



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Arlys Pereira de Sousa

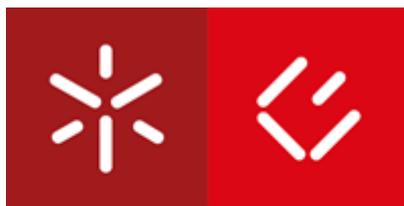
O teletrabalho no contexto da Pandemia da Covid-19. Uma análise empírica aplicada a um órgão da administração pública brasileira.

O teletrabalho no contexto da Pandemia da Covid-19

Arlys Sousa.

UMinho/2021

julho de 2021



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Arlys Pereira de Sousa

O teletrabalho no contexto da Pandemia da Covid-19. Uma análise empírica aplicada a um órgão da administração pública brasileira.

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Administração Pública
Especialização em Gestão Pública e Políticas Públicas

Trabalho efetuado sob a orientação da **Professora Doutora Isabel Maria Macedo**

julho de 2021

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pelos cuidados sobre a minha vida, por aquietar a minh'alma em meio às provações que surgiram durante o curso, que não foram poucas. Assim o defino: "Eu já saí com lágrimas, sim. Agora estou em júbilo. Eu já andei chorando enquanto semeava, agora eu volto com frutos".

À minha família, por todo apoio, mesmo no período em que estávamos a mais de 7.000 km de distância, foi meu amparo. Sem o suporte e o amor a mim dispensado por todos, esse estudo não seria exequível

Aos meus amigos, que não irei nominá-los, para não correr o risco de esquecer alguém. Mas saibam, "Um amigo fiel é uma poderosa proteção: quem o achou, descobriu um tesouro. Nada é comparável a um amigo fiel, o ouro e a prata não merecem ser postos em paralelo com a sinceridade de sua fé." Sou agraciado por tê-los presentes em minha vida.

À Universidade do Minho, seu corpo docente, direção e administração que facultaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior, eivado pela confiança no mérito e ética.

À Professora Doutora Isabel Maria Macedo, pelo suporte e apoio no pouco tempo que lhe coube, pelas correções e, principalmente, pelo incentivo a amparo nos momentos em que pensei em desistir. Gratidão eterna por ter transformado o seu ofício em uma missão, você modifica a vida daqueles que tem o privilégio de lhe encontrar em seu caminho.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte de minha formação, o meu muito obrigado!

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais, declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

O teletrabalho no contexto da Pandemia da Covid-19: Uma análise empírica aplicada a um órgão da administração pública brasileira.

RESUMO

A prática do teletrabalho tem vindo a aumentar nos últimos anos, tendo o contexto da pandemia da Covid-19 contribuído de forma expressiva para o seu desenvolvimento. A Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou no dia 11 de março de 2020 a pandemia da Covid-19. Losekann e Mourão (2020) evidenciam que o ano de 2020 entrará para a História devido ao ineditismo da atual crise epidemiológica. Este facto ocasionou uma grande redução na mobilidade do ser humano e, como principal medida de prevenção para conter a disseminação do novo coronavírus, impôs à sociedade o isolamento social. Com a pandemia, a atividade laboral exercida de forma presencial foi fortemente afetada, obrigando a uma mudança abrupta e inadiável para o teletrabalho. O presente trabalho de investigação tem como objetivo principal analisar as perceções dos envolvidos face à implantação do teletrabalho imposto pela pandemia da Covid-19, no contexto de um órgão da administração pública brasileira. Neste sentido, desenvolveu-se um estudo exploratório de carácter qualitativo, que consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas a trabalhadores da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, como método de recolha de dados. A análise dos dados resultantes das entrevistas possibilitou uma melhor compreensão da perspetiva dos trabalhadores em relação à implementação do teletrabalho. Os resultados da presente investigação demonstram como os teletrabalhadores da Diretora de Supervisão Institucional e Normas de Ensino - DINE acolheram esta nova forma de executar as atividades laborais.

PALAVRAS-CHAVE: Teletrabalho, Home Office, Pandemia, Covid-19

**Teleworking in the context of the Covid-19 pandemic: An empirical analysis
applied to a Brazilian Public Administration organisation.**

ABSTRACT

The use of teleworking has been greatly intensified in the last decade, particularly due to the restrictions imposed under the coronavirus Covid-19 pandemic. The World Health Organization (WHO) declared on Mars 11, 2020 the pandemic situation. Losekann and Mourão (2020) asserted that 2020 will be part of the international History as an inedit epidemiological crisis. This massive health problem has reduced mobility as a prevention measure to reduce the spreading of virus. Consequently, face-to-face activities were seriously impacted, and were abruptly replaced by virtual work. The aim of this study is to investigate the perception of public workers regarding the use of teleworking. The study used a qualitative methodological approach. Data was obtained by conducting a semi-structured interviews on employers of the Educational Sector from the Federal District. This method proved to be adequate to answer our questions related to telework implementation. The findings demonstrated that public workers were favourable to this new way of laboral activities.

Key words: Telework, Home Office, Pandemic, Covid-19

ÍNDICE

LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE TABELAS	viii
ABREVIATURAS	ix
1. INTRODUÇÃO	10
1.1. Definição e Justificação do Tema	10
1.2. Objetivos da proposta de investigação	13
1.2.1. Objetivo geral	13
1.2.2. Objetivos específicos	13
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	14
2.1. Teletrabalho no contexto da Pandemia	14
2.2. Análise Sistemática	25
2.3. Definição do conceito de Teletrabalhador	28
3. O TELETRABALHO NO BRASIL	29
3.1. Implementação do teletrabalho o Distrito Federal	33
4. FATORES QUE AFETAM O TELETRABALHO	38
4.1. Vantagens, Desvantagens e Desafios	40
4.2. Mitos do teletrabalho	48
5. METODOLOGIA	48
5.1. Descrição Geral da Pesquisa	49
5.2. Procedimentos de recolha de dados	51
5.3. Caracterização da organização	52
5.4. Descrição do campo de pesquisa	53
5.5. População e amostragem	54
5.6. Caracterização da amostra	56
6. ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS E RESULTADOS	57
6.1. Natureza do trabalho	58
6.2. Perceções do teletrabalho	65
6.3. Implicações do teletrabalho	73
7. CONCLUSÃO	76
7.1. Contributo do estudo	78
7.2. Limitações do estudo	79
7.3. Pistas para futura investigação	79
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
9. APÊNDICES	88

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Three-Field Plot	26
Figura 2 Países Que Mais Publicaram	27
Figura 3 Termos Mais Usados	28
Figura 4 Curva Epidemiológica dos Casos Confirmados de Covid-19 no Distrito Federal, 15 de Outubro de 2020	36
Figura 5 Curva dos Óbitos Confirmados de Covid-19 no Distrito Federal, 15 de Outubro de 2020	36
Figura 6 Os Quatros Fatores do Teletrabalho	39
Figura 7 Quadro Servidores Da Secretaria De Estado de Educação Do Distrito Federal	53
Figura 8 Organograma Da Subsecretaria De Planejamento, Acompanhamento E Avaliação	54
Figura 9 Organograma Da Diretoria De Supervisão Institucional E Normas De Ensino	55
Figura 10 Dados Sociodemográficos	57
Figura 11 Quantitativo de palavras - Natureza do Trabalho	65
Figura 12 Quantitativo de Palavras - Percepções do Trabalho	72
Figura 13 Quantitativo de Palavras - Implicações do Teletrabalho	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Cinco Aspectos que têm Potencial de Favorecer o Teletrabalho	40
Tabela 2 Principais Vantagens do Teletrabalho	45
Tabela 3 Principais Desafios do Teletrabalho	46
Tabela 4 Mitos e Factos do Teletrabalho	48
Tabela 5 Quadro de Servidores da Diretoria de Supervisão Institucional e Normas de Ensino	55

ABREVIATURAS

AU	Autores e coautores
CGU	Controladoria Geral da União
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CO	Coautores
DE	Palavras-chaves
DINE	Diretora de Supervisão Institucional e Normas de Ensino
ETUC	European Trade Union Confederation
EUA	Estados Unidos da América
GDF	Governo do Distrito Federal
INSS	Instituto Nacional de Seguro Social
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial da Saúde
SEEDF	Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SINPRO-DF	Sindicato dos Professores no Distrito Federal
SOBRATT	Sociedade Brasileira de Teletrabalho
STF	Supremo Tribunal Federal
SUPLAV	Subsecretaria de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
TJDFT	Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios
TST	Tribunal Superior do Trabalho
TUC	Trades Union Congress
U.S.OPM	U.S. Office of Personnel Management
VOLP	Vocabulário Ortográfico da Língua Portuguesa

1. INTRODUÇÃO

1.1. Definição e Justificação do Tema

A sociedade global, conforme citado por Beck (1988), comporta riscos que são também e cada vez mais globais (BECK, 1998). O ano de 2020 iniciou-se com uma crise pandémica. No dia 11 de março, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a pandemia da Covid-19, que teve sua origem na China. Destaca-se que uma epidemia é uma ocorrência na qual uma determinada doença está a disseminar-se ativamente. A expressão pandemia é mais específica, relaciona-se com um fenómeno de expansão geográfica e é usada para caracterizar uma doença que atinge um país inteiro ou vários países. Citado por Gómez et al (2020), a OMS e a *International Chamber of Commerce* declararam conjuntamente que:

[...] a pandemia COVID-19 é uma emergência global para a saúde e a sociedade que requer ação imediata e efetiva por parte de governos, indivíduos e empresas. Todos os negócios têm um papel fundamental a desempenhar na minimização da probabilidade de transmissão e impacto na sociedade. Uma ação rápida, ousada e eficaz reduzirá os riscos de curto prazo para os funcionários e os custos de longo prazo para os negócios e a economia. (2020, p.403).

De acordo com Santillán (2020), a Covid-19 espalhou-se praticamente por quase todos os países do mundo com efeitos desastrosos, milhares de mortes e perdas económicas incomensuráveis. A pandemia, cujos efeitos são ainda bem visíveis, afetou de forma dramática os países com sistemas de saúde problemáticos e economias deficientes, nomeadamente, os países chamados de terceiro mundo, por, principalmente, viverem num contexto de maior precariedade.

A conjuntura imposta pela pandemia possibilitou condições de grandes mudanças organizacionais, com particular incidência na organização do trabalho. Em consonância com Steil e Barcia (2001), o teletrabalho configura-se em uma prática organizacional que proporciona ao trabalhador uma certa flexibilidade em relação ao local e ao horário em que a atividade é executada. A efetivação do teletrabalho no contexto organizacional, implica conseqüentemente, mudanças em aspetos da cultura e da estrutura organizacional. No que diz respeito à utilização de tecnologias de

informação para a execução de suas atividades por grande parte dos teletrabalhadores, o grande obstáculo para a implantação do teletrabalho não é tecnológico, mas principalmente organizacional e humano.

Perante o desafio de travar a disseminação da doença, o teletrabalho revelou-se como a solução a adotar, de forma a permitir o funcionamento dos serviços nos sectores público e privado. Trabalhadores e gestores viram-se instigados a encontrar as medidas apropriadas para a distribuição e execução das atividades laborais, bem como os prazos que concorrem com o tempo do convívio familiar, as tarefas domésticas e, ainda, em muitos casos, a administração desse mesmo espaço com escola domiciliar para os filhos.

Para tal, a tecnologia digital apresenta-se como um facilitador na maneira das pessoas se relacionarem, tanto na esfera familiar, quanto na comunidade, na religião, nas relações de amizade e especialmente no mundo do trabalho. Em harmonia com Venkatesh e Bala (2008), o processo de adopção de novas tecnologias, tanto no âmbito organizacional como individual, não advém naturalmente. Todavia, as organizações, bem como os trabalhadores, foram confrontados de uma forma repentina com esta nova realidade.

Na visão de Losekann e Mourão (2020), em “Desafios do Teletrabalho da Pandemia Covid-19: Quando o *home* vira *office*”, as estruturas da sociedade contemporânea foram abaladas devido à crise da pandemia do novo coronavírus. A questão do teletrabalho passa necessariamente pelo tipo de envolvimento dos trabalhadores com o teletrabalho, e, para tal, não se pode menosprezar o empenho para a adequação ao uso de novas ferramentas.

Milasi, González-Vázquez e Fernández-Macías (2021) mencionam que, com a eclosão da pandemia da Covid-19, milhões de pessoas foram empurradas de forma repentina para o teletrabalho, trabalhadores tiveram que se adaptar a novas ferramentas digitais, bem como a novas formas de comunicação com trabalhadores, supervisores e clientes. Tiveram, ainda, que fazer de uma forma célere essa transição, muitas vezes, sem formação e, em alguns casos, sem possuir as competências digitais adequadas e um espaço de trabalho adequado em casa.

Os autores acima referenciados acrescentam ainda que neste contexto, os trabalhadores que já tinham experiência anterior com o teletrabalho estariam à partida mais bem preparados para os desafios inerentes à necessária adaptação às novas

modalidades de trabalho do que os novos utilizadores do teletrabalho. Estes autores exemplificam esta situação tendo por base um estudo efetuado entre trabalhadores japoneses, no qual constata que as pessoas em situação de teletrabalho pela primeira vez tenderam a ter mais desconforto, sendo o principal motivo a dificuldade de comunicação e a falta de meios adequados para o desenvolvimento das competências digitais. Para além disso, o estudo elucida, ainda, que os trabalhadores que já haviam exercido suas atividades laborais remotamente sentiam-se mais produtivos e satisfeitos, comparados aos teletrabalhadores em fase inicial.

Em concordância com Muller (2018), na contemporaneidade, a tecnologia apresenta-se como um dos principais aspetos que inspiram diretamente a sociedade a poder ser reputada como proveniente de um grande desenvolvimento e avanço social como também econômico. Não obstante, os seus resultados podem ter particularidades positivas, da mesma maneira que negativas.

Há uma diversidade de ferramentas de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) actualmente existentes, tais como telefones celulares (smartphones), computadores, *streaming* (fluxo contínuo de áudio e vídeo via internet), *podcasting* (transmissão sob demanda de áudio e vídeo via internet), serviço de internet e conexões sem fio. Todas elas desempenham um papel significativo na crescente popularidade do teletrabalho, posto que são ferramentas que descomplexificam a interlocução e a troca de conhecimentos em tempo real de forma remota.

Mesmo considerando que as inovações tecnológicas são um facilitador na adoção do teletrabalho, essa modalidade de trabalho na administração pública pode ser considerada, ainda, um tema recente em alguns países. Contudo, como medida necessária à continuidade do funcionamento da administração pública, em virtude da situação de emergência em face à pandemia declarada pela OMS, em decorrência do coronavírus, estabeleceu-se, em muitos casos, o teletrabalho, em carácter excepcional e provisório.

Diante da relevância do tema e considerando a inovação do teletrabalho para a administração pública imposta pela pandemia da Covid-19, o presente estudo será orientado pelas seguintes questões de investigação:

- 1) Qual é a perceção que os colaboradores têm em relação ao teletrabalho?
- 2) De que modo o teletrabalho influencia o desempenho individual?

1.2. Objetivos da proposta de investigação

1.2.1. Objetivo geral

O presente trabalho de investigação tem como objetivo principal analisar as percepções dos envolvidos face à implementação do teletrabalho imposto pela pandemia da Covid-19, no contexto de um órgão da administração pública brasileira.

1.2.2. Objetivos específicos

Com a finalidade de alcançar o objetivo principal, o estudo contemplará os objetivos específicos subsequentes:

- 1) Identificar as percepções associadas ao teletrabalho.
- 2) Aferir as principais limitações e desafios percebidos pelo servidor público, inerentes ao teletrabalho no contexto da pandemia.
- 3) Identificar as principais necessidades de aprendizagem experienciadas pelos teletrabalhadores.
- 4) Aferir as implicações do teletrabalho no desempenho individual.

O presente estudo recorre a uma abordagem metodológica qualitativa. Este estudo contribui para o conhecimento da realidade do teletrabalho em geral, possibilitando, em particular, identificar as percepções em referência aos benefícios associados a essa modalidade de trabalho, indicando as principais dificuldades e os desafios percebidos pelos teletrabalhadores. O estudo contribui também para a identificação das principais necessidades de aprendizagem experienciadas por trabalhadores da administração pública brasileira, mais especificamente, servidores públicos da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEDF).

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Teletrabalho no contexto da Pandemia

O surgimento do teletrabalho, de acordo com Ordoñez (2012), ocorreu na década de 70, momento no qual diversos países enfrentaram transformações significativas decorrentes da crise no setor industrial, com altos níveis de desemprego, infraestrutura de energia escassa, primeira crise do petróleo e degradação ambiental.

O teletrabalho, em conformidade com Lee (2014), representa o ambiente de trabalho volátil e não convencional do século XXI. Contudo, o teletrabalho no contexto da calamidade pública como consequência da Covid-19, transcende as questões históricas e teóricas a respeito dessa modalidade de trabalho. Antes, sem embargo, faz-se necessário descrever de uma forma geral os principais aspetos que caracterizam a doença provocada pelo coronavírus.

De acordo com o disposto no site do Ministério da Saúde (MS) do Brasil¹, os coronavírus são uma grande família de vírus comuns em muitas espécies diferentes de animais, incluindo camelos, gado, gatos e morcegos. Raramente, os coronavírus que infetam animais podem infetar pessoas, como exemplo do MERS-CoV e SARS-CoV. Em dezembro de 2019, houve a transmissão de um novo coronavírus (SARS-CoV-2), o qual foi identificado em Wuhan, na China, e causou a Covid-19, sendo em seguida disseminada e transmitida pessoa a pessoa.

Segundo a OMS, uma grande parte dos pacientes, cerca de 80%, infectados com o novo coronavírus podem ser assintomáticos ou oligossintomáticos, o que quer dizer que têm poucos sintomas. Aproximadamente 20% dos casos detetados exigem atendimento hospitalar para os pacientes, por apresentarem dificuldade respiratória, dos quais aproximadamente 5% podem necessitar de suporte ventilatório.

Ressalta-se que a influenza H1N1 foi a primeira pandemia do século XXI, para Mihhailova, Oun e Turk (2009), Lawler e Worley (2006), foi oportuno pensar, na altura, sobre a importância do trabalho remoto ou teletrabalho no ambiente de trabalho

¹ Mais informações no site do Ministério da Saúde. Disponível em <https://coronavirus.saude.gov.br/>. Acesso em 16/11/20

mexicano como uma possibilidade a ser considerada no desenho das futuras organizações.

Em estudo denominado *Community Planning for Pandemic Influenza: Lessons From the VA Health Care System*, Lurie et al (2008) afirma que, partindo do princípio de que a Internet pode sustentar o teletrabalho para a nação durante uma emergência pandêmica, o teletrabalho surgiu como uma importante estratégia para manter o autoisolamento para funcionários cujas funções não exigem que trabalhem in loco.

Conforme Stürmer e Fincato (2020), revolver a história do teletrabalho significa mergulhar nas interações entre tecnologia e trabalho ao longo da evolução da humanidade, especialmente da tecnologia que permite o envio do trabalho ao trabalhador, que desterritorializa a relação laboral, ao menos em uma de suas vias de tráfego.

Perante a falta de consenso relativo às decorrências do vírus e à incerteza sobre a eficácia de fármacos, alguns autores (Fisher e Wilder-Smith, 2020), apelaram a várias autoridades de saúde de todo o mundo para que implementassem medidas não farmacêuticas para precautelar e diminuir o contágio da doença, com a adoção de medidas drásticas como a quarentena, o isolamento e o distanciamento social.

Ahmed, Zviedrite, & Uzicanin (2018) acrescentam que o teletrabalho tem sido aplicado, praticamente, em todo o mundo, por uma parcela significativa das organizações públicas e privadas, buscando alinhar as recomendações das autoridades políticas e sanitárias com a continuidade das atividades laborais.

Na apreciação de Navarro e Padilha (2007), em Dilemas do trabalho no capitalismo contemporâneo, o trabalho tem caráter plural e de significado múltiplo e que carece de conhecimento multidisciplinar. Ainda, segundo estes autores, o trabalho é também a atividade laboral fonte de experiência entre a relação dos aspetos psicológicos e sociais. Neste sentido, é irrefutável que uma parcela relevante do espaço e tempo da vida humana moderna seja preenchida pelo trabalho, não sendo meramente um meio de satisfação das necessidades básicas, sobretudo, uma fonte de reconhecimento e de autoestima, de se sentir parte de uma sociedade. Marx (1989) acrescenta que:

O processo de trabalho, que descrevemos em seus elementos simples e abstratos, é atividade dirigida com o fim de criar valores-de-uso, de apropriar os elementos naturais às necessidades humanas; é condição necessária do intercâmbio material entre o homem e a natureza; é

condição natural eterna da vida humana, sem depender, portanto, de qualquer forma dessa vida, sendo antes comum a todas as suas formas sociais (Marx 1989, p. 208).

Na visão de Shin et al. (2000); Taskin e Devos (2005); Ruppel, Greenley, Beatson e Lings (2008), a conjuntura de elevada incerteza acompanhada de abruptas mudanças nas organizações, torna premente a necessidade de inovar, com a implantação de ferramentas de gestão em diversas áreas, tais como: financeira, operacional, tecnológica e organizacional, com o propósito de potencializar o desempenho na organização. Deste modo, no actual contexto, assiste-se à adoção de novas tecnologias, bem como à utilização de práticas de trabalho mais flexíveis que persuadem positivamente nos resultados.

A contrastar Ordoñez (2012), Lima (2018) enuncia que o surgimento do teletrabalho ocorreu em 1857, na companhia Estrada de Ferro Penn, do proprietário Edgar Thompson, que utilizou de seu engenho para manuseio do sistema de telégrafo privado, situada nos Estados Unidos. Naquela altura, o principal objetivo era gerenciar divisões remotas, a fim de monitorizar as tarefas e os equipamentos nos canteiros de obra da construção da estrada de ferro

Apesar disso, o teletrabalho expandiu-se somente a partir dos anos 2000, com a sofisticação das tecnologias de informação e comunicação e com a emergência de uma série de atividades profissionais novas, enquadráveis no desenvolvimento da globalização e da sociedade da informação e do conhecimento. Há, todavia, um vasto conhecimento acumulado sobre as potencialidades e as dificuldades que o teletrabalho implica, para as pessoas, individualmente, para as famílias e para as empresas e instituições, assim como para os governos, sobretudo no que se refere aos enquadramentos legais. Existem várias modalidades de teletrabalho e nem todas passam pelo trabalho em casa. Em muitos casos, o teletrabalho traduz situações de trabalho à distância, portanto, quem o pratica pode estar em vários outros espaços físicos, em nada coincidentes com o lugar onde as pessoas habitam e coabitam (Araújo, 2020).

Consoante Mello (1999), no idioma português não existe vocábulo correspondente à expressão *commuting*, que deu etimologia à expressão *telecommuting* e que tem significado de ida e volta de casa para o trabalho. A palavra,

em português, que mais se aproxima de *telecommuting* é teletrabalho. Não havendo a referida palavra no sistema de busca do Vocabulário Ortográfico da Língua Portuguesa (VOLP), o Dicionário Online de Português DICIO traz o seguinte significado: “Trabalho que pode ser realizado remotamente, fora do espaço da empresa ou da sede da entidade empregatícia, feito com auxílio de computadores ou de outros dispositivos cuja comunicação à distância pode ser efetuada” (Teletrabalho, 2020).

Sinônimos da palavra teletrabalho, em consonância com Barros; Silva (2010); Gaspar et al. (2012), temos os seguintes termos: *telecommunting*, *e-work*, *telework*, *home office*, *work from home*, trabalho remoto, trabalho a distância, trabalho virtual, trabalho flexível, trabalho móvel. E dentre os termos mais utilizados na literatura, Ferreira (2017) conceptualiza:

Telecommuting: É o processo de levar o trabalho aos funcionários em vez de levar estes ao trabalho; atividade periódica fora da empresa um ou mais dias por semana, seja em casa seja em outra área intermediária de trabalho é a substituição parcial ou total das viagens diárias do trabalho por tecnologia de telecomunicações, possivelmente com o auxílio de computadores, e outros recursos de apoio.

Telework: Denominação equivalente ao termo teletrabalho, utilizado na Europa. É qualquer alternativa para substituir as viagens ao trabalho por tecnologias de informação como telecomunicações e computadores.

Teleworker, Telecommuter: É o funcionário da empresa que trabalha em casa todos ou em alguns dias da semana, utilizando os equipamentos necessários para se comunicar com a empresa. É o agente do processo de teletrabalho.

Trabalho Flexível (Flexible Working): É o conceito que envolve uma variedade de novas práticas de trabalho, que incluem tanto as horas de trabalho flexível, os locais flexíveis, como também as formas de contrato de trabalho. Pode também ter o significado de ter o uso flexível do espaço no escritório, onde os funcionários não dispõem de suas mesas de trabalho, que são compartilhadas pelos colegas.

Citado por Faria (2020) num estudo recente, o conceito inicial do termo teletrabalho embora tenha sido estabelecido por Jack Nilles em 1973, a partir do estudo financiado pela *National Science Foundation*, do qual resultou a ideia de telecommutação – substituição do transporte pela telecomunicação (Nilles, 1997), observa-se que a origem do conceito não é amplamente conhecida no Brasil, tendo em vista que o pesquisador foi citado apenas duas vezes pelos autores brasileiros. Acrescenta, ainda, que o conceito de teletrabalho mais recorrente identificado na revisão de literatura nacional foi cunhado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) (1996). Contudo,

são observadas contribuições oferecidas pela *European Trade Union Confederation* (ETUC) (2002) e pelo *U.S. Office of Personnel Management* (U. S. OPM) (2010). As duas primeiras organizações, OIT (1996) e ETUC (2002), apresentam como elementos centrais a realização do trabalho, parcialmente ou totalmente, fora das dependências do empregador e mediante o uso de TIC. No entanto, o U.S. OPM (2010) não menciona o uso de tecnologia, mesmo que esse atributo seja o mais citado nos diferentes conceitos identificados.

Ainda, de acordo com Faria (2020), o relatório *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work* (Messenger, Vargas Llave, Gschwind, Vermeyleen, & Greet Wilkens, 2017), divulgado pela OIT e pelo *Eurofound*, sinaliza que o interesse do Brasil e da Índia no teletrabalho cresce mais lentamente do que nos demais países analisados, como Estados Unidos (EUA), Argentina, Japão, Bélgica, França, Finlândia, Alemanha, Hungria, Itália, Holanda, Espanha, Suécia e Reino Unido. O percentual de teletrabalhadores nos diferentes países apresenta uma variabilidade interessante. Nos EUA, por exemplo, 20% dos trabalhadores realizam teletrabalho, no Japão 16%, na Espanha 7% e na Argentina apenas 2%. O relatório justifica a ausência do percentual do Brasil ao informar que o país não possui dados oficiais sobre os teletrabalhadores. Contudo, não há percentual de teletrabalhadores do Brasil, o relatório esclarece a ausência ao informar que o país não detém dados oficiais sobre a temática.

A OIT (1996) define o teletrabalho como o trabalho realizado em lugar dissemelhante do escritório central da empresa ou instalação de produção, onde há separação física, sem contato pessoal com os colegas de trabalho, e onde as atividades são desenvolvidas por meio de uma nova tecnologia facilitadora da comunicação.

De uma forma mais sucinta, o *UK Trades Union Congress* (TUC, 1998) definiu o teletrabalho como o trabalho a distância facilitado por tecnologias de informação e comunicação. De igual modo, Bélanger (1999) conceitua como trabalhar longe do escritório tradicional usando computadores e instalações de telecomunicações para manter um vínculo com o escritório.

Mello (1999), por sua vez, define o teletrabalho como o ato das atividades serem levadas aos executores, ao invés desses terem de ir à organização para executá-las. Acrescenta, ainda, que é uma laboração contínua realizada fora da empresa em um ou

mais dias da semana. Trata-se, em suma, de uma prática de flexibilização das atividades laborais nas organizações. Estrada (2014) conceitua o teletrabalho como:

O teletrabalho é aquele realizado com ou sem subordinação através do uso de antigas e novas formas de telecomunicação em virtude de uma relação de trabalho, permitindo a sua execução à distância, prescindindo da presença física do trabalhador em lugar específico de trabalho. (Estrada, 2014, p. 118).

Já na conceitualização de Nilles (1977), essa modalidade como qualquer forma de mudança de deslocamento até a organização em que se está produzindo um certo tipo de atividade, recorrendo aos meios de telecomunicações e tecnologias de informação. Evidencia que o teletrabalhador precisa ter um perfil específico, exige autodisciplina e uma maior mobilidade pessoal, considerando a ausência de controles e hierarquia.

Ainda, em conformidade com Nilles (1977), os trabalhadores mais jovens podem ter um problema para a execução dessa modalidade de trabalho, pelo facto de estarem numa fase em que carecem de contato com os colegas e de relacionamentos sociais. Não obstante, outros já preferem executar as suas atividades em casa, o que possibilita aumentar o tempo de convivência com a família.

Para Ruas (2007), o teletrabalho como prática de trabalho a distância, surgiu com a imprescindibilidade para uma melhor socialização entre as organizações e seus cooperários, utilizando, sistematicamente, a telemática², que, de forma simplória, é o agrupamento das técnicas de informática e das telecomunicações. De acordo com Thierry Breton (1994):

O Teletrabalho se realiza a distância, longe do lugar aonde se espera, fora de qualquer possibilidade para o superior hierárquico de controlar em permanência a execução da prestação realizada pelo teletrabalhador. Além disso este trabalho se realiza graças a ferramentas informatizadas e/ou ferramentas de telecomunicação, e implica necessariamente a transmissão, pelo meio de uma ou várias técnicas de telecomunicação [...] dos dados úteis para realizar o trabalho encomendado e/ou do trabalho realizado ou se realizando (Breton, 1994, p.183).

² Conjunto de tecnologias da informação e da comunicação resultante da junção entre os recursos das telecomunicações (telefonia, satélite, cabo, fibras ópticas etc.) e da informática (computadores, periféricos, softwares e sistemas de redes), que possibilitou o processamento, a compressão, o armazenamento e a comunicação de grandes quantidades de dados (nos formatos texto, imagem e som), em curto prazo de tempo, entre usuários localizados em qualquer ponto do Planeta.

Rocha (2014) acrescenta que o teletrabalho surgiu também de modo a aproximar a organização dos seus consumidores, permitindo assim, diminuir a objeção das distâncias reais entre os dois. Para a efetivação dessas atividades, faz-se uso das TIC, facultando ao consumidor uma convivência harmoniosa, qualidade de vida, produtividade, para mais, fazer com que a organização cada vez mais se aproxime de seu público-alvo. Fandos et al. (1998) depreende que o teletrabalho não é apenas trabalhar remotamente, com o uso de telecomunicações ou computação, o teletrabalho é fazer uso desses elementos para trabalhar de uma nova forma.

Segundo Alice Monteiro de Barros, abaixo referenciada, a execução dessa modalidade de trabalho à distância, o teletrabalho, poderá ser no domicílio do trabalhador, bem como nos chamados centros satélites, não descartando, porém, a possibilidade de o empregado desempenhar suas atividades de forma itinerante, sem um lugar pré-determinado. Os limites territoriais que o teletrabalho é capaz de atingir são expandidos:

Aliás, essa nova forma de trabalhar poderá ser também transregional, transnacional e transcontinental. Esse tipo de trabalho permite até mesmo a atividade em movimento. Ele é executado por pessoas com média ou alta qualificação, as quais se utilizam da informática ou da telecomunicação no exercício das atividades (Barros, 2011, p. 258).

Ao especificar essa modalidade de trabalho na administração pública, destaca-se o conceito de teletrabalho proposto por Pereira (2013), o qual considera o teletrabalho como aquele em que o servidor público pode desempenhar suas atividades laborais, parte ou toda, em casa ou em qualquer outro local, com o auxílio das novas ferramentas tecnológicas, particularmente, o computador, acesso à Internet, hardwares e softwares necessários para a execução de suas funções. Em consequência da característica do serviço, as atividades priorizadas carecem de ter como referência as atribuições em que sejam possíveis avaliar objetivamente o comportamento do servidor e a qualidade do serviço prestado.

Para Baruch (2000); Major, Verive e Joice (2008), o teletrabalho é apresentado como uma alternativa estratégica para organizações, a ser uma renovação adaptável ao diminuir o deslocamento entre a organização e o domicílio dos teletrabalhadores, no sentido de manter uma estabilidade entre trabalho e família. Assim, a produtividade pode ser amplificada, dentre outros benefícios.

Rodrigues (2011) subdivide o teletrabalho em quatro modalidades: teletrabalho a domicílio; remotizado em telecentros; móvel ou transnacional. Conceptualiza o teletrabalho a domicílio como a velha e originária forma de coparticipação, ocasião em que a vida familiar e trabalho encontram-se correlacionados.

A definição dada por Rodrigues (2011) para o teletrabalho remotizado em telecentros trata de espaços de trabalho localizados externamente da sede da organização, que propiciam todos os artifícios de instalações de informática e de telecomunicações. Dessa forma, o teletrabalhador não se desloca até a sede da empresa, executa suas atividades laborais em um centro de trabalho próximo a sua residência, normalmente.

A terceira modalidade, teletrabalho móvel, denominada por Rodrigues (2011), refere-se aos casos em que o teletrabalhador efetiva as atividades laborais sem local fixo estabelecido, por meio de equipamentos de informática e comunicação portáteis. Esta condição de trabalho é considerada comum em áreas de auditoria, consultoria e vendas.

O teletrabalho transnacional ou transfronteiriço, última modalidade representada por Rodrigues (2011), concerne à prática de trabalho executada em países distintos da sede da organização.

De acordo com Sakuda e Vasconcelos (2005), o teletrabalho em telecentros usualmente possui um programa corporativo com alto apoio organizacional, treinamento e suporte para os teletrabalhadores, enquanto que o teletrabalho em domicílio pode depender mais do perfil autodidata e empreendedor do profissional.

Na concepção de Beltrán e Sanchez (2002), os tipos de teletrabalho enquadram-se em diferentes formas de prestação de serviço, que podem ir daquela que envolve o cumprimento de um horário rigoroso de trabalho, em que existe comunicação permanente com a organização, até aquela em que o teletrabalhador só tem comunicações esporádicas com a sua organização, nas quais lhe transmitirá o trabalho realizado.

A revisão de literatura relevante no que concerne ao teletrabalho, conforme esclarecem Allen et al. (2015), revela a necessidade de desenvolvimento de estudos que contemplem particularidades referentes aos indivíduos, ao trabalho e à organização, tendo como exemplo a capacidade de autorregulação do teletrabalhador, a

interdependência da tarefa e o suporte oferecido por meio de políticas organizacionais voltadas à conciliação trabalho-família. Considerando o impacto na comparação dos resultados, da mesma forma, carecem de ser elucidados nas pesquisas o conceito de teletrabalho adotado, a extensão do teletrabalho, a flexibilidade para escolher quando o trabalho será realizado, o contexto organizacional e as razões que levaram o indivíduo a teletrabalhar.

Considerando as implicações que os diferentes conceitos de teletrabalho têm para as pesquisas científicas, sem uma definição universal sobre o tema, cabe esclarecer que a presente investigação realizou-se numa organização pública. Neste contexto, em concordância com a OIT, o teletrabalho é definido como o uso de TIC, como smartphones, tablets, laptops e/ou computadores de mesa, para trabalhos realizados fora das instalações do empregador. Numa outra perspectiva, o teletrabalho é definido pela execução das atividades fora das dependências da instituição, de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos. Neste estudo, o conceito de teletrabalho refere-se ao teletrabalho domiciliar, visto que é uma modalidade que pode facilitar a prevenção da Covid-19.

Tendo em consideração os grandes avanços que a tecnologia proporciona no contexto organizacional, alguns autores destacam o papel da tecnologia, enquanto fatores críticos de sucesso na construção de processos governamentais. A este respeito, Joia e Neto (2004) evidenciaram que:

As novas tecnologias da informação e comunicação disponíveis, principalmente a Internet, permitem aos governos interagirem de modo mais eficiente com empregados, cidadãos, empresas e, principalmente, com os outros entes governamentais. Essas tecnologias permitem criar novas aplicações e serviços que antes não eram possíveis (Joia e Neto, 2004, p. 29).

Pereira e Silva (2010) citam Castells na obra Sociedade em Rede, na qual o autor apresenta a revolução das TIC, da mesma maneira que a sequência desse processo, esclarecendo a força econômica e social da nova era da informação. Acrescenta, ainda, que a atual revolução tecnológica não é caracterizada pela centralidade de conhecimentos e informação, mas, sobretudo, pela aplicação desses conhecimentos em uma dinâmica constante entre a inovação e seu uso.

Em conformidade com Silva (2018), em seu trabalho final de doutoramento, as TIC podem ser percebidas como a união de recursos tecnológicos que viabilizam um novo modo de se comunicar, consoante o raciocínio de Rosa (2009). Na conjuntura da Terceira Revolução Industrial, no perpassar da história, deu-se o surgimento das TIC, e essas, pouco a pouco, foram se desenvolvendo a partir da década de 1970. Todavia, só a partir da década de 1990, essas tecnologias passaram a estar disponíveis de uma forma mais massificada.

Na óptica de Allen, Golden, & Shockley (2015), com a inserção de computadores individuais nos anos 80 e com o progresso das TIC, juntamente com o crescente desenvolvimento de sistemas que propiciam a comunicação por telemóveis e chamadas de vídeo, um número cada vez maior de colaboradores que executavam suas atividades laborais no tradicional escritório passou a ter a possibilidade de executá-las em outro ambiente.

Em harmonia com Okano et al. (2020), as TIC passam a ter um papel substancial, face a esses tempos de mobilidade cerceada, pois permitem a comunicação entre as pessoas sem que essas precisem sair de suas casas. Isso tudo devido a possibilidade de os computadores serem ligados em uma rede mundial, a Internet, que deu origem a diversas tecnologias, para além do uso do telemóvel, o que fez com que os limites físicos fossem quebrados, expandindo os domínios das organizações.

A globalização econômica e tecnológica possibilitou o advento da Internet, uma rede mundial de comunicação, que impulsionou a criação de várias ferramentas que recorrem a essa tecnologia para aproximar as pessoas que, por diversos motivos, encontram-se separadas geograficamente. Contudo, não se pode ignorar o facto de o uso exacerbado dessas mídias provocar uma mudança na maneira das pessoas se relacionarem. Zygmunt Bauman (2011) dilucida esse momento presente como Modernidade Líquida, no qual as pessoas se conectam por meio de alguma ferramenta tecnológica, estabelecendo relações instáveis, volúveis, frágeis, fluidas e passageiras. Isso pode fazer com que o outro passe a se sentir mais como um objeto de consumo, podendo, sem hesitação, ser trocado de acordo com os proveitos do instante presente.

Bauman (2011) ressalta, ainda, a complexidade de se criarem laços profundos nas relações humanas dentro desse mundo líquido marcado por incertezas e cujas bases

se transmutam constantemente. Zúniga (2008), em “Os desafios do conhecimento coletivo e anônimo”, acrescenta que:

As novas tecnologias nos possibilitaram capturar e compartilhar o conhecimento mais facilmente, e inclusive nos permitiu aumentar essa coletividade criativa, trazendo cada vez mais grupos, mais indivíduos de diferentes culturas para a mesa criadora de idéias. Mas essas possibilidades cada vez nos propõem mais desafios: a exclusão, a exploração, a violência, o crime e a injustiça não podem ser vistos como fenômenos sociais sem a relação com as tecnologias, e as tecnologias não podem ser consideradas neutras ou não-afetadas (Zúniga, 2008, p. 186).

Nesta linha de pensamento, Almeida e Colnago (2016) evidenciam que a tecnologia está em constante mudança, regularmente, com a finalidade de facilitar a vida da sociedade. Contudo, também pode ser utilizada como artifício para escravizar um empregado, na medida em que lhe prive de descanso, saúde, lazer, vida em sociedade, vida íntima e privada. Segundo as autoras, sistematicamente o trabalhador é pressionado a trabalhar mais do que jornada contratual combinada, além disso, sente-se na obrigação de estar sempre disponível para solucionar os percalços iminentes. Nesse ponto de vista, o estudo sobre o direito a desconexão das autoras apresenta vários paralelos; no âmbito jurídico, entre o teletrabalho e escravidão que regulamentam o trabalho na tentativa de restabelecer o equilíbrio do ser social.

Nesse seguimento, o Sindicato dos Professores no Distrito Federal (SINPRO-DF)³, em publicação em (<http://www.unicef.com>, recuperado em 03, dezembro, 2020), esclarece que a crise sanitária intensificou o uso de um recurso que já vinha crescendo no mundo do trabalho. Além da busca do equilíbrio, já se discutem medidas como o “direito à desconexão”:

Para o psicólogo Bruno Chapadeiro Ribeiro, professor adjunto da Universidade Metodista de São Paulo (Umesp), nunca foi tão necessário regulamentar o chamado “direito à desconexão”, a fim de se evitar outro o que já vem se batizando de “tecnoestresse”. É preciso buscar limites entre o período de trabalho e o de lazer, incluindo ainda a interação com a família. Tudo no mesmo ambiente, o que pode proporcionar “potenciais fontes de conflito”. Mas ele acredita que do limão pode sair uma limonada, como diz o provérbio. O que tem se chamado de “novo normal” pode ser visto

³ O Sindicato dos Professores no DF foi fundado em 14 de março de 1979. Seu embrião foi a Associação Profissional dos Professores do DF. A gestão do Sindicato é colegiada, formada por treze secretarias. Representou até outubro de 2005 os professores das escolas públicas e privadas, ano em que foi fundado o sindicato exclusivo dos educadores das escolas particulares. Atualmente possui cerca de 32 mil filiados, entre professores e orientadores da ativa e aposentados da Secretaria de Educação do DF.

como uma nova modalidade de precarização. Um empecilho pode ser a conhecida desigualdade brasileira (SINPRO-DF, 2020).

Num estudo realizado por Elias, Smith e Barney (2012), a respeito da possível influência das características individuais em relação ao uso das TIC, componente primordial do teletrabalho, os autores assinalam que a motivação e a satisfação geral no trabalho aumentam à medida que os trabalhadores mais velhos possuem uma atitude mais positiva em relação à tecnologia. Ainda, em conformidade com os autores, a idade atenua as relações entre a atitude no tocante à tecnologia e às variáveis de resultado. Pesquisa desenvolvida por Boell, Cecez-Kecmanovic e Campbell (2016), a corroborar com essa visão, referencia que a forma como os teletrabalhadores se apoderam da tecnologia pode influenciar nos resultados da atividade desempenhada. Sustentado por uma afirmação de Bill Gates, Morgan (2004) prevê que, até o ano de 2050, metade da população ativa no mundo estará atuando nessa forma de trabalho.

Como o objetivo de uma elucidação mais abrangente sobre a investigação existente no domínio do teletrabalho no contexto da pandemia, realizou-se uma análise complementar a ser apresentada na subdivisão conseguinte.

2.2. Análise Sistemática

A análise que se apresenta iniciou-se com a geração de um conjunto de indexadores, tendo em consideração os conceitos chave que integram este estudo: "home office" AND "pandemic" AND "covid19" na plataforma Web of Science. A pesquisa foi efetuada tendo por base o período temporal entre os anos de 1945 e 2021, como uma janela temporal de segurança, uma vez que não há clareza do surgimento do teletrabalho. O resultado da pesquisa retornou cento e sessenta e um (161) estudos, com início de ocorrência em 2020. Os resultados foram extraídos pelo recurso oferecido pela base no formato completo (autores, título, abstract, palavras chaves, e palavras chaves plus⁴) e compilado na extensão .bib, e com uso do R-Statistical Software[®] foi usada a extensão Bibliometrix (package) para sistematização dos dados.

⁴ Palavras-chaves usadas pelos estudos que foram citados nos trabalhos que foram contemplados na busca.

A partir do levantamento sistemático foi gerado um gráfico conhecido por *three-field plot* (Figura I) para indicar os principais autores e coautores (AU_CO) desta área de teletrabalho, a origem dos autores (AU), bem como as principais palavras-chave empregadas pelos estudos (DE). Além disso, foi gerada uma resposta gráfica conhecida por word-cloud para demonstrar a relevância dos termos associados a estes indexadores.

Figura 1 Three-Field Plot

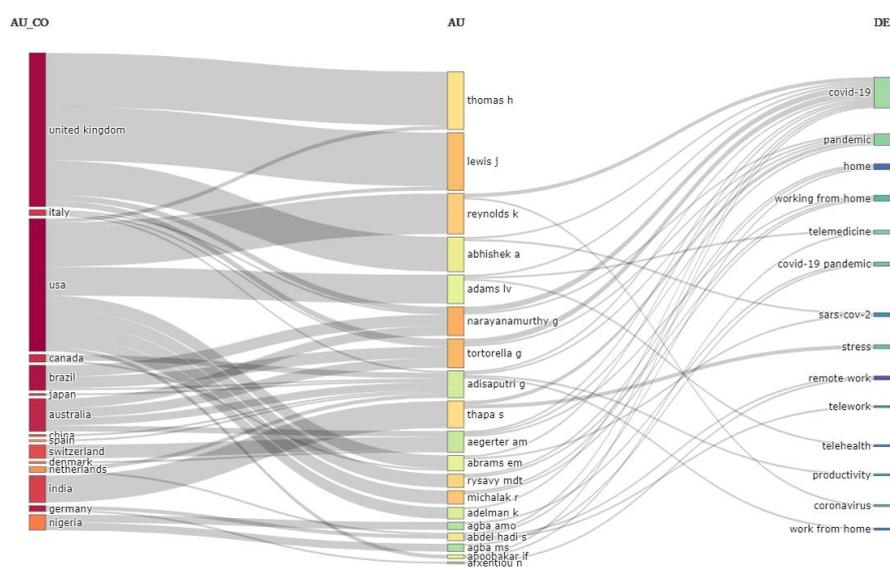


Figura I: *Three-Filed plot* apresentando os dados sistematizados a partir da base WoS, indicando a correlação da origem dos principais estudos AU_CO (origem dos estudos com base na correspondência dos autores principais), AU (autores principais do estudos), DE (palavras-chaves). Os dados foram correlacionados no Bibliometrix.

O *three-field plot* (Figura I) apresentou as palavras-chaves em função da sua ordem de relevância dada pelos estudos. Quase todos os estudos relacionados com os indexadores culminaram em fazer apontamentos em torno da situação pandêmica deste biênio 2020-2021. Para além dos termos esperados em torno da busca (*covid-19, pandemic, home, working from home (2), telemedicine, covid-19 pandemic, sar-cov-2, remote work, telework, telehealth, coronavirus*) por serem sinônimas aos termos da busca, outros dois merecem destaque e que coadunam com os relatos da população amostral do estudo proposto: *stress e productivity* (estresse e produtividade). Este estudo demonstra ampla colaboração entre os grupos de pesquisadores, uma vez que os fluxos tendem a se conectarem especialmente entre países de menor escala geográfica.

A sistematização dos dados demonstrou também que os países que mais publicaram a respeito desta temática foram o Reino Unido, os Estados Unidos e a Índia, ficando o Brasil na sétima posição com dezesseis (16) estudos publicados até a data de busca nas bases (Figura II). Importa ressaltar que esses resultados servem para demonstrar um estado da arte, cuja temática também tem se beneficiado.

Figura 2 Países Que Mais Publicaram
Most Cited Contries

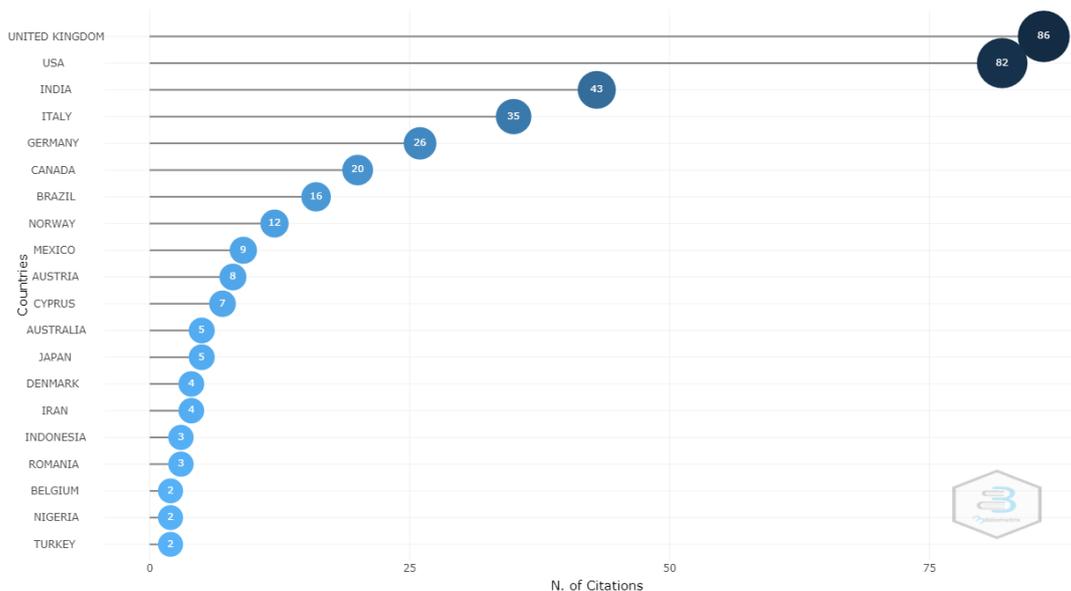


Figura II: Países mais citados que estudaram o termos “*home office*”, “*pandemic*” e “*covid-19*” em termos de produção científica. Dados sistematizados a partir do *Bibliometrix*.

Ao se comparar a Figura I e a Figura II, pode-se inferir que o *ranking* de citação não é similar ao de publicação. Os países que mais publicam e citam continuam sendo os mesmos (EUA e Reino Unido), porém, a Índia apresentou um volume de publicações inferiores que alguns países, tais como Brasil e Austrália (Figura I), mas manteve um elevado índice de citações. Este resultado demonstrou que apesar do Brasil ter produzido muitos estudos, a relevância esteve aquém do que está sendo observado no cenário científico internacional.

Esta mesma sistematização gerou um conjunto de termos mais usados pelos autores para ampliar a relevância de seus estudos, e que foi indicado pelo *word-cloud plot* (Figura II). O termo massivamente empregado foi Covid-19.

3. *possui habilidades de informação suficientes (pesquisa, interpretação, avaliação, etc.);*
4. *sabe o que aprender, tanto em conhecimento quanto em habilidades e pontos fortes;*
5. *é pró-ativo na aprendizagem e, nesse sentido, utiliza os meios de que dispõe;*
6. *goza de um certo grau de autonomia no trabalho;*
7. *praticar o aprendizado em equipe em ambientes físicos e virtuais;*
8. *aplica apropriadamente seus conhecimentos, pensamentos e sentimentos em suas ações diárias;*
9. *busca a melhoria e inovação; e*
10. *subordina seus interesses particulares aos coletivos. (Villalba, Villamizar e Sánchez, 2017, p. 33 e 34).*

No que diz respeito ao conceito de teletrabalhador, Garrett e Danziger (2007) singularizam em três tipos principais: na modalidade denominada pelos autores como *fixed-site telework*, que diz respeito aqueles que trabalham uma grande parte do tempo em suas residências ou em escritórios satélites; a modalidade *flexiwork*, que são aqueles que atuam em uma combinação de ambientes diversos, incluindo a casa, os escritórios da empresa e o trabalho de campo; e na forma *mobile telework*, também conforme denominação dada pelos autores, que diz respeito aos trabalhadores que atuam a maior parte do tempo realizando trabalho de campo em local variável.

Por seu turno, Qvortrup (1998) propõe a classificação de teletrabalhadores como os que atuam na configuração de trabalho realizado fora da organização, cujas condições são diversas, tanto para aqueles que são empregados quanto para os autônomos. Sem embargo, Nilles (1997); Bredin (1996); Bélanger & Collins (1996) e Johnson (1998) destacam que não são todos os trabalhadores que apresentam condições adequadas para o teletrabalho.

3. O TELETRABALHO NO BRASIL

A internet, que viabiliza a existência do teletrabalho, é conceituada como o conjunto de redes de computadores que, espalhados por todas as regiões do planeta, conseguem trocar dados e mensagens utilizando um protocolo comum.

Segundo o relatório divulgado pela DataReportal (2019), existiam 4,39 bilhões de usuários de Internet em 2019, um aumento de 366 milhões (9 por cento) em relação a

janeiro de 2018. Nos últimos 10 anos, a conectividade aumentou em aproximadamente 300 milhões de pessoas por ano.

A 14ª edição da pesquisa TIC Domicílios (2018), que mede o acesso e os usos da população em relação às tecnologias de informação e comunicação, citada pelo Portal Brasil (2019), mostra que no Brasil o acesso à Internet, em 2018, estava presente em cerca de 46,5 milhões de domicílios brasileiros, número que equivale a 67% deles, seis pontos percentuais a mais do que em 2017 (61%). Outro dado apresentado na pesquisa mostra que a proporção de usuários de Internet no Brasil, embora estável em relação a 2017 (67%), continuou seguindo a tendência de crescimento observada nos últimos anos, chegando a 70% em 2018.

Ainda de acordo com a pesquisa, sucedeu uma atenuação no número de domicílios que possuem computador de mesa, *notebook* ou *tablet*, que passou de 50%, em 2015, para 42%, em 2018. O computador de mesa é o equipamento cuja presença vem diminuindo mais acentuadamente nas residências dos brasileiros, inclinação presenciada desde o ano de 2008, altura em que 95% das residências que possuíam algum tipo de computador contavam com dispositivos de mesa e apenas 10% possuíam *notebooks*. Dez anos depois, a maior parte dos domicílios com computadores contava com *notebooks* (65%), 45% tinham computadores de mesa e 34%, *tablets*.

Para Stürmer e Fincato (2020), o teletrabalho foi um feito edificado no espaço entre a administração de empresas e a tecnologia da informação. Possivelmente, em vista disso, teve sua conceitualização dali retirada. Nas últimas duas décadas, embora já se pensasse sobre o assunto como um facto jurídico, pouco se escrevia sobre o tema no Brasil, refletindo-se na ausência de legislação acerca desta modalidade laboral. Contudo, consoante conjecturas da Sociedade Brasileira de Teletrabalho (Sobratt) (2020)⁵, anos antecedentes ao contexto da pandemia, já existiam mais de 15 milhões de pessoas que atuavam nesse tipo de regime no Brasil, em algum grau.

Destaca-se que, embora grande parte das pesquisas nacionais tenham recorrido em busca de fundamentação teórica na Convenção n° 177/1996 da OIT, o Brasil não é

⁵ A SOBRATT é uma sociedade civil, sem fins lucrativos, fundada em 1999 e desde então se tornou a única e acreditada fonte sobre os temas do teletrabalho e sobre as diversas formas flexíveis de realização do trabalho no Brasil. Trabalham com o objetivo de disseminar o conhecimento do mundo do trabalho à distância, especialmente o teletrabalho, desenvolvendo pessoas e organizações, influenciando na melhoria da condição social, política e econômica do nosso Brasil e na qualidade de vida dos trabalhadores.

signatário dessa Convenção, significando que o país não corroborou seu desejo de ampliar os direitos básicos aos teletrabalhadores. Segundo a OIT (1996), o teletrabalho possuiu os seguintes atributos:

- a) desempenhado pelo trabalhador em sua casa ou em outro local de sua escolha, além das dependências do empregador;
- b) exercido mediante remuneração,
- c) com o objetivo de desenvolver produto ou serviço conforme especificação do empregador, independentemente de quem fornecerá equipamentos ou outros materiais.

O marco regulatório do teletrabalho no Brasil, no setor privado, passou a possuir sustentação expressa na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017⁶, motivado por vasto debate na doutrina e na jurisprudência, possibilitando uma maior segurança jurídica às organizações cujos trabalhadores são celetistas⁷. Para a normatização dessa modalidade de trabalho foi incluído o Capítulo II-A na Lei n. 13.467/2017 supramencionada, a saber:

(...)

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

(...)

A partir de então fica estabelecido o conceito de teletrabalho no Brasil. Essa definição, além da convencionada pela OIT (1996), abriga a definição cunhada por Nilles (1975, 1997). Para além disso, o parágrafo único do artigo acima mencionado, notabiliza que “o comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho”.

Quanto à adoção do teletrabalho na administração pública brasileira, consoante Goulart (2009), o primeiro órgão a adotar essa modalidade foi a empresa de informática

⁶ Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho.

⁷ Regime Celetista trata da admissão de empregados públicos que respondem às regras estabelecidas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Em se tratando do Serviço Público, portanto, o Regime Celetista nada mais é do que a forma jurídica pelo qual Empregados Públicos são alocados em posições da Administração Pública.

vinculada ao Ministério da Fazenda, o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), o qual tem como atividade a prestação de serviços em tecnologia da informação e comunicações para o setor público, sendo considerada uma das maiores organizações públicas mundiais neste ramo, e surgiu inicialmente em 2006 com um projeto piloto.

Doravante, no âmbito federal, registram-se outras iniciativas, a saber: o Tribunal de Contas da União (TCU) (Portaria TCU nº 139/2009)⁸; o Tribunal Superior do Trabalho (TST) (Resolução Administrativa TST nº 1499/2012)⁹; a Controladoria Geral da União (CGU) (Portaria CGU nº 1.242/2015)¹⁰; o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT) (Resolução TJDFT nº 12/2015)¹¹; o Supremo Tribunal Federal (STF) (Resolução STF nº 621/2018)¹²; e o Instituto Nacional de Seguro Social (INSS) (Instrução Normativa INSS nº 98/2018)¹³.

O teletrabalho foi implementado nos serviços públicos em todos os níveis de gestão: municipal, estadual ou federal¹⁴ como uma possibilidade praticável na redução de custos operacionais, na ascensão das metas de eficiência e índices de produtividade, de modo a reduzir custos com a estrutura física das unidades funcionais; elevar as metas de eficiência no serviço público, exigindo-se índices de produtividade; contribuir para a melhoria de indicadores socioambientais por meio da diminuição na emissão de poluentes dispersados no transporte, da mesma maneira com a redução do consumo de papel e de outros bens e serviços; e diminuir absenteísmo e rotatividade de servidores, mantendo os talentos com maior motivação e qualidade de vida, tomando como base as boas práticas que contribuíram para a implantação dessa modalidade de trabalho em outras Instituições Públicas (MULLER, 2018).

⁸ Dispõe sobre a realização de trabalhos do Tribunal fora de suas dependências, a título de experiência-piloto.

⁹ Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Tribunal Superior do Trabalho e dá outras providências.

¹⁰ Regulamenta a experiência-piloto do Programa de Gestão que permite o teletrabalho no âmbito da Controladoria-Geral da União.

¹¹ Dispõe sobre teletrabalho no âmbito do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios – TJDFT.

¹² Regulamenta o trabalho remoto no Supremo Tribunal Federal.

¹³ Dispõe sobre as regras para implantação do programa de gestão, no regime de teletrabalho, a título de experiência-piloto.

¹⁴ A administração do Estado brasileiro é dividida em três níveis de governo: federal, estadual e municipal. Todos os estados (incluindo o Distrito Federal) e os municípios são membros da Federação – estes últimos a partir da Constituição de 1988 – e, assim, tem suas administrações com diferentes níveis de autonomia. Conforme definido na Constituição, os limites dessa autonomia determinam os assuntos que podem ser legislados e os limites de ação do Executivo. Desse modo, não há hierarquia entre eles. No Brasil, existem 26 estados-membros, um Distrito Federal e 5.570 municípios, cada um com um chefe do Executivo e parlamentares.

Importa destacar que, considerando o contexto atual de teletrabalho face à pandemia, a Presidência da República promulgou a Medida Provisória nº 927, de 2020¹⁵, que dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (Covid-19). A Medida Provisória supracitada concerne à alteração do trabalho presencial para o teletrabalho:

(...)

Artigo 4º. Durante o estado de calamidade pública a que se refere o art. 1º, o empregador poderá, a seu critério, alterar o regime de trabalho presencial para o teletrabalho, o trabalho remoto ou outro tipo de trabalho à distância e determinar o retorno ao regime de trabalho presencial, independentemente da existência de acordos individuais ou coletivos, dispensado o registro prévio no contrato individual de trabalho.

(...)

Ressalta-se que o teletrabalho induzido por uma crise pandêmica difere de outros contextos já estudados. Todavia, de acordo com Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés (2020), as circunstâncias trazidas pela Covid-19 pode levar a uma sensação de insegurança em termos de saúde e segurança para os teletrabalhadores, de igual modo, pode gerar um sentimento de incerteza profissional em razão à associação da crise econômica.

3.1. Implementação do teletrabalho o Distrito Federal

Em 2018, o Governador do Distrito Federal, no uso de suas atribuições e considerando a necessidade de atualizar as metodologias de trabalho e unificar as normas relativas ao teletrabalho de servidor da Administração Pública Distrital, institui, por meio do Decreto nº 39.368, de 04 de outubro de 2018¹⁶, o teletrabalho para servidor dos órgãos e entidades da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Distrito Federal. Entretanto, a implementação dessa modalidade ficou a cargo do dirigente

¹⁵ Dispõe sobre as medidas trabalhistas que poderão ser adotadas pelos empregadores para preservação do emprego e da renda e para enfrentamento do estado de calamidade pública. Mais informações no site do Congresso Nacional. Disponível em <https://www.congressonacional.leg.br/materias/medidas-provisorias/-/mpv/141145>. Acesso em 16/11/20

¹⁶ Institui e regulamenta o Teletrabalho e dá outras providências.

máximo de cada órgão ou entidade, condicionada à regulamentação interna do regime de teletrabalho.

A implementação do teletrabalho como modalidade de trabalho na administração pública do Distrito Federal¹⁷ é um tema recente, a despeito das inovações tecnológicas possibilitarem a adoção de tal especificidade. No entanto, como medida necessária à continuidade do funcionamento da administração pública distrital, em virtude da situação de pandemia declarada pela OMS, em decorrência do novo coronavírus, o governador do Distrito Federal estabeleceu, através do Decreto nº 40.546, de 20 de março de 2020¹⁸, o teletrabalho, em caráter excepcional e provisório:

O GOVERNADOR DO DISTRITO FEDERAL, no uso das atribuições que lhe conferem o art. 100, incisos VII e XXVI, da Lei Orgânica do Distrito Federal, DECRETA:

*Art.1º Fica estabelecido o teletrabalho, em caráter excepcional e provisório, para os órgãos da administração pública direta, indireta, autárquica e fundacional, a partir de 23 de março de 2020, como medida necessária à continuidade do funcionamento da administração pública distrital, em virtude da atual situação de emergência em saúde pública e da pandemia decretada pela Organização Mundial de Saúde (OMS), em decorrência do Coronavírus (Covid-19).
(...)*

Em cumprimento ao Decreto nº 40.546/2020, a Secretaria de Estado de Educação regulamentou o teletrabalho por meio da Portaria nº 61, de 23 de março de 2020¹⁹:

Art. 1º Regulamentar, no âmbito das unidades administrativas de níveis Central e Intermediário da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, o regime de teletrabalho, em caráter excepcional e temporário, como medida necessária à continuidade do funcionamento e do desenvolvimento das atividades institucionais e em virtude da atual situação de emergência em saúde pública e pandemia declarada pela Organização Mundial de Saúde, em decorrência do coronavírus.

Art. 2º O regime de teletrabalho de que trata esta Portaria abrange todos os setores que integram a estrutura administrativa da Secretaria de Estado de Educação Distrito Federal, cujas atividades possam ser desenvolvidas remotamente.

¹⁷ Uma das 27 unidades federativas do Brasil, onde está localizada a capital federal do Brasil, Brasília, que é também a sede de governo do Distrito Federal.

¹⁸ Dispõe sobre o teletrabalho, em caráter excepcional e provisório, para os órgãos da administração pública direta, indireta, autárquica e fundacional do Distrito Federal, a partir de 23 de março de 2020, como medida necessária à continuidade do funcionamento da administração pública distrital, em virtude da atual situação de emergência em saúde pública e pandemia declarada pela Organização Mundial de Saúde (OMS), em decorrência do coronavírus (COVID-19), e dá outras providências.

¹⁹ Regulamenta, no âmbito das Unidades Administrativas de níveis Central e Intermediário da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, o Decreto nº 40.546, de 20 de março de 2020.

*§ 1º O regime de teletrabalho iniciar-se-á em 23 de março de 2020 e findará com ato próprio do Chefe do Poder Executivo do Distrito Federal.
(...)*

Ademais, a portaria supracitada, em seu artigo 3º, atribui a responsabilidade da chefia imediata em monitorar remotamente o desenvolvimento das atividades dos servidores que lhe sejam subordinados, por meio de relatórios individuais de atividades, a ser apresentado semanalmente. Acrescenta, ainda, em artigo subsequente que a infraestrutura tecnológica e de comunicação adequada para a execução das atividades fora das dependências das unidades administrativas ficará à custa do servidor, sendo vedado qualquer tipo de ressarcimento.

Mediante o Decreto nº 41.348, de 15 de outubro de 2020²⁰, o Governador do Distrito Federal, Ibaneis Rocha, decretou o retorno ao trabalho presencial nos órgãos e entidades da administração pública direta, indireta, autárquica e fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal, mediante as diretrizes e orientações gerais:

Art. 3º São diretrizes gerais para retorno ao trabalho:

I – avaliação da pertinência para autorizar excepcionalmente o revezamento de servidores no ambiente presencial, alternando-se turnos ou dias, cabendo aos dirigentes dos órgãos e entidades, em conjunto com as Subsecretarias de Administração Geral ou equivalentes tal deliberação, observada a carga horária legal;

II – mobilização das unidades administrativas de gestão predial no sentido da implementação das disposições deste decreto;

III – garantia de afastamento imediato do servidor que demonstrar sintomas compatíveis com a enfermidade, decorrente da Covid-19, nos seguintes termos:

a) no caso de haver indicação médica assistencial, por constatação de incapacidade laborativa, o servidor deverá observar o disposto na Portaria SEEC nº 227, de 06 de junho de 2020;

b) no caso do servidor diagnosticado por COVID-19, por exame laboratorial ou exame médico, sem indicação médica assistencial de afastamento das atividades laborais ou quando o servidor estiver em coabitação com pessoa diagnosticada com COVID-19, este deverá exercer suas atividades em regime de teletrabalho, em caráter excepcional e temporário, por 14 dias.

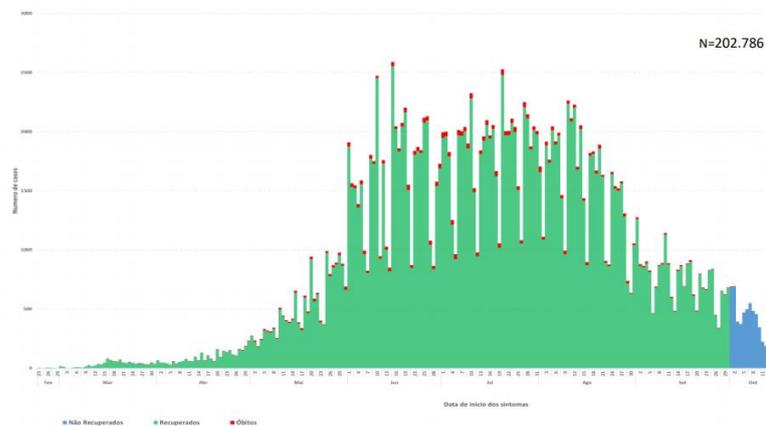
IV – observância de todos os protocolos e medidas de segurança recomendados pelas autoridades sanitárias;

(...)

²⁰ Dispõe sobre normas para o retorno ao trabalho presencial nos órgãos e entidades da administração pública direta, indireta, autárquica e fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal.

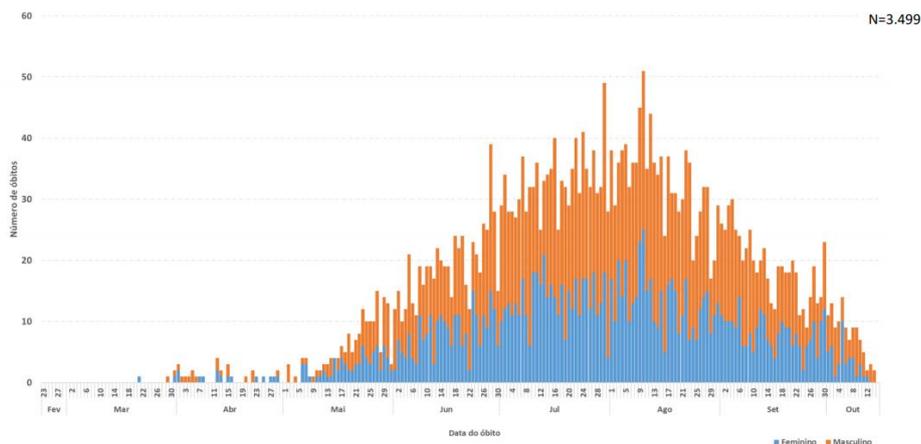
Salienta-se que na data da suspensão do teletrabalho no Distrito Federal, 15 de outubro de 2020, consoante o Boletim Epidemiológico²¹ nº 227, emitido pela Secretaria de Saúde do Distrito Federal, até as 18h da referida data, foram notificados 202.786 casos confirmados de Covid-19 (728 casos novos em relação ao dia anterior) (Figura 4). Do total de casos notificados, 193.373 (95,4%) estavam recuperados e 3.499 (1,7%) evoluíram para óbito (Figura 5). Do total de óbitos, 278 eram de pessoas residentes em outros estados, sendo 259 de Goiás (entorno do Distrito Federal), dois do Amapá, três da Bahia, sete de Minas Gerais, três do Rio de Janeiro, um de São Paulo, um do Tocantins, um de Roraima e um de Mato Grosso. Dados apresentados graficamente:

Figura 4 Curva Epidemiológica dos Casos Confirmados de Covid-19 no Distrito Federal, 15 de Outubro de 2020



Fonte: PAINEL COVID-19. Dados atualizados até 15/10/2020 às 18h:00
 *Dados sujeitos à alteração após investigação epidemiológica.

Figura 5 Curva dos Óbitos Confirmados de Covid-19 no Distrito Federal, 15 de Outubro de 2020



Fonte: PAINEL COVID-19. Dados atualizados até 15/10/2020 às 18h:00
 *Dados sujeitos à alteração após investigação epidemiológica. As datas de início de sintomas dos casos confirmados no dia de hoje ainda estão sendo revisadas

²¹ Boletim Epidemiológico é produzido diariamente pela Diretoria de Vigilância Epidemiológica da Subsecretaria de Vigilância à Saúde da Secretaria de Saúde do Distrito Federal.

De acordo com o que versa no Decreto nº 40.546/2020, estabelecido em seu art. 3º: “Caberá aos titulares dos órgãos e demais entidades a expedição de normas complementares a este Decreto, para definir metas e controles”. A fim de normatizar as responsabilidades dos teletrabalhadores, dentre outras regulamentações, a Secretaria de Estado de Educação, expediu a Portaria nº 61, de 23 de março de 2020²², a saber:

(...)

Art. 5º É dever do servidor sob o regime de teletrabalho de que trata esta Portaria:

I - cumprir as tarefas que lhe forem designadas pela chefia imediata dentro dos prazos e requisitos estabelecidos, observados os padrões de qualidade;

II - permanecer disponível para contato imediato por meio telefônico ou por qualquer outra ferramenta de comunicação remota disponível, no mesmo período em que deveria exercer suas atribuições presencialmente;

III - manter-se conectado ao e-mail institucional e acessá-lo em todos os dias úteis, para garantir a efetiva comunicação com a chefia e a equipe de trabalho;

IV - preservar o sigilo dos dados acessados de forma remota, mediante observância às normas e orientações pertinentes, sob pena de responsabilidade, nos termos da legislação em vigor;

V - desenvolver suas atividades no Distrito Federal ou onde comprovadamente residir, não se ausentando em dias de expediente, sem autorização prévia formal da chefia imediata;

VI - elaborar relatório semanal das atividades realizadas na unidade à chefia imediata. Parágrafo único. As atividades deverão ser cumpridas diretamente pelo servidor em regime de teletrabalho, sendo vedada a sua realização por terceiros.

(...)

Do mesmo modo, em artigo a posteriori, a referida Portaria pormenoriza as responsabilidades da chefia imediata, equitativamente evidencia que as atividades incompatíveis com o teletrabalho e que não forem essenciais ao funcionamento dos serviços públicos ficam suspensas, dispensando-se o comparecimento presencial dos servidores ao local de trabalho.

Embora alguns estudos sustentem que o teletrabalho em regime de meio período produz os melhores resultados para ambas as partes na relação de trabalho (Baruch, 2001), no contexto da crise pandêmica, esta modalidade não foi oferecida como uma opção aos teletrabalhadores.

²² Regulamenta, no âmbito das Unidades Administrativas de níveis Central e Intermediário da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, o Decreto nº 40.546, de 20 de março de 2020.

Importa destacar que, de acordo com a Secretaria de Economia do Distrito Federal, durante o período em que foi decretado o teletrabalho em caráter excepcional e provisório, essa modalidade laboral não afetou a produtividade do serviço público. Por dia, mais de 48 mil pessoas acessam o Sistema Eletrônico de Informações - SEI²³ do Governo do Distrito Federal (GDF) para desempenhar suas funções de casa. No SEI, principal plataforma digital do governo, a média de acessos se manteve estável em comparação ao trabalho presencial, com cerca de 30 mil documentos gerados diariamente.

4. FATORES QUE AFETAM O TELETRABALHO

Segundo Baruch e Nicholson (1997), os teletrabalhadores podem sofrer em virtude de uma quantidade menor de trabalho, além de um grande potencial de elevar o *stress* relacionado à família. Os autores relatam que conciliar o lar, os afazeres domésticos e o trabalho levam alguns teletrabalhadores ao sentimento de não agir profissionalmente. Tietze et al. (2003) acrescentam que cada teletrabalhador e suas famílias têm de encontrar suas próprias soluções.

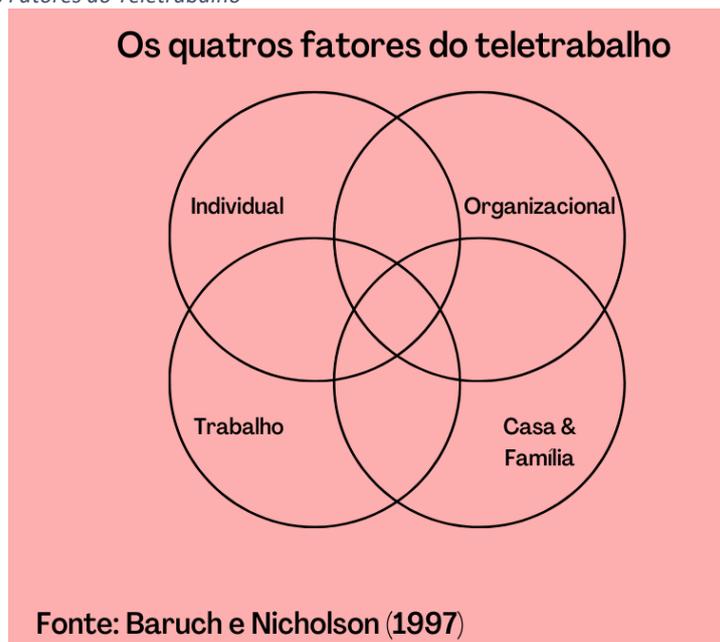
Considerando que o isolamento é um factor comum que surge no teletrabalho, Huuhtanen (1997) e Nilles (1977) elucidam que os transtornos alimentares, excesso de bebida, uso de cigarros, muitas vezes até mesmo uso de drogas, são condições possibilitadas pela disponibilidade constante de comida e bebida em casa e a imperícia dos teletrabalhadores de fazer pausas disciplinadas e de qualidade no trabalho podem acompanhar o isolamento social, a exigir do teletrabalhador maior mobilidade pessoal e autodisciplina dada a ausência de controles e hierarquia.

A aludir esse aspeto do isolamento, Bredin (1996) reforça que o teletrabalhador deve estar sempre motivado para buscar desafios constantes; de igual modo distribuir o tempo de forma eficaz, para além de equilibrar as questões particulares, um facto deletério em virtude da situação a qual os teletrabalhadores foram submetidos a essa modalidade de trabalho, pandemia da Covid-19.

²³ O Sistema Eletrônico de Informações (SEI) é um sistema de produção e gestão de documentos e processos eletrônicos desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) e cedido gratuitamente à administração pública.

Consoante a afirmação de Baruch e Nicholson (1997), existem quatro fatores que influenciam o teletrabalho: as qualidades, atitudes e personalidades individuais da pessoa; o trabalho adequado; a cultura organizacional e a interface casa e família. Na opinião dos autores, a junção desses quatro elementos é um pré-requisito para que o teletrabalho se torne viável e eficaz.

Figura 6 Os Quatros Fatores do Teletrabalho



Baruch e Nicholson (1997) preconizam que o teletrabalho pode constituir uma solução viável para beneficiar tanto a organização quanto os trabalhadores, somente quando as condições relativas aos quatro fatores são atendidas concomitantemente. E para além das quatro condições mencionadas, os autores incluíram a tecnologia como fator chave para o desenvolvimento do teletrabalho, uma vez que é necessária infraestrutura tecnológica para sua execução.

Nessa perspectiva e em conformidade com Antunes e Fischer (2020), no que diz respeito às perspectivas que influenciam o teletrabalho, diversas posturas são discutidas. As autoras citaram Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés, que acresceram a abordagem do planeamento proposto por Baruch e Nicholson, na qual consideram cinco aspetos que têm potencial de favorecer o teletrabalho:

Tabela 1 Cinco Aspectos que têm Potencial de Favorecer o Teletrabalho

Dimensões individuais	Alta escolaridade, idade, sexo, raça, atitudes pessoais e necessidades. No Brasil, foi identificado na Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílios (PNAD), durante a Covid-19, maior uso de teletrabalho por homens brancos e com ensino superior. A casa e a família, considerando-se a presença de crianças, as relações familiares, assim como a infraestrutura (espaço físico) e a posse e uso de computadores.
Natureza do trabalho	O uso da tecnologia. Trabalhadores do “conhecimento”, caracterizados por alta qualificação, grande quantidade de trabalho, necessidade de concentração, algum grau de autonomia e uso da tecnologia, são os principais teletrabalhadores.
Estratégia e cultura organizacional	Essas impactam na organização do tempo, flexibilidade de local, performance, confidencialidade da informação, entre outros aspectos.
Meio ambiente, segurança e aspectos legais.	Dos impactos ambientais relacionados à urbanização e ao trânsito emergiu a necessidade do teletrabalho. Quanto à segurança, há poucos estudos que analisam a relação entre o teletrabalho e problemas que emanam de desastres naturais ou problemas sanitários. No que tange aos aspectos legais, há necessidade de regulamentos específicos sobre o assunto.

Fonte: Adaptado de Antunes e Fischer, 2020

Com base no exposto, segundo Antunes e Fischer (2020), entende-se que não se deve ambicionar que as competências excepcionais sejam atingidas em futuro tão próximo, ou seja, não se pretende que o teletrabalho alcance os níveis conjeturados pelos excêntricos, não em um horizonte abeirado. Vannoy e Dubeck (1998) acrescentam a evidência de um estudo de caso que proporciona percepções relativas às questões abordadas em mudanças para o teletrabalho domiciliar. Sem embargo, os autores reforçam a imprescindibilidade de expandir estudos com o propósito de compreender as interações emaranhadas entre trabalho e vida familiar.

4.1. Vantagens, Desvantagens e Desafios

O teletrabalho pode ocasionar inúmeras vantagens tanto para o teletrabalhador como para a organização. Contudo, é necessário instituir uma relação de confiança entre os interessados, da mesma maneira que é crucial ter a autonomia e a disciplina como

requisitos essenciais. Na realidade, esta modalidade de trabalho pode apresentar numerosas desvantagens e desafios, ainda mais em um contexto de pandemia.

Nessa perspectiva, Blake (1999) destaca que o teletrabalho pode permitir uma solução significativa para vários problemas no local de trabalho. Pode ser eficaz para algumas pessoas em algumas situações, mas não é uma panaceia universal. Há prós e contras com tamanha intensidade para teletrabalhadores quanto para empregadores, a poder oferecer oportunidades, não obstante também denota riscos. A autora destaca, ainda, que o teletrabalho pode facilitar a recuperação em situações de desastres. Em Los Angeles, houve um aumento significativo no teletrabalho após o terremoto de 1994.

Para Di Martino (2001), os simpatizantes do teletrabalho frequentemente argumentam que os benefícios líquidos podem ser acumulados tanto para os empregadores, os trabalhadores como para a sociedade como um todo. Por conseguinte, o teletrabalho é considerado uma oportunidade de 'ganhar, ganhar, ganhar', apesar de uma série de possíveis desvantagens decorrentes dessa modalidade de trabalho. O autor acrescenta, ainda, que o teletrabalho oferece oportunidades de trabalho e independência financeira para indivíduos que precisam manter um papel atuante como pais ou nas relações pessoais estabelecidas. Jackson e Van der Wielen (1998) acrescenta que:

Para encontrar novas maneiras de olhar para as oportunidades do teletrabalho, devemos construir pontes com debates adjacentes - sobre reestruturação, reengenharia, rede de negócios e assim por diante - bem como com relevantes disciplinas, como geografia social, economia, ciências de TI e psicologia do trabalho. Em suma, precisamos desenvolver novas perspectivas integrativas que fornecem maneiras mais robustas de analisar e teorizar fenômenos de teletrabalho e assim auxilia na tarefa de compreensão, implementação e gerenciamento (Jackson e Van der Wielen, p. 23).

Os autores acima referenciados notabilizam que os fervorosos defensores do teletrabalho subestimaram as mudanças organizacionais e o especto social necessário para a inovação bem-sucedida nessa modalidade de trabalho. Evidenciam que, em vários casos, as vantagens do teletrabalho não superaram as situações adversas no especto social e os problemas organizacionais ligados à realocação de locais de trabalho. Onde, em muitos casos de teste, estudos piloto e os experimentos falharam em reconhecer que o local de trabalho não é singularmente uma localização física, no entanto, o locus do esforço coletivo.

A conjuntura familiar do servidor que se encontra em teletrabalho, neste caso em caráter excepcional, em virtude da situação atípica a qual estamos a passar, é particularidade que deve ser considerada. Jackson e Van der Wielen (1998) apontam que os trabalhadores podem precisar desenvolver habilidades referentes ao gerenciamento dos limites psicológicos e sociais entre o trabalho e o não trabalho. Há dissenso entre alguns autores no que diz respeito às desvantagens de as atividades laborais serem realizadas em outro espaço físico que não seja na própria organização.

Nesse sentido, Feldman e Gainey (1998) destacam a redução, em especial, da motivação devido a uma atenuação da interdependência de tarefas realizadas pelo indivíduo e pelos outros funcionários. Outro ponto de grande relevância abordado por Golden, Veiga e Simsek (2006) é a interferência de atividades de trabalho com atividades familiares. Por esse ângulo, os autores Aderaldo et al. (2017); Nohara et al. (2010); Pereira Junior e Caetano (2009) destacam esse aspecto de aproximação física da família e as interrupções decorrentes da dificuldade de compreensão dos familiares sobre o teletrabalho como vantagem e igualmente um desafio. De outro ponto de vista, Lapierre e Allen (2006) afirmam que não há relação negativa entre a interferência do trabalho na família quando se teletrabalha.

Para Baruch (2000), efetivar a diferenciação entre o trabalho e outras particularidades da vida torna-se imprescindível para os trabalhadores, e para esse fim demonstra a imprescindibilidade de se definir espaços dissemelhantes para as atividades laborais no íntimo do próprio lar.

Segundo a ponderação de Perin (1998), as mulheres revelam uma melhor adesão ao teletrabalho, visto que, habitualmente, embora essa realidade tenha mudado nos últimos tempos, as mulheres inclinam-se a assumir maior parte das tarefas domésticas, assim, têm menos disponibilidade para a organização. Mesmo os lares nos quais os homens se envolvem mais ativamente na divisão das atividades domésticas, estes assumem no máximo 40% delas. Contrapondo o autor, Hartig, Kylin e Johanson (2007), Hilbrecht et al (2008) e Osnowitz (2005) evidenciam que as mulheres em teletrabalho tendem a ter mais dificuldades para desassociar as atividades laborais da praxe doméstica, comparadas aos homens. Huws et al (1996) acrescenta que as questões de gênero relacionadas aos teletrabalhadores é complexa e não oferece uma delimitação simples entre os sexos a partir de uma perspectiva do trabalhador.

De igual ou maior magnitude, Campione (2008) sobrealça a questão da depressão devido ao isolamento. Costa (2007) afirma que há um custo emocional importante correlacionado à tentativa de balancear dois universos tão distintos: casa e trabalho.

De acordo com Sakuda e Vasconcelos (2005), os desafios denotados pela realização do teletrabalho podem ser subdivididos em três prismas: o desafio individual, desafio organizacional e desafio global. Cada prisma possui seus próprios impactos sociais, nas organizações e nos conceitos tradicionais de trabalho.

Os desafios individuais, para Sakuda e Vasconcelos (2005), aludem a revolução industrial, na qual aplicava-se o conceito de trabalho a domicílio exclusivamente aos que possuíam seus respectivos meios de produção e métodos. Os valores sociais do desafio individual estudam conflitos entre papéis sociais exigidos pelo trabalho e pela família. Na sociedade industrial grande parte do trabalho não poderia ser executado fora do escritório por um alto controle das atividades desenvolvidas pelos colaboradores, da mesma maneira que os horários eram bem rígidos.

O segundo prisma, desafio organizacional, de acordo com Sakuda e Vasconcelos (2005), concerne à promoção de sistemas de comunicação, garantia de esforços essenciais e propósitos bem definidos no uso do teletrabalho. A organização que faz uso dessa modalidade de trabalho, o seu sistema de comunicação é diferente, apoiando-se na intensa utilização de meios virtuais de comunicação com a finalidade de conservar uma equipe bem direcionada, com um bom gerenciamento de pessoas e projetos.

Registado por Sakuda e Vasconcelos (2005), o último prisma dos desafios do teletrabalho é o desafio global que diz respeito às vantagens competitivas de indústrias nacionais. A concentração geográfica de indústrias estimula a competitividade, assim, seduz talentos com maior especialização. Os autores sustentam a ideia de que as condições de localização geográficas continuarão sendo muito importantes para o emprego de longo prazo, mesmo com a possibilidade de comunicação efêmera.

De acordo com Pantoja, Andrade & Oliveira (2020), compete à organização e ao planejamento do programa avaliar as vantagens e desvantagens provenientes do teletrabalho. A diminuição dos problemas dessa modalidade de trabalho está ao alcance dos gestores e dos trabalhadores e para tal, as tarefas, práticas, processos e

comunicação no regime de teletrabalho devem ser integrados à cultura organizacional e à estrutura tecnológica facultada.

Rosenfield e Alves (2011) evidenciam o comprometimento e responsabilidade do teletrabalhador na organização, uma vez que esse é agente de seu próprio trabalho e de igual modo é gestor de seu próprio controle, a monitorar suas atividades. Os autores destacam, ainda, a autonomia dos teletrabalhadores:

A autonomia é eventual e está associada, geralmente, a flexibilidade quanto ao tempo e ao horário de trabalho. O teletrabalhador tem autonomia para gerir o tempo, mas paradoxalmente, não tem controle sobre seu tempo de trabalho, pois este é determinado pelos ditames do volume de trabalho; ou seja, é preciso sempre responder às demandas de trabalho, sem restrição de tempo ou disponibilidade (Rosenfield e Alves, 2011, p. 217).

Acrescido por Blake (1999), essa modalidade de trabalho tem potencial de aprimorar a qualidade de vida ao proporcionar o desejo de autonomia, da mesma maneira que possibilita fugir da política do escritório como reduz o tempo gasto em deslocamentos. A possibilitar que os trabalhadores mantenham o trabalho seguidamente a permutação e ascendam de uma forma mais natural e com um equilíbrio entre trabalho e família, o teletrabalho permite uma maior maleabilidade de tempo e local, acresce a autora. Nesse ponto de vista, há registros de vários teletrabalhadores com um maior contentamento no trabalho, comparados aos que não teletrabalham, de igual modo pertencem a um grupo com menor predisposição a sofrer lesões por esforço repetitivo (LER), uma vez que conseguem realizar intervalos mais repetidamente. Na óptica da autora, essa avulta que:

Um dos maiores benefícios do teletrabalho para os empregadores é a maior produtividade resultante da redução de distrações, redução do deslocamento para que o pessoal esteja disponível para trabalhar em um determinado horário, independentemente das condições da viagem e do clima, redução do tempo de folga por doença e aumento da flexibilidade. Além disso, o teletrabalho permite que os empregadores retenham funcionários valiosos, tenham acesso a um conjunto mais amplo de habilidades e reduzam as despesas gerais do escritório ou evitem a mudança para instalações maiores (Blake, 1999, p. 10).

Diante do exposto, importa destacar as principais vantagens referidas na literatura, relacionadas com o teletrabalhador:

Tabela 2 Principais Vantagens do Teletrabalho

Autonomia e Flexibilidade	Aderaldo et al. (2017) Barros e Silva (2010) Costa (2007) Gaspar, Bellini et al. (2014) Mello et al. (2014) Nohara et al. (2010) Pardini et al. (2013) Pereira Junior e Caetano (2009) Rafalski e Andrade (2015) Rosenfield e Alves (2011),
Conciliação trabalho-família	Barros e Silva (2010) Gaspar, Bellini et al. (2014) Pereira Junior e Caetano (2009) Blake (1999)
Afastamento do ambiente de trabalho presencial dos colegas	Nohara et al. (2010) Rafalski e Andrade (2015)
Afastamento do ambiente de trabalho presencial do gestor	Mello et al. (2014) Nohara et al. (2010)
Redução dos deslocamentos	Rafalski e Andrade (2015)
Maior qualidade de vida	Barros e Silva (2010) Gaspar, Bellini et al. (2014) Nohara et al. (2010) Pereira Junior e Caetano (2009)

Fonte: Elaborada pelo próprio autor.

Em concordância com Gajendran & Harrison (2007), uma outra associação positiva em relação ao teletrabalho é a qualidade do relacionamento entre o teletrabalhador e seu superior hierárquico. No entanto, no contexto de uma expressiva quantidade de trabalho, percebe-se o distanciamento entre o teletrabalhador e os outros colegas de trabalho. Consoante Boonen (2003, p. 112), “ao trabalhar em casa, o indivíduo pode dar um curso mais tranquilo às suas ideias, tornando o trabalho mais produtivo e eficiente.”

Como citado anteriormente, a literatura discorre extensivamente a respeito das vantagens do teletrabalho, de igual modo, parte desses autores também descrevem relativamente às desvantagens e os desafios experienciados pelos teletrabalhadores.

Tabela 3 Principais Desafios do Teletrabalho

Interrupções ocasionadas por familiares	Pereira Junior e Caetano (2009) Blake (1999)
Conciliação trabalho-família (desejável e dificultosa)	Barros e Silva (2010) Nohara et al. (2010) Rafalski e Andrade (2015) Blake (1999)
Isolamento social	Costa (2007) Pereira Junior e Caetano (2009) Rafalski e Andrade (2015) Blake (1999)
Isolamento profissional	Costa (2007) Mello et al. (2014)
Dificuldades de autodisciplina	Barros e Silva (2010) Nohara et al. (2010) Pardini et al. (2013) Pereira Junior e Caetano (2009) Rafalski e Andrade (2015)

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

De acordo com Perin (1998), a mudança para o regime de teletrabalho afeta a relação do trabalhador com a família e a comunidade, além de provocar transformações no contrato psicológico com a organização, que na descrição de Rousseau (1995), o contrato psicológico é o agrupamento de crenças pessoais, mantidas em função de promessas reais ou deduzidas, relativamente à relação que o trabalhador preserva com a organização. Gerhardt (2002) acrescenta ainda como desvantagem, o custo adicional que tem o teletrabalhador na aquisição de equipamentos:

A primeira que consideramos a mais grave de todas na atual situação brasileira, é a possibilidade de geração ou manutenção da exclusão social, na medida em que a execução de serviços à distância pressupõe a utilização de equipamentos de última geração, cujo custo de obtenção destas tecnologias, bem como sua manutenção, possui valor econômico muito acima do poder de compra da média dos brasileiros. O teletrabalho pode apresentar outras desvantagens para o trabalhador, como o isolamento e perda de eficiência e produtividade (Gerhardt, 2002, p. 93).

De acordo com Van Lier, De Witte e Macharis (2012), estudos sugerem que os funcionários têm dificuldade em organizar o seu horário de trabalho e encontrar soluções relacionadas com a confidencialidade das informações. Nesse sentido, Belzunegui-Eraso (2002) apresenta também com desvantagem o aumento na pressão do trabalho, de igual modo o tempo ilimitado por falta de planejamento. Ruth e

Chaudhry (2008) esclarecem ainda, que o descomedimento de tempo de lazer também pode propiciar uma redução na produtividade dos teletrabalhadores, recorrendo a um resultado contraproducente para a organização.

Para Blake (1999), como desvantagem ao teletrabalho, o problema relatado com mais frequência é o isolamento. Isso pode incluir a falta de contato social, bem como a incapacidade de discutir facilmente questões profissionais com colegas ou trocar dicas sobre como lidar com aspectos do trabalho. O isolamento profissional pode ser aliviado por estratégias como *networking*. Ressalta que os gestores devem aprimorar, dinamicamente, boas comunicações com os teletrabalhadores.

O isolamento social é uma questão mais complexa, pois pode ser inerente ao motivo da adoção do teletrabalho, por exemplo, ficar em casa com um familiar doente ou mudar-se para uma nova área para ficar com um parceiro realocado. Embora o teletrabalho possa ser uma alternativa atraente ao trabalho convencional, pode funcionar como um desincentivo para lidar com o isolamento envolvido (Blake, 1999, p. 11-12).

Nessa perspectiva, Fireman (1999), Rafalski e De Andrade (2013) acrescentam que a independência descomedida tem grande potencial de tornar-se um fator inverso, pode suggestionar de modo direto o interesse em alhear-se das atividades de teletrabalho e originar um encadeamento de problemas psicológicos. A título de exemplo o aumento do *stress* e ataques de pânico em resultância do isolamento social. Ward e Shabha (2001) agregam, ainda, que numerosos gestores aquiescem que trabalhadores com altas necessidades de interação social não são amoldados para o teletrabalho além de não obterem resultados convincentes.

Outros aspectos explanados por Blake (1999) como desvantagens é que alguns teletrabalhadores receiam que possa ocorrer uma redução nas possibilidades de ascensão na carreira, e acreditam também que passar mais tempo com a família pode não contribuir para a harmonia no lar. Embora seja um bônus para alguns teletrabalhadores, outros têm dificuldades em estabelecer limites claros entre o trabalho e a vida doméstica, o que pode suscitar novas situações de *stress* comprometendo a vida familiar.

4.2. Mitos do teletrabalho

Johnson (1997) apresenta em seu livro *Teleworking* uma versão adaptada dos cinco mitos e factos referentes ao teletrabalho apontados por Gil Gordon. Para uma melhor compreensão apresentamos uma síntese do manifesto:

Tabela 4 Mitos e Factos do Teletrabalho

	MITO	FACTO
01	O teletrabalho é apenas para programadores ou outras pessoas que usam um terminal de computador.	É um mundo para contadores, escritores, vendedores de analistas, banca de pesquisa e muitos, muitos mais.
02	O teletrabalho é apenas para pais que desejam estar em casa com crianças pequenas.	É quase impossível ser um teletrabalhador em tempo integral e um pai em tempo integral. Também são candidatas pessoas de todas as idades e situações pessoais.
03	O teletrabalho é um negócio de cinco dias por semana, sem tempo no escritório.	O tempo no local remoto pode variar.
04	Teletrabalho significa trabalhar em casa.	A casa é apenas um local de trabalho possível. Outros incluem escritórios satélite, centros de trabalho de bairro, escritório do cliente e assim por diante.
05	Os maiores desafios no teletrabalho são as questões técnicas.	Com poucas exceções, os aspetos técnicos são relativamente simples. Os verdadeiros desafios estão com os recursos humanos: seleção, supervisão, produtividade.

Fonte: Adaptado de Johnson,1997

5. METODOLOGIA

A pandemia da Covid-19, em concordância com Riso (2020), motivou a transferência do local de trabalho para as casas dos colaboradores, com muitas instituições em todo o mundo introduzindo o teletrabalho de forma obrigatória. Por consequência, a rápida mudança para o regime de teletrabalho não permitiu sensibilizar os colaboradores para as especificidades e impactos do novo modelo de trabalho, no que diz respeito ao equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. O presente estudo tem como

principal objetivo analisar as percepções dos envolvidos face à implementação do teletrabalho imposto pela pandemia da Covid-19, no contexto de um órgão da administração pública brasileira.

Tendo em consideração a natureza das questões de partida e os objetivos do estudo, o *design* de estudo de caso afigurou-se como adequando ao presente estudo.

Por conseguinte, Yin (1981) e Bonoma (1985) acrescentam que o método de estudo de caso é mais relevante quando o tema é recente e ainda não há um consenso na teoria, como é o caso em voga, facto ao qual ainda há poucos estudos referentes a adopção do teletrabalho em casos pandémicos.

Diante do exposto, o instrumento de recolha e análise dos dados foram adotados com vistas à consecução dos objetivos inicialmente propostos.

5.1. Descrição Geral da Pesquisa

Em harmonia com Minayo (2000), há bastante tempo o homem busca conhecer a realidade. Desde os primórdios tribos buscavam clarificar os mistérios do indivíduo, de seu lugar na sociedade, do poder, do amor, das doenças, da reprodução, da vida e da morte, da própria história, através das narrativas. A ciência é meramente uma forma de exteriorização desta busca, não exclusiva, não conclusiva, não definitiva. Minayo (2000), define pesquisa como:

“a atividade básica da Ciência na sua indagação e construção da realidade. É a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo. Portanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula pensamento e ação” (Minayo, 2000, p. 17).

Pesquisar é adentrar um outro mundo, é uma imersão no outro, orientada por fundamentos estabelecidos e pela própria ciência, que concerne a uma prática metodizada e reflexiva acerca do pensamento com o propósito de desenvolver o conhecimento, denominada investigação científica. Nesse sentido, Minayo (2000) esclarece que a teoria é um:

“conhecimento de que nos servimos no processo de investigação como um sistema organizado de proposições que orientam a obtenção de dados e a análise dos mesmos, e de conceitos, que veiculam seu sentido” (Minayo, 2000, p. 19).

No que diz respeito às diversas formas de pesquisa, nesse mergulhar e compreender o universo do outro, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa com o uso do método de estudo de caso (Greenwood, 1973; Bonoma, 1985; Yin, 2005), conceituado por Gil (2007, p. 58) como um estudo aprofundado sobre objetos que podem ser um indivíduo, uma organização, um grupo ou um fenômeno e que pode ser aplicado nas mais diversas áreas do conhecimento, coadunando com Goode e Hatt (1975).

O estudo de caso, consoante Yin (2009), é frutuoso para investigar novos conceitos, como também para verificar como são aplicados e utilizados na prática elementos de uma teoria. O autor acrescenta, ainda, que:

“Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. (Yin, 2005, p. 19)

Ainda de acordo com (Ellram, 1996), essa metodologia vem auferindo atenção gradual, pois a relevância dos métodos empíricos aumenta a imprescindibilidade de incorporar dados reais às pesquisas e, desta forma, atingir resultados mais substanciados. Portanto, o presente estudo vale-se da escolha do método estudo de caso simples. Trata-se de uma investigação empírica de ocorrências contemporâneas. Nesta proposta envolveu o servidor público e as tecnologias da informação dentro de um contexto em que os limites entre o fenômeno e essa realidade não estão bem definidos (YIN, 2001, p.32).

No que diz respeito à metodologia, optou-se pela abordagem qualitativa, porquanto o principal objetivo deste estudo consiste em apreender e conhecer a significância que os participantes atribuem à realidade pesquisada (Creswell, 2010), mais especificamente, analisar as percepções dos envolvidos face à implantação do teletrabalho imposto pela pandemia da Covid-19; bem como, ampliar a visão sobre as características do contexto estudado.

“A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”. (Richardson, 1999, p. 90).

Na pesquisa qualitativa, consoante Nascimento (2002), a relação do pesquisador com o pesquisado é participativa, dessa forma, todos os pesquisados são caracterizados como indivíduos que elaboram conhecimento e fomentam práticas capazes de interferir nas questões identificadas.

5.2. Procedimentos de recolha de dados

O processo de recolha de dados foi realizado por meio da realização de entrevistas estruturadas, tendo como base um guião pré-estabelecido com questões abertas e fechadas, apresentadas no Apêndice A. As entrevistas foram realizadas individualmente, sem identificação das pessoas, no mesmo formato do contexto organizacional no qual esses participantes estão alocados.

Relativamente ao uso da entrevista, Gil (1999) enumera algumas vantagens, das quais se destaca o facto de a entrevista revelar-se como uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade em relação ao comportamento humano, de igual modo a oportunizar o alcance de dados concernentes aos mais profusos aspetos da vida social.

Ainda segundo Cooper & Shindler (2016), a comparabilidade entre os *feedbacks* alcançados mediante as entrevistas estruturadas é mais direta. Ainda, conjetura-se que a uniformidade das perguntas possa favorecer a atenuação da diversificação de inexactidões.

Mediante prévia autorização dos participantes, todas as entrevistas foram gravadas por meio de aparelho eletrónico, com duração média de 35 minutos. As entrevistas foram realizadas nos meses de abril e maio de 2021. Foram realizados contatos prévios para verificar a viabilidade e disponibilidade de dia e horário para a concretização das entrevistas. Em oportuno, os objetivos da pesquisa foram pormenorizados e toda a gente foi comunicada que em nenhuma circunstância as informações seriam identificadas, perante o mais austero sigilo.

No sentido de salvaguardar aspetos de natureza ética, cada participante recebeu, antecipadamente, duas vias do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice B). Após a leitura e consentimento, uma via do documento assinado pelo

entrevistado foi entregue ao pesquisador, enquanto o outro exemplar ficou de posse do participante.

Em conformidade com Abbad et al (2019), as questões fechadas do guião, aplicadas na entrevista, propiciam a descrição das características funcionais e sociodemográficas dos entrevistados, tais como: nome, sexo, cargo, lotação, estado civil, idade, quantidade de dependentes que residem com o participante e que dependem de seus cuidados, data de ingresso no órgão e tempo despendido para o deslocamento casa-trabalho-casa.

As interlocuções dos entrevistados, registradas em áudio, foram transcritas literalmente e compuseram um *corpus* de 50 páginas, 17.776 palavras, 151 parágrafos, 1.609 linhas e 101.774 caracteres (incluindo espaços).

Adotando as recomendações de Vieira e Zouain (2004), buscou-se a racionalidade e a coerência na argumentação sempre fundada nas transcrições e padrões percebidos das entrevistas. Este estudo adotou a contagem da frequência de aparição das palavras ou sentido de palavras que guardavam a mesma semântica para empregar uma estatística descritiva. Os dados absolutos foram transformados em dados relativos, em função da repetição dos termos por participante. Portanto, este estudo tem validade científica ora por sustentação teórico-empírico, ora por variáveis respostas descritivas, como será apresentado a posteriori na seção de resultados.

5.3. Caracterização da organização

A Secretaria de Estado de Educação, órgão da Administração Direta do Governo do Distrito Federal, é responsável pelas políticas públicas educacionais e pela administração superior da Rede de Ensino do Distrito Federal, que integra tanto a Rede Pública como a Rede Privada de Ensino.

Para o desempenho de suas competências legais e a execução de suas atividades, conforme dados da última atualização divulgada pelo órgão²⁴, no mês de setembro de 2020, a Secretaria possui um quadro composto por 44.609 servidores públicos, sendo 35.796 da carreira magistério e 8.813 da carreira assistência. Integra, ainda, 89 pessoas

²⁴ Mais informações no site da Secretaria de Educação. Disponível em <http://www.educacao.df.gov.br/servidores-3/>. Acesso em 18/11/20.

de fora da SEEDF que ocupam cargos comissionados²⁵, o que contabiliza uma folha de pagamento de aproximadamente 8 bilhões ao ano.

A Secretaria em voga dispõe de uma estrutura orgânica e hierárquica formada por coordenações, assessorias, subsecretarias, diretorias, gerências e unidades escolares, que conforme dados do Censo Escolar²⁶ de 2019, teve 483.250 estudantes matriculados na Rede Pública de Ensino.

Figura 7 Quadro Servidores Da Secretaria De Estado de Educação Do Distrito Federal



5.4. Descrição do campo de pesquisa

Diante desse universo de servidores públicos da SEEDF, que aderiram ao teletrabalho em caráter excepcional e provisório, em virtude da Pandemia da Covid-19, a definição do campo de pesquisa ocorreu no mês de agosto de 2020, após autorização

²⁵ O cargo em comissão é destinado a funções de direção, chefia ou assessoramento. O servidor pode ser efetivo (de carreira) ou uma pessoa de fora da administração, o provimento não se dá por concurso, a nomeação é livre e, como não possui estabilidade, o servidor pode ser exonerado a qualquer tempo. Nesse caso, se é um servidor efetivo, volta para o cargo normal e, se é uma pessoa anteriormente estranha ao serviço público, perde o vínculo com a administração pública. O servidor comissionado não possui os mesmos direitos do efetivo, principalmente a previdência própria, é filiado ao Instituto Nacional do Seguro Social.

²⁶ O Censo Escolar DF é o principal instrumento de coleta de informações sobre a educação básica no Distrito Federal. Reúne, entre outros, os seguintes dados: cadastro das escolas, número de salas de aula, turmas, matrículas, professores(as) e rendimento escolar. Os indicadores abrangem as diferentes etapas (Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio) e modalidades (Educação Especial, Educação de Jovens e Adultos e Educação Profissional). Tal coleta é realizada anualmente, com data-base pré-definida em calendário, e acontece desde 2020 em meio eletrônico, pelo site censo.se.df.gov.br.

da responsável da tutela. Ressalta-se, ainda, que no mês subsequente a Diretora em voga deixou a pasta, exercendo suas atividades laborais em outro âmbito. Sem embargo, o sucessor da pasta aquiesceu com o consentimento a priori.

Considerando o difícil contexto imposto pela crise pandêmica, a qual exige restrições, das quais se destaque o distanciamento; optou-se por uma subsecretaria a qual o pesquisador integrou no passado o quadro de servidores, o que pôde facilitar no contato com os teletrabalhadores, sendo essa a Subsecretaria de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação (SUPLAV), que dispõe da seguinte estrutura:

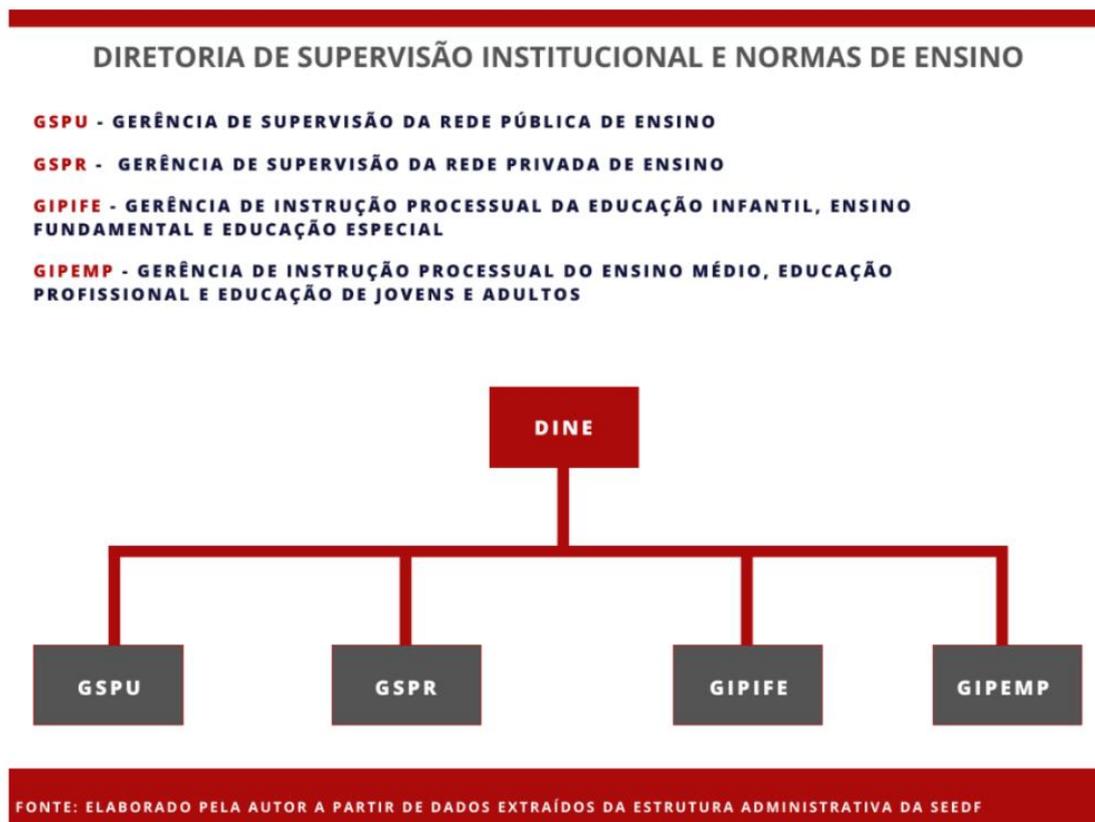
Figura 8 Organograma Da Subsecretaria De Planejamento, Acompanhamento E Avaliação



5.5. População e amostragem

Os participantes do estudo são servidores públicos da SEEDF, e que no presente momento desta pesquisa desempenhavam cargos técnicos e de gerência, na DINE, unidade orgânica de direção, diretamente subordinada à SUPLAV. A diretoria acima referenciada detém, em sua estrutura, de quatro gerências, conforme organograma:

Figura 9 Organograma Da Diretoria De Supervisão Institucional E Normas De Ensino



Em relatório de atividades de novembro de 2020, disponibilizado pela assessoria da referida diretoria, identificou-se que a DINE integrava no seu quadro de servidores, 39 Analistas da carreira magistério e 11 Técnicos de Gestão Educacional. Os profissionais estão subdivididos na consecutiva disposição:

Tabela 5 Quadro de Servidores da Diretoria de Supervisão Institucional e Normas de Ensino

Gabinete/DINE	07 analistas	06 técnicos
GSPU	06 analistas	---
GSPR	07 analistas	01 técnico
GIPIFE	10 analistas	02 técnicos
GIPEMP	09 analistas	02 técnicos

Fonte: Elaborada pelo próprio autor.

De destacar que dos 50 servidores que compõem o quadro de efetivos da DINE, 02 servidoras desenvolviam atividades incompatíveis com o teletrabalho, sendo assim, com amparo legal foram dispensadas das atividades laborais no período da pandemia.

Diante do exposto, a população ficou limitada a 48 servidores públicos habilitados ao teletrabalho, o que corresponde a 96%.

Foram efetuados contatos com a maioria dos servidores que exercem as suas atividades laborais na diretoria em questão. Todavia, logrou-se resposta favorável para participar da entrevista de apenas 10 teletrabalhadores, correspondendo a 20,83% da população, visto que na altura o cenário pandêmico encontrava-se demasiadamente complicado.

Destaca-se, ainda, que de acordo com o Boletim Epidemiológico Nº 455²⁷, emitido pela Secretaria de Saúde do Distrito Federal, até o dia 31 de maio de 2021 foram notificados no Distrito Federal 405.903 casos confirmados de Covid-19, dos quais 8.670 (2,1%) evoluíram para óbito.

De referir que a seleção dos entrevistados foi efetuada por meio de amostra não probabilística por acessibilidade. Esse tipo de escolha, na compreensão de Gil (1999), é adequado para estudos exploratórios ou qualitativos, em que não é exigido um nível elevado de exatidão.

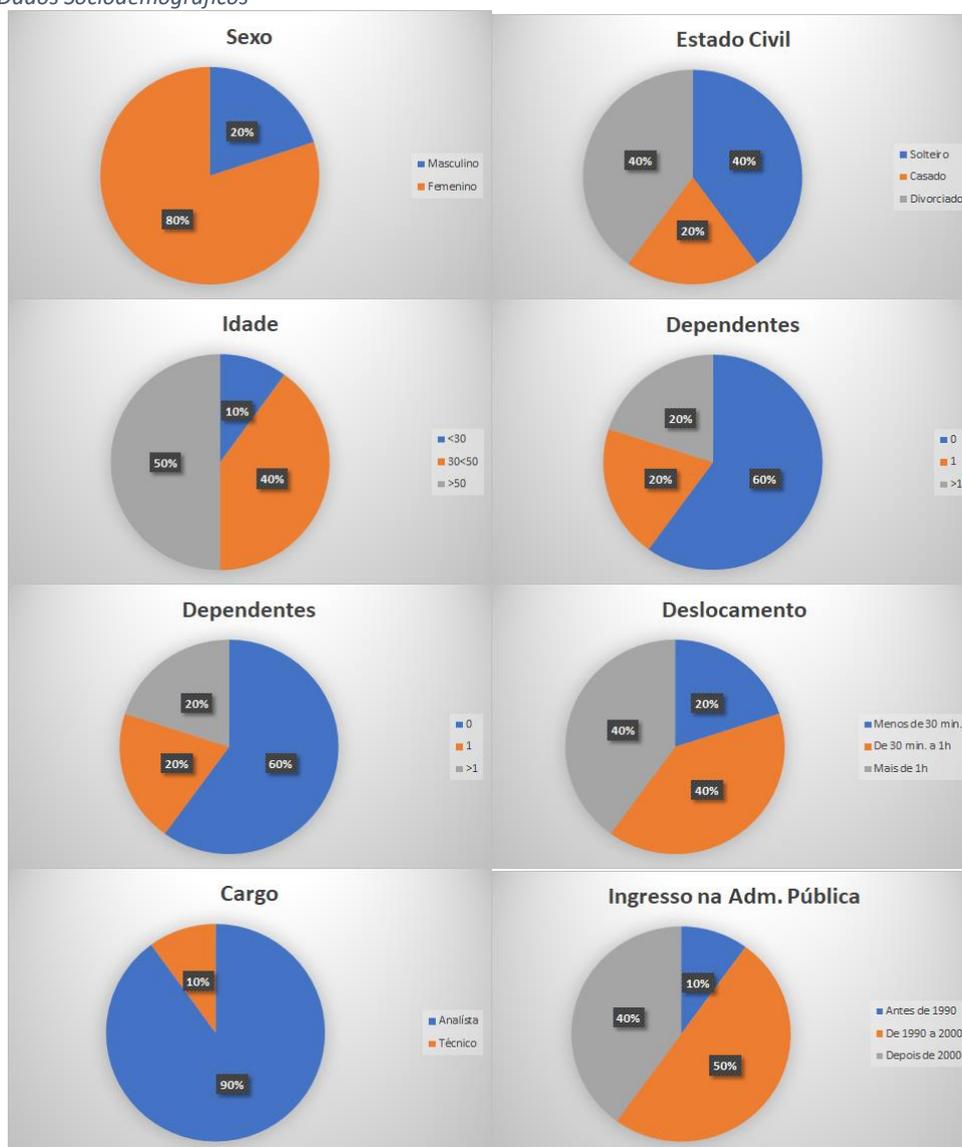
5.6. Caracterização da amostra

No que concerne às características sociodemográficas, constata-se que os participantes do estudo são hegemonicamente do sexo feminino (80%); e no que diz respeito ao estado civil, evidencia-se que 20% estão casados ou em união estável, 40% solteiros e o mesmo percentual de solteiros é o de divorciados, a destacar que um dos casos de divórcio ocorreu já no período da pandemia, conforme declaração do participante. Relativamente ao intervalo de idades, 50% na faixa etária acima dos cinquenta anos e apenas 10% com idade inferior aos trinta anos de idade; 60% sem dependentes; e 40% que gastam uma hora ou mais para realizar o trajeto casa-trabalho-casa. No tocante às características funcionais, 90% são ocupantes de cargo de nível superior – Analistas da Carreira Magistério e meramente 1 Técnico de Gestão Educacional; 40% relataram ingresso no serviço público após o ano 2000 e somente 10%

²⁷ O Boletim Epidemiológico é produzido diariamente pela Gerência de Epidemiologia de Campo da Diretoria de Vigilância Epidemiológica da Subsecretaria de Vigilância à Saúde da Secretaria de Saúde do Distrito Federal, disponível em: [Boletim-COVID_DF_455.pdf \(saude.df.gov.br\)](#)

declararam exercer as atividades laborais no serviço público antes de 1990, o grupo de gráficos seguintes exibem os dados acima reportados:

Figura 10 Dados Sociodemográficos



Fonte: Elaborada pelo próprio autor.

6. ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS E RESULTADOS

A análise efetuada, a partir dos dados qualitativos resultantes das entrevistas, recorreu à análise de conteúdo, dado o enfoque interpretativista desta técnica. Ou seja, a partir de uma coleção apreciável de dados procura-se reconhecer associações entre categorias e conceitos por forma a estruturar conjeturas teóricas profícuas que possam ser universalizadas.

Em conformidade com Minayo (2009), os indicadores como parâmetros quantificados ou qualitativos possibilitam aferir se os objetivos de uma proposta estão

sendo bem conduzidos ou foram atingidos com êxito. Grande parte dos indicadores comportam-se como sinalizadores da realidade ao conceder destaque ao sentido de medida e enquadramento de processos de construção da realidade ou de elaboração de investigações avaliativas.

6.1. Natureza do trabalho

A natureza do trabalho percebida pelos participantes é apresentada nessa prossecução. Por consequência, variáveis respostas em termos relativos (percentagem), tendo como base o guião de entrevista: (A) Descrição dos locais onde o teletrabalho é realizado; (B) Equipamentos de uso regular; (C) Origem dos equipamentos; (D) Avaliação da utilização dos equipamentos; (E) Sentimento em relação à mudança do formato do trabalho presencial para o teletrabalho; (F) Recursos usados durante a jornada de trabalho; (G) Capacidade de comunicação entre colegas e chefias; (H) Avaliação das plataformas propostas e utilizadas, foram gerados gráficos com os resultados alcançados.

A corroborar com os resultados apresentados, exemplificações das narrativas dos entrevistados foram acrescidas em seguida às definições constitutivas das categorias.

(A) Descreva os locais onde realiza o teletrabalho



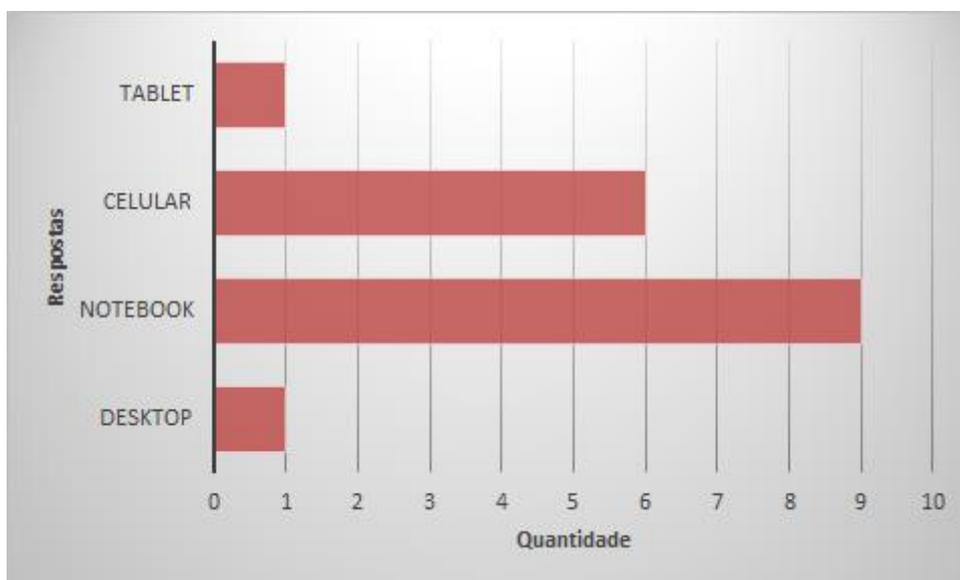
Grande parte dos entrevistados realizam suas atividades laborais na própria residência, embora o gráfico apresenta segmentos distintos, esses referem-se às

especificidades de cada entrevistado, conforme narração dos entrevistado P10 e entrevistado P5:

*“...eu realizo os meus trabalhos, o teletrabalho no caso, na minha **residência**. Quando iniciou o teletrabalho eu não estava com um local adequado. Eu não tinha mesa, não tinha cadeira, um local adequado para executar o trabalho, então eu tive que comprar uma cadeira, a mesa tinha quebrado, eu tive que mandar arrumar, então a primeira, as primeiras semanas, foram um pouco difíceis, até eu arrumar o equipamento direitinho. O local tem uma temperatura razoável, bem iluminado, arejado. Considero que seja um bom local.” (P10 em 21/05/21)*

*“Bom, eu tenho um local que chamo de **escritório**, antes da pandemia eu já tinha esse local onde eu faço minhas leituras, meus estudos, e também trabalho. Ele contém tudo o que eu preciso, computador professora os meus livros os cadernos de anotações ele tem todo é todo equipado e por isso chamam de escritório como uso constante eu venho percebendo que eu tenho que trocar de cadeira por que a carteira já está já era velha então ela já está me causando dores na coluna...” (P5 em 15/04/21)*

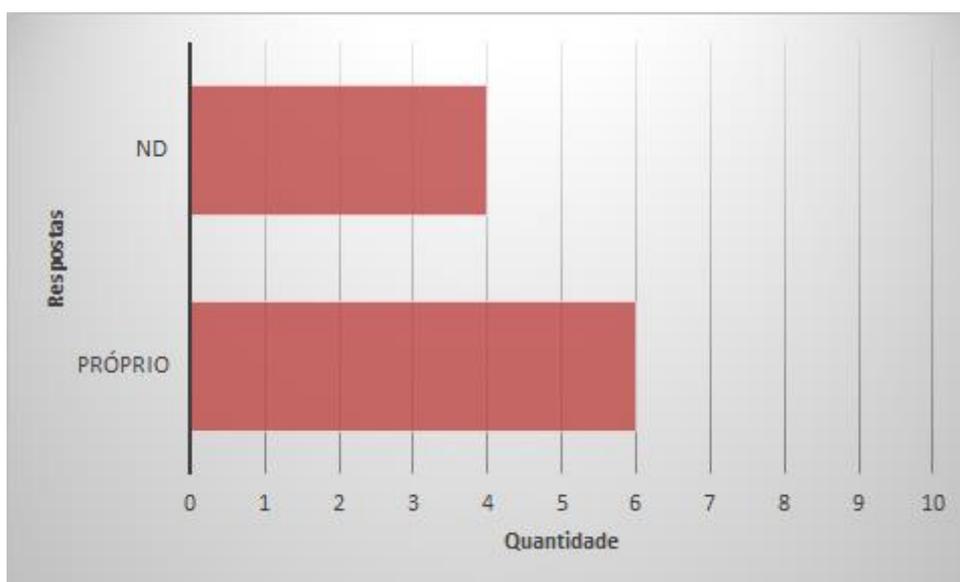
(B) Quais os equipamentos que utiliza para a execução das atividades laborais?



No que diz respeito aos equipamentos utilizados pelos teletrabalhadores entrevistados da DINE, constatou que um grande percentual faz uso do *notebook*, bem como do celular, conforme relato do entrevistado P8:

*“Eu utilizo meu **notebook** e também utilizo meu **celular**, que tem transformado numa ferramenta de excelência nesse trabalho ao longo dessa pandemia.” (P8 em 17/05/21)*

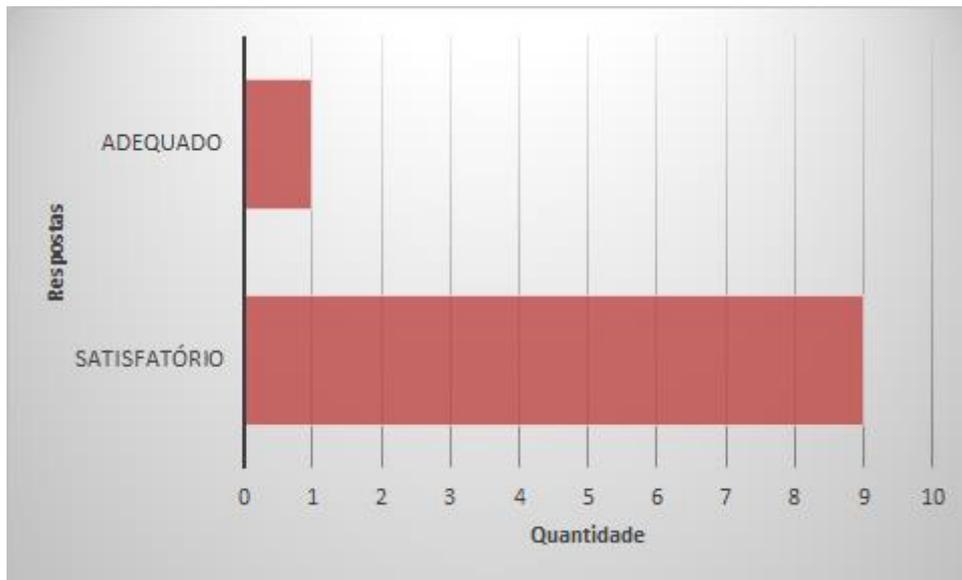
Ainda no que se refere aos equipamentos utilizados para execução das atividades laborais, embora não faça parte das perguntas constantes no guião, constatou-se pela declaração dos entrevistados que os referidos equipamentos são próprios, não obtendo ajuda de custeio para aquisição.



*“Já que a secretaria **não dispõe** de equipamento, eu utilizo **meu próprio Notebook e celular, tablet**, às vezes, quando eu preciso de dois dispositivos ao mesmo tempo, basicamente esses.” (P2 em 07/04/21)*

*“O equipamento que eu utilizo é o **meu próprio computador e o celular**. Eu já tinha o meu computador portátil e também o celular. O meu computador é novo, então atende muito bem as minhas necessidades, até melhor do que o computador, do que os equipamentos que eu trabalhava no meu local de trabalho.” (P10 em 21/05/21)*

(C) Como avalia a utilização que faz dos equipamentos?

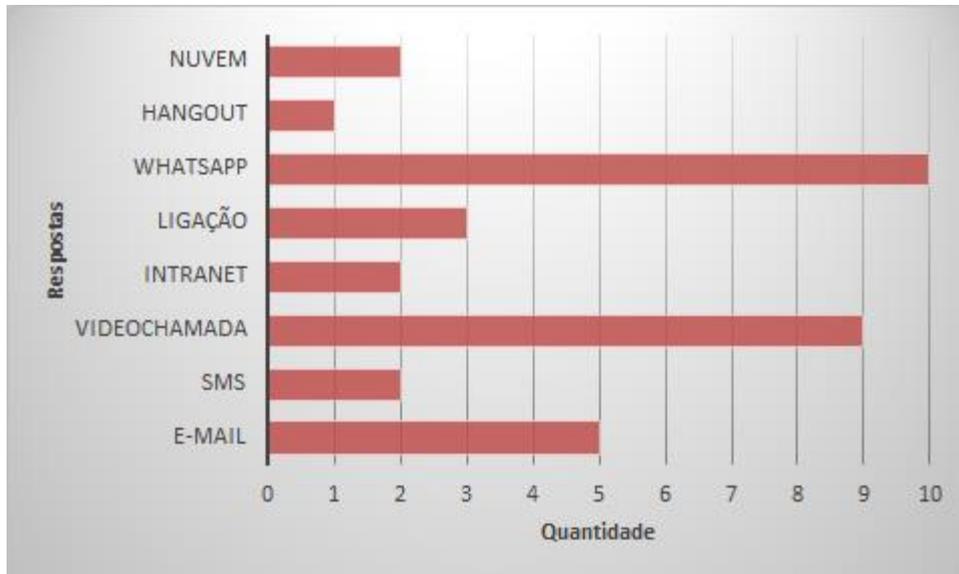


Quanto à avaliação dos equipamentos utilizados, quase que em sua totalidade, os entrevistados avaliam como sendo satisfatório. A despeito do entrevistado P5 que evidencia os percalços oriundos da utilização dos equipamentos nesse tempo pandêmico:

*“Eu tenho usado e tenho usado muito, aprendendo, descobrindo... em março, quando fui chamada para realizar a primeira reunião via Meet, eu não sabia nem do que se tratava, sofri nessa primeira reunião, me senti incomodada, não queria abrir a tela, não queria aparecer na reunião. Com o tempo isso foi se tornando comum.... Então, eu venho utilizando, venho aprendendo e é certo que eu tenho que aprender muito mais, mas outras demandas, estudos, atendimento a processos, as próprias reuniões não me deixam aprender mais quanto aos recursos... Nesse aspecto eu tenho deixado a desejar, mas não por querer, mas por falta de tempo, por pura falta de tempo de não conseguir me dedicar e esse aprendizado porque as demandas, os processos são tão grandes que não me sobra tempo de de aprender algo novo. Este ano não tem me sobrado tempo de aprender algo novo em relação ao uso de computadores, de tecnologias. Eu sei, confesso, eu sei o básico, o básico para poder interagir nas reuniões, interagir com os meus superiores, interagir com a minha equipe. Então eu avalio a utilização, ainda, como **regular**, em fase de crescimento.” (P5 em 15/04/21)*

*“Os meus equipamentos particulares e principalmente meu notebook são **satisfatórios**, não apresentou grandes problemas ao longo da pandemia.” (P9 em 18/05/21)*

(D) Quais as ferramentas e recursos que utiliza para se comunicar com os demais teletrabalhadores da equipe e com o seu superior hierárquico?



No que concerne às ferramentas e recursos utilizados para comunicação entre os teletrabalhadores, observou-se uma diversidade nos resultados, preponderando a utilização do *Whatsapp* e videochamada:

*“...principalmente aplicativo de mensagem, como **WhatsApp**, mas também esses aplicativos de **reunião virtual** como o zoom, google meet e as próprias ferramentas disponibilizadas no sistema que a gente utiliza para trabalhar, que é a plataforma SEI, que ela disponibiliza algumas ferramentas para comunicação, para passar informação sobre processo, trâmite processual entre outras coisas.” (P2 em 07/04/21)*

“...e-mails, mensagens de texto por aplicativos, videochamadas, planilhas compartilhadas, sistema específico de acesso aos sistemas corporativos, ligações telefônicas e SMS.” (P1 em 05/04/21)

(E) Como avalia essa comunicação?



Com um percentual de mais de 50%, os entrevistados avaliaram a comunicação como sendo rápida. Vale destacar a descrição do entrevistado P4, o qual elucida que há uma maior interação entre os pares, quando no presencial, tornando a comunicação mais satisfatória:

*“Eu acho que a comunicação **presencial é mais efetiva**, a gente interage mais, como a gente tá ali junto, olho no olho, acaba participando mais. Embora não tenha sido ruim as nossas reuniões, hoje eu me sinto mais à vontade para participar. Avalio como razoável, podendo melhorar ao longo do tempo, quando estivermos todos mais adaptados com esse novo jeito de trabalhar.” (P4 em 12/04/21)*

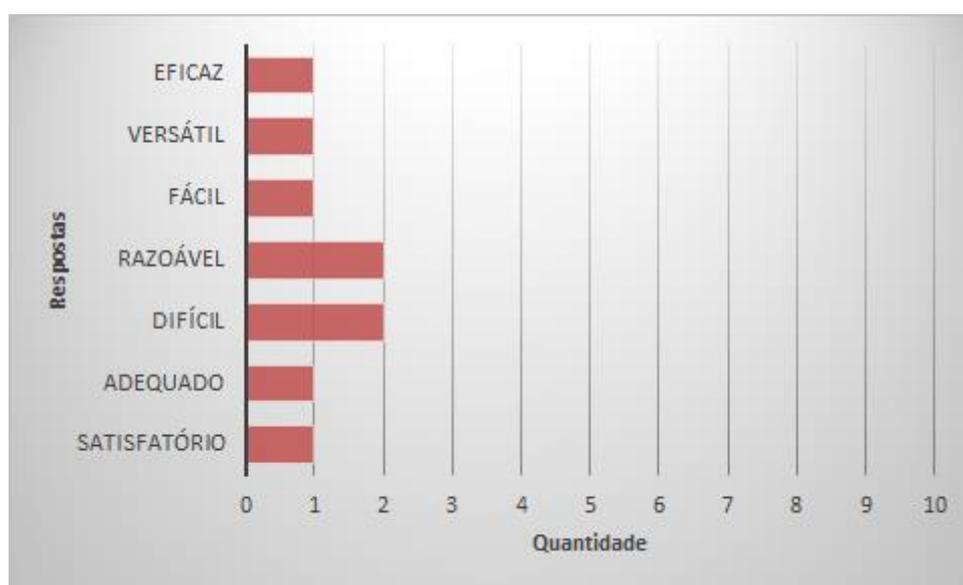
*“A comunicação é **ágil e eficaz**, sanando dúvidas de forma **rápida**, tanto da equipe como do público externo, o que gera uma celeridade no trâmite do trabalho.” (P3 em 10/04/21)*

Destaca-se, ainda, a narrativa do entrevistado P5, o qual explana as dificuldades na comunicação via *WhatsApp*, um aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas, chamadas de voz, mensagens de texto, dentre outras funcionalidades, que para muitos apresenta-se como um atenuante meio de comunicação, para outros pode ser causa de sofrimento e adoecimento:

*“... por vezes, na ânsia de querer responder, de querer concluir logo as demandas, eu me pego não me comunicando muito bem por mensagens via *WhatsApp*, ou até por áudios. Eu considero que a minha voz, por mais que eu tente manter a calma, a minha voz às vezes ela tem um tom agressivo, muitas vezes já fui chamada atenção por*

colegas, mas não é algo pensado ou desejado. Eu não tenho noção dessa agressividade, eu vou alterando a voz durante uma explicação, durante uma conversa e não dou conta disso, não me dou conta de que tô alterando a minha voz, e isso vem me incomodando muito... essa ansiedade, e cada vez eu venho percebendo que eu estou mais ansiosa e às vezes até incontrolável..., eu tenho que treinar mais essa comunicação...” (P5 em 14/04/21)

(F) Como avalia o acesso às plataformas digitais para aceder aos sistemas institucionais necessários à execução do trabalho?



De acordo com os relatos dos participantes, foi possível perceber uma certa insatisfação no que diz respeito ao acesso às plataformas digitais para execução das atividades laborais, principalmente pelas inúmeras ocorrências de instabilidade, ocasionado, inclusive, perda de tarefas já executadas.

“Parcialmente satisfatório devido a algumas instabilidades...” (P1 em 05/04/21)

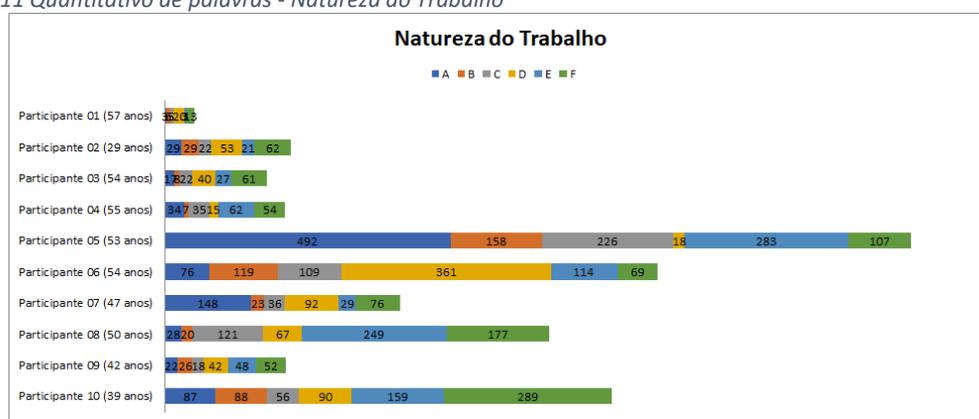
“...as plataformas digitais eu tenho gostado muito, do drive, do meet. Os sites do GDF, sites oficiais, eles caem muito, inclusive o SEI, aí fica difícil. De vez em quando você está trabalhando, está no meio de uma diligência aí cai, se você não pegar aquilo e jogar para o Word e para salvar, você perde...” (P7 em 06/05/21)

“...isso aí a gente ainda tem muito que avançar, avalio como razoável, embora nós temos sentido muitas dificuldades... muitas vezes a gente

está trabalhando e o sistema fica inoperante ou a gente tenta salvar trabalhos e não consegue porque o sistema cai, enfim, a instabilidade nos sistemas próprios de trabalho da Secretaria de Educação tem sofrido...” (P8 em 18/05/21)

De acordo com o gráfico a seguir, nota-se uma grande discrepância entre os indivíduos analisados pelo presente estudo. Para as seis perguntas relacionadas à natureza do trabalho, houve uma grande quantidade de palavras utilizadas para expressar os sentimentos. Guardadas as devidas características de personalidade, um facto que não demonstra ter aleatoriedade é o facto dos participantes que ocupam cargo de chefia terem manifestado em maior detalhes os sentimentos em relação à natureza do trabalho.

Figura 11 Quantitativo de palavras - Natureza do Trabalho



Fonte: Elaborada pelo próprio autor.

6.2. Percepções do teletrabalho

Nesta seção, são descritas as percepções dos entrevistados no que diz respeito ao teletrabalho. Conforme foi apresentado na subdivisão antecedente, variáveis respostas relacionadas a essa temática, em termos relativos (percentagem), viabilizaram a composição dos gráficos apresentados a posteriori. Seguidamente foram analisadas as diegeses dos entrevistados referentes ao grupo B das questões do guião: (A) percepções do funcionamento do teletrabalho; (B) Avaliação quanto à autonomia; (C) Avaliação do feedback do desempenho do trabalho realizado; (D) Aspectos positivos em torno do teletrabalho; (E) Maiores dificuldades e desafios do teletrabalho e (F) Superação dos desafios do teletrabalho.

(A) De uma forma geral, qual é a sua percepção do funcionamento do teletrabalho no contexto da pandemia?



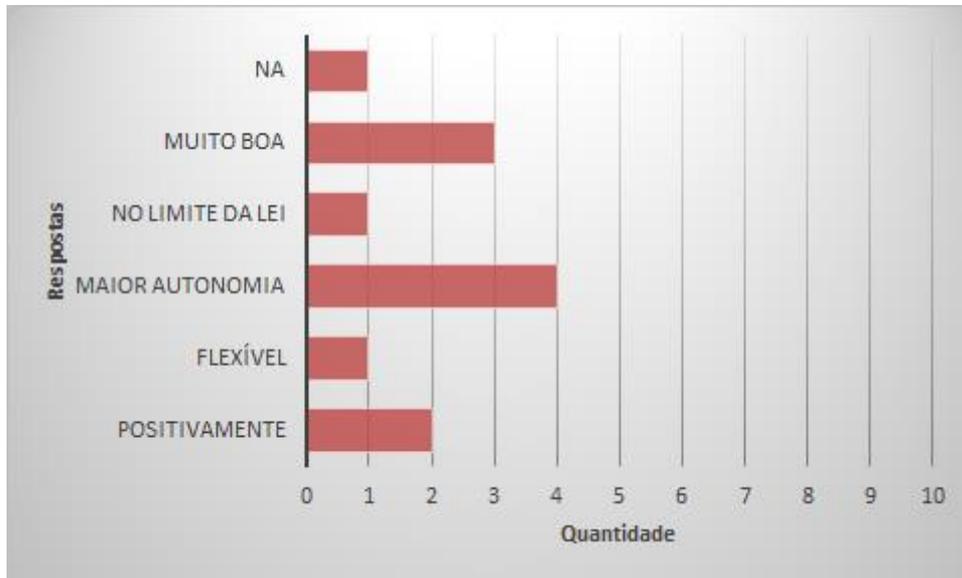
Com as mais variadas percepções, destaca-se que conforme relato dos participantes não houve prejuízo em relação à produtividade, a despeito de muitos deles terem mencionado o acrescentamento do trabalho. Embora um número expressivo dos entrevistados aquiescerem com a prática do teletrabalho, inclusive com a sua permanência após a pandemia da Covid-19, evidencia-se o relato do entrevistado P5, o qual aborda a diferenciação de teletrabalhar em tempos, digamos, normais e em tempo pandêmico.

*“Essencial do ponto de vista sanitário... **menor índice de interrupções** na execução das tarefas. Contudo, **maior carga de demandas**, causando inclusive o **aumento de horas trabalhadas.**” (P1 em 05/04/21)*

*“...sempre fui uma defensora do trabalho por produção, e a pandemia também trouxe essa possibilidade de trabalharmos de forma mais eficaz, com maior **produtividade.**...” (P3 em 10/04/21)*

*“...trabalhar em casa por desejo, porque eu preciso me concentrar mais... é legal; agora trabalhar em tempos de pandemia não é tão bom assim, é muito diferente, o **desgaste emocional** é muito grande, porque o mundo está parando...no teletrabalho, eu venho fazendo para **além da minha carga horária.** eu não tenho essa disciplina de horários... eu tenho virado às noites, às madrugadas trabalhando...” (P5 em 15/04/21)*

(B) Como avalia a sua autonomia para planear e executar o seu trabalho?

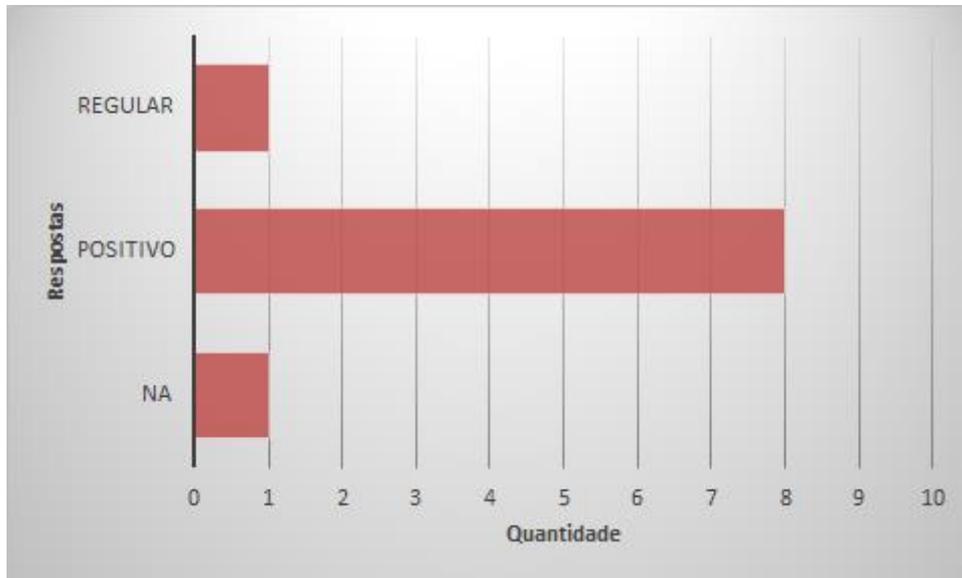


A maior parte dos teletrabalhadores considerou que detém autonomia para planear e executar o seu trabalho. Em particular, a flexibilização é um atributo inerente ao teletrabalho, tanto ao local onde as atividades laborais são realizadas, quanto à jornada de trabalho. Hodiernamente, observa-se que o cumprimento da jornada de trabalho é substituído pelo alcance de metas, facto que corrobora com a autonomia do teletrabalhador

*“...eu percebo que tenho muito **mais autonomia** agora, porque as demandas que me são passadas eu entrego no prazo determinado, mas eu faço meu próprio tempo, lógico, **quando não posso trabalhar um turno, eu aviso a minha chefe e compenso em outro horário...**” (P4 em 12/04/21)*

*“Como eu sou gerente e a direção da minha diretoria me dá total apoio, desde que eu comunique tudo que eu venha a fazer, eu entendo que eu tenho **autonomia**, lógico, autonomia **dentro dos limites da lei...**” (P5 em 15/04/21)*

(C) Como avalia o feedback que recebe sobre o seu desempenho no trabalho?



Ainda que a demonstração gráfica apresente resultados positivos, quase que absoluto entre os participantes, é importante ressaltar que dependente das interlocuções foi possível identificar que, também de forma quase consensual, o feedback recebido sobre o desempenho do trabalho é implícito, conforme se pode observar pela narrativa do participante P2:

*“O desempenho **positivo** é meio que entendido de forma subliminar, porque, por exemplo, é entregue uma tarefa pra você, você faz aquela tarefa e percebe que o documento que preparou foi assinado e encaminhado ao destinatário, é esse o feedback que você tem...” (P2 em 07/04/21)*

Todavia, esta não é uma característica do teletrabalho, em consonância com as narrativas dos participantes P1 e P5 positivas, pode-se observar que, do mesmo modo ocorre quando esses desenvolvem suas atividades laborais de forma presencial:

“De forma geral pouco retorno avaliativo, bem como reconhecimento ou valorização como servidor público, o que não diferencia quando estamos em trabalho presencial, e isso não se aplica somente a mim, mas aos servidores públicos em geral...” (P1 em 05/04/21)

“Eu não recebendo reclamações, por mim eu já me dou por satisfeita. Se não chega para mim nenhuma reclamação sobre o meu trabalho, sobre o meu tratamento em atendimento... eu já me dou por satisfeita. Quando encaminho algum documento e esse documento é aceito e

não devolvido para correções, já está de bom tamanho...então avalio como sendo regular..." (P5 em 15/04/21)

(D) Quais os principais aspetos positivos em relação ao teletrabalho?



A economicidade na redução com os deslocamentos casa-trabalho-casa, vestuário e alimentação, ou seja, economia de recursos próprios, é o principal aspeto positivo citado pelos participantes, seguido da flexibilidade no cumprimento da carga horária que o teletrabalho proporciona.

Embora o motivo dos participantes da SEDF estarem em teletrabalho seja a pandemia da Covid-19, nota-se um baixo percentual como aspeto positivo, no que diz respeito à proteção contra o vírus.

*"Ah... eu tenho inúmeros, **economicidade** de combustível, de desgaste de carro, de roupa, de alimentação, água, luz... tudo, tanto para o governo como para o servidor... A pandemia trouxe esse aspecto positivo em relação ao teletrabalho, o servidor está no ambiente dele, ele pode **fazer o seu horário**..." (P8 em 17/05/21)*

*"...há uma tranquilidade maior na residência, um silêncio, a organização do trabalho que eu consigo ter, a **flexibilidade** para organizar o meu próprio trabalho... **economia** com transporte..." (P6 em 18/04/21)*

Constata-se, ainda, pelas falas transcritas dos participantes, respectivamente ao deslocamento casa-trabalho-casa, o descontentamento devido a dificuldade com

estacionamento na unidade de trabalho, bem como o stress ocasionado pelo desgaste com engarrafamentos, como expõe a participante P4:

*“Nesse momento de pandemia, eu vejo como o principal ponto positivo é poder trabalhar de casa sem se expor ao risco de ser contaminado... a questão do conforto de estar em casa, não ter que estressar no trânsito, perder tempo procurando estacionamento, **economia** com combustível, **economia** também com alimentação...” (P4 em 12/04/21)*

(E) Quais as principais dificuldades do teletrabalho?



A razão apontada como principal dificuldade é a de desassociar as atividades laborais com as atividades pessoais, principalmente para o teletrabalhador que divide o espaço físico com familiares, e segundo as falas reproduzidas, esse inconveniente avoluma-se quando se têm filho(s) em fase escolar, pois além das demandas do trabalho, do lar, da vida pessoal, ainda há o acompanhamento com as atividades estudantis, tudo a acontecer dentro do ambiente familiar.

*“...como eu sou pai de 2 crianças, a principal dificuldade é **conciliar o teletrabalho com o acompanhamento das atividades online...** outra dificuldade é ter uma **internet** que satisfaça todas as necessidades decorrentes de todas as atividades online...” (P9 em 18/05/21)*

*“...era saber **diferenciar o que é trabalho e o que é vida pessoal**, porque ambas as coisas estavam se dando no mesmo ambiente, então eu acabava meio que misturando, trabalhando em horários que não eram para trabalhar, em momentos que era para trabalhar eu tava fazendo outra coisa, sei lá, cozinhando... mas isso foi uma questão de adaptação. (P2 em 07/04/21)*

Salienta-se para dificuldade exteriorizada do participante P8, ocupante de cargo de chefia, o qual questiona-se a premissa do perfil do teletrabalhador, considerando que o excesso de autonomia pode ser um fator prejudicial para alguns que necessitam de um maior acompanhamento das atividades:

*“...a grande dificuldade hoje no teletrabalho... é ter que cumprir com a determinada ação que é passada para determinado servidor, que **acha que tem o perfil**, mas ele acha que tem um perfil porque ele quer continuar no teletrabalho, mas de fato, eu me arrisco dizer, que ele não tem, não sei se seria a responsabilidade ou compromisso necessário para ficar sempre trabalhando no teletrabalho, sem necessariamente ter alguém ali, no espaço físico com ele, um chefe ou um colega acompanhando de alguma maneira o que é que ele está fazendo. (P8 em 17/05/21)*

(F) Quais os principais desafios que teve de enfrentar para realizar o teletrabalho e como os superou?



Conforme se pode observar pelo gráfico acima apresentado, os participantes oferecem uma diversidade de provações ao pormenorizarem os desafios encontrados em regime de teletrabalho, sendo a adaptação o principal deles, seguido da infraestrutura física, na qual houve, inclusive, investimento por partes de alguns que não dispunham de espaço e/ou equipamentos adequados. Os relatos a seguir clarificam bem essa temática:

“...foi manter a rotina pessoal e a organização do espaço físico e maquinário adequado. A solução foi **adaptar um espaço** anteriormente com outra destinação para montagem da estação de trabalho. Foi necessário comprar cadeira, computador de mesa com maior memória e melhor processador...” (P1 em 05/04/21)

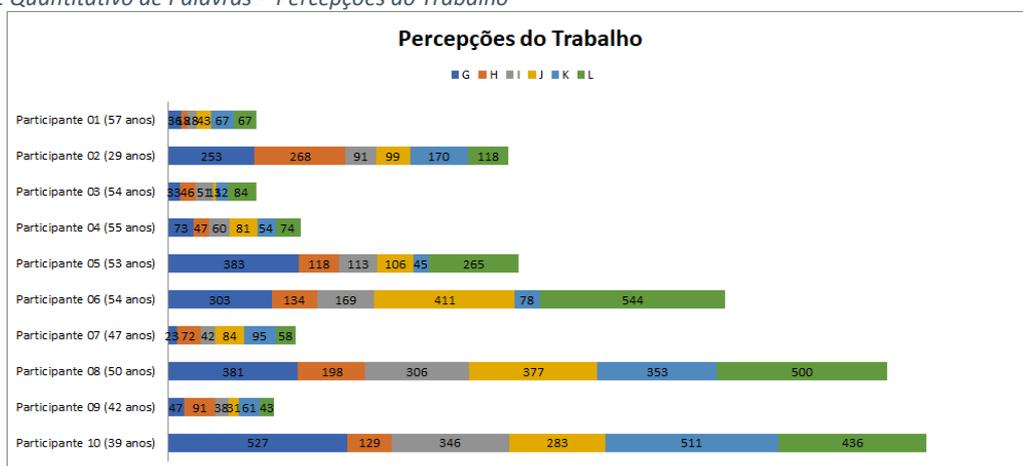
“...o principal desafio mesmo foi no começo, a **adaptação**, foi meio que roteirizar minha rotina, estabelecer horário e responsabilidade para cumprir esses horários para que não houvesse confusão entre trabalho e vida pessoal... tive que me disciplinar para conseguir fazer essa diferenciação entre os dois. E a forma que eu consegui superar mesmo foi conseguir alcançar essa disciplina, tentar focar no que eu tô fazendo naquele momento...” (P2 em 07/04/21)

Não obstante, destaca-se a narrativa do participante P7, sendo o único a declarar de forma bem enfática que não enfrentou nenhum desafio para o desenvolvimento das atividades laborais em regime de teletrabalho:

“Eu não tive que superar **nada**, porque eu já tinha costume de trabalhar em casa mesmo, eu sempre vi minha mãe levando trabalho para casa... então para mim isso é super normal, super casual, bem casual, normal mesmo, tanto que não tive dificuldade nenhuma.” (P7 em 06/05/21)

Conforme é possível constatar no gráfico abaixo exposto, uma vez mais observou-se que os participantes detentores de cargo de chefia, na altura, expressaram com maior detalhes as percepções do teletrabalho, pois esses, além de evidenciarem as percepções individuais, também salientaram para a experiência vivenciada em chefiar uma equipa em regime de teletrabalho.

Figura 12 Quantitativo de Palavras - Percepções do Trabalho



Fonte: Elaborada pelo próprio autor.

6.3. Implicações do teletrabalho

A sequência a posteriori apresenta as respostas dos participantes em termos relativos (percentagem) quanto às implicações do teletrabalho, mais especificamente no que diz respeito às duas últimas questões do guião: (A) Implicações do teletrabalho em termos de mudanças na rotina e (B) Influência do teletrabalho no desempenho individual.

(A) Descreva o que mudou na sua rotina de trabalho após o ingresso no teletrabalho?



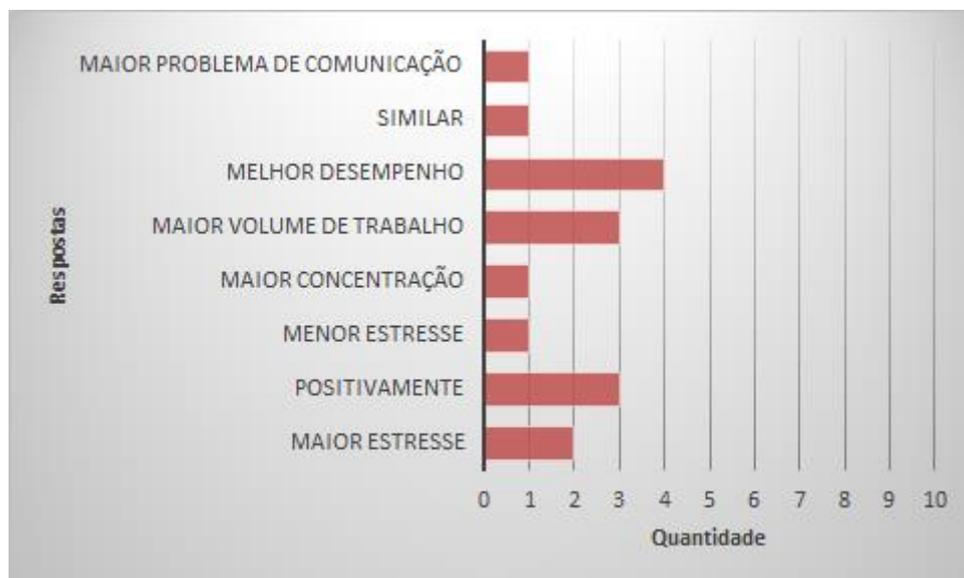
Os resultados alcançados da análise dos conteúdos das entrevistas exteriorizam as mais profusas adversidades, no tocante às mudanças na rotina com a implementação do teletrabalho, com destaque para a questão do volume de trabalho e a produtividade, conforme pode-se observar pelas descrições abaixo:

*“Mudou muito né, eu tinha uma rotina que eu acordava, eu ia malhar, voltava, tomava meu banho, arrumava e ia para o trabalho... Depois do teletrabalho a gente tá numa rotina diferenciada, não estava mais indo para academia, minha rotina mudou completamente... 7h da manhã já estou respondendo mensagem do trabalho, e é reunião, muitas vezes não dá tempo nem de tomar um banho antes, de tomar um café, uma **carga muito grande de trabalho**... no cargo de chefia aumentou muito, muito mesmo muitas vezes de 7 da manhã às 23:00 trabalhando direto, já aconteceu de algumas demandas de **passar à noite, madrugada trabalhando**...” (P10 em 21/05/21)*

“... mais **tranquilidade** para acordar com calma, sem aquela correria para sair pro trabalho, para fazer as coisas... e conseqüentemente acaba sendo mais **produtivo**... Tô achando mais fácil, para mim tá sendo maravilhoso.” (P7 em 06/05/21)

“... depois desse período de adaptação, eu sinto que não quero voltar para o trabalho presencial (risos). A minha rotina é basicamente a mesma, com o diferencial que eu acordo mais disposta, mais animada para o trabalho... às vezes me pego ultrapassando o horário de trabalho, tenho que me policiar para parar pra comer, beber água. Parece que o **trabalho aumentou** depois que fomos pro teletrabalho, uma carga bem maior de trabalho.” (P4 em 12/04/21)

(B) De que forma o teletrabalho influenciou o seu desempenho individual?



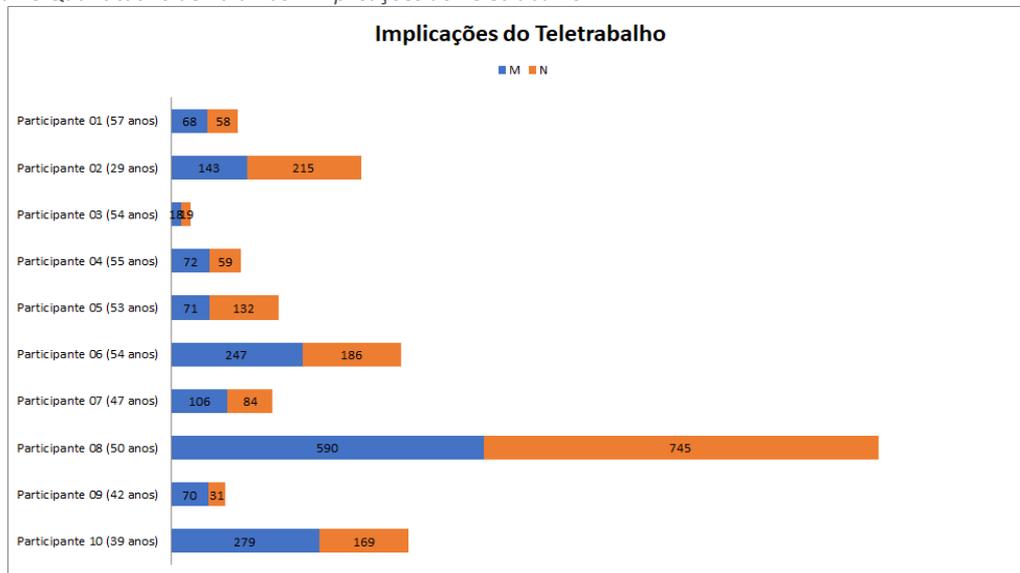
Os relatos concernentes a forma como o teletrabalho influenciou no desempenho dos participantes demonstram uma receptividade aprazível nesse regime de trabalho, a despeito de ter sido implementado de forma impositiva em razão da crise sanitária, a despeito do participante P5, o qual proclama não gostar desse regime de trabalho:

“...eu não acredito que ele tenha influenciado, eu apesar de todas as dificuldades, apesar de todos os problemas que eu tenho com a comunicação, com os áudios, com as reuniões via Meet, eu acredito que o meu desempenho na solução dos problemas, no encaminhamento das demandas, tem se mantido ou até se superado, embora eu **não goste do teletrabalho**...” (P5 em 15/04/21)

O gráfico subsequente apresenta, mais uma vez, a disparidade na maneira em que cada indivíduo se pronuncia, neste caso, sobre as implicações experienciadas no

teletrabalho, referente ao grupo C do guião, a conter duas perguntas abertas. Salieta-se as transcrições das entrevistas dos participantes P3 e P8, no qual esse proferiu 1335 e aquele 37 palavras.

Figura 13 Quantitativo de Palavras - Implicações do Teletrabalho



Fonte: Elaborada pelo próprio autor.

7. CONCLUSÃO

O teletrabalho não sendo um tema novo, assumiu novos contornos na atualidade. De facto, este regime de trabalho principiou na década de 70 do século passado. Todavia, o teletrabalho impulsionado pela crise pandémica diferencia-se das ocorrências já estudadas, o que suplanta tanto a questão histórica como investigativa. Neste sentido, ratifica-se o exposto por Blake (1999), na qual declara que o teletrabalho pode facilitar a recuperação em situações calamitosas.

O objetivo principal deste estudo consistiu em analisar as percepções dos participantes de um órgão da administração pública brasileira em virtude da implementação do regime de teletrabalho que ocorreu de forma compulsória, em consequência da pandemia da Covid-19.

Em face do exposto, a abordagem qualitativa determinou a recolha de dados para o trabalho empírico deste estudo. Neste sentido, foram realizadas entrevistas individuais, que de forma singular foram imprescindíveis para o reconhecimento das percepções dos participantes, apesar dos acentuados obstáculos relacionados com a crise pandémica da Covid-19.

Tendo como orientação as questões de investigação formuladas no início do estudo, a primeira questão diz respeito à **percepção que os colaboradores têm em relação ao teletrabalho**. Neste âmbito, os resultados apresentados confrontam com o estudo realizado por Milasi, González-Vázquez e Fernández-Macías (2021), os quais declaram na referenciada publicação que os trabalhadores com experiência anterior ao regime de teletrabalho estariam mais bem preparados para os desafios inerentes à necessária adaptação do que os novos utilizadores do teletrabalho. Com o surgimento da Covid-19, pandemia jamais vista no século XXI, momento de alterosa dubiedade, inquietação e de grandes adaptações nas organizações, os teletrabalhadores da DINE acolheram e mostram-se, em sua grande maioria, bem habilitados para esse “novo jeito de trabalhar”.

A ratificar a afirmativa de Blake (1999), com as mais diversificadas percepções dos participantes, observou-se que o teletrabalho pode ser eficaz para algumas pessoas, não obstante, há aqueles que optam pelo regime de trabalho presencial. Verificou-se, ainda, que há aqueles que estão a trabalhar além da jornada normal de trabalho, da mesma

forma que estão a ter que disputar o mesmo espaço doméstico e aparelhos eletrónicos com outros membros da família, principalmente pais com filhos em idade escolar.

Em virtude de a atividade laboral ser executada, por sua grande maioria, no mesmo ambiente doméstico, é necessário uma melhor conscientização e compreensão dos teletrabalhadores para a devida separação desses dois mundos (Konradt, Schmook & Mälecke (2000); visto que o trabalhar em casa vai ao contrário às expectativas da família como um todo, inclusive dos animais de estimação, altura em que é primordial delimitar os locais de atuação Ellison (1999). Teletrabalhadores que estão a perder o limite espaçotemporal que separa o trabalho da costumeira vida doméstica Tietze (2005).

O estudo corrobora com a afirmativa de Baruch (2000), o qual salienta a necessidade de se definirem espaços diferenciados para as atividades laborais no íntimo do próprio lar, sendo essa uma vicissitude recorrente nas narrativas dos participantes. Outro ponto a destacar é a aquiescência ao teletrabalho por parte dos participantes do sexo masculino, os quais também assumem as tarefas domésticas, principalmente em tempos pandémicos, visto que há limitações nas relações interpessoais, confinamento da população e, conseqüentemente, limitação na mobilidade dos cidadãos.

A contradizer a evidência de Jackson e Van der Wielen (1998), embora o contexto seja incaracterístico, constatou-se que as possíveis situações adversas encontradas não superam as vantagens do teletrabalho. A reforçar essa divergência com a literatura, a opinião amplamente compartilhada pelos entrevistados, traz vantagens no nível económico, maior autonomia e flexibilidade para organizar a vida pessoal com a profissional.

No âmbito da segunda questão de partida, pretendeu-se analisar **de que modo o teletrabalho influencia o desempenho individual**. Importa destacar que a grande maioria dos participantes deste estudo percecionam uma melhoria no desempenho individual, sobretudo no que diz respeito à flexibilização de horário. Embora quase que em sua totalidade os participantes tenham indicado um acréscimo do trabalho, mesmo esses, não identificaram prejuízo em relação à produtividade, pelo contrário, acreditam que estão a ter um melhor desempenho nas atividades laborais.

Nota-se, ainda, que as relações interpessoais constituem um fator que pode interferir no desempenho laboral, visto que o processo de comunicação entre os

gestores e a equipa ainda se demonstra falho. Neste sentido, assume particular importância otimizar formas de comunicação e de suporte tecnológico para atender aos trabalhadores, bem como ter um assessoramento por parte da organização no que diz respeito ao suporte às competências socioemocionais, precipuamente em tempos de tantas incertezas como emerge a pandemia da Covid-19.

Outro ponto referenciado pelos participantes, facto que veem como positivo para o aumento da produtividade, é a diminuição do stress ocasionado nos deslocamentos casa-trabalho-casa, bem como a perda de tempo a procurar estacionamento. O deslocamento é conhecido por estar diretamente associado ao stress, principalmente por usuários do transporte público e carro particular, sobretudo nos horários do *rush*, em concordância com Künn-Nelen (2016).

Regista-se, ainda, que os resultados apontam para as devidas adequações no que diz respeito às instalações físicas, visto que a minoria dos teletrabalhadores dispõe de espaço físico e mobiliário adequados para a realização das atividades nessa forma de labor. Assim, a inobservância para as características impostas por esse regime teletrabalhador, em particular, o espaço físico, pode não conceber todos os benefícios que por hipótese se espera.

O teletrabalho alterou a realidade no funcionalismo público face à pandemia da Covid-19, e de acordo com dados do Ministério da Economia, até a data de conclusão desse estudo, essa mudança será permanente para parte dos trabalhadores do Brasil, a contar com mais de 70 mil funcionários públicos em regime de teletrabalho. Entretanto, vale destacar que, no caso de a instituição optar por adotar permanentemente o teletrabalho pós pandemia, deva-se observar a adequada seleção dos servidores que poderão atuar no teletrabalho, devendo-se atentar aos perfis profissional e pessoal, os quais interferem de maneira relevante na adaptação a esse regime laboral.

7.1. Contributo do estudo

Apesar do momento melindroso que a pandemia da Covid-19 impôs a toda sociedade, o principal objetivo deste estudo foi alcançado, permitindo a análise das percepções dos envolvidos face à implementação do teletrabalho imposto pela pandemia

da Covid-19, e, de igual modo, o alcance do objetivos específicos, a possibilitar a identificação das percepções associadas ao teletrabalho, aferição das principais limitações e desafios percebidos pelo teletrabalhador, identificação das principais necessidades de aprendizagem experienciadas pelos teletrabalhadores, bem como a aferição das implicações do teletrabalho no desempenho individual.

Sem embargo, os resultados do presente estudo não podem ser generalizados, visto a realidade de cada ser e o contexto ao qual esses indivíduos estão inseridos; principalmente devido às circunstâncias às quais este regime de trabalho foi imposto. Contudo, a análise empírica efetuada concorre e corrobora com a literatura, tendo em vista os novos apontamentos aqui demonstrados de forma precípua em tempos pandémicos. De igual modo, esta investigação pode servir de suporte para a instituição organizacional ultrapassar as fragilidades encontradas no regime de teletrabalho, e deste modo desenvolver estratégias de correção.

7.2. Limitações do estudo

Uma das principais dificuldades do estudo é a recolha dos dados, visto a grande crise sanitária. Embora a tecnologia seja considerada como uma grande aliada para fazer face aos actuais desafios, não podemos deixar de considerar o contexto no qual os teletrabalhadores se encontram, o *stress*, as dificuldades em lidar com toda a conjuntura imposta pela Covid-19, a quantidade de óbitos diários, dentre outros.

7.3. Pistas para futura investigação

Neste trabalho efectuou-se uma investigação a profissionais pertencentes a uma única organização (SEEDF). Seria profícuo realizar a análise referente a mesma temática em outras organizações e com um número mais expressivo de participantes para, assim, poder efectuar uma comparação.

De igual modo, faz-se necessário uma análise a outras organizações que implementaram o regime de teletrabalho face à Pandemia da Covid-19. Sob condição

de uma redução dos riscos pandémicos e um retorno ao “novo normal”, tanto o sector público como o sector privado, possibilitem a continuidade do teletrabalho.

Considerando as evidências de desejo de que uma avultada percentagem dos participantes em trabalhar em regime de teletrabalho após a crise sanitária da Covid-19, novos estudos relativamente ao tema constituem-se de forma imprescindível para identificar os impactos, vantagens e desvantagens, bem como a os efeitos a longo prazo, a conjecturar o teletrabalho para lá da pandemia.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbad, G. S., Legentil, J., Damascena, M., Miranda, L., Feital, C., & Neiva, E. R. (2019). Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 772-780. doi: 10.17652/rpot/2019.4.17501.
- Antunes, E. D. & Fischer, F. M. (2020). A justiça não pode parar?! Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do Judiciário Federal. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 45 e 38. Epub 27 de novembro de 2020. <https://dx.doi.org/10.1590/2317-6369000025920>.
- Ahmed, F., Zviedrite, N., & Uzicanin, A. (2018). Effectiveness of workplace social distancing measures in reducing influenza transmission: a systematic review. *BMC Public Health*, 18(1), 518. <https://doi.org/10.1186/s12889-018-5446-1>.
- Baruch, Y. and Nicholson, N. (1997), "Home, sweet work: requirements for effective homeworking", *Journal of General Management*, Vol. 23 No. 2, pp. 15-30.
- Baruch, Y. (2000), *Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers*. New technology, *Work & Employment*. Vol.15, Issue 1, p.34-49.
- Baruch, Y. (2001). "The status of research on teleworking and an agenda for future research", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3 No. 2, pp. 113-29.
- Beck, U. (1988). *La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad*. Barcelona: Paidós.
- Bélanger, F. (1999): 'Workers' Propensity to Telecommute: An Empirical Study'. *Information & Management*, 35, pp.139-153.
- Bélanger, F. & Collins, R. (1996). Identifying candidates for successful telecommuting outcomes. *TELECOMMUTING'96. Proceedings...* University of Georgia. Disponível em: [<http://www.cba.uga.edu/tc96/proceedings.html>].

- Beltrán, A. & Sánchez, L. (2002). Las relaciones laborales virtuales: el teletrabajo [tesis]. Universidad Javeriana: Bogotá, Colombia.
- Belzunegui-Eraso, A. (2002). El control del tiempo de trabajo en el teletrabajo itinerante. *Sociol. Del Trab.* 45,69–96.
- Blake, M. (1999). *Teleworking for Library and Information Professionals* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351227063>.
- Bredin, A. (1996). *The virtual office survival handbook*. New York, John Wiley & Sons.
- Breton, T. (1994). *Le télétravail en France: situation actuelle, perspective de développement et aspects juridiques*. Paris, La Documentation Française.
- Boonen, E. M. (2002). As várias faces do teletrabalho. *Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v.2 e 3, n.4 e 5, p. 106-127.
- Bonoma, T. V. (1985). Case research in marketing: opportunities, problems and a process. *Journal of Marketing Research*, v. 22, n. 2, p. 199-208.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração - 12ª edição*. Porto Alegre: McGraw Hill Brasil.
- Di Martino, V. (2001): 'The High Road to Teleworking'. International Labour Organisation, Geneva.
- Ellison, N. B. (1999). Social Impacts: New Perspectives on Telework. *Social Science Computer Review*, 17(3), p. 338-356.
- Estrada, M. M. P. (2010). A realidade do teletrabalho no Brasil e nos tribunais brasileiros. *Revista Direito e Liberdade*, Rio Grande do Norte, v.12, n.1, p. 103-116.
- Fandos, J. L., Álvarez, J. M., Thibault, J., & Birz, J. L (1998). El teletrabajo. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 8, 201-234.

- Fisher, D., & Wilder-Smith, A. (2020). The global community needs to swiftly ramp up the response to contain COVID-19. *The Lancet*, 395(10230), 1109–1110. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30679-6](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30679-6).
- Fireman, S.M. (1999). A model of telecommuting withdrawal: employee predicting the reduction or stopping of telework. University of Washington – Doctoral Dissertation.
- Garrett, R. K., Danziger, J. N. (2007). Which telework? Defining and testing a taxonomy of technology mediated work at a distance. *Social Science Computer Review*, v.25, n.1, p.27-47.
- Gerhardt, R. C. (2002). *Relação de emprego, internet e futuro: uma perspectiva crítica em âmbito brasileiro*. São Paulo: LTr.
- GIL, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas.
- GIL, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Goode, W. J., Hatt, P. K. (1975). *Métodos em pesquisa social*. São Paulo: Nacional.
- Gómez, S. M. M., Mendoza, O. E. O., Ramirez, J., & Olivas-Luján, M. R. (2020). Stress and myths related to the COVID-19 pandemic's effects on remote work. *Pesquisa gerencial*,18(4), 401-420. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2020-1065>.
- Greenwood, E. (1973). *Metodología de la investigación social*. Buenos Aires: Paidós.
- Hartig, T., Kylin, C., Johanson, G. (2007). The telework tradeoff: stress mitigation vs. constrained restoration. *Applied Psychology: an International Review*, v.56, n.2, p.231-253, 2007.
- Hilbrecht, M. et al. (2008). 'I'm home for the kids': contradictory implications for work–life balance of teleworking mothers. *Gender, Work and Organization*, v.15, n.5, p.454-476.

- Huhtanen, P. (1997): 'The Health and Safety Issues for Teleworkers in the European Union', European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Working paper n° WP/97/39/EN, Dublin, 1997, p.35.
- Huws, U., Podro, S., Gunnarsson, E., Weijers, T., Arvanitaki, K., Trova, V., (1996): 'Teleworking and Gender', Institute for Employment Studies, University of Sussex, report 317, p. 72-3.
- Jackson, P. J. & Van der Wielen, J. M. (Eds.). (1998). Teleworking: New International Perspectives From Telecommuting to the Virtual Organisation (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203053089>.
- Johnson, M. (1997). Teleworking (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315042718>.
- Johnson, S. A. (1998). Teleworking service management: issues for an integrated framework. In: Jackson, P. J. & Van der Wielen, J. M. (eds.). Teleworking: international perspectives. London, Routledge, p.185-206.
- Konradt, U., Schmook, R. & Mälecke, M. (2000). Impacts of Telework on Individuals, Organizations and Families – A critical review. In: C.L. Cooper, & I.T. Robertson (Eds.). Organizational psychology and development: A reader for students and practitioner (339–375). Chichester: Wiley.
- Künn-Nelen, A. (2016). Does Commuting Affect Health?. Health Economics, 25(8), 984- 1004.
- Lawler, E. & Worley, C. (2006) "Designing Organizations That Are Built to Change" MIT Sloan Management Review. Vol. 48, Iss. 1; pp. 19-23.
- Lee, M. (2014). Leading Virtual Project Teams: Adapting Leadership Theories and Communications Techniques to 21st Century Organizations; CRC Press: Boca Raton, FL, USA.
- Lurie, N.; Dausey, D. J.; Knighton, T.; Moore, M.; Zakowski, S. and Deyton, L. (2008). Community Planning for Pandemic Influenza: Lessons From the VA Health Care

- System. Disaster Medicine and Public Health Preparedness, 2, p 251-257
doi:10.1097/DMP.0b013e31817dd143.
- Mihhailova, G. Oun, K. & Turk, K. (2009) "Virtual Work and Its Challenges and Types". The Business Review, Vol. 12, Iss. 2; p. 96-103.
- Milasi, S., González-Vázquez, I., and Fernández-Macías, E. (2021). "Telework before the COVID-19 pandemic: Trends and drivers of differences across the EU", OECD Productivity Working Papers, OECD Publishing, Paris.
- Minayo, M. C. de S. (2009). Construção de indicadores qualitativos para avaliação de mudanças. Revista Brasileira de Educação Médica [online], vol.33, suppl.1, p.83-91.
- Morgan, R. (2004). Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. European Business Review, v.16, n.4, p.344-357.
- Muller, N. (2018). O Impacto da Tecnologia em Nossas Vidas. (consultado em 02/11/2020). Disponível em: <https://www.oficinadanet.com.br/post/16174-o-impacto-da-tecnologia-em-nossas-vidas>.
- Nascimento, D. M. (2002). Metodologia do trabalho científico: teoria e prática. Rio de Janeiro: Forense.
- Ordoñez, D. B. (2012). Sobre subjetividad y (tele)trabajo. Una revisión crítica. Revista de Estudios Sociales, 44(44), 181–196.
<https://doi.org/10.7440/res44.2012.17>.
- Osnowitz, D. (2005). Managing time in domestic space: home-based contractors and household work. Gender & Society, v.19, n.1, p.83- 103.
- Pantoja, M. J., Andrade L. L. S. & Oliveira, M. A. M, A. (2020). Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. Conferência Virtual A Transformação Digital e Tecnologias da Informação em Tempo de Pandemia. Revista da UI_IPSantarém. Edição

Temática: Ciências Exatas e Engenharias. 8(4), 80-94.
<https://revistas.rcaap.pt/uiips/>.

Perin, C. (1998). Work, space and time on the threshold of a new century. In: Jackson, P. F.; Van Der Wielen, J. M. (Org.). Teleworking: international perspectives from telecommuting to the virtual organization. London: Routledge, p.40-55.

Qvortrup, L. (1998). From Teleworking to Networking: Definitions and Trends. In Jackson, Paul; Wielen, Jos van der (eds.) (Ed.), Teleworking: International Perspectives.

Rafalski, J. C. & De Andrade, A. L. (2013). Trabalhando de casa: aspectos de relacionamento interpessoal e saúde de trabalhadores de Home-Office. Anais do III Congresso Brasileiro de Pesquisa do Relacionamento Interpessoal e I Encontro Latino-Americano sobre Família e Relacionamento Interpessoal. Vitória-ES-Brasil, 19 a 22 de julho. Riso, S. Technology Is Our Ally against the Coronavirus, Eurofound. 2020. (consultado em 01/02/2021). Disponível em: www.eurofound.europa.eu/publications/blog/technology-is-our-ally-against-the-coronavirus (acesso em 01 de fevereiro de 2021).

Rousseau, D. M. (1995). Contracting: a modern dilemma. Psychological contracts in organizations. Thousand Oaks: Sage.

Rosenfield, C. L., Alves, D. (2011). Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 207-233.

Ruth, S.; Chaudhry, I. (2008). Telework: A Productivity Paradox? IEEE Internet Computing, vol. 12, nº 6, pp. 87-90, doi: 10.1109/MIC.2008.132.

SOBRATT – Sociedade Brasileira de Teletrabalho. Disponível em: www.sobratt.org.br. Acesso em: 23 nov. 2020.

- TIETZE, S. (2005). Discourse as strategic coping resource: managing the interface between “home” and “work”. *Journal of Organization change management*, v.18, n.1, p.48-62.
- Trade Union Council (Economic and Social Affairs Department) (1998): ‘New Information and Communications Technologies at Work’, p.21.
- Van Lier, T.; De Witte, A.; Macharis, C. (2012). The Impact of Telework on Transport Externalities: The Case of Brussels Capital Region. *Procedia Soc. Behav. Sci.*, 54, 240–250. doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.743.
- Vannoy, D.; Dubeck, P. (Eds) (1998). *Challenges for Work and Family in the 21st Century*, Aldine de Gruyter, New York, NY.
- Vieira, M. M. F, Zouain, D. M. (2004). *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Villalba, W., Villamizar, L., & Sánchez, M. (2017). Model for implementation of teleworking in software development organizations. *Sistemas & Telemática*, 15 (43), 29-44. doi:10.18046/syt.v15i43.2734.
- Zúniga, L. (2008). Depoimento: os desafios do conhecimento coletivo e anônimo. In PRETTO, NL. and Silveira, S. A., orgs. *Além das redes de colaboração: internet, diversidade cultural e tecnologias do poder*. [online]. Salvador: EDUFBA. ISBN 978-85-232-0524-9. Available from SciELO Books.
- Ward, N. & Shabha, G. (2001). Teleworking: an assessment of socio-psychological factors. *Facilities* 19(1/2), 61-70.
- Wilkes, R. B., Frolick, M. N., Urwiler, R. (1994). Critical issues in developing successful telework programs. *Journal of Systems Management*, v.45, n.7.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (1981). The case study crisis: some answers. *Administrative Science Quarterly*, Cornell University, v. 26, n. 1, p. 58-65.

9. APÊNDICES

Apêndice A GUIÃO DE ENTREVISTA

A. Natureza do trabalho	
A1	Descreva os locais onde realiza o teletrabalho.
A2	Quais os equipamentos que utiliza para a execução das atividades laborais?
A2b	Como avalia a utilização que faz dos equipamentos?
A3	Quais as ferramentas e recursos que utiliza para se comunicar com os demais teletrabalhadores da equipe e com o seu superior hierárquico?
A3b	Como avalia essa comunicação?
A4	Como avalia o acesso às plataformas digitais para aceder aos sistemas institucionais necessários à execução do trabalho?
B. Perceções do teletrabalho	
B1	De uma forma geral, qual é a sua perceção do funcionamento do teletrabalho no contexto da pandemia?
B2	Como avalia a sua autonomia para planear e executar o seu trabalho?
B3	Como avalia o feedback que recebe sobre o seu desempenho no trabalho?
B4	Quais os principais aspetos positivos em relação ao teletrabalho?
B5	Quais as principais dificuldades do teletrabalho?
B6	Quais os principais desafios que teve de enfrentar para realizar o teletrabalho e como os superou?
C. Implicações do teletrabalho	
C1	Descreva o que mudou na sua rotina de trabalho após o ingresso no teletrabalho?
C2	De que forma o teletrabalho influenciou o seu desempenho individual?
D. Dados sociodemográficos	

D1	Nome
D2	Sexo
D3	Cargo
D4	Lotação
D5	Estado Civil
D6	Idade
D7	Nº de dependentes que reside com você
D8	Data de ingresso no órgão
D9	Tempo de deslocamento casa-trabalho

Apêndice B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Título da Pesquisa: O teletrabalho no contexto da Pandemia da COVID-19: Uma análise empírica aplicada a um órgão da administração pública brasileira.

Pesquisador responsável: Arlys P. Sousa

Orientadora: Prof.^a Dra. Isabel Maria Macedo de Pinho

O(A) sr.(a) está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa, que fará parte da dissertação de Mestrado do aluno Arlys P. de Sousa, vinculado ao Mestrado em Administração Pública – Especialização em Gestão Pública e Políticas Públicas na Universidade do Minho – Campus de Gualtar, situada em Braga, uma cidade portuguesa situada ao Norte de Portugal.

A pesquisa tem como objetivo principal analisar as percepções dos envolvidos face à implantação do teletrabalho imposto pela pandemia da COVID-19, no contexto de um órgão da administração pública brasileira. O estudo contemplará, ainda, os objetivos específicos subsequentes: Identificar as percepções relativamente as vantagens associadas ao teletrabalho; Indicar quais as principais desvantagens e desafios percebidos inerentes ao teletrabalho na pandemia e Apontar quais as necessidades de aprendizagem experienciadas pelos teletrabalhadores.

Ao participar deste estudo, o(a) sr.(a) tem a liberdade de se recusar a participar, ou, ainda, interromper a sua participação em qualquer fase da pesquisa sem qualquer prejuízo. Sempre que quiser, poderá pedir mais informações sobre a pesquisa por meio do e-mail ou do telefone do pesquisador informados ao final deste termo.

A participação nesta pesquisa não traz complicações legais, tampouco nenhum dos procedimentos adotados oferece riscos à sua dignidade. Todos os dados individuais obtidos nesta pesquisa são confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação.

Durante a entrevista, o pesquisador registrará o áudio para que os diálogos sejam transcritos e viabilizem posterior análise de conteúdo, comprometendo-se a tornar

públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada, sem qualquer identificação dos indivíduos.

Ressalta-se que o(a) sr.(a) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação. De igual modo, ao participar desta pesquisa, o(a) sr.(a) não terá nenhum benefício direto. Sem embargo, esperamos que este estudo traga resultados relevantes, de modo que o conhecimento gerado possa contribuir para o aprimoramento da gestão do teletrabalho. Feitos esses esclarecimentos, solicito o seu consentimento de forma livre para participar deste estudo. Para isso, preencha, por favor, os itens que se seguem.

Observação: Não assine o termo se ainda tiver dúvida.

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista as informações apresentadas, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa e autorizo a gravação de voz, tal e qual a divulgação dos resultados obtidos, desde que preservado o sigilo da minha identidade.

_____, ____/____/2021.

Nome do Participante: _____

E-mail: _____

Telefone: _____

Arllys Sousa
Mestrando da EEG - UMinho

 arlyssousa@gmail.com

 (61) 98116-0512

