

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2020.v11n1.p278-305>

PRÁTICA DO TELETRABALHO: DIRETRIZES PARA INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

PRACTICE OF TELEWORK: GUIDELINES FOR PUBLIC INSTITUTION

RVDRecebido em
12.09.2023Aprovado em.
10.01.2024**Adriano Paloschi¹****Louisi Francis Moura²****Paula Regina Zarelli³**

RESUMO

O presente artigo busca identificar e descrever os aspectos relacionados ao trabalho remoto e apresentar diretrizes para sua implementação em instituições públicas. Para tanto, por meio da literatura científica relacionada ao tema, pontuou-se as implicações do teletrabalho na administração pública, identificou-se e conceituou-se os aspectos relacionados ao trabalho remoto. O estudo apresenta vantagens e desvantagens do trabalho remoto para o setor e servidores públicos. Como resultado, um modelo conceitual com os aspectos que impactam a implementação da modalidade em instituições públicas foi criado, servindo aos gestores como diretriz para a implementação de atividades remotas no âmbito do setor público. A análise das implicações que influenciam a adoção da modalidade, demanda planejamento para que o teletrabalho se torne possível através do equilíbrio entre as adequações institucionais, os recursos humanos e a tecnologia necessária.

PALAVRAS-CHAVE: Teletrabalho; Trabalho remoto; Administração pública; Instituição pública.

ABSTRACT

This article seeks to identify and describe aspects of remote work and present guidelines for its implementation in public organizations. To this end, scientific literature related to the topic highlighted the implications of teleworking in public administration and aspects related to remote working were identified and conceptualized. The study presents the advantages and disadvantages of remote work for the sector and public servants. As a result, a conceptual

¹ Mestre em Administração Pública – PROFIAP/UTFPR. E-mail adrianopaloschi@utfpr.edu.br ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2430-9750>

² Doutora em Engenharia de Produção e Sistemas - Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC/PR. Profa. Permanente do Mestrado em Administração Pública – PROFIAP E-mail: louisifrancis@utfpr.edu.br ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6980-4002>

³ Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC/SC - Profa. Permanente do Mestrado em Administração Pública – PROFIAP E-mail przarelli@utfpr.edu.br ORCID <https://orcid.org/0000-0002-0279-6933>

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2020.v11n1.p278-305>

model with the aspects that impact the implementation of the modality in public organizations was created, serving managers as a guideline for the implementation of remote activities within the public sector. The analysis of the implications that influence the adoption of the modality requires planning so that teleworking becomes possible through a balance between institutional adjustments, human resources and the necessary technology.

KEYWORDS: Teleworking; Home office; Public administration; Public institution.

1 INTRODUÇÃO

Com o advento e a popularização ao acesso de novas tecnologias em consonância às demandas da globalização, o teletrabalho tem despontado como uma nova alternativa para o desenvolvimento de inúmeras formas de trabalho. Em meio à globalização e a conseqüente evolução social e tecnológica da sociedade, as relações trabalhistas também tiveram de acompanhar a evolução e modernização das relações.

O teletrabalho é uma alternativa às estruturas de trabalho convencionais e embora a modalidade já vinha sendo difundida em alguns países (Portugal, Chile, França, EUA, entre outros), mesmo antes da pandemia. No resto do mundo, incluindo no Brasil, só se tornou uma realidade diante da orientação pelo isolamento social devido ao quadro pandêmico da COVID-19.

Estudos recentes apontam vantagens para o trabalhador, empresas, sociedade e administração pública, mas também apontam barreiras a serem transpostas em prol da implementação do teletrabalho (Pardini *et al.*, 2013; Baldam *et al.*, 2014). Em Hau e Todescat (2018), tem-se que o maior número de trabalhos publicados sobre o tema está na área de administração, porém poucos abordam a questão das vantagens e desvantagens e a motivação que leva os teletrabalhadores a ingressarem nesta modalidade.

Contudo, dúvidas latentes quanto ao gerenciamento, avaliação do desempenho dos trabalhadores e, principalmente, quanto à limitada legislação regulamentadora são algumas delas. Por se tratar de uma modalidade recente, a legislação regulamentadora

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2020.v11n1.p278-305>

ainda é escassa e pouco incisiva na orientação de pontos importantes para a adesão à modalidade.

A implementação do teletrabalho em instituições públicas possibilita acoplar as diretrizes do planejamento estratégico, no sentido de ser uma prática inovadora (Nohara *et al.*, 2010). Freitas (2008) destaca que a burocracia estatal deve ser superada para ceder lugar a novos processos de gestão que não podem ser pensados somente em momentos de crise ou de reestruturação institucional.

Para Pardini *et al.* (2013) a viabilidade do trabalho remoto depende do dimensionamento e integração de três fatores distintos, porém interdependentes, que são: os processos com aperfeiçoamento para a prestação de serviços; as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) que demandam planejamento, ampliação e suporte seguro ao usuário; e, as relações socioprofissionais que devem atender tanto ao isolamento pessoal quanto profissional do teletrabalhador.

Acompanhando a fragilidade da legislação regulamentadora, a baixa produção acadêmica acerca do tema, limita a obtenção de material bibliográfico para elaboração da pesquisa, o que corrobora e reforça a relevância deste estudo. Conforme Filardi *et al.* (2020), embora seja possível encontrar pesquisas sobre teletrabalho no setor privado, na esfera pública ainda não existem muitas. Desta maneira, o estudo se propõe a responder a seguinte questão de pesquisa: quais aspectos influenciam a adoção do trabalho remoto em instituições públicas?

Assim, o presente artigo objetiva identificar e descrever os aspectos relacionados ao trabalho remoto e apresentar diretrizes para sua implementação em instituições públicas.

2 BACKGROUND TEÓRICO

De acordo com Rocha e Amador (2018), o termo teletrabalho está associado ao trabalho realizado em local diferente daquele habitualmente e convencionalmente estabelecido (escritório, sala de aula, repartições públicas, dentre outros). Os primeiros

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2020.v11n1.p278-305>

registros desta prática trabalhista datam de 1950, nas duas décadas seguintes, antes da centralização da produção em unidades industriais, era comum o trabalho em domicílio.

Diante da modernização e da evolução tecnológica, as TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação) tornaram-se visíveis em todos os domínios da vida social e profissional, armazenam uma infinidade de informações nos referidos dispositivos e plataformas, que podem ser acessados em qualquer hora e lugar (Corso *et al.*, 2013). Para os autores, trata-se de um arranjo na rotina laboral, o teletrabalho permite que um funcionário desempenhe suas atividades em horário e local de trabalho alternativo aprovado.

Cabe ressaltar que, independentemente da definição atribuída, basta que haja uma preponderância do trabalho à distância para caracterizar o vínculo trabalhista, o comparecimento do empregado às dependências do empregador, para a realização de atividades específicas, não descaracteriza o regime de teletrabalho (art. 75-B, parágrafo único, CLT, 1943).

O conceito de teletrabalho está intrinsecamente relacionado com a evolução das dinâmicas sociais e trabalhistas. Segundo Nilles (1997), todas as pessoas e trabalhos podem ser adaptados para a modalidade remota, no entanto, os trabalhadores, para serem considerados aptos à modalidade, devem possuir um perfil de personalidade com características como automotivação, autodisciplina, experiência e competência profissional, flexibilidade e espírito de inovação, capacidade de socialização, relação com a família que permita conciliação da vida profissional e familiar e, também, escolha do momento certo na vida e na carreira

Na visão de Pérez *et al.* (2004), o teletrabalho também se apresenta como uma alternativa à inclusão de pessoas com idade de aposentadoria ou perto dela e que ainda podem contribuir com sua experiência profissional e força de trabalho, o que facilita seu acesso ao mercado de trabalho para pessoas com restrições de mobilidade e, além disso, tem o potencial de favorecer o emprego em áreas remotas como na zona rural.

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2020.v11n1.p278-305>

De acordo com os autores, mesmo as famílias monoparentais, encontrariam no teletrabalho, maior flexibilidade de horários para levar e buscar os filhos a escola/creche. Propiciar condições laborais é estar em consonância com os direitos fundamentais elencados na Constituição Federal Brasileira (Brasil, 2016), a qual prega a igualdade entre todos os cidadãos.

Em termos de vantagens, o teletrabalho proporciona melhor organização do tempo livre, diante da não necessidade de deslocamento ao local do trabalho, possibilita maior dedicação à família, ao lazer e à saúde, ampliando a satisfação no trabalhador e gerando assim uma melhor qualidade de vida (Hau; Todescat, 2018), reduzindo stress e despesas.

Denota-se, como pontos fortes, a autonomia na organização do seu tempo e o desenvolvimento de suas atividades no seu próprio ritmo, alcançando objetivos pessoais e organizacionais (Quintal, 2001). Como essas duas vertentes são essenciais, os funcionários frequentemente buscam alcançar o equilíbrio ou a harmonia certa entre esses dois domínios (Stankiewicz *et al.* 2014).

Em termos de pontos fracos para os teletrabalhadores, o mau gerenciamento do tempo pode acarretar sobrecarga em relação às demandas familiares (além de desencadear possíveis conflitos domésticos) e trabalhistas e a não diferenciação entre o trabalho e o lazer (Silva, 2018).

Trabalhar em casa também torna o trabalhador suscetível ao isolamento social que pode desencadear problemas psicológicos, como a depressão, quadros de estresse e ansiedade, dificultando seu desempenho profissional, uma vez que os seres humanos são seres sociais e seu bem-estar depende em grande parte das interações e vínculos criados no ambiente de trabalho (Aderaldo *et. al.*, 2017).

Alinhado ao fato de que não ter horário e local de trabalho definidos leva a constante disponibilidade ao trabalho, gerando sobrecarga e dificuldade em definir os horários de descanso e de trabalho (Filardi *et al.*, 2020). Mas as desvantagens para a adoção da modalidade de trabalho se ampliam e, segundo os autores, problemas de infraestrutura tecnológica, especialmente a falta de treinamento específico, perda de vínculo com a empresa, isolamento profissional e falta de comunicação imediata

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2020.v11n1.p278-305>

comprometem o crescimento e o desenvolvimento profissional.

Além disso, há fragilidade na defesa de interesses laborais e profissionais, pela impossibilidade de articular negociações de forma coletiva (o que atribui maior pressão ao atendimento às reivindicações) e perda de benefícios conquistados como hora extra, o auxílio transporte ou alimentação. A fragilidade decorrente da quebra da interação com os supervisores e colegas de trabalho, leva a baixa visibilidade organizacional, dificulta as avaliações de desempenho e conseqüentemente, possíveis promoções (Hau; Todescat, 2018; Mello, 1999; Silva, 2018).

Tendo em vista as vantagens e desvantagens citadas, é fundamental para o sucesso de qualquer trabalho, que haja interação entre os funcionários e destes com seu supervisor, permitindo assim, a comunicação eficaz, o controle e desenvolvimento das atividades, o desenvolvimento e adequação das políticas trabalhistas à nova realidade e dinâmica de trabalho.

Contudo, de acordo com Aderaldo *et al.* (2017), se não for dado o devido equilíbrio entre as partes, o teletrabalho pode causar perturbação entre vida profissional e pessoal. Para os autores, diante da sobreposição das responsabilidades domésticas e trabalhistas, surgem as dificuldades em administrar o tempo, interferindo em sua vida familiar e dificultando o distanciamento entre atividades de teletrabalho e vida pessoal.

Como já mencionado, o teletrabalho só se tornou realidade diante da popularização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), e a tecnologia móvel traz benefícios pessoais (como maior disponibilidade, organização, conectibilidade) e organizacionais (como aumento da produtividade e eficiência) (Casagrande; Duarte, 2020).

No entanto, Baert *et al.* (2020) argumentam que a mesma também é evidenciada como geradora de prejuízos a saúde física e mental de seus usuários (*technostress*, violação de privacidade, dificuldade em separar vida pessoal e trabalho).

De igual forma, os autores expressam que esta situação antagônica provocada pelo teletrabalho e pelo uso excessivo de tecnologia geram um paradoxo: apesar de gerar conectividade e ampliação da comunicação e alcance das informações, por vezes produz estresse e ansiedade aos usuários das tecnologias.

2.1 TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Embora seja possível encontrar pesquisas sobre teletrabalho no setor privado, na esfera pública ainda são incipientes (Filardi *et al.*, 2020). Todavia, a administração pública brasileira vem, ao longo do tempo, adquirindo ciência da necessidade de acompanhar o mundo globalizado, buscando novas competências e estratégias administrativas, a fim de potencializar a capacidade produtiva dos servidores públicos e prestação de serviços à sociedade.

Embora a ampla implementação do teletrabalho seja uma realidade distante no serviço público, o Governo Federal autorizou o regime de trabalho remoto para 34 órgãos no ano de 2021 face à situação epidêmica mundial. Segundo a Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (UNESCO, 2020) em torno de 1,5 bilhão de discentes, em mais de 100 países, foram atingidos pela paralisação acadêmica.

Considerando o contexto de pandemia da COVID-19, o Conselho Nacional de Educação (CNE) emitiu o Parecer nº 5/2020, que apresentou orientações para reorganização dos calendários escolares e acadêmicos, além de autorizar que as atividades não presenciais fossem consideradas para o cumprimento de carga horária mínima anual, dispensando assim a reposição dessas atividades após a pandemia. Este constitui-se em um exemplo prático de implementação da modalidade no setor público no Brasil.

3 METODOLOGIA

A pesquisa adotou a abordagem qualitativa (Creswell, 2010) e como procedimento, realizou-se uma revisão sistemática de literatura (Ensslin *et al.*, 2010) com técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1977), para obtenção das categorias de análise, que foram geradas a partir dos métodos supracitados. O *software* de análise textual, Iramuteq (Salviati, 2017), possibilitou a compreensão de procedimentos especiais para o processamento de dados científicos e a percepção de diversas

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2020.v11n1.p278-305>

variáveis não explicitadas no texto.

Diante da problematização que gerou a pergunta da pesquisa, iniciaram as buscas pelo potencial material que compôs o *corpus* textual do estudo, aplicou-se o método ProKnow-C (Ensslin *et al.*, 2010), partindo das palavras chaves, seleção das bases de dados alinhadas com o tema, seleção de artigos alinhados e relevantes para a elaboração do estudo. Desta maneira, as palavras-chave e os operadores conectivos lógicos foram utilizados como mostra o Quadro 1.

Quadro 1. Definição das palavras-chave e operadores conectivos lógicos

Grupo	Palavras-chave	Tradução dos descritores pesquisa nas bases de dados	Operadores conectivos lógicos	
local de realização da modalidade	administração pública	public administration	OR	AND
	setor público	sector public		
	universidade pública	public university		
modalidade de trabalho	teletrabalho	telework	OR	
	trabalho em casa	home office		

Fonte: Autores (2022).

Por meio da leitura flutuante do título, palavras-chave e resumo, aplicou-se a primeira filtragem, de modo a excluir referências não relacionadas ao escopo da pesquisa, relativo ao teletrabalho e a administração pública. Essa filtragem resultou em 67 textos lidos na íntegra, selecionados a partir da segunda filtragem, para não comprometer a análise da relevância de cada documento para o estudo. Ao final, o portfólio de artigos selecionados resultou em 30 artigos, com os assuntos diretamente relacionados aos temas da investigação.

Ressalta-se que a busca sistemática foi realizada sem recorte temporal dos artigos e os procedimentos para a revisão sistemática ocorreram no período de agosto a novembro de 2022.

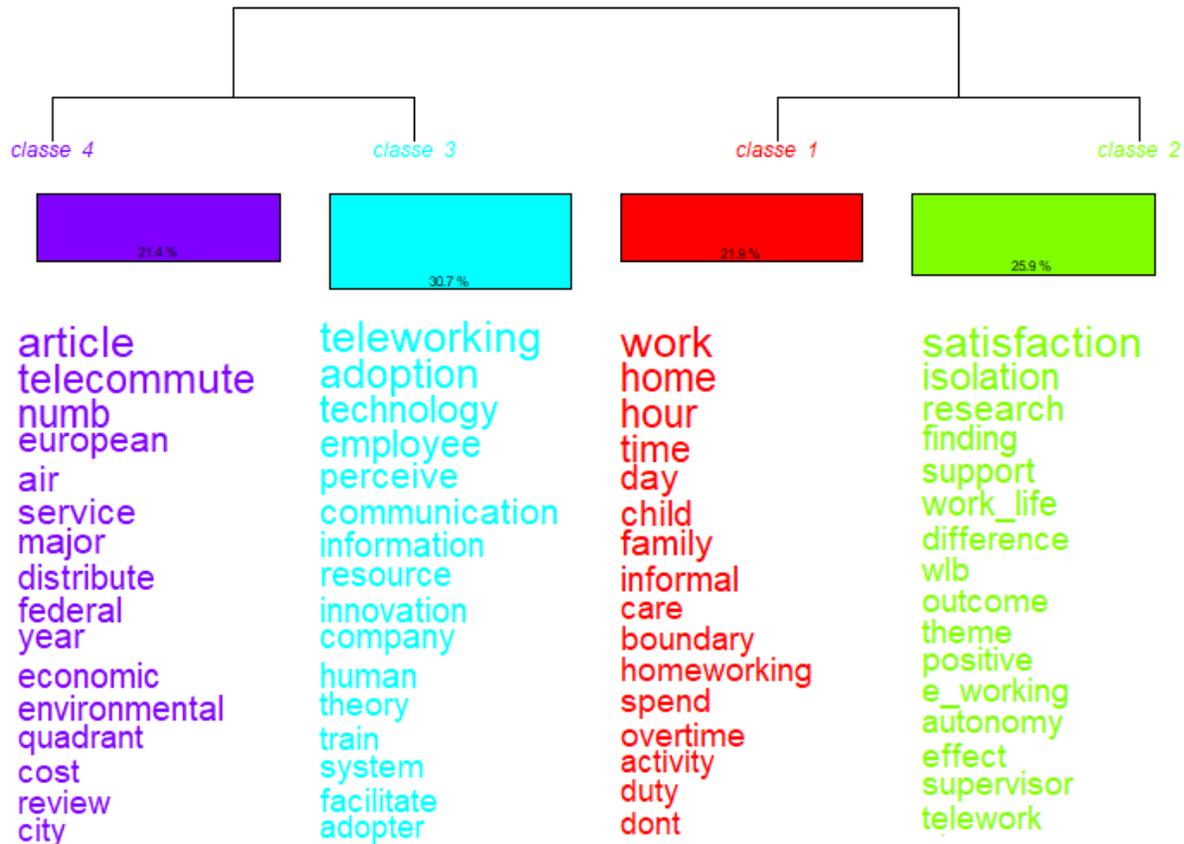
<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2020.v11n1.p278-305>

Para iniciar a análise do *corpus* textual executada com o *software* Iramuteq, fez-se o uso do teste de especificidades e Análise Fatorial de Correspondência (AFC), com exclusão de seis dos 30 textos (após três submissões dos resumos à análise do programa) por apresentarem baixa correlação teórica com os demais.

Posteriormente, foram definidas as categorias de análise que possibilitaram a organização e compreensão do processo da pesquisa como: o trabalho em casa e o impacto na vida pessoal; vantagens e desvantagens do teletrabalho; adoção do teletrabalho e uso das tecnologias; o teletrabalho e o serviço público.

As categorias de análise foram provenientes do uso do *software* Iramuteq, a partir da construção do Dendograma da Classificação Hierárquica Descendente - CHD (Figura 1), usando apenas as formas ativas classificadas pelo Método de Reinert (que agrupa as formas de modo a apresentar suas correlações teóricas), (Salviati, 2017) organizadas e apresentadas com o tamanho da fonte variando conforme a frequência em que aparecem no texto (fontes maiores para frequências maiores).

Figura 1: Dendograma CHD resultante da classificação pelo Método de Reinert



Fonte: Autores, imagem *software* Iramuteq (2022).

Partindo da análise do Dendograma CHD, em observância às formas gramaticais que ocorrem em cada uma das classes apresentadas pelo Iramuteq, as categorias de análise são discutidas nos resultados.

4 RESULTADOS

4.1 CATEGORIA: O TRABALHO EM CASA E O IMPACTO NA VIDA PESSOAL

Para Martin e MacDonnell (2012), ao permitir que os indivíduos reduzam o tempo

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2020.v11n1.p278-305>

de deslocamento e atendam às demandas não laborais mais facilmente em suas atividades de trabalho, o teletrabalho ajuda a atrair e reter talentos. Ojala *et al.* (2014) apontam que a natureza e o conteúdo do trabalho moldam a flexibilidade do trabalho em casa. O *corpus* da pesquisa sugere que, quanto maior a qualificação do profissional, maior suas chances de desempenhar suas atividades remotamente, neste contexto, constatou-se que para empregadores em esferas privadas cresceu o número de horas extras informais e que estas representam mais da metade de todo o trabalho em casa (Ojala *et al.*, 2014).

Pesquisas apontaram que os teletrabalhadores costumam trabalhar mais horas devido à presença de materiais relacionados ao trabalho em casa, que podem levá-los a continuar trabalhando em vez de dedicar-se a atividades pessoais ou familiares (Basile; Beauregard, 2016).

Para Ojala *et al.* (2014), fatores de pressão negativos, como uma carga de trabalho excessiva, e fatores de atração positivos, como o conteúdo motivador do trabalho ou escolhas em favor da família, coexistem. As escolhas feitas em relação ao bem-estar familiar e o equilíbrio trabalho-família, buscam apaziguar as situações conflitantes ao mesmo tempo que o teletrabalho emaranha os limites de cada âmbito (domiciliar e trabalhista).

Morganson *et al.* (2010) afirma que, embora os trabalhadores presenciais possam ter menor autonomia e flexibilidade do que seus colegas que trabalham em casa, eles podem ser mais capazes de equilibrar trabalho e vida pessoal; além disso, outras políticas favoráveis à família frequentemente podem fornecer algum grau de flexibilidade.

Em Ojala *et al.* (2014), tem-se que as políticas precisam ser reconsideradas para que a flexibilidade apresente soluções para o trabalho-família e, conseqüentemente, leve ao equilíbrio trabalho-casa. Ao permitir que os funcionários fiquem longe do escritório para se concentrarem em tarefas que exigem níveis mais altos de concentração, segundo Basile e Beauregard (2016), as organizações aumentam seus resultados, como redução de custos.

De acordo com Palumbo (2020), de uma perspectiva conceitual, o teletrabalho

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2020.v11n1.p278-305>

de casa pode ter desvantagens na capacidade dos funcionários de lidar com a interação entre trabalho e vida. Isto posto, a literatura corrobora com a categoria de análise e aponta impactos na vida pessoal diante da adoção da modalidade.

O Quadro 2 apresenta, resumidamente, os aspectos encontrados na literatura que impactam e podem influenciar diretamente nos resultados esperados, tanto pelo trabalhador quanto pela organização.

Quadro 2 - Aspectos apontados pela literatura que corroboram com a categoria - Trabalho em Casa e o Impacto na Vida Pessoal

O TELETRABALHO EM CASA E O IMPACTO NA VIDA PESSOAL		
Ambiente de trabalho	Condições Pessoais	Perfil do Trabalhador
Características do espaço doméstico de trabalho (sem ruídos e outras interferências)	Organização do tempo (trabalho/vida pessoal)	Profissional dinâmico sem objeções a trabalhar fora de um grupo, autogerência e autodisciplina
Infraestrutura (espaço exclusivo para o trabalho, estrutura física do local, conexão de internet)	Características familiares (número de pessoas, idade dos filhos, pessoas com necessidades de cuidados especiais)	Maturidade profissional para desempenhar suas atribuições de forma autônoma
	Preparo emocional para isolar-se profissionalmente	Capacidade de planejamento do trabalho com objetividade e foco nos resultados
	Capacidade de adaptação e de inovar-se	

Fonte: Autores (2022).

4.2 CATEGORIA: VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Diferenças individuais e motivação podem desempenhar um papel no sucesso ou não do trabalho remoto (Grant, *et al.*, 2013). Segundo Sparrow (2000) o local de trabalho pode afetar o contrato psicológico dos funcionários ou o esquema cognitivo subjacente de suas relações de trabalho.

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2020.v11n1.p278-305>

Diante da possibilidade da implementação da modalidade trabalhista, fora do contexto de crise sanitária, Morganson *et al.* (2010) expõe a redução das despesas com transportes (por parte do servidor e do pagamento do benefício pela administração pública), readequação de instalações, equipamentos e material de trabalho, por exemplo, como uma forma de promover a economicidade à administração pública.

Na visão dos autores, esta economia pode ser direcionada a investimentos de infraestrutura urbana (saneamento e transporte, por exemplo), saúde e educação, ou seja, benefícios à sociedade.

A tramitação de dados e documentos no sistema global de redes de computadores interligados (internet) implica na aquisição e desenvolvimento de programas seguros e isentos da possibilidade de ataques cibernéticos e, dependendo do órgão, assegurar o bloqueio de ataques terroristas ou de espionagem (Grant *et al.*, 2013).

Esses autores admitem que o planejamento e execução de tal projeto demandaria a administração de contratos diversificados de valores verdadeiramente elevados, compatíveis com a responsabilidade e tecnologia necessária, o que, a curto prazo, aumentaria os custos da administração pública consideravelmente em relação à infraestrutura necessária para que continue desempenhando suas atribuições da forma em que vem sendo feita (presencialmente). No entanto, tal investimento é justificável, haja vista a importância da preservação da segurança dos dados.

Do ponto de vista do gestor há o receio da falta de lealdade para com a empresa/órgão (no caso do servidor público). A falta da presença diária pode diminuir a sensação de pertencimento a um grupo e de sua relevância no processo da conquista das metas e objetivos institucionais e levar ao isolamento (Palumbo, 2020).

Consoante a isto, Morganson *et al.* (2010) defendem que a inclusão no local de trabalho refere-se ao sentimento de pertencer à organização, sentir-se convidado a participar e perceber que sua contribuição é importante. A exclusão do local de trabalho está associada a resultados adversos, como maior rotatividade, comprometimento organizacional reduzido, menor satisfação no trabalho, esgotamento e desinteresse e rejeição por colegas de trabalho. Da mesma forma, trabalhadores isolados

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2020.v11n1.p278-305>

profissionalmente relatam ansiedade, solidão e sintomas fisiológicos de saúde.

Outra desvantagem apontada por Semlali e Hassi (2016) é a falta de visibilidade e consequente diminuição na possibilidade de promoções e crescimento profissional. De acordo com estes autores, executando suas atividades de forma remota, o seu desempenho passa despercebido diminuindo a notoriedade de seu envolvimento e dedicação aos objetivos da instituição. Isto posto, a adesão voluntária ao trabalho remoto torna-se inviável aos que almejam crescimento profissional e melhores cargos, exceto haja uma política clara de igualdade entre trabalhadores presenciais e remotos.

Como apontado pela literatura, as vantagens e desvantagens da adoção da modalidade de trabalho apresentam-se para ambas as partes, trabalhador e organização, conforme demonstra o Quadro 3.

Quadro 3 - Aspectos apontados pela literatura que corroboram com a categoria Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho no Setor Público

VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO	
Supervisão	Volume de Trabalho
Motivação da equipe	Evitar a sobrecarga com volume excessivo de tarefas e de trabalho
Realizar reuniões virtuais para assegurar a comunicação entre trabalhadores remotos e presenciais e não isolar os teletrabalhadores das decisões.	Evitar horas extras (para não prejudicar a vida pessoal)
Criar uma cultura de gestão por objetivos e autonomia, avaliar o desempenho focando em metas/serviços (não em volume)	Organizar-se para o lazer e pausas para descanso durante o expediente de trabalho a fim de prevenir a exaustão
Atribuir metas realistas para não sobrecarregar o trabalhador remoto	
Construir uma relação de confiança mútua com o trabalhador remoto	

Fonte: Autores (2022).

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2020.v11n1.p278-305>

Outro ponto de destaque refere-se ao cuidado necessário com a supervisão (gerência) e o volume de trabalho designado ao trabalhador remoto. Independentemente de realizar suas atividades fora do ambiente do escritório, o trabalhador remoto ainda é um funcionário ligado à organização e como tal, deve participar das tomadas de decisão e ser comunicado sobre os acontecimentos na organização, assim como seus colegas que trabalham presencialmente (Grant *et al.* 2013; Palumbo, 2020; Solís, 2017).

Conforme observado por estes autores, a ação da supervisão pode ser a chave para o êxito do trabalho remoto. Promover uma relação mútua de confiança com o trabalhador remoto, assim como deve ser também junto aos trabalhadores presenciais. Por meio da motivação e transmitindo confiança e aos membros da equipe, sem distinção do local de trabalho e em observância a equidade na distribuição das tarefas/metastas de cada um.

4.3 CATEGORIA: ADOÇÃO DO TELETRABALHO E USO DAS TECNOLOGIAS NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

A análise do *corpus* do estudo enfatiza que o sucesso da modalidade está fortemente relacionado ao gerenciamento (Errichiello; Pianese, 2020). Para que a implementação da modalidade de trabalho torne-se uma experiência bem-sucedida, os autores sugerem que os gestores, de sua perspectiva, devem ter como objetivo sustentar uma nova cultura de gestão por objetivos e autonomia. Os mesmos autores afirmam ainda ser necessária uma liderança democrática não autoritária com foco não nas tarefas e sim na comunicação e confiança mútua.

Ao mesmo tempo, Pyöriä (2011) indica que os supervisores devem abandonar a gestão tradicional e focar na gestão baseada em resultados, para tanto, devem desenvolver mecanismos de avaliação com base em objetivos e metas, de forma que o que seja monitorado seja a qualidade dos produtos concluídos e o cumprimento dos prazos.

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2020.v11n1.p278-305>

No que tange ao uso de tecnologias, em consonância com os pontos desfavoráveis à implementação do teletrabalho, a adaptação às novas tecnologias demonstra ser um aspecto a ser considerado sob a perspectiva do empregado/servidor. A constante evolução tecnológica, por vezes, exige frequente investimento em ações de capacitação e desenvolvimento profissional, neste momento, diante da impossibilidade de acompanhar a tecnologia, seja pela limitação dos recursos financeiros, seja pela impossibilidade de usufruir de afastamentos que permitam a dedicação exclusiva ao aprendizado (Pérez *et al.*, 2004).

Ollo-López *et al.* (2021) sugerem que o uso do sistema pode ser explicado pela motivação dos usuários e que esta depende tanto da utilidade percebida do sistema quanto da facilidade de seu uso e o grau em que seu uso melhorará seu desempenho.

Corroborando com a questão do suporte remoto ao teletrabalhador e a importância dos conhecimentos tecnológicos prévios, Pérez *et al.* (2004) justificam que se as tecnologias já estiverem sendo utilizadas na empresa, os funcionários já deterão as habilidades e experiência para o êxito no trabalho remoto. Desta forma, fica claro que os procedimentos de trabalho e gerenciais devem ser adaptados, gradativamente, a nível organizacional e estrutural, condições básicas apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 - Aspectos apontados pela literatura que corroboram com a categoria Adoção do Teletrabalho e Uso das Tecnologias

ADOÇÃO DO TELETRABALHO E USO DAS TECNOLOGIAS	
Condições Organizacionais	Tecnologia
Rever processos e procedimentos	Fornecer suporte técnico/tecnológico
Promover a desburocratização do trabalho	Realizar treinamento contínuo para o uso das TICs
Promover a digitalização dos serviços e processos	Garantir a segurança na tramitação digital de dados e documentos
Garantir a manutenção do atendimento presencial ao público	Investir em TIC, recursos humanos e estrutura na área de TI

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2020.v11n1.p278-305>

Criação de programas de qualificação e de capacitação profissional	Intensificar a contratação administrativa de serviços na área de TI
Aproximação com órgãos da administração pública dotados de estrutura para capacitar servidores	Investir na capacitação dos servidores da área de TI
Implantação de política interna de qualificação	Realizar convênios de cooperação Técnica que permitam transferência de tecnologia não sigilosa
Constituição de corpo técnico capacitado para realização de qualificação profissional	Instituir uma coordenação (ou órgão) de nacional de TI
	Estabelecer critérios de padronização de procedimentos de TI
	Intensificar o uso da internet como ferramenta de trabalho remoto, permitindo aos servidores trabalhar fora da repartição pública
	Permitir consulta de processos via Web
	Instituir controles eficientes

Fonte: Autores (2022).

Resumidamente, as condições organizacionais contemplam toda a reorganização e reestruturação da organização. Os processos e procedimentos devem ser revistos a fim de eliminar a burocracia desnecessária que os torna morosos e pouco eficientes. Possibilitar à sociedade novas formas de acesso à prestação de serviços públicos, por meio de TIC e canais de comunicação com o órgão é fundamental.

Para isso, mesmo diante da disponibilização da flexibilização do trabalho pelo órgão, a regulamentação deve prever a conservação do atendimento presencial para que, àqueles com menor acesso ou afinidade aos recursos tecnológicos, não deixem de ser assistidos pela administração pública.

4.4 CATEGORIA: O TELETRABALHO E O SERVIÇO PÚBLICO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

No Brasil, um fator que vem adiando a ampliação da adoção da modalidade no

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2020.v11n1.p278-305>

setor público é a falta de leis regulamentadoras específicas sobre o teletrabalho (Pyöria, 2011). Segundo o autor, deve haver acordos que definem os direitos e deveres dos colaboradores e servidores públicos para que o teletrabalho não seja, por exemplo, desculpa para a realização de horas extras não remuneradas.

Da perspectiva da gestão, o teletrabalho pode exigir novas formas de contratação, treinamento, avaliação e supervisão além de novas políticas de recursos humanos (Solomon; Templer, 1993). Pérez *et al.* (2004) valida esta perspectiva afirmando que a literatura indica que a supervisão e o controle direto não são adequados e que a gestão por resultados é mais adequada para ao trabalho remoto.

Sobre isso, Solomon e Templer (1993) alegam que provavelmente a maioria dos gerentes ainda pensa em seu trabalho como o *coaching* face a face e verão o teletrabalho como uma exigência de novas formas de aprendizagem; de entender a política da organização e influenciar outras pessoas e novas formas de pertencer à organização.

Ainda para estes autores, a capacidade da tecnologia de aprimorar o processamento da informação aumentou e tornou-se mais acessível na última década, porém, este processo de digitalização do serviço público demanda alto investimento e um aumento das vagas para profissionais de TI no setor público. Segundo o estudo de Pyöria (2011), quando aplicado ao setor público, o teletrabalho pode ajudar na reputação rígida e burocrática dos setores do governo local e central.

Assim, para que o trabalho remoto seja adotado por instituições públicas, é importante que esta seja analisada em sua totalidade: de seu objetivo, finalidade e estrutura dos cargos. Conforme exposto, nem todos os órgãos e cargos podem aderir ao trabalho remoto. Em relação ao órgão deve-se atentar à sua finalidade e como poderá preservar seu atendimento ao público, se todos os cargos são compatíveis com o trabalho remoto ou se poderiam aderir parcialmente para realizar as demandas administrativas. O Quadro 5 mostra os aspectos a serem observados para implementação da modalidade no serviço público.

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2020.v11n1.p278-305>

Quadro 5 - Aspectos apontados pela literatura que corroboram com a categoria - O teletrabalho e o Serviço Público

Natureza do Trabalho
Pode ser desempenhado de forma remota (totalmente ou parcialmente)
Requer materiais, ferramentas ou arquivos físicos do local de trabalho convencional
Tem como função o de atendimento ao público
Implantar o planejamento estratégico

Fonte: Autores (2022).

Cabe à instituição/órgão público iniciar o protocolo para implementação da modalidade (do ponto de vista da gestão institucional), iniciando pela elaboração do planejamento onde são estabelecidos os objetivos e os meios para alcançá-los. Somado a isso, realizar análise das situações passadas e buscar antecipar possíveis cenários futuros, considerando as variáveis internas e externas à instituição para a formulação dos objetivos e, a partir destes, definição do plano de ação para alcançá-los (Ollo-López *et al.*, 2021).

5 DISCUSSÃO

Por meio da revisão sistemática de literatura, pode-se identificar os aspectos que impactam na implementação do trabalho remoto no setor público. Diante da definição das categorias de análise, a Figura 2 apresenta um mapa mental que ilustra um modelo conceitual dos aspectos que impactam na adoção do trabalho remoto, segundo o *corpus* do estudo.

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2020.v11n1.p278-305>

Figura 2: Mapa mental/modelo conceitual das categorias de análise com os aspectos do teletrabalho no setor público



Fonte: Autores (2022).

Apesar do modelo conceitual acima apresentar os aspectos relacionados diretamente às categorias de análise, cabe salientar que, por vezes, os aspectos apresentam correlação teórica, influência e codependência entre si e com as demais categorias de análise.

A supervisão é um aspecto que impacta diretamente sobre os demais. Há relação direta com a natureza do trabalho uma vez que, a atribuição de metas realistas (volume de trabalho) ao trabalhador remoto, a fim de evitar a sobrecarga deste, é feito pela gerência e os resultados por esta supervisionado. A correlação teórica entre estes aspectos, também leva em consideração as atribuições do cargo para que seja possível determinar se o trabalho remoto será desempenhado de forma total ou parcialmente remota.

Como já mencionado, esta supervisão do cumprimento das metas, será realizada por meio do uso de TIC, mostrando que o aspecto tecnologia (outro aspecto que



<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2020.v11n1.p278-305>

igualmente se relaciona com os demais), torna-se, além de uma ferramenta, a condição possibilitadora do trabalho remoto e da supervisão remota (Ollo-López *et al.*, 2021).

Na perspectiva dos autores, para que a supervisão e trabalho sejam desempenhados de maneira satisfatória, sem prejuízo ao usuário, é importante que os processos e procedimentos sejam revistos (condições organizacionais), a fim de promover a desburocratização e eliminar pormenores que tornam os processos morosos e pouco eficientes. Promover a digitalização dos mesmos e permitir o acesso *online* para solicitação e obtenção de serviços, como meio de promover a disponibilidade sem burocracia aos serviços públicos.

Admitindo-se que há tecnologia disponível para realização do trabalho remoto, necessita-se verificar as condições pessoais e do ambiente no qual o servidor público pretende desenvolver suas atividades laborais. Inicialmente acredita-se que o trabalho remoto será realizado num ambiente mais calmo que o do escritório, com menor frequência de interrupções e sem distrações como conversas paralelas, atendimento telefônico pelos colegas, contudo, o ambiente doméstico pode não ser um ambiente a prova de interrupções e distrações. As demandas domésticas podem atrapalhar a concentração e dedicação ao trabalho (Morganson *et al.*, 2010).

Sob este contexto, o autor evidencia a necessidade de analisar o ambiente familiar e as condições pessoais do servidor para conceder a flexibilização da jornada de trabalho. Estas condições pessoais, vão além das condições físicas e de espaço para realização do trabalho de forma remota, cabe observar se o profissional possui condições, inclusive psicológicas, para realizar suas atividades fora do contexto do grupo.

Além da condição pessoal, o perfil do servidor deve ser criteriosamente analisado. Espera-se que este apresente algumas características que indiquem que a adoção da modalidade logrará bons resultados. Autonomia, autogerência, maturidade profissional, concentração, foco nos resultados, objetividade, capacidade de planejamento do trabalho e dinamismo, são algumas das características desejáveis no perfil do trabalhador remoto (Papalexandris; Kramar, 1997).

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2020.v11n1.p278-305>

Espera-se que o servidor apresente, senão todas, a maioria destas características, afinal, longe do ambiente do escritório e sem o contato direto com colegas e supervisão, o trabalhador deverá apresentar autonomia para executar suas tarefas. Assim, de acordo com os autores, o trabalho remoto deve contar, além das TICs, com uma comunicação eficaz entre os colegas e com a supervisão, entretanto, *gaps* relativos a prazos podem ocorrer, dificultando o êxito da atividade.

Para que a experiência seja construtiva, não basta possuir e disponibilizar TIC. A supervisão deve assegurar que o servidor foi capacitado para utilizá-las e que as ferramentas disponibilizadas são adequadas para as tarefas designadas. (Solís, 2017). A familiaridade com as tecnologias é um forte impulsionador do trabalho remoto.

A aquisição e ampliação ao acesso de tecnologia já comprovou que pode evoluir consigo as relações trabalhistas. Estas políticas devem buscar ir além da aquisição, devem fomentar a pesquisa e o desenvolvimento de tecnologias que atendam as demandas e características nacionais. A gestão de TI, como uma política pública, há de preocupar-se com a estruturação (aquisição de equipamentos, dimensionamento da estrutura de TI e de suporte) e até mesmo com a capacitação do usuário, promovendo sua autonomia digital (Mendes *et al.*, 2020).

Segundo Silva (2018) a decisão para a adoção do trabalho remoto no setor público prima por resultados e observa a qualidade dos serviços realizados. Um dos primeiros aspectos a serem considerados é o de que nem toda atividade pode ser realizada de forma remota. Na visão de Pérez *et al.* (2004), a oportunidade do servidor para o teletrabalho é influenciada, principalmente, pelas características do trabalho, cargos que possuam em sua essência o atendimento presencial (médicos, enfermeiros, técnicos de laboratório, por exemplo) não terão possibilidade de desempenhar suas atividades integralmente de forma remota.

Como já observado por Pyöria, (2011), a difusão do teletrabalho tem sido um processo mais lento do que o previsto, tendo em consideração que para determinados setores da Administração Pública, especialmente, aqueles que necessitam fazer atendimento ao público ou prescinde de interação funcional para sua execução não podem realizar essa modalidade de trabalho (Mendes *et al.*, 2020).

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2020.v11n1.p278-305>

Para Silva, Vieira e Pereira (2015, p. 9), “é relevante que o Estado brasileiro procure avançar de forma consistente na adoção do teletrabalho no serviço público, visto que essa modalidade é importante para permitir mais flexibilidade na Administração Pública”.

Tavares *et al.* (2020) enfatizam que no mundo atual e globalizado, as organizações buscam alternativas viáveis para otimizar o trabalho, e espera-se, das organizações públicas, eficácia e eficiência na prestação de serviços, buscando a economicidade para o Estado e sociedade.

Diante disto, o trabalho remoto no serviço público torna-se uma modalidade de difícil implementação, provavelmente devido a resistência às mudanças apresentada por parte da administração pública. Papalexandris e Kramar (1997) apontam que esta mudança cultural deve passar pela capacitação dos gestores visando diminuir a insegurança e despreparo para se gerir os servidores remotos. A relação de confiança entre gestores e servidores é essencial para o sucesso do trabalho remoto, cabe à administração analisar o papel e os objetivos da instituição.

Para Mendes *et al.* (2020), o emprego de ferramentas de gestão voltada à produtividade por meta ou tarefa, é a forma ideal de gerir os servidores remotos. Na perspectiva dos autores, as atividades priorizadas devem ter como referência as atribuições em que seja possível, em função da característica do serviço, mensurar objetivamente o desempenho do servidor e a qualidade do serviço público prestado (Mendes *et al.*, 2020, p. 12754).

Desse modo, com uma gestão voltada a resultados, investimento na expansão da infraestrutura digital, digitalização dos procedimentos e serviços eletronicamente acessíveis ao público, as experiências têm apresentado bons resultados e um número crescente de órgãos públicos e servidores que adotaram o regime de trabalho remoto no serviço público (Almada; Chweih, 2021).

Ademais, conforme apontamento dos autores nesta discussão, torna-se identificar o trabalho remoto como vantagem ao serviço público onde a eficiência esperada da prestação dos serviços públicos, pode utilizar-se do trabalho remoto como

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2020.v11n1.p278-305>

um meio para alcançá-la. O trabalho remoto pode ser considerado uma ferramenta de inovação disponível às instituições públicas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou identificar e descrever os aspectos relacionados ao trabalho remoto e apresentar diretrizes para sua implementação em instituições públicas. A literatura apontou como as Tecnologias de Informação e Comunicação estão modificando as relações trabalhistas e o modo como os serviços são prestados, não apenas no setor privado, mas também na administração pública.

No entanto, a adesão à modalidade na esfera pública é mais morosa que na iniciativa privada, e isso se deve a burocracia dos procedimentos licitatórios e operacionais, às restrições orçamentárias e dificuldades de gestão e gerenciamento de produtividade. Contudo, a partir da análise de conteúdo, constatou-se a possibilidade de implementação da modalidade no setor público.

Um modelo conceitual foi elaborado a partir da identificação dos aspectos que impactam a implementação do trabalho remoto, tornando possível o planejamento de sua implementação a partir da definição clara de metas para o trabalho remoto, regras de avaliação de resultados e estabelecimento de direitos e deveres dos trabalhadores remotos.

É sabido que o trabalho remoto vem ganhando espaço dentre os mais variados setores e atividades trabalhistas e organizacionais, em especial nas áreas em que a tecnologia e informatização estão mais presentes ou são o foco principal das atividades. O futuro das relações, incluindo as trabalhistas, encontra-se sob a perspectiva da informatização, digitalização e da internet das coisas, o que influencia diretamente o convívio e interação social. Assim, a análise das implicações que influenciam na adoção da modalidade, demanda planejamento para que a mesma se torne possível através do equilíbrio entre as adequações organizacionais, os recursos humanos e a tecnologia, conforme corroborado pela literatura.

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2020.v11n1.p278-305>

Há notavelmente pesquisas limitadas sobre quais aspectos influenciam efetivamente a implementação bem-sucedida do trabalho remoto nos setores públicos, o que caracterizou a maior implicação e dificuldade para a realização da pesquisa. Desta forma, observa-se a relevância da realização deste estudo e sua contribuição, ampliando o conhecimento do tema no contexto da pesquisa.

Por fim, sugere-se que estudos complementares possam aprofundar a análise das práticas de gestão, gerenciamento e liderança em grupos de servidores públicos remotos e dos impactos financeiros à administração pública, bem como, quantificar o comparativo de eficiência de produtividade entre trabalhador presencial e o teletrabalhador.

REFERÊNCIAS

ADERALDO, I., ADERALDO, C., LIMA, A. Critical aspects of telework in a multinational company. **Cadernos EBAPE.BR**, n.15 (spe), p. 511-533, 2017.

ALMADA, Daniela Faria; CHWEIH, Samira Zeinedin. O teletrabalho e sua aplicabilidade nos tempos atuais. In: **Relações Internacionais no Mundo Atual**, v. 4, n. 29, p. 241-263, 2021.

BAERT, S., LIPPENS, L., MOENS, E., WEYTJENS, J., STERKENS, P. The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes. **IZA Discussion Paper**, n. 13229, p.1-35, 2020.

BALDAM R. *et al.* **Gerenciamento de processos de negócio BPM**. Uma referência para implantação prática. Rio de Janeiro, 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BASILE, K.A.; BEAUREGARD, T.A. Strategies for successful telework: how effective employees manage work/home boundaries. **Strategic HR Review**, v. 15, n. 3, p. 106-111, 2016.

BRASIL. **Portaria n. 343, de 17 de março de 2020**. Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais enquanto durar a situação de pandemia do Novo Coronavírus - COVID-19. Brasília: Ministério da Educação e Cultura, 2020. Disponível em: <http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-343-de-17-de-marco-de-2020-248564376>. Acesso em: 20 jan. 2021.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho**: aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2020.v11n1.p278-305>

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 2016.

CASAGRANDE, R. F.; DUARTE, G. R. **Paradoxos no Uso de Tecnologias Móveis no Contexto do Teletrabalho Imposto pelo Isolamento Social**. Anais. XXIII SEMEAD-Seminários em Administração. USP 2020. Disponível em: <https://www.unicesumar.edu.br/wp-content/uploads/2023/03/408.pdf>. Acesso em 13 dez. 2023.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**; tradução magda lopes. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ENSSLIN, L. *et al.* **ProKnow-C, knowledge development process** - constructivist. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. 2010.

FREITAS, S. R. **Teletrabalho na administração pública federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI**. Tese (Doutorado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

GRANT, C.A., WALLACE, L.M.; SPURGEON, P.C. An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. **Employee Relations**, v. 35, n. 5, p. 527-546. 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>>. Acesso em: 12 set. 2023.

HAU, F.; TODESCAT, M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/601>>. Acesso em: 12 set. 2023.

MARTIN, B. H.; MacDONNELL, R. Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. **Management Research Review**, v. 35, n. 7, p. 2012602-616, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/01409171211238820>>. Acesso em: 12 set. 2023.

MELLO, Á. **Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MENDES, R. A. de O.; OLIVEIRA, L. C. D.; VEIGA, A. G. B. O teletrabalho como inovação laboral na atualidade: uma análise da inserção do teletrabalho no setor público brasileiro. In: **Jornada Internacional de Políticas Públicas**, 2020. Disponível em:

http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinpp2019/images/trabalhos/trabalho_submissaold_1090_10905cc918136cbcc.pdf Acesso em: 12 set. 2023.

MORGANSON, V.J., MAJOR, D.A., OBORN, K.L., VERIVE, J.M.; HEELAN, M.P. Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. **Journal of Managerial Psychology**, v.

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2020.v11n1.p278-305>

25, n. 6, p. 578-595, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/02683941011056941>>. Acesso em: 12 set. 2023.

NILLES, Jack Mathias. **Fazendo do teletrabalho uma realidade**: um guia para telegerentes e teletrabalhadores. Tradução Eduardo Pereira e Ferreira. São Paulo: Futura, 1997.

NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; RIBEIRO, A. F.; SILVA, M. M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010.

OJALA, S., *et al.* Informal overtime at home instead of telework: increase in negative work-family interface. **International Journal of Sociology and Social Policy**, v. 34 n. 1/2, p. 69-87. 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/IJSSP-03-2013-0037>>. Acesso em: 12 set. 2023.

OLLO-LÓPEZ, A., *et al.* Home-based telework: usefulness and facilitators, **International Journal of Manpower**, v. 42, n. 4, p. 644-660, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/IJM-02-2020-0062>>. Acesso em: 12 set. 2023.

PALUMBO, R. Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. **International Journal of Public Sector Management**, v. 33, n. 6/7, p. 771-790, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>>. Acesso em: 12 set. 2023.

PAPALEXANDRIS, N.; KRAMAR, R. Flexible working patterns: towards reconciliation of family and work. **Employee Relations**, v. 19, n. 6, p. 581-595, 1997. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/01425459710193126>>. Acesso em: 12 set. 2023.

PARDINI, D. J.; GONÇALVES, C.A.; PAIVA, A.M.M.; DIAS A.T. Os Significados da Virtualização do Trabalho: Manifestações Discursivas das Percepções Tecnológicas, Processuais e Pessoais nas Relações Intraorganizacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, 2013, p. 85 - 103. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/7194>>. Acesso em: 12 set. 2023.

PÉREZ, M.; CARNICER, P.; M., MARTÍNEZ, A.; JIMÉNEZ, J. V. M. A technology acceptance model of innovation adoption: the case of teleworking. **European Journal of Innovation Management**, v. 7, n. 4, p. 280-291. 2004. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/14601060410565038>>. Acesso em: 12 set. 2023.

PYÖRIÄ, P. Managing Telework: Risks, Fears and Rules. **Management Research Review**, v. 34, n. 4, p. 386-399, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/01409171111117843>>. Acesso em: 12 set. 2023.

QUINTAL, A. M. A. **O teletrabalho**: o conceito e implicações. Universidade de Coimbra: Coimbra, 2001. Disponível em: <https://www.uc.pt/regulamentos/discussao/docs/Projeto_Regulamento_duracao_e_organizacao_tempo_trabalho_UC>. Acesso em: 12 set. 2023.

<https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2020.v11n1.p278-305>

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O Teletrabalho: Conceituação e Questões para Análise. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, p. 154-162, 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n1/1679-3951-cebape-16-01-152.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2023.

SALVIATI, M. E. **Manual do aplicativo Iramuteq**. 2017. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-do-aplicativo-iramuteq-par-maria-elisabeth-salviati>>. Acesso em: 12 set. 2023.

SILVA, G. E. Teletrabalho: nova configuração de trabalho flexível e possíveis efeitos à subjetividade e saúde mental dos teletrabalhadores. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 18, n. 209, p. 44-55, 25 out. 2018.

SILVA, V. G.; VIEIRA, A. M.; PEREIRA, R. S. A gestão do teletrabalho: nova realidade ou mera adaptação à tecnologia? **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 10, n. 3, p. 35-55, set/dez 2015.

SOLÍS, M. Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance. **European Journal of Management and Business Economics**, v. 26, n. 1, p. 21-34. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-002>. Acesso em: 13 dez. 2023.

SOLOMON, N.A.; TEMPLER, A.J. Development of Non-traditional Work Sites: The Challenge of Telecommuting, **Journal of Management Development**, v. 12, n. 5, p. 21-32. 1993. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/02621719310038944>>. Acesso em: 12 set. 2023.

STANKIEWICZ, J.; *et al.* Conditions necessary to maintain work-life balance of employees — in the light of the research results. **Management**, v. 8, n. 1, p. 326—340, 2014.

TAVARES, F.; SANTOS, E.; DIOGO, A.; RATTEN, V. Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 Pandemic. **Journal of Enterprising Communities People and Places in the Global Economy**. 2020. Disponível em: <10.1108/JEC-06-2020-0113.>. Acesso em: 12 set. 2023.

UNESCO. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. **Coalisão global de educação: aprendizagem nunca para**, 2020. Disponível em: <<https://pt.unesco.org/covid19/educationresponse/globalcoalition>>. Acesso em: 12 set. 2023.