/painel/arquivos/upload/downloads/376b38ef01c9b0caae5d67f8c6bf4d03.pdf+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br. Acesso em: 21 abr. 2021.

CARVALHO, Augusto Cezar Leite de; *et al.* **Quando um vírus nos desafia: pandemia, novas tecnologias e teletrabalho – desafios do século XXI.** In: Controle. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/640>. Acesso em: 23 de jul. 2021.

CAVALCANTI, Jouberto de Quadros Pessoa. **O desemprego Tecnológico.** In: Enciclopédia Jurídica PUCSP. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/399/edicao-1/o-desemprego-tecnologico>. Acesso em: 26 jun. 2021;

DA SILVA, Elton Rodolfo Assunção. **Continuidades, Inovações e Retrocessos na Evolução do Governo Digital em Pernambuco, 2018.** 149 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco. In: ATTENA. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/33888>. Acesso em: 10 jul. 2021;

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** In: academiaedu. Disponível em: https://www.academia.edu/37824474/Direito_Administrativo_Maria_Sylvia_Zanella_di_Pietro_30_edicao. 26ª edição. São Paulo: Atlas, 2013, p. 51. Acesso em 18 jul. 2021.

DI SALVO. **Governo digital: caminhar de mãos dadas rumo à transformação.** In: **Consultor Jurídico.** Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-mai-30/publico-pragmatico-governo-digital-caminhar-maos-dadas-rumo-transformacao>. Acesso em 15 jun. 2021;

FELIZARDO, Jean Mari. **Capitalismo, organização do trabalho e tecnologia da produção e seus impactos na qualificação da força de trabalho.** In: Labor. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/labor/article/view/9286>. Acesso em: 02 jul. 2021;

FILARDI, Fernando; CASTRO, Raquel Mercedes Penha de. **Análise dos Resultados da Implantação do Teletrabalho na Administração Pública: Estudo dos Casos do SERPRO e da Receita Federal.** In: enANPAD 2017. Disponível em: http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjM5NzY=. Acesso em: 01 de jul. 2021;

FILARDI, Fernando; *et al.* **Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal.** In: FGVSb, Sistema de Bibliotecas. <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/74605>. Acesso em: 13 de jun. 2021;

GONÇALVES, Monteiro Alexandre; *et.al.* **A Relevância do Conceito de Teletrabalho para Administração Pública na Busca da Eficiência.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Edição 06. Ano 02, Vol. 01. pp 533-541, Setembro de 2017. ISSN:2448-

0959. Disponível em <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/teletrabalho-para-administracao-publica>>. Acesso em 14 de maio 2021;

GOERK, Caroline. **Capitalismo e as Transformações no Processo de Trabalho**. In: Revista Capital Científico. Disponível em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:8R07be3oDh0J:https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/download/731/1274+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 02 de jul. 2021.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Distribuição das pessoas em trabalho remoto conforme a atividade laboral na pandemia de Covid-19 (2020)**. In: Carta de Conjuntura. Número 52, 2021. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/210714_nota_trabalho_remoto.pdf. Acesso em: 18 de ago. 2021;

JUNIOR, Vitor Manoel Cortizo do Nascimento; MOURA, Ana Lúcia Neves de. **A Administração Pública Brasileira a caminho de um governo 4.0**. In: ADM – Congresso Nacional de Comunicação. Disponível em: https://admpg.com.br/2020/anais/arquivos/08142020_110857_5f36a4d17a49c.pdf. Acesso em: 25 de jun. 2021;

KONRAD ADENAUER STIFTUNG. **A Quarta Revolução Industrial inovações, desafios e oportunidades**. Disponível em: https://www.kas.de/documents/265553/265602/Cadernos+Adenauer+1_2020.pdf/6c8d2962-deab-c600-d72c-295cfbce7751?version=1.0&t=1588779800082. Acesso em: 23 de jun. 2021;

LINERO, Cibelle; ROCHA, Larissa Medeiros. **Os desafios na manutenção do regime de teletrabalho no Brasil após a pandemia da Covid-19**. In: Revista da Escola Judicial do TRT4. Disponível em: <https://rejtrt4.emnuvens.com.br/revistaejud4/article/view/93>. Acesso em: 26 de jun. 2021;

MAÑAS, Christian Marcello. **A externalização da atividade produtiva : o impacto do teletrabalho na nova ordem socioeconômica**. In: Revista da Faculdade de Direito da UFPR. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/direito/article/view/1750>. Acesso em: 26 de jun. 2021;

MARTINS, Lucca Moreira. **Teletrabalho em regime especial : um estudo sobre o impacto na saúde mental na perspectiva dos servidores da Seplag/MG**. In: Repositório Digital. Disponível em: <http://monografias.fjp.mg.gov.br/handle/123456789/2793>. Acesso em: 17 de maio 2021

MENDES, Ricardo Augusto de Oliveira; *et al.* **A viabilidade do teletrabalho na Administração Pública Brasileira**. In: Brazilian Journal of Development. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/7725>. Acesso em: 14 de maio 2021.

MÉTROPOLES. **Teletrabalho para servidor federal continuará após a pandemia**. Disponível em: <https://www.metropoles.com/brasil/servidor-brasil/teletrabalho-para-servidor-federal-continuara-apos-a-pandemia-veja-regras>; Acesso em: 17 de ago. de 2021;

MINAS GERAIS. **Decreto com numeração especial n. 113 de 12 de março de 2020.** Declara SITUAÇÃO DE EMERGÊNCIA em Saúde Pública no Estado em razão de surto de doença respiratória – 1.5.1.1.0 - Coronavírus e dispõe sobre as medidas para seu enfrentamento, previstas na Lei Federal nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. Minas Gerais, Belo Horizonte, 13 mar. 2020. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DNE&num=113&comp=&ano=2020> Acesso em: 01 jul. 2020.

MINAS GERAIS. **Decreto n. 47.886 de 15 de março de 2020.** Minas Gerais, Belo Horizonte, 15 mar. 2020. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DNE&num=113&comp=&ano=2020> Acesso em: 01 jul. 2020.

MINAS GERAIS. **Decreto n. 47.885 de 13 de março de 2020.** Teletrabalho, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Minas Gerais, Belo Horizonte, 14 mar. 2020. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=47885&comp=&ano=2020> . Acesso em: 01 jul. 2020.

MINAS GERAIS. **Lei Estadual nº 23.674 de 09 de julho de 2020.** Estabelece princípios e diretrizes para as ações relativas à adoção do teletrabalho no serviço público estadual e dá outras providências. Minas Gerais, Belo Horizonte, 10 jul. 2020. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=23674&comp=&ano=2020> . Acesso em: 01 jul. 2020.

NASCIMENTO JUNIOR, Victor Manoel Cortizo do et al.. **A Administração Pública brasileira a caminho de um Governo 4.0.** In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2020, Ponta Grossa, Anais eletrônicos ... Ponta Grossa: ADM 2020. Disponível em: https://admpg.com.br/2020/anais/arquivos/08142020_110857_5f36a4d17a49c.pdf . Acesso em 01 jul. 2021;

NETO, Antônio de Pádua Melo. Teletrabalho: **Novas formas de subsunção do trabalho ao capital.** In: Cadernos dos CEAS. Disponível em: <https://cadernosdoceas.ucsal.br/index.php/cadernosdoceas/article/view/164>. Acesso em: 26 jun. 2021;

PATTERSON, Pablo Fernandez. **A Quarta Revolução Tecnológica e a distinção entre os tempos de trabalho e de não-trabalho.** In: UCSal. Disponível em: <http://ri.ucsal.br:8080/jspui/bitstream/prefix/1257/1/A%20quarta%20revolu%C3%A7%C3%A3o%20tecnol%C3%B3gica%20e%20a%20distin%C3%A7%C3%A3o%20entre%20os%20tempos%20de%20trabalho%20e%20tempos%20de%20n%C3%A3o-trabalho.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2021;

PEREIRA, Liony Sena. **A quarta revolução industrial e as possíveis consequências no mundo do trabalho.** In: RIUNI – Repositório Institucional. Disponível em: <https://riuni.unisul.br/handle/12345/7783>. Acesso em: 02 jul. 2021;

PRONI, Marcelo Weishaupt. **História do capitalismo: uma visão panorâmica.** *In:* Cadernos do CESIT. Disponível em: <https://www.cesit.net.br/cesit/images/stories/25CadernosdoCESIT.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2021.

RIBEIRO, Andressa de Freitas. **Taylorismo, fordismo e toyotismo.** *In:* Lutas Sociais. Disponíveis em: <https://revistas.pucsp.br/ls/article/view/26678>. Acesso em: 30 jun. 2021;

RIZZETO, Ricardo Silva. **O trabalho na Quarta Rvolução Industrial.** *In:* Núcleo do Conhecimento. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/quarta-revolucao>. Acesso em: 23 jun. 2021;

ROCHA, Cháris Telles Martins; AMADOR, Fernanda Spanier. **O teletrabalho: conceituação e questões para análise.** Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/54516>. Acesso em: 02 jul. 2021;

RODRIGUES, Ana Beatriz Vieira. **A regulação do teletrabalho: um estudo à luz da Reforma Trabalhista.** *In:* Revista Direito Diário. Disponível em: <https://direitodiario.com.br/wp-content/uploads/2020/08/V3-N3-A1-A-regulacao-do-teletrabalho-Ana-Beatriz-Vieira.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2021;

SACCARO, Nilo Luiz. **Teletrabalho no setor público brasileiro: Impacto potencial sobre o tráfego urbano e as emissões de carbono.** *In:* Disponível em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kIU9zToMLGQJ:https://www.econstor.eu/bitstream/10419/144643/1/862682452.pdf+&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 17 jun. 2021.

SAKUDA, Luiz Ojima; VASCONCELOS, Flávio de Carvalho. **Trabalhos, desafios e perspectivas.** Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10776>. Acesso em: 13 jun. 2021.

SANTOS, Ronaldo Pereira. **Home-Office e meio ambiente: reflexões para o Pós-pandemia.** *In:* Direito Ambiental.com. Disponível em: <https://direitoambiental.com/home-office-e-meio-ambiente-reflexoes-para-o-pos-pandemia/>. : Acesso em 17 jun. 2021;

SAP. **Pesquisa Home Office Brasil 2020.** Disponível em: <https://sapconsultoria.com.br/pesquisa-home-office-brasil-2020/>. Acesso em: 21 jun. 2021;

SILVA, Frederico Silveira. **O teletrabalho como novo meio de laborar e sua compatibilidade com o ordenamento jurídico brasileiro.** *Boletim Jurídico*, Uberaba/MG, a. 1, nº 83. Disponível em <https://www.boletimjuridico.com.br/artigos/direito-do-trabalho/298/o-teletrabalho-como-novo-meio-laborar-compatibilidade-com-ordenamento-juridico-brasileiro->. Acesso em 08 abr. 2021.

SILVA, Gabriella Di Felício Ferreira da. **Perspectivas sobre o teletrabalho no contexto da administração pública brasileira: um anteprojeto.** *In:* FGV Repositório Digital. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/12928>. Acesso em: 08 abr. 2021;

SILVA, José Adailton Barroso. **Uma breve história sobre o surgimento e desenvolvimento do capitalismo.** *In:* Caderno de Graduação: Ciências Humanas e sociais –UNIT – Sergipe. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/cadernohumanas/article/view/1950>. Acesso em: 02 jul. 2021;

SILVA, Maria de Fátima Alves da. **A implantação do Teletrabalho no âmbito judiciário de Pernambuco: Uma análise dos benefícios ao meio ambiente sustentável no TJPE.** *In:* UNIFG. Disponível em: https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2020/09/DISSERTACAO_FATIMA_FINALIZADA_120820.pdf. Acesso em: 25 jun. 2021;

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES. **Reflexões sobre o teletrabalho no Brasil antes e depois da Lei 13.467/2017.** São Paulo, SP: SOBRATT, 2017. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/01092017-reflexoes-sobre-o-teletrabalho-no-brasil-antes-e-depois-da-lei-n-13-4672017/> . Acesso em 30 de jun.2021

TECNOLOGIAS da informação e comunicação (TICs). *In:* WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre.[São Francisco, CA: Fundação Wikimedia], 2017. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Tecnologias_da_informa%C3%A7%C3%A3o_e_comunica%C3%A7%C3%A3o Acesso em 09 jun. 2021;

VIEIRA, Cristiane Gonçalves. **Teletrabalho no Setor Público.** Cadernos, [S.l.], v. 1, n. 6, p. 93-115, dez. 2020. ISSN 2595-2412. Disponível em: <https://www.tce.sp.gov.br/epcp/cadernos/index.php/CM/article/view/108>>. Acesso em: 09 ago. 2021.

WRI BRASIL – World Resources Institute. **Estratégias de Mobilidade Urbana para Organizações.** São Paulo, SP: WRI BRASIL, 2017. Disponível em: <https://wribrasil.org.br/sites/default/files/EstrategiasdeMobilidadeUrbanaOrganizacoes.pdf> . Acesso em: 25 jun. 2021;