

QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19 NA PERCEPÇÃO DE SERVIDORES DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA BRASILEIRA

QUALITY OF LIFE IN TELEWORK DURING THE COVID-19 PANDEMIC IN THE PERCEPTION OF SERVANTS OF A BRAZILIAN PUBLIC UNIVERSITY

Fabiana Maria Monte Soares

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a percepção de servidores técnico-administrativos em educação sobre a qualidade de vida no teletrabalho desenvolvido extraordinariamente em uma universidade pública brasileira durante a pandemia de covid-19. Trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva com abordagem qualitativa, utilizando como instrumento de coleta de dados um roteiro semiestruturado de entrevista elaborado com base em uma escala de qualidade de vida no teletrabalho compulsório. Utilizou-se o critério de amostragem por conveniência e na seleção dos participantes da pesquisa considerou-se a vivência em caráter excepcional do regime de teletrabalho durante a pandemia de Covid-19 e adotou-se como critérios de inclusão: ser servidor há mais de três anos na instituição e ser lotado em específicas unidades administrativas. Os resultados da pesquisa evidenciaram que a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação sobre qualidade de vida no trabalho é bem heterogênea e que nem todos os servidores se enquadram e apreciam esse tipo de regime laboral e que o teletrabalho requer algumas habilidades e atitudes pessoais.

Palavras-chave: Teletrabalho; Qualidade de vida no teletrabalho; Covid-19.

ABSTRACT

This work aims to analyze the perception of technical-administrative employees in education about the quality of life in telework developed extraordinarily in a Brazilian public university during the covid-19 pandemic. This is a descriptive research with a qualitative approach, using as a data collection instrument a semi-structured interview script based on a quality of life scale in compulsory telework. The convenience sampling criterion was used and in the selection of the research participants, the exceptional experience of the telework regime during the Covid-19 pandemic was considered and the following inclusion criteria were adopted: being a civil servant for more than three years in the institution and be assigned to specific administrative units. The research results showed that the perception of technical-administrative employees in education about quality of life at work is very heterogeneous and that not all servers fit in and appreciate this type of work regime and that teleworking requires some skills and personal attitudes.

Keywords: Telework; Quality of life in telework; Covid-19.

Data de Submissão:

Data de aprovação:

DOI:

1 INTRODUÇÃO

Durante a pandemia de COVID-19 o isolamento social foi a principal medida recomendada pelos cientistas como forma de prevenção da doença e isso alterou a rotina de pessoas do mundo inteiro, impondo diversas mudanças no comportamento humano, tanto nas relações pessoais quanto profissionais. Organizações privadas e públicas, para se manterem em funcionamento, tiveram que adaptar as suas atividades e instituíram de forma emergencial o regime de teletrabalho, popularmente conhecido como trabalho remoto ou home office (BACCILI; CRUZ, 2021; PARDINI; PEREIRA, 2020; SANTOS; REIS, 2021).

Durante a pandemia começaram a surgir diversos estudos acadêmicos correlacionando teletrabalho e Covid-19. Como exemplos pode-se citar: Pardini e Pereira (2020) que estudaram as percepções dos servidores do Poder Judiciário e Ministério Público da União, em relação à adaptação ao teletrabalho exigida pela pandemia de Covid-19; Santos e Reis (2021) que estudaram o serviço público e o teletrabalho na administração pública federal brasileira em tempos de Covid-19; Baccili e Cruz (2021) avaliaram a percepção dos servidores quanto à excepcional implantação do regime de teletrabalho em uma Instituição Federal de Ensino (IFES).

A nova rotina laboral imposta pelo teletrabalho emergencial pode ter gerado diversos impactos na qualidade de vida dos trabalhadores, resta saber se foram positivos ou negativos. Surge então a seguinte problemática de pesquisa: qual a percepção dos servidores sobre a qualidade de vida no teletrabalho desenvolvido durante a pandemia de covid-19?

Essa pesquisa tem por objetivo analisar a percepção de servidores técnico-administrativos em educação sobre a qualidade de vida no teletrabalho desenvolvido extraordinariamente em uma universidade pública brasileira durante a pandemia de covid-19.

Teletrabalho e qualidade de vida no trabalho, não são assuntos novos, mas continuam sendo temas relevantes e dignos de pesquisa. Estudos nessas áreas podem oferecer diversas contribuições, dentre elas, entender quais fatores contribuem para promover sensação de bem-estar no trabalho, motivando os trabalhadores a desenvolver suas tarefas com mais qualidade e produtividade. Outra colaboração seria subsidiar a tomada de decisão de gestores públicos acerca da adesão ao programa de gestão contido na Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, o qual prevê o teletrabalho permanente para algumas funções. Inclusive, algumas instituições federais de ensino superior já estão se mobilizando no sentido de adotar o regime de teletrabalho permanente, como por exemplo a Universidade de Brasília (UNB), conforme notícias publicadas em sua página eletrônica institucional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teletrabalho

2.1.1 Origem e conceito

Os primeiros estudos sobre a perspectiva do uso de trabalho à distância foram desenvolvidos na década de 70, em um período de crise no setor industrial e petrolífero. O autor norte-americano Jack Nilles foi o pioneiro nesse campo de estudo e muitos pesquisadores o consideram como o “pai do teletrabalho”, pois foi ele quem começou a utilizar o termo *telecommuting*, em português teletrabalho, para se referir ao trabalho desenvolvido fora das dependências da empresa (ANDRADE, 2020; LOPES; LUNARDI, 2022).

Em virtude da necessidade de economia de recursos, de redução da poluição ambiental, de melhoria nas condições de trânsito e com o advento de novas tecnologias, Nilles

sugeriu evitar deslocamentos desnecessários entre casa e trabalho, preconizando levar o trabalho ao trabalhador, ao invés do contrário. Sendo assim, o teletrabalho consiste em uma pessoa realizar as suas atividades laborais de forma remota, em tempo parcial ou integral, utilizando-se de alguma Tecnologia da Informação (TI) para atingir os resultados esperados (NILLES, 1997).

Segundo Rocha e Amador (2018) o termo *telecommuting* é mais usado nos Estados Unidos enquanto na Europa predomina o uso do *telework*. O primeiro termo ressalta a substituição do deslocamento entre a sede da empresa e o local onde é realizado o trabalho pelo uso de ferramentas telemáticas e o segundo termo, foca nas atividades realizadas por meios tecnológicos. Esses dois termos referem-se ao mesmo regime de trabalho, que é desenvolver uma atividade fora do local onde os resultados devem ser apresentados, porém o termo *home office* é uma categoria específica dentro do universo do *telework* ou *telecommuting*, e sua peculiaridade é ser realizado na casa do trabalhador.

Para Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) apesar de não haver uma definição unânime de teletrabalho, este pode ser conceituado como um fenômeno cujas características abrangem cinco dimensões: uso de tecnologias da informação e comunicação (TIC's), intensidade de competências, ambiente intra-organizacional, ambiente extra-organizacional e localização. Baseando-se nessas dimensões, as autoras chegaram ao conceito de teletrabalho compulsório:

Modalidade de trabalho flexível, realizado fora do local de trabalho, com uso das tecnologias da informação e comunicação, adotado de forma imediata e contingencial como alternativa para garantir isolamento social e produtividade, em contextos de crise tais como, crise energética, desastres naturais, recessão econômica, calamidade pública e/ou pandemias. (PANTOJA; ANDRADE; OLIVEIRA, 2020, p. 83)

A apresentação do conceito de teletrabalho compulsório é de fundamental importância pois corresponde ao mesmo enfoque de teletrabalho utilizado no estudo qualitativo da presente pesquisa.

2.1.2 Teletrabalho no Brasil

No Brasil, o teletrabalho começou a ser reconhecido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) no ano de 2011, com a aprovação da Lei nº 12.551/2011. Essa lei alterou o Art. 6º da CLT, equiparando o trabalho realizado no estabelecimento do empregador com o executado no domicílio do empregado e o realizado à distância.

Em 2017 a CLT sofreu nova alteração, desta vez pela Lei 13.467/2017, e o teletrabalho foi definido como 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”. Além disso, salientou que a presença do trabalhador no estabelecimento do empregador, quando houver necessidade para a realização de atividades específicas que exijam a presença física do trabalhador, não descaracteriza o regime de teletrabalho (BRASIL, 2017).

Em 2022, a Lei nº 14.442, modificou a CLT, conceituando o teletrabalho ou trabalho remoto como sendo a “prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não configure trabalho externo” (BRASIL, 2022). Nesse sentido, observa-se que a legislação flexibilizou o teletrabalho, inclusive abrindo margem para um possível regime de trabalho híbrido, visto que não mais obriga que as atividades sejam predominantemente desempenhadas fora do estabelecimento do empregador.

No âmbito do serviço público brasileiro, o teletrabalho já era utilizado formalmente por algumas instituições desde o ano de 2005 (PANTOJA; ANDRADE; OLIVEIRA, 2020). O Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), empresa pública vinculada ao Ministério da Economia, foi o primeiro órgão público a adotar o teletrabalho. Após a experiência positiva do SERPRO, outras entidades públicas também passaram a utilizar o teletrabalho na prestação de parte de seus serviços, tais como a Receita Federal do Brasil (RFB) e a Controladoria Geral da União (CGU) (ALVES, 2020).

Conforme Alves (2020) a adoção do teletrabalho na CGU ocorreu em 2014 e foi motivada pela necessidade de reter talentos, uma vez que havia uma evasão muito grande de servidores que buscavam flexibilidade e melhores condições de trabalho. Nesse contexto, a administração buscou desenvolver um programa voltado para uma gestão mais profissional e com foco para resultados. Após estudos de viabilidade e produção de sistemas informatizados de gestão e controle, o programa foi implementado gradativamente em oito etapas, obedecendo à legislação pertinente, e resultou num aumento de produtividade e melhoria na qualidade de vida dos seus servidores, tornando-se um modelo de *benchmarking* para outros órgãos.

Em 2020 a pandemia do coronavírus fez com que o trabalho remoto fosse contingencialmente adotado pela maioria dos órgãos públicos brasileiros, sem planejamento prévio (PANTOJA; ANDRADE; OLIVEIRA, 2020).

Por conseguinte, o governo federal emitiu a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, que trata de orientações e procedimentos acerca da implementação facultativa de um programa de gestão nos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC). O Art. 3º desse normativo apresenta algumas definições, dentre elas a de teletrabalho.

Teletrabalho: modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa. (BRASIL, 2020, Art. 3º)

Em uma revisão sistemática de literatura sobre teletrabalho, Rocha e Amador (2018) constataram que as publicações costumavam abordar o tema sob três enfoques: o primeiro e mais difundido, como algo positivo, cheio de vantagens e benéfico a todos; o segundo, como algo negativo, uma armadilha capitalista para dominação e exploração do trabalhador; e o terceiro e mais atual, expõe o teletrabalho de forma crítica, sem recair nos dois extremos mencionados anteriormente.

Filardi, Castro e Zanini (2020) investigaram as vantagens e desvantagens do teletrabalho na percepção dos servidores e gestores do SERPRO e da Receita Federal. Os teletrabalhadores apontaram como principais vantagens do teletrabalho a redução de gastos com transporte e alimentação, maior segurança, menos exposição à violência e poluição, mais privacidade, maior interação com a família, mais qualidade de vida, autonomia, motivação, produtividade, flexibilidade de horário, menos interrupções e melhoria na qualidade do trabalho. As principais desvantagens mencionadas pelos teletrabalhadores foram problemas de infraestrutura tecnológica, não adaptação ao teletrabalho, isolamento profissional, falta de comunicação imediata, perda de status, receio de má avaliação e falta de reconhecimento. Na visão dos gestores as maiores vantagens do teletrabalho são economia de tempo, redução de custos, criação de métricas padronizadas e conhecimento da real demanda de trabalho. Como desvantagens, os gestores relataram dificuldade de comunicação e controle do teletrabalhador, diferenças na relação trabalhador tradicional x teletrabalhador, trabalhadores que não se

adaptam, problemas psicológicos e processo de retorno do teletrabalhador ao trabalho tradicional.

2.2 Qualidade de vida no trabalho

A gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um fator decisivo para o alcance dos objetivos organizacionais, pois, quando motivadas, as pessoas são capazes de trabalhar com eficácia, garantido assim o cumprimento das metas estabelecidas e a sobrevivência das instituições diante das adversidades do mercado (CAVALCANTE *et al.*, 2018).

A qualidade de vida no trabalho, de acordo com Chiavenato (2014), é um construto complexo e multidisciplinar que envolve vários fatores como: satisfação com o trabalho executado, perspectiva de futuro na organização, reconhecimento pelos resultados alcançados, salário, benefícios, relacionamento humano com a equipe de trabalho, ambiente psicológico e físico de trabalho, liberdade para atuar e autonomia para tomar decisões, possibilidades de estar engajado e de participar ativamente.

O conceito de qualidade de vida é tão abrangente quanto a dimensão do ser humano e além de estar vinculado a questões de saúde e segurança do trabalho, atualmente agrega outros fatores como produtividade, legitimidade, experiências, competências gerenciais e até integração social (LIMONGI-FRANÇA, 2011).

Apesar de não existir um consenso na definição de qualidade de vida no trabalho, os conceitos apontam para uma preocupação com a saúde e bem-estar dos trabalhadores, não se desvinculando da produtividade empresarial, e de uma forma geral os fatores frequentemente associados ao conceito qualidade de vida no trabalho dizem respeito à satisfação pessoal do trabalhador, produtividade saudável, bem-estar no trabalho e respeito ao indivíduo. (ANDRADE, 2020).

Segundo a bibliometria desenvolvida por Andrade, Limongi-França e Stefano (2019) os autores internacionais mais citados nas pesquisas sobre QVT são Walton, Westley e Hackman e Oldham, sendo estes os modelos mais utilizados para o diagnóstico de QVT nas organizações. A autora nacional mais citada é Limongi-França, em virtude de apresentar o modelo biopsicossocial organizacional para Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho; seguida por Fernandes, Morin, Sant'anna e Kilimnik.

O modelo teórico biopsicossocial e organizacional (BPSO-96) desenvolvido por Limongi-França abrange quatro dimensões: fatores biológicos (características físicas, herdadas ou adquiridas), fatores psicológicos (aspectos que formam a personalidade de cada pessoa, como os processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes), fatores sociais (valores socioeconômicos e culturais, o papel da família, crenças e o que está relacionado à organização social) e fatores organizacionais (aspectos relacionados à gestão de resultados) (ANDRADE, 2020).

Para Chiavenato (2014) os três modelos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) mais importantes são os de Nadler e Lawler, de Hackman e Oldhan e o de Walton.

O modelo de Nadler e Lawler está pautado em quatro pilares: participação dos funcionários nas decisões que os afetam, reestruturação do trabalho pelo enriquecimento de tarefas e da adoção de grupos autônomos de trabalho, inovação no sistema de recompensas: para influenciar o clima organizacional, melhora no ambiente de trabalho: quanto a condições físicas e psicológicas e flexibilidade no horário e local de trabalho (CHIAVENATO, 2014).

Hackman e Oldhan utilizam um modelo de pesquisa sobre o diagnóstico do trabalho baseado em um rol de características do cargo para medir o grau de satisfação e o grau de motivação interna (CHIAVENATO, 2014).

O modelo de Walton envolve oito fatores que na sua concepção afetam a QVT: compensação justa e adequada, condições de segurança e saúde no trabalho, utilização e desenvolvimento de capacidades, oportunidades de crescimento contínuo e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida, e relevância social da vida no trabalho (CHIAVENATO, 2014).

Quadro 1 – Modelo de QVT de Walton

Fatores de QVT	Dimensões
Compensação justa e adequada	Renda (salário) adequada ao trabalho Equidade interna (compatibilidade interna) Equidade externa (compatibilidade externa)
Condições de segurança e saúde no trabalho	Jornada de trabalho Ambiente físico (seguro e saudável)
Utilização e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Significado da tarefa Identidade da tarefa Variedade de habilidades Retroação e retroinformação
Oportunidades de crescimento contínuo e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento profissional Segurança do emprego
Integração social na organização	Igualdade de oportunidades Relacionamentos interpessoais e grupais Senso comunitário
Constitucionalismo	Respeito às leis e aos direitos trabalhistas Privacidade pessoal Liberdade de expressão Normas e rotinas claras da organização
Trabalho e espaço total de vida	Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa Responsabilidade social pelos produtos/serviços Responsabilidade social pelos empregados

Fonte: Chiavenato (2014, p. 423).

Na pesquisa realizada por Caetano *et al.* (2021) foi utilizado o modelo de QVT de Walton para estudar a qualidade de vida dos servidores técnicos de uma universidade pública na Paraíba. Foram identificados índices de satisfação bem relevantes e positivos com relação à segurança, estabilidade no trabalho, liberdade e privacidade. Entretanto obtiveram avaliação negativa os fatores infraestrutura, capacitação, autonomia, compensação e valorização do servidor, indicando a necessidade de maior atenção e investimento por parte da instituição.

2.2.1 Qualidade de vida no teletrabalho

Através de uma revisão de literatura, Andrade (2020) observou que o conceito de qualidade de vida no teletrabalho envolve várias dimensões constitutivas: forma de organizar o trabalho, executado de forma remota, promovendo de bem-estar pessoal e organizacional, respeitando características individuais, assim como induzindo o desenvolvimento das habilidades e alcance das metas de vida, não se desvinculando da produtividade empresarial.

Assim a referida autora definiu qualidade de vida no teletrabalho como:

O trabalho realizado fora das dependências físicas da organização, com o uso de tecnologias da comunicação e informação, produzindo com qualidade, com a prevalência de emoções e humores positivos, proporcionando satisfação, realização pessoal e profissional (ANDRADE, 2020, p.55).

Objetivando desenvolver e validar uma escala de medida de qualidade de vida no teletrabalho, Andrade (2020) aplicou uma pesquisa em três instituições públicas. O resultado demonstrou uma estrutura de cinco dimensões: Autogestão do teletrabalho, Contexto do Teletrabalho, Estrutura Tecnológica, Infraestrutura de Trabalho e Sobrecarga de Trabalho. O estudo revelou ainda que os teletrabalhadores das três instituições pesquisadas apresentavam bem-estar, comprometimento, disciplina e satisfação pessoal em estar no programa, pela possibilidade de trabalhar sem renunciar ao convívio familiar, bem como por não precisar se deslocar fisicamente para realizar suas atividades. Os aspectos negativos descobertos foram: sentimento de isolamento social, sensação de não reconhecimento do trabalho e não promoção dentro do órgão em virtude de o trabalho ser executado à distância.

Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) realizaram uma pesquisa em uma instituição pública brasileira para analisar as percepções dos servidores sobre qualidade de vida no teletrabalho compulsório desenvolvido durante a pandemia de Covid-19. Para isso, as autoras criaram uma escala de qualidade de vida no teletrabalho compulsório que pode ser visualizada no quadro abaixo.

Quadro 2 – Fatores que compõem a escala de qualidade de vida no teletrabalho compulsório

Fatores	Definição
Atividades do Teletrabalhador	Ações realizadas pelo trabalhador com vistas ao alcance dos objetivos e as habilidades cognitivas e afetivas requeridas no teletrabalho compulsório.
Gestão do Teletrabalho	Ações gerenciais e dos demais integrantes da equipe de trabalho com o intuito de fomentar a realização do teletrabalho compulsório.
Suporte Tecnológico	Percepções do trabalhador quanto aos recursos de informática necessários para a realização do teletrabalho compulsório.
Condições Físicas do Trabalho	Aspectos relativos ao suporte físico que o trabalhador possui em sua residência para realizar o teletrabalho.
Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório	Exigências percebidas pelo trabalhador para a realização do trabalho decorrentes do teletrabalho compulsório.

Fonte: Pantoja, Andrade e Oliveira (2020, p. 85).

A referida pesquisa evidenciou de uma forma geral, predominância de percepções positivas sobre a qualidade de vida no teletrabalho compulsório nas dimensões: Atividades do teletrabalhador, Gestão do trabalho, Suporte tecnológico e Condições físicas do trabalho, entretanto evidenciou um ponto crítico em relação ao fator Sobrecarga de trabalho decorrente do teletrabalho compulsório, isto é, foram percebidos um aumento da carga de trabalho, uma maior cobrança por resultados e exigências de maior comprometimento por parte dos trabalhadores. Apesar disso e de algumas dificuldades enfrentadas por alguns, como por exemplo, velocidade de conexão da internet e falta de espaço, móveis e equipamentos

adequados, os teletrabalhadores conseguiram manter capacidade de disciplina e organização e demonstraram se sentir bem nesse regime de trabalho.

Baccili e Cruz (2021) estudaram a percepção dos servidores quanto à excepcional implantação do regime de teletrabalho em uma Instituição Federal de Ensino (IFES) com o objetivo de investigar as vantagens e desvantagens sentidas e se os servidores conseguem visualizar a viabilidade de adoção de um programa de gestão de teletrabalho permanente. A pesquisa indicou que inicialmente o regime de teletrabalho foi percebido de forma negativa, porém, após o período de adaptação, os servidores perceberam ganhos como flexibilidade, melhora na qualidade de vida, produtividade, melhor relacionamento familiar, economia de tempo com deslocamento para o trabalho e motivação. Na opinião dos participantes a implementação definitiva do teletrabalho é viável, desde que ocorra de forma planejada e não prescindida o trabalho presencial. Segundo os autores, a organização obteve alguns ganhos: aumento de produtividade dos servidores, o empenho deles em utilizar novas tecnologias para garantir a continuidade dos serviços, economia de recursos e uma nova visão quanto à possibilidade de melhorar os processos de trabalho. Outro aspecto observado foi que a sociedade pode ser beneficiada com a desburocratização dos serviços e com a melhora na mobilidade urbana.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Trata-se de um estudo descritivo com abordagem qualitativa que visa analisar a percepção de servidores técnico-administrativos em educação sobre a qualidade de vida no teletrabalho desenvolvido extraordinariamente durante a pandemia de Covid-19.

O ambiente da pesquisa foi uma universidade pública brasileira e os sujeitos observados foram servidores técnico-administrativos em educação (TAE), ocupantes de cargos de nível médio e lotados em secretarias de departamento, coordenações de cursos de graduação e coordenações de cursos de pós-graduação.

A escolha dos participantes da pesquisa considerou a vivência em caráter excepcional do regime de teletrabalho durante a pandemia de Covid-19 e adotou-se como critérios de inclusão: ser servidor há mais de três anos na instituição e ser lotado em uma das três unidades administrativas especificadas anteriormente. A participação dos servidores ocorreu de forma espontânea, mediante convite e garantia de anonimato. Desse modo, os entrevistados foram aqui denominados como Participante, seguido do número correspondente à ordem de inserção na pesquisa.

Utilizou-se como instrumento de coleta dados um roteiro semiestruturado de entrevista contendo 21 perguntas abertas, elaboradas com base na escala de qualidade de vida no teletrabalho compulsório desenvolvida por Pantoja, Andrade e Oliveira (2020).

Quadro 3 – Roteiro semiestruturado de entrevista

Fatores	Perguntas
Atividades do Teletrabalhador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Você considera que no teletrabalho houve menos interrupções do que no trabalho presencial? 2. Como você avalia o teletrabalho em relação aos aspectos de concentração e motivação para realizar as atividades? 3. Você precisou de mais organização e disciplina para executar suas atividades durante o teletrabalho? 4. Você conseguiu manter uma rotina equilibrada de trabalho, descanso e lazer? 5. Sentiu-se satisfeito com o regime de teletrabalho?
Gestão do Teletrabalho	<ol style="list-style-type: none"> 6. Houve dificuldade de comunicação entre os membros da equipe? 7. As orientações da chefia foram suficientes e claras para a realização do teletrabalho?

	<p>8. Recebeu feedback sobre as atividades desempenhadas no teletrabalho?</p> <p>9. Você negociava a programação das suas atividades com o seu chefe?</p>
Suporte Tecnológico	<p>10. Você dispunha de computador em casa ou teve que adquirir/pegar emprestado?</p> <p>11. Você teve problemas com conexão à internet?</p> <p>12. Os sistemas/softwarewares utilizados no teletrabalho eram suficientes para o desenvolvimento das suas atividades?</p> <p>13. A universidade prestou algum suporte tecnológico?</p>
Condições Físicas do Trabalho	<p>14. Você dispunha de um espaço físico apropriado para trabalhar?</p> <p>15. Você dispunha de móveis adequados para realização do trabalho?</p> <p>16. Você executava suas atividades em ambiente com iluminação e climatização adequada?</p>
Sobrecarga Decorrente do Teletrabalho Compulsório	<p>17. Você considera que a sua carga de trabalho aumentou durante o teletrabalho?</p> <p>18. No teletrabalho você recebeu maior cobrança por resultados?</p> <p>19. Na sua opinião, o teletrabalho exige mais comprometimento/disciplina por parte do trabalhador?</p> <p>20. Você acha que no teletrabalho é preciso trabalhar mais para ser reconhecido?</p> <p>21. Durante o teletrabalho você teve medo de ser mal avaliado na avaliação anual de desempenho do servidor?</p>

Fonte: Elaborado pela autora

A coleta de dados ocorreu em outubro de 2022 mediante entrevistas individuais com 06 servidores técnico-administrativos em educação. As entrevistas tiveram duração média de 15 minutos e foram gravadas em áudio para posterior transcrição.

Os dados foram analisados segundo a técnica de análise temática de conteúdo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa contou com a participação de 06 servidores técnico-administrativos em educação ocupantes de cargo de nível médio, lotados em secretarias de departamento, coordenações de cursos de graduação e coordenações de cursos de pós-graduação.

O quadro abaixo caracteriza o grupo de participantes da pesquisa.

Quadro 4 – Perfil dos participantes

Nomenclatura	Faixa Etária	Gênero	Escolaridade	Tempo de Serviço na Instituição
Participante 1	50 a 55 anos	Masculino	Mestrado	18 anos
Participante 2	40 a 45 anos	Masculino	Especialização	14 anos
Participante 3	35 a 40 anos	Masculino	Graduação	14 anos
Participante 4	35 a 40 anos	Feminino	Especialização	08 anos
Participante 5	35 a 40 anos	Feminino	Especialização	07 anos
Participante 6	55 a 60 anos	Masculino	Graduação	29 anos

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) o fator Atividades do Teletrabalhador, expressa a percepção dos trabalhadores sobre as ações e estratégias necessárias ao alcance dos objetivos, bem como as habilidades e atitudes demandadas no teletrabalho compulsório.

Foi quase um consenso entre os entrevistados que no teletrabalho há menos interrupções que no trabalho presencial e eles atribuíram isso ao fato de não estarem realizando atendimento presencial ao público naquele momento. De acordo com o Participante 4: “no trabalho presencial muitas vezes a gente atende muita gente... professor, aluno, então em casa, no home office, há menos interrupção”.

Em relação aos aspectos de concentração e motivação, houve divergência de opiniões, metade dos participantes afirmou ter sentido um aumento de concentração e motivação para trabalhar, enquanto a outra metade sentiu-se desmotivada e teve dificuldade para manter a concentração. O Participante 2 revelou dificuldade para conciliar trabalho, tarefas domésticas e família, segundo ele o trabalho presencial proporciona uma melhor separação entre vida pessoal e trabalho. Já o Participante 3 revelou ter sentido mais motivação no teletrabalho, além de conseguir manter o nível de concentração elevado apesar da presença de duas filhas pequenas em casa e de não dispor de um ambiente exclusivo para o trabalho, pois já era acostumado a trabalhar em um ambiente com muitas interrupções. Conforme visto na revisão de literatura, o teletrabalho proporciona algumas vantagens que podem contribuir para elevar a motivação do trabalhador, como evidenciado nas falas transcritas abaixo:

"Por ter menos pessoas para atender presencialmente, a concentração era melhor [...] não perdia tempo com o trânsito e nem com outras situações [...] estava segura em casa, principalmente nesse período da pandemia, então a motivação aumentou" (Participante 4).

"No teletrabalho a gente consegue se concentrar mais e motivar também porque você consegue ter mais flexibilidade do seu horário de trabalho, você não precisa exatamente estar no mesmo local e no mesmo horário todos os dias. Então dá uma flexibilidade e você consegue trabalhar mais motivada" (Participante 5).

O teletrabalho requer algumas habilidades e atitudes do trabalhador, como por exemplo capacidade de organização e disciplina, e isso foi observado pelos pesquisados. Eles perceberam a necessidade de se esforçar mais para manter a organização e a disciplina no ambiente doméstico, como transparece nas falas abaixo:

"Em casa tem filho, tem cachorro, então é mais distração, os vizinhos fazem barulho, na reunião por exemplo era complicado, era barulho o tempo todo [...] mas dentro do possível deu para fazer todas as tarefas" (Participante 2)

"Você tem que se controlar quanto a uma série de tendências de não trabalhar, na pandemia especificamente. Foi até relato em reportagens que muita gente estava dormindo mais tarde e acordando mais tarde, você tinha que se policiar para acordar num determinado horário" (Participante 3).

Em relação à administração do tempo para manter uma rotina equilibrada entre trabalho, descanso e lazer, a maioria dos participantes afirmou que após um período de adaptação, foi possível equilibrar a rotina, muito embora o lazer tenha sido um pouco prejudicado em virtude dos períodos em que houve decreto de *lockdown* pelo governo como forma de reduzir os índices de contaminação pelo vírus da Covid-19.

"Com o teletrabalho melhora a questão do descanso porque você não perde tempo de ida e tempo de volta, que você já pode utilizar para ir em uma academia, o que para mim é um esporte e um lazer. O tempo que você se desloca já pode utilizar para

fazer outras coisas. Então a rotina de trabalho nessa época ficou bem mais equilibrada porque tem mais tempo inclusive para o descanso, você consegue descansar mais porque não perde tanto tempo no trânsito" (Participante 5).

Houve discrepâncias quanto ao nível de satisfação com o regime de teletrabalho, metade dos participantes demonstraram algum tipo de insatisfação, contudo, quando questionados se gostariam de retornar ao trabalho remoto, 4 dos 6 participantes manifestaram interesse de aderir ao regime permanente de teletrabalho, de forma parcial ou integral. Os principais motivos geradores de insatisfação dizem respeito a dificuldade de conciliar vida pessoal e profissional, responsabilidade de providenciar os equipamentos necessários para trabalhar e algumas dificuldades de atendimento ao público por meio digital. As transcrições abaixo refletem as insatisfações dos servidores:

"Eu prefiro trabalhar aqui e depois ter minha vida em casa, depois de bater o ponto, ter minha vida sem complicação nenhuma de trabalho em casa. Acho mais viável separar um do outro, juntar os dois num só, não gostei não" (Participante 2).

"Achei precário essa coisa de trabalhar em casa. Nessa questão do momento, de estar preso em casa, não foi uma coisa que você se preparou para aquilo [...] eu até aceitaria trabalhar remoto numa situação em que eu tivesse melhores condições de trabalhar, essa questão de equipamento, de não ser tudo eu quem ter que dar um jeito de ter computador e internet para trabalhar" (Participante 6).

"O teletrabalho tem prós e contras, como eu trabalho com atendimento ao público, se o público já tem um vínculo com a universidade não tem tanta dificuldade. Quando a pessoa não tem vínculo, ela não sabe como funciona, já tem dificuldade para explicar o atendimento online [...] por exemplo: para um aluno que ingressou recentemente tem que explicar como funciona, o que tem que ser feito [...] aí você vai demandar um tempo maior para orientar por e-mail. Eu gostaria de aderir ao teletrabalho (permanente), mas de forma híbrida, por conta da necessidade de atendimento ao público" (Participante 5).

Conforme Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) o fator Gestão do Trabalho mostra indicadores acerca das ações gerenciais e da equipe de trabalho com o intuito de promover a realização do teletrabalho compulsório. No que diz respeito a esse fator, a maioria dos participantes não sentiu dificuldade de comunicação entre os membros da equipe e considerou as orientações da chefia como claras e suficientes para o desenvolvimento dos trabalhos, todavia disseram não ter recebido feedback da chefia sobre o seu desempenho, a não ser através da avaliação anual de desempenho do servidor.

"Não houve dificuldade de comunicação, pelo contrário, a comunicação foi até mais estreita porque teve a questão do telefone pessoal, essa foi a principal rede de comunicação, era uma comunicação imediata, tudo que precisava a gente se comunicava rapidamente" (Participante 4).

"Minha chefe tende a ser muito objetiva e manteve essa característica dela no teletrabalho e na maioria das vezes nem é necessário nenhum tipo de comando porque você já sabe o que tem que fazer" (Participante 3).

"Eu não recebi nenhuma advertência [...] o único feedback foi a avaliação anual de desempenho do servidor" (Participante 1).

Um aspecto observado pelos entrevistados e considerado positivo, foi uma maior autonomia e flexibilidade para programar suas atividades laborais. Conforme relatou o Participante 6: "[...] a programação ficava ao meu critério, nesse sentido eu fui mais autogerenciável".

O fator Suporte Tecnológico de acordo com Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) reflete as percepções do trabalhador sobre os recursos de informática necessários ao desenvolvimento do teletrabalho compulsório. Os dados da pesquisa revelaram que metade dos servidores entrevistados teve despesas para realizar manutenção ou adquirir um computador, outros dividiam o equipamento com parentes. Foram frequentes os problemas com a velocidade da internet, inclusive alguns servidores mudaram de prestadora a fim de resolver o problema. Os sistemas utilizados durante o teletrabalho eram os mesmos já utilizados no trabalho presencial e funcionaram de forma eficaz, contudo apresentaram algumas instabilidades em determinados momentos. Um ponto crítico que merece destaque foi a unanimidade dos entrevistados ao afirmarem que não receberam suporte tecnológico da universidade.

"Meu computador queimou e tive que comprar outro" (Participante 1).

"O nosso suporte tecnológico foi nenhum, eu tive que adquirir um notebook porque lá em casa já tinha um, mas eu tenho duas filhas e elas estavam em aulas também remotas, então eu tive que adquirir outro para que a gente conseguisse conciliar as atividades remotas. [...] aí teve um gasto maior que você acaba tendo com energia e internet" (Participante 3).

Conforme Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) o fator Condições Físicas do Trabalho envolve os aspectos relativos ao local que o teletrabalhador dispunha no seu domicílio para realizar suas atividades laborais. Dos 06 participantes da pesquisa apenas 01 possuía um ambiente propício e equipado, enquanto os demais tiveram que improvisar um local para trabalhar. Em termos de iluminação e climatização do ambiente não houve muito problema, mas a maioria dos servidores queixou-se da falta de móveis adequados que proporcionassem ergonomia no trabalho.

"Tive que adaptar um local, não tinha um escritório, trabalhava na mesa de jantar, onde dava" (Participante 4).

"Tive que adaptar, não tinha um local que eu pudesse dizer que era apropriado para o trabalho [...] tinha uma mesa, mas cadeira de escritório não tinha não, eu ficava todo quebrado" (Participante 6).

O último fator analisado refere-se à Sobrecarga Decorrente do Teletrabalho, que de acordo com Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) mensura as exigências percebidas pelo trabalhador em decorrência do teletrabalho compulsório.

No quesito carga de trabalho, 50% dos servidores entrevistados perceberam um discreto aumento. Os demais não identificaram aumento na carga de trabalho, porém relataram ter ficado mais tempo à disposição, ultrapassando frequentemente a jornada normal de 08 horas de trabalho diário, alguns relataram ter ficado disponíveis até no fim de semana.

"[...] como tinha que atender as demandas, ultrapassava o horário formal do trabalho presencial" (Participante 4).

"[...] a gente teve que adaptar muita coisa que não tinha, depois que fez a adaptação e ficou tudo online, ficou tranquilo... fiquei mais tempo disponível, inclusive no fim de semana, mas depois a gente voltou ao horário normal" (Participante 5).

A maioria dos participantes não percebeu maior cobrança por resultados, além da que já tinha no trabalho presencial. Segundo o Participante 4: "algumas atividades realmente tinham que ser feitas em determinados períodos, mas não houve mudanças significativas de cobrança" e Participante 5: "as entregas eram as mesmas então não teve muita cobrança".

Apesar de não terem sido pressionados por esse aspecto, o grupo de servidores pesquisados acredita que o teletrabalho requer mais comprometimento e disciplina por parte do trabalhador.

Indagados sobre a necessidade de trabalhar mais para ser reconhecido no teletrabalho, as opiniões foram bem divididas, metade acredita que sim e a outra metade não. Na visão do Participante 2: “[...] no teletrabalho você está ausente, a sua presença vai ter que ser em produção, então você tem que trabalhar muito para ser notado”. Enquanto na percepção do Participante 5: “não é uma questão de trabalhar mais, é fazer o que você já fazia, ter responsividade”.

Questionados se ficaram apreensivos em relação à avaliação anual de desempenho do servidor, a maior parte dos entrevistados mostrou-se segura, conforme pode ser observado nas falas reproduzidas abaixo:

“Eu estava cumprindo minhas atividades como sempre fiz, realizando dentro do prazo e fazendo as coisas com qualidade, então não tive esse receio” (Participante 3).

“Não tive esse medo justamente porque eu estava sempre à disposição e cumprindo os prazos das atividades que eram demandadas, então eu estava até um pouco mais disponível do que o horário, estava numa comunicação direta com a chefia, tudo era combinado” (Participante 4).

“Se você já sabe o que tem que fazer e faz as coisas sempre com a mesma qualidade, não tem porque temer” (Participante 5).

Os resultados da pesquisa evidenciaram que a percepção de QVT dos servidores técnico-administrativos em educação é bem heterogênea.

A análise do fator Atividades do Teletrabalhador revelou algumas discrepâncias em relação ao nível de QVT dos teletrabalhadores. A redução no número de interrupções foi considerada pela maioria dos participantes da pesquisa como um dos benefícios do teletrabalho, contudo esse não foi um fator capaz de elevar o nível de concentração e motivação de todos os servidores devido à dificuldade que alguns tiveram para separar espaço e tempo de vida profissional, familiar e pessoal. Infere-se então que o tipo de arranjo familiar influencia na rotina do teletrabalho. Observou-se que nem todos os servidores se enquadram e apreciam esse tipo de regime laboral e que o teletrabalho requer algumas habilidades e atitudes pessoais, como por exemplo, capacidade de organização e disciplina. Com relação à administração do tempo, foi necessário um período de adaptação até equilibrar a rotina de trabalho, descanso e lazer. Metade dos servidores afirmou ter sentido satisfação no regime de teletrabalho e indicaram como principais vantagens: economia de tempo com deslocamento entre casa e trabalho, menos estresse com o trânsito, flexibilidade de horário e sensação de segurança por estar trabalhando em casa.

O fator Gestão do Teletrabalho foi bem avaliado e gerou satisfação na maioria dos servidores, eles sentiram mais autonomia e flexibilidade para programar e executar suas atividades laborais, e tiveram boa comunicação com a equipe de trabalho. O único ponto negativo apontado foi a ausência de *feedback* dos gestores.

Os fatores Suporte Tecnológico e Condições Físicas do Trabalho foram os mais mal avaliados, indicando níveis de insatisfação bem relevantes. Foram identificados como problemas do teletrabalho obrigatório: custos com aquisição de equipamentos de informática, problemas com a velocidade da internet, falta de suporte tecnológico por parte da universidade, precariedade das condições laborais devido à falta de um ambiente adequado com móveis ergonômicos.

Quanto ao fator Sobrecarga Decorrente do Teletrabalho Compulsório, observou-se que embora não tenha havido um aumento considerável no volume de atividades, os servidores perceberam um certo risco e tendência de o teletrabalho invadir todos os períodos da vida do trabalhador através uso dos dispositivos digitais móveis, consequentemente prolongando a sua jornada diária de trabalho.

O quadro abaixo contém um breve resumo dos resultados da pesquisa.

Quadro 5 – Análise dos resultados

Fatores	Resultados
Atividades do Teletrabalhador	Redução de interrupções no trabalho; Concentração e motivação variável de acordo com o arranjo familiar; Aumento organização e disciplina; Período de adaptação para equilibrar trabalho, descanso e lazer; Metade dos servidores sentiu satisfação com o teletrabalho.
Gestão do Teletrabalho	Boa comunicação com a equipe de trabalho; Mais autonomia para programar e executar as atividades; Ausência de <i>feedback</i> dos gestores.
Suporte Tecnológico	Custos com aquisição de equipamentos de informática; Problemas com a velocidade da internet; A Universidade não prestou suporte tecnológico.
Condições Físicas do Trabalho	Falta de espaço adequado; Móveis sem ergonomia.
Sobrecarga Decorrente do Teletrabalho Compulsório	Não houve significativo no aumento volume de atividades; Mais tempo à disposição da chefia, prolongando a jornada diária de trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa pesquisa foi analisar a percepção de servidores técnico-administrativos em educação sobre a qualidade de vida no teletrabalho desenvolvido extraordinariamente em uma universidade pública brasileira durante a pandemia de covid-19. Para alcançar essa proposta foi apresentado inicialmente o referencial teórico, seguido da análise dos dados coletados através das entrevistas realizadas com 06 servidores técnico-administrativos em educação.

Os resultados da pesquisa indicaram que as percepções dos servidores técnico-administrativos sobre qualidade de vida no teletrabalho são heterogêneas e influenciadas por variáveis tais como contexto familiar e habilidades pessoais. As percepções mais diversificadas relacionam-se aos fatores Atividades do Teletrabalhador e Sobrecarga Decorrente do Teletrabalho Compulsório. Os fatores Suporte Tecnológico e Condições Físicas do Trabalho foram majoritariamente os que mais geraram algum tipo de incômodo. Entretanto, apesar da discrepância entre as percepções, infere-se que após um período de adaptação e amadurecimento pessoal e profissional, houve satisfação com o regime de teletrabalho pois a maioria dos participantes gostaria de aderir, caso fosse possível, ao teletrabalho permanente de forma parcial ou integral.

A contribuição teórica desta pesquisa consiste na discussão a respeito do teletrabalho como modalidade de trabalho e da atuação de servidores públicos da administração pública brasileira longe do habitual local de execução de suas atividades.

O estudo abordou dificuldades enfrentadas pelos servidores com falta de suporte tecnológico e estrutura física, nesse sentido ele poderia auxiliar de forma prática no planejamento estratégico das organizações públicas que tencionam a implementação definitiva do teletrabalho de forma a reduzir esses obstáculos, como por exemplo a realização

de um convênio que possibilitasse aos servidores a aquisição mais acessível de móveis e equipamentos necessários ao teletrabalho.

Como recomendações para estudos futuros considera-se relevantes discussões sobre: teletrabalho no contexto pós-pandemia, estratégias de desenvolvimento e capacitação de gestores e de equipes de teletrabalho e o uso do teletrabalho como uma oportunidade de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

ALVES, Alisson Cardoso. **Teletrabalho na Administração Pública: estudo de caso na Controladoria Geral da União**. 2020. 157 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

ANDRADE, Laize Lopes Soares de. **Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho**. 2020. 171 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

ANDRADE, Sandra Mara de e LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina e STEFANO, Silvio Roberto. **Dimensões da qualidade de vida no trabalho e justiça organizacional: um estudo com servidores públicos municipais**. Revista Capital Científico Eletrônica - RCCe, v. 17, n. 3, p. 95-108, 2019. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/download/5753/pdf>. Acesso em: 08 set. 2022.

BACCILI, Suzana; CRUZ, Nicholas Joseph Tavares da. Virtualização do trabalho durante a Pandemia do COVID-19: avaliação da experiência dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 11, n. 1, p. 1-15, 2021. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/1475>. Acesso em: 15 set. 2022.

BRASIL. Decreto-lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943. Aprova a consolidação das leis do trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 23 set. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa Nº 65, de 30 de julho de 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 10 mai. 2022.

CAETANO, K. F.; MORAIS, L. A.; SIQUEIRA, E. S.; FRADE, C. M.; PESSOA, M. F.. Qualidade de vida no trabalho no setor público: análise da percepção de servidores técnicos de uma universidade pública na Paraíba. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.12, n.3, p.224-240, 2021. Disponível em: <http://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/5679/3103>. Acesso em: 20 ago. 2022.

CAVALCANTE, Roberto M. da F.; PONTES, Karen, V.; BANDEIRA, Anselmo A.; ROCHA, André L. Qualidade de Vida e Qualidade de Vida no Trabalho: uma revisão bibliográfica. Id on Line **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, 2018, vol.12, n.40, p.21-

31. ISSN: 1981-1179. Disponível em:

<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/882/1496>. Acesso em 01 mai. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. de; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 18, n. 1, p. 28–46, 2020. DOI: 10.1590/1679-395174605. Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/74605>. Acesso em: 26 set. 2022.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LOPES, Antônio Luís Ramos; LUNARDI, Guilherme Lerch. Adoção do teletrabalho em instituições de ensino durante a pandemia da covid-19: um estudo realizado com os servidores técnicos administrativos da Universidade Federal do Rio Grande–FURG. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 2, p. 26-54, 2022. Disponível em:

<https://revistagesec.org.br/ojs/index.php/secretariado/article/view/1282/580>. Acesso em 01 set. 2022.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NILLES, Jack M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores**. Futura, 1997.

PANTOJA, Maria Júlia; ANDRADE, Laize Lopes Soares; OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita. Qualidade de vida no teletrabalho compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. **Revista da UI_IPSantarém-Unidade de Investigação do Instituto Politécnico de Santarém**, v. 8, n. 4, p. 80-94, 2020. Disponível em:

<https://revistas.rcaap.pt/uiips/article/view/21975>. Acesso em 25 abr. 2022.

PANDINI, L. S.; PEREIRA, E. D. S. O teletrabalho no contexto de pandemia de covid-19: a percepção de servidores públicos do judiciário brasileiro e MPU. **Caderno de Administração**, v. 29, n. 2, p. 55-81, 2020. Disponível em:

<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/54747/751375151568>. Acesso em 25 out. 2022

ROCHA, C. T. M. da; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 16, n. 1, p. 152–162, 2018. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/54516>. Acesso em: 01 out. 2022.

SANTOS, André Luiz Trajano dos; REIS, Augusto da Cunha. O Serviço Público e o Teletrabalho na Administração Pública Federal Brasileira em Tempos de Covid-19. **Revista FSA (Centro Universitário Santo Agostinho)**, v. 18, n. 3, p. 29-48, 2021. Disponível em:

<http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/2253/491492695>. Acesso em: 10 ago. 2022.

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021. DOI: 10.21874/rsp.v72i01.4938. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4938>. Acesso em: 26 set. 2022.