

**VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO INSTITUTO FEDERAL DO RIO
GRANDE DO NORTE - IFRN**

MARINE MATEUS LIMA DA COSTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

ANTÔNIO ALVES FILHO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

Agradecimento à órgão de fomento:

Ao IFRN pela oportunidade à capacitação.

VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - IFRN

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento e a popularização das tecnologias de informação e comunicação (TICs) impactaram em diversos eixos da sociedade, inclusive nas relações de trabalho. Neste cenário surge o Teletrabalho, que segundo Rosenfield e Alves (2006) pode ser conceituado como o trabalho realizado por meio de TICs fora do ambiente físico organizacional do empregador ou a distância do cliente demandante.

A literatura aponta que devido à existência de algumas variáveis, o termo teletrabalho é de difícil definição (ROCHA; AMADOR, 2018; LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019). Assim, se forem considerados o local de trabalho, o tempo ou o seu horário de execução, o tipo de contrato adotado e as competências requeridas pelo trabalhador, por exemplo, o teletrabalho pode assumir outras nomenclaturas, como home office, trabalho remoto, trabalho à distância, entre outros (ROSENFELD; ALVES, 2011). Para este estudo, será adotado o termo teletrabalho.

Desde os seus primórdios, por volta dos anos 1970, o teletrabalho gradativamente ganhou espaço no mercado, não somente devido a sua promessa de propiciar aos trabalhadores uma jornada laboral mais flexível, mas também por carregar consigo vantagens para as organizações empregadoras e para a sociedade (HAU; TODESCAT, 2018). Apesar de ser uma prática corriqueira há vários anos nos Estados Unidos e União Europeia, no Brasil passou a ser adotado com mais frequência a partir da promulgação da Lei nº 12.551/2011.

Já a sua regulamentação legal figurou na legislação brasileira somente no ano de 2017, na Lei nº 13.467. E, embora essas leis tenham sido direcionadas ao regime celetista, os seus princípios acabaram sendo utilizados pelos órgãos públicos, o que passou a oportunizar o teletrabalho para diversos servidores.

Filardi, Castro e Zanini (2020) afirmam que o teletrabalho chegou no serviço público para colocar em prática a necessidade de uma máquina estatal mais ágil, econômica e democrática. Seja na esfera municipal, estadual ou federal, o teletrabalho nas instituições públicas possui suas particularidades, onde cada uma deverá ter um ato próprio com suas regras específicas para poder desenvolvê-lo. A exemplo disto tem-se a Instrução Normativa no 98, de 19 de dezembro de 2018, que dispõe sobre a regulamentação da implantação do programa de gestão no regime de teletrabalho no âmbito do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS (BRASIL, 2020a).

Em março do ano de 2020 foi decretado em todo o mundo a pandemia da COVID-19, uma crise sanitária produto da disseminação do vírus SARS-CoV-2, que ficou popularmente conhecido como novo coronavírus. Para o enfrentamento desta pandemia, uma das principais medidas de proteção adotadas foi o isolamento ou distanciamento social (GOES, MARTINS; NASCIMENTO, 2021), exigindo das empresas públicas e privadas, em todos os âmbitos, providências para continuarem suas atividades, de modo a evitarem o alastramento do vírus. Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) COVID-19, de maio a setembro de 2020, cerca de 8 milhões de pessoas atuaram na modalidade de teletrabalho no Brasil. Estratificando este número, observou-se que a proporção de servidores públicos teletrabalhando foi três vezes maior ao encontrado na iniciativa privada (IPEA, 2020).

Resultados de pesquisa realizada pelo INEP em 2021, revelaram que 99,3% das instituições de ensino paralisaram as suas atividades presenciais (INEP, 2021). Neste contexto, essas instituições precisaram fazer uma série de adaptações nos seus processos de trabalho. Dentre essas instituições, o Instituto Federal do Rio Grande do Norte – IFRN, foi um

dos órgãos que, devido à natureza de seus serviços, necessitou interromper sua atividade-fim, ou seja, ocorreu a suspensão das aulas na modalidade presencial. Apesar disto, sabe-se que os serviços administrativos que mantêm o funcionamento de tal instituição não foram cessados, sendo os mesmos realizados de forma remota, por intermédio do teletrabalho. Vê-se então, que a pandemia catalisou a adoção do teletrabalho como uma das grandes saídas para continuarem funcionando.

Muitos foram os desafios enfrentados e, passado o primeiro ano da pandemia e, principalmente após o retorno do trabalho presencial, muitas instituições passaram a refletir sobre a possibilidade de continuidade do teletrabalho, seja de forma parcial ou total, e de forma permanente sem, entretanto, avaliarem mais detalhadamente as vantagens e desvantagens dessa modalidade de trabalho. Diante disso, buscou-se responder ao seguinte questionamento: Qual a percepção pelos servidores técnico-administrativos do IFRN sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho em razão da sua experiência com esta modalidade de trabalho? Para responder este questionamento e contribuir com lacunas teóricas e empíricas sobre esse tema, especialmente em instituições públicas de ensino, o presente trabalho tem por objetivo conhecer a percepção dos servidores técnico-administrativos do IFRN sobre as vantagens e desvantagens percebidas em razão da sua experiência com o teletrabalho.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O termo teletrabalho figurou pela primeira vez na literatura na obra de Nilles no ano de 1975 (BAILEY; KURLAND,2002). Em meio a ineficácia do transporte público que ocasionava grandes engarrafamentos, aumento da poluição ambiental, crise na produção de petróleo, aumento dos custos de energia e desenvolvimento das TICs, o teletrabalho despontou com a perspectiva de solucionar parte destes problemas sociais (NILLES, 1975).

Somente por volta dos anos 1990, com o aprimoramento e popularização das TICs, foi que o teletrabalho passou a ganhar destaque nos países ditos de primeiro mundo reestruturando assim, as relações trabalhistas (COSTA, 2007).

A definição do teletrabalho não é consensual. De acordo com Messenger (2019), tal fato decorre devido a chegada e difusão das novas TICs pois elas são os principais propulsores para o processo evolutivo do teletrabalho. Partindo deste viés, para Craipeau (2019), o teletrabalho pode ser definido em três gerações:

- Trabalho em domicílio ou home office – a meta era reduzir os deslocamentos de casa para o trabalho/trabalho para casa, recorrendo às TICs, que na época se restringiam a computadores e equipamentos de telecomunicação. No período, a execução do trabalho, ou de parte dele, foi transferida principalmente do espaço patronal para o lar;

- Trabalhadores nômades e seus escritórios móveis – os trabalhadores não apenas trabalham em casa, mas em qualquer lugar, amparados pela tecnologia móvel dos microcomputadores e telefones portáteis. Este modo de trabalho foi realizado substancialmente pelos executivos, técnicos e vendedores;

- O trabalho fluido e seu escritório virtual – o trabalho encontra-se em trânsito, perdendo a dualidade de ser feito em casa ou nas instalações do empregador. Com a junção conceitual da tecnologia da informação com a tecnologia da comunicação, as novas TICs passam a proporcionar o acesso de dados armazenados em redes e nuvens através de aparelhos como smartphones.

Portanto, ao compreender este processo evolutivo do teletrabalho, vislumbra-se o porquê do uso dos termos telecommuting, telework, home office ou trabalho remoto como sinônimos de teletrabalho.

Sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho tem sido, de certo modo, tema polêmico em alguns estudos. Segundo Hau e Todescat (2018), seus benefícios, ou não, podem ser abordados sobre diferentes aspectos: da organização, do teletrabalhador e da sociedade.

Pinel (1998), aponta como benefícios do teletrabalho para as organizações a redução de custos, seja imobiliário ou de pessoal, diminuição da taxa de absenteísmo, oportunidade de a empresa funcionar com maior agilidade e flexibilidade e menor rotatividade de pessoal; Como desvantagens, esse autor, o aumento da vulnerabilidade de dados e recursos, a forte dependência da tecnologia para a sua execução e diversificados contratos de trabalho para se administrar. Neste mesmo escopo, Filardi, Castro e Zanini (2020) elucidam que mudanças na estrutura organizacional, tecnologia sem desempenho desejável e carência em treinamento específico para o teletrabalho também são consideradas desvantagens no ponto de vista institucional. Barros e Silva (2010), diz que o distanciamento físico dos teletrabalhadores pode resultar em um obstáculo para a resolução de problemas (BARROS; SILVA, 2010).

Da mesma forma, para o teletrabalhador são apontadas vantagens e desvantagens. Aumento da produtividade; redução de custos com alimentação, vestuário e deslocamento, menor estresse devido ao itinerário casa/local de trabalho casa, maior capacidade de concentração e maior autonomia para execução de suas atividades e melhoria da qualidade de vida são algumas das vantagens elencadas para este nicho de trabalhadores. Isolamento social, menor probabilidade de crescimento na carreira e maiores chances de demissão em casos de cortes na instituição são achados vinculados a desvantagens para os teletrabalhadores (PINEL, 1998).

Menor contato com a violência urbana em virtude da redução do deslocamento até o local de trabalho foi citado por Barros e Silva (2010) como mais uma vantagem para o teletrabalhador na adoção do teletrabalho. O mesmo autor aponta como desvantagem para o empregado na modalidade de teletrabalho as distrações do ambiente doméstico, o aumento no número de horas trabalhadas, seja pela falta de controle sobre a própria rotina, ou seja, pelo aumento das exigências por parte do empregador, a visão preconceituosa de que teletrabalhar simbolize trabalhar menos, apontando inclusive o descontentamento por parte do teletrabalhador com este tipo de percepção, podendo ocasionar problemas na sua autoconfiança e identidade.

E, se para muitos o teletrabalho surgiu de modo promissor, com uma proposta utópica de maiores resultados, aumento da competitividade entre as empresas, bem como de solucionar alguns males da sociedade através da flexibilização do trabalho, para outros ele se apresentou de modo antagônico. O rompimento das barreiras clássicas, de tempo, espaço, jurídicas e culturais do teletrabalho por muitas vezes, por exemplo, foi visto como um desmonte das relações trabalhistas, sendo condenado por organizações sindicais e por gestores que insistem em vigiar os seus subordinados de modo direto (CRAIPEU, 2010).

O Brasil teve as suas primeiras experiências com o teletrabalho por volta dos anos 2000 (BARROS; SILVA, 2010), tendo um dispositivo legal para a sua prática na iniciativa privada somente no ano de 2011. Através da Lei Nº 12.551, o artigo 6º da CLT foi alterado equiparando a relação de trabalho tradicional àquela executada a distância (BRASIL, 2011). Já a primeira experiência de teletrabalho desenvolvida por uma organização pública foi no ano de 2005, com o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) que após quase 3 décadas, este caso é tido como um exemplo exitoso de implantação do teletrabalho (VILARINHO, PASCHOAL; DEMO, 2021)

Com a Lei Nº 13.467/2017 que ficou popularmente conhecida como a Reforma Trabalhista, a legislação brasileira adequou-se às novas relações laborais. No seu Capítulo II-A, entre os artigos 75A a 75E, o teletrabalho foi fortalecido juridicamente, sendo tratado em pormenores, passando por pontos como definição legal, seu contrato de trabalho, despesas com infraestrutura para sua execução, segurança do trabalho e férias (BRASIL, 2017).

O Decreto Nº 1.590/1995 deu o primeiro passo em relação à legalidade da jornada de teletrabalho para os servidores da administração pública federal. Através do programa de gestão, alguns casos particulares poderiam ser isentos do controle de assiduidade desde que os resultados do seu trabalho pudessem ser realmente aferidos, sendo estes acompanhados trimestralmente (BRASIL, 1995b). E, devido à existência de muitas lacunas neste amparo legal para a esfera pública, a adoção do teletrabalho neste nicho foi mais tímida. Com o olhar direcionado para as instituições federais norte-americanas, as quais por força de lei, obriga uma parcela dos seus funcionários a aderirem ao teletrabalho, este emergiu na Administração Pública Brasileira junto a criação do processo eletrônico judicial (SILVA, 2015).

Debruçando-se sobre estas práticas, se pode afirmar que o teletrabalho no serviço público brasileiro é uma consequência tardia das modernizações das relações de trabalho, bem como do que foi preconizado na Constituição Federal (CF) de 1988 e pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. A eficiência surge como palavra-chave. O artigo 37 da CF cita que “A administração pública direta e indireta de quaisquer Poderes (...) obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988). Já na proposta reformista idealizada pelo ministro Bresser Pereira, a eficiência se destaca com o foco de modificação da administração pública brasileira, que a partir de então seria fundamentada não mais nos processos, mas sim nos resultados (BRASIL, 1995a).

Mesmo diante das constatações positivas relacionadas a implementação do teletrabalho no serviço público, ainda se consitui um desafio. Para Mendes, Oliveira e Veiga (2020), aspectos como a gestão, a cultura organizacional, os gastos com ferramentas para a sua execução e monitoramento bem como um local inadequado de labor se constituem em obstáculos para a implementação do teletrabalho. Faria (2020), pontou que os problemas de ordem tecnológica, seja de cunho institucional ou pessoal, distrações do ambiente domiciliar, dificuldades de supervisão devido a falta de clareza na aferição da produtividade, morosidade na comunicação com os colegas de trabalho, relutância da gestão e dos demais trabalhadores ao modelo de teletrabalho, isolamento profissional e lacunas de conhecimentos também remontam aos obstáculos em implementar o teletrabalho na esfera pública.

METODOLOGIA

A pesquisa realizada tratou-se de um estudo de caso do tipo *survey*, com abordagem quantitativa. Tipifica-se ainda como um estudo do tipo exploratório devido à existência de lacunas teóricas acerca do fenômeno do teletrabalho. O IFRN foi o local de realização da presente pesquisa. Os participantes foram os servidores ativos tendo como critério de inclusão o pertencimento a categoria Técnico-administrativo em educação – TAE. Em consulta ao Sistema de Administração Pública (SUAP) em 18 de março de 2023, obteve-se o número de 1.121 servidores na situação ativo permanente da categoria TAE, sendo este o universo da pesquisa. A amostra calculada com perspectiva de nível de confiança 95% e suportando o erro amostral de 5%, ficou constituída de 202 participantes.

O questionário foi elaborado através do Google *Forms* baseado em variáveis relacionadas ao contexto do teletrabalho, conforme encontrado na literatura pesquisada sobre o tema, quais sejam: Produtividade, Custos, Deslocamento, Foco e autonomia, Qualidade de vida, Isolamento social, Carreira, Distrações do ambiente doméstico, Carga de trabalho, Visão externa do teletrabalho, Infraestrutura, Capacitação e Comunicação e Resolução de demandas. Partindo dessas variáveis, criaram-se afirmativas estruturadas em Escala Likert, cujas respostas variavam de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente). Algumas afirmativas tinham conotação de vantagens (ex. de item: Com o teletrabalho aumentei minha produtividade) e outras tinham conotação de desvantagem (ex. de item: Com o teletrabalho, me senti isolado socialmente). O instrumento de coleta foi enviado à lista de servidores TAE

do IFRN, ficando disponível para resposta por um mês, obtendo-se 203 respostas, portanto, uma a mais que a amostra calculada. Os dados coletados no questionário foram compilados em um editor de planilhas eletrônicas que foi gerado automaticamente após as respostas.

Importa registrar que a presente pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética e Pesquisa (CEP) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), CAE:XXXXXX. Destaca-se que as informações foram tratadas de acordo com o preconizado na Resolução N° 510/2016 – Ministério da Saúde, que trata da pesquisa envolvendo seres humanos no campo das Ciências Sociais, estando também em conformidade com a Lei 13.709 de 2018 – Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos por meio do questionário. Os resultados serão apresentados em duas Tabelas distintas. A Tabela 1 mostra a percepção dos TAE sobre as vantagens do teletrabalho, com base na sua experiência com essa modalidade de trabalho e, a Tabela 2, mostra a percepção das desvantagens. Ambas serão seguidas das análises pertinentes.

Tabela 1. Percepção dos TAE do IFRN sobre as vantagens do teletrabalho conforme suas experiências na instituição

AFIRMAÇÃO	DISTRIBUIÇÃO NA ESCALA LIKERT					
	1	2	3	4	5	6
1. Com o teletrabalho aumentei minha produtividade.	12 (5,9%)	8 (3,9%)	27 (13,3%)	48 (23,6%)	58 (28,6%)	50 (24,6%)
2. Com o teletrabalho reduzi meus custos, sejam com alimentação, vestuário e/ou deslocamento.	4 (2%)	4 (2%)	11 (5,4%)	26 (12,8%)	43 (21,2%)	115 (56,7%)
3. Com o teletrabalho, fiquei menos estressado devido ao deslocamento casa/local de trabalho/casa.	14 (6,9%)	13 (6,4%)	10 (4,9%)	30 (14,8%)	40 (19,7%)	96 (47,3%)
4. Com o teletrabalho, tive maior capacidade de concentração e autonomia para executar as minhas atividades.	12 (5,9%)	16 (7,9%)	25 (12,3%)	34 (16,7%)	48 (23,6%)	68 (33,5%)
5. Com o teletrabalho, melhorei a minha qualidade de vida em família.	11 (5,4%)	7 (3,4%)	14 (6,9%)	28 (13,8%)	39 (19,2%)	104 (51,2%)
6. Com o teletrabalho, tive menor contato com a violência urbana.	3 (1,5%)	5 (2,5%)	15 (7,4%)	28 (13,8%)	39 (19,2%)	113 (55,7%)
7. Para mim, o teletrabalho é um promotor da qualidade de vida no trabalho.	8 (3,9%)	11 (5,4%)	10 (4,9%)	30 (14,8%)	40 (19,7%)	104 (51,2%)

Fonte: elaborado pela autora (2023).

O primeiro ponto a ser desenvolvido diz respeito à produtividade na execução do teletrabalho. Conforme visualizado na afirmação 1, dos 203 respondentes, 156 destes afirmaram que aumentaram a produtividade com esta modalidade de trabalho, correspondendo ao percentual de 76,8% e corroborando com o achado da literatura de que o teletrabalho aumenta a produtividade (PINEL, 1998; PÉREZ, SÁNCHEZ; CARNICER,

2002; SILVA, 2015; HAU; TODESCAT, 2018; GUERRA et al., 2020; VILARINHO, PASCHOAL; DEMO, 2021).

Conforme o Decreto Nº 11.072/2022 que normatiza o Programa de Gestão e Desempenho – PGD para instituições da natureza do IFRN, observa-se que a produtividade é um elemento a ser obrigatoriamente considerado no âmbito de cada autarquia (BRASIL, 2022). Consequentemente, a Minuta do PGD na instituição supracitada, prevê a produtividade para as situações de acompanhamento e mensuração das atividades teletrabalháveis (IFRN, 2022). Ambos normativos preconizam um percentual de acréscimo na produtividade, fato este comum no serviço público conforme descrito por Heringer (2017), onde o cumprimento desta produtividade total passa a equivaler à execução da jornada de trabalho presencial.

Dentre os TAE participantes da pesquisa, 90,7% afirmaram que com o teletrabalho reduziram seus custos, sejam eles com alimentação, vestuário e/ou deslocamento. Este resultado foi encontrado na literatura em uma pesquisa realizada em uma instituição federal de ensino (CARNEVAL, 2018), que apresenta natureza administrativa análoga ao IFRN, bem como é apresentada por outros autores como Pinel (1998), Barros e Silva (2010), Filardi, Castro e Zanini (2020), Vilarinho, Paschoal e Demo (2021).

Ademais, a economia de custos é uma vantagem relacionada não somente aos teletrabalhadores, mas também à organização empregadora, como a redução das despesas com espaço e infraestrutura, por exemplo (PINEL, 1998; VILARINHO, PASCHOAL; DEMO, 2021).

Destaca-se que tanto no documento autorizativo para a execução do teletrabalho pelas autarquias do executivo federal (BRASIL, 2022) bem como no documento de implementação desta modalidade de trabalho no IFRN (2022), não há previsão legal de subsídio remuneratório para os servidores que aderirem ao PGD, sendo destes a responsabilidade de ter e conservar as condições necessárias para ingressarem e se manterem no regime de teletrabalho.

Dos 203 TAE do IFRN que responderam a pesquisa, 166 destes equivalendo a 81%, declararam que se sentiram menos estressados por não se submeterem ao trajeto casa/trabalho/casa. Esta condição foi certificada em outros trabalhos, estando ela vinculada frequentemente a uma redução da exposição à violência urbana (PINEL, 1998; FILARDI, CASTRO; ZANINI, 2020; GUERRA et al., 2020; VILARINHO, PASCHOAL; DEMO, 2020) e como um dos principais motivadores para a adoção desta modalidade de trabalho (HAU; TODESCAT, 2018). Recorda-se ainda que o menor contato com a violência urbana também foi abordado no questionário, onde 88,7% dos participantes da pesquisa informaram que concordam com tal afirmação.

A questão do deslocamento apresenta estreita conexão com outras variáveis inerentes à temática do teletrabalho. Os menores trajetos com o comum relato de menos desgaste físico e emocional têm apresentado reflexo positivo na produtividade. Com o processo de expansão, os campi do IFRN foram pulverizados por todo o estado e com isto, diversos servidores passaram a residir longe de suas famílias ou a se submeterem a longos deslocamentos a fim de estarem *in locus* cumprindo as suas atribuições laborais.

Diante desta realidade, onde a política de remanejamento não suporta atender aos anseios pessoais de todos os servidores, a instituição tem enfrentado problemas em relação à evasão de servidores com o propósito de estar mais próximo aos seus lares. Em consulta ao SUAP, observa-se que diversos servidores se encontram afastados de suas atividades no IFRN, como por exemplo, para acompanhamento de cônjuge ou cedidos para outros órgãos. Assim, o teletrabalho pode ser entendido ainda como um aliado na retenção de profissionais, pois nesta modalidade de trabalho já não há a obrigatoriedade de presencialidade como pré-requisito para o cumprimento de suas atividades (PÉREZ, SÁNCHEZ; CARNICER, 2002; GUERRA et al., 2020).

Ao se depararem com a sentença “Com o teletrabalho, tive maior capacidade de concentração e autonomia para executar as minhas atividades” 73,8% dos respondentes do questionário informaram que concordam com esta afirmação, se encontrando em conformidade com o exposto por Pinel (1998), Barros e Silva (2010), Hau e Todescat (2018) e Filardi, Castro e Zanini (2020). De um modo geral, estes autores esclarecem que o teletrabalho permite uma maior capacidade de concentração, o que seria ideal para atividades que tenham um maior nível de complexidade, como também dão maior autonomia ao teletrabalhador na organização das suas demandas, tanto as laborais quanto as pessoais. Além disto, estas mesmas pesquisas relatam que os trabalhadores se sentem mais produtivos ao considerar estas variáveis, de foco e autonomia. Machado (2022) expõe que esta expectativa de autonomia pode carregar em suas entrelinhas uma exigência de aumento de produtividade, visto que as interrupções do ambiente de trabalho presencial já não mais existem.

A melhoria da Qualidade de vida, englobando tanto os aspectos pessoais quanto profissionais, manifesta-se na literatura como uma das vantagens mais mencionadas pelos teletrabalhadores ao executarem esta modalidade de trabalho (PINEL, 1998; HERINGER, 2017; HAU; TODESCAT, 2018; OLIVEIRA, 2019; FILARDI, CASTRO; ZANINI, 2020; VILARINHO, PASCHOAL; DEMO, 2021). Não obstante, esta pesquisa ratifica este achado tanto nos questionários quanto nas entrevistas.

As afirmações trazidas no questionário, onde o teletrabalho vem para incrementar a melhoria da qualidade de vida dos servidores (questões 5 e 7), mais de 84% destes relataram que concordavam com tais assertivas. Em seus estudos, Abbad (2019) e Guerra et al. (2020), elucidam ainda que algumas organizações tem implementado o teletrabalho justamente no sentido de melhoria da qualidade de vida dos seus trabalhadores em virtude desta variável ter uma relação proporcional com o aumento da produtividade.

A seguir, na Tabela 2, serão apresentados os resultados referentes as afirmativas, cujas variáveis que lhe deram origem, representa as desvantagens do teletrabalho, avaliadas segundo a percepção dos TAE's.

Tabela 2. Percepção dos TAE do IFRN sobre as desvantagens do teletrabalho conforme suas experiências na instituição

AFIRMAÇÃO	DISTRIBUIÇÃO NA ESCALA LIKERT					
	1	2	3	4	5	6
8. Com o teletrabalho, me senti isolado socialmente.	57 (28,1%)	38 (18,7%)	23 (11,3%)	42 (20,7%)	29 (14,3%)	14 (6,9%)
9. Com o teletrabalho, sinto que reduzi minha probabilidade de crescimento na carreira.	85 (41,9%)	33 (16,3%)	35 (17,2%)	27 (13,3%)	17 (8,4%)	6 (3%)
10. Com o teletrabalho, me senti disperso com as distrações do ambiente doméstico.	40 (19,7%)	41 (20,2%)	30 (14,8%)	38 (18,7%)	37 (18,2%)	17 (8,4%)
11. Com o teletrabalho, senti que trabalhei mais porque passei a ter um maior número de horas de trabalho.	21 (10,3%)	18 (8,9%)	25 (12,3%)	51 (25,1%)	43 (21,2%)	45 (22,2%)
12. Com o teletrabalho, senti uma visão preconceituosa de que teletrabalhar simbolizasse trabalhar menos.	28 (13,8%)	18 (8,9%)	21 (10,3%)	29 (14,3%)	42 (20,7%)	65 (32%)
13. No teletrabalho, senti que a tecnologia necessária para o desenvolvimento do mesmo não foi adequada.	61 (30%)	41 (20,2%)	29 (14,3%)	32 (15,8%)	26 (12,8%)	14 (6,9%)
14. Com o teletrabalho, senti que não estava devidamente capacitado para o desenvolvimento do mesmo.	74 (36,5%)	42 (20,7%)	31 (15,3%)	30 (14,8%)	18 (8,9%)	8 (3,9%)
15. Com o teletrabalho, senti que a comunicação com os colegas de trabalho foi mais difícil, prejudicando a resolução de demandas.	62 (30,5%)	33 (16,3%)	34 (16,7%)	40 (19,7%)	20 (9,9%)	14 (6,9%)

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Visto como uma desvantagem da prática do teletrabalho, o isolamento social é um dos pontos encontrados na revisão da literatura a cerca desta temática (PINEL, 1998; TREMBLAY, 2002; BARROS; SILVA, 2010; ROCHA; AMADOR, 2018). Embora esta variável seja percebida pelos servidores TAE do IFRN participantes da pesquisa, 58,1% destes discordam da afirmação “Com o teletrabalho, me senti isolado socialmente”, enunciada no item 8 do questionário. De maneira semelhante, outras pesquisas identificaram este entrave, porém sem grande relevância diante dos potenciais benefícios da execução desta modalidade de trabalho (HERINGER, 2017; HAU; TODESCAT, 2018; VILARINHO, PASCHOAL; DEMO, 2021).

O isolamento social é um dos desafios derivados da prática do teletrabalho, devendo ser monitorado com a finalidade de ser minimizado, principalmente se for em regime integral, devido a sua associação com risco à saúde, como depressão, uma vez que o trabalhador pode se encontrar totalmente confiado ao ambiente do lar (GUERRA et al.,

2020). Ressalta-se que este problema foi exacerbado no período da pandemia imposta pela COVID-19, onde os trabalhadores não estavam distante somente do ambiente laboral, mas também de outros nichos de interação (PANTOJA, ANDRADE; OLIVEIRA, 2020; MACHADO, 2022). Reuniões presenciais e a opção pelo teletrabalho de maneira híbrida são sugeridas para driblar este impasse (CARNEVAL, 2018).

Dos 203 respondentes do questionário, 153 destes informaram que não concordam com a afirmação “Com o teletrabalho, sinto que reduzi minha probabilidade de crescimento na carreira” (item 9). Assim, se pode concluir que devido ao seu baixo percentual, 24,6% dos servidores TAE do IFRN percebem esta desvantagem, porém é um número sem grande relevância. A redução na oportunidade de crescimento profissional na instituição empregadora foi exposta na literatura como uma desvantagem que resulta do isolamento profissional e/ou distanciamento das relações de trabalho (PÉREZ, SANCHEZ; CARNICIER, 2007; BARROS E SILVA, 2010; ROSENFELD; ALVES, 2011; HAU; TODESCAT, 2018; FARIA, 2020).

Ainda neste contexto, Filardi, Castro e Zanini (2020) apontam que a percepção da falta de reconhecimento dos colegas de trabalho e o receio de má avaliação são pontos que podem impactar no quesito de desenvolvimento de carreira. O mesmo autor destaca ainda que esta variável merece atenção por parte da organização, sugerindo como estratégia para contornar estes problemas o fortalecimento da comunicação dos colegas de trabalho bem como o estímulo do seu envolvimento no processo laboral.

Houve 45,3% de concordância em relação à afirmação “Com o teletrabalho, me senti disperso com as distrações do ambiente doméstico” disposta no item 10, pelos servidores TAE do IFRN participantes da pesquisa. Apesar deste número não constituir a maioria dos participantes da pesquisa, este valor expressivo permite afirmar que os mesmos reconhecem as distrações do ambiente doméstico como uma desvantagem do teletrabalho. Na literatura, mesmo que não seja em um percentual significativo tal qual à descoberta deste trabalho, esta desvantagem é uma variável encontrada com frequência (BARROS; SILVA, 2010; HAU E TODESCAT, 2018; FILARDI, CASTRO; ZANINI, 2020; PANTOJA, ANDRADE; OLIVEIRA, 2020; MACHADO, 2022.).

A sobrecarga de trabalho é um ponto bastante abordado como uma das desvantagens encontradas nas pesquisas que envolvem a temática do teletrabalho (BARROS; SILVA, 2010; HAU; TODESCAT, 2018; LEITE, LEMOS; SCHNEIDER, 2019; FARIA, 2020; MACHADO, 2022). Neste escopo, a décima primeira assertiva do questionário investigou a percepção dos servidores TAE do IFRN sobre o sentimento de uma maior carga de trabalho durante a execução do teletrabalho. Destes, 68,5% informaram que concordam com tal afirmação.

É possível que esse excesso de trabalho tenha sido resultado de um período atípico como o da pandemia ocasionada pelo COVID-19 o qual a instituição investigada ainda não tinha experiência com esta modalidade de trabalho. Não obstante, o incremento de produtividade de alguns programas de teletrabalho no serviço público, incluindo a Minuta de regulamentação do PGD do IFRN (IFRN, 2022), pode resultar em sobrecarga de trabalho devido a esta exigência.

Em uma pesquisa realizada em uma instituição federal de ensino cuja natureza organizacional é semelhante ao IFRN, o resultado foi inconclusivo em relação a esta temática (BITTENCOURT, 2021). O excesso de trabalho Abbad (2019) relata ainda que a sobrecarga de trabalho pode se apresentar além do maior número de demandas ou de horas trabalhadas, mas também através de atividades cognitivamente mais complexas uma vez que a literatura expõe que o teletrabalho permite uma maior concentração e aproveitamento do tempo.

Dos participantes da pesquisa, 67% destes relataram concordar que há uma visão externa de que teletrabalhar signifique trabalhar menos, com o alto percentual de 32% de concordância total. Seja uma percepção da sociedade, chefia ou dos próprios colegas de trabalho que se encontram ou preferem a modalidade presencial, a visão preconceituosa do teletrabalho é uma das desvantagens também encontradas na literatura (BARROS; SILVA, 2010; HAU; TODESCAT, 2018; FILARDI, CASTRO; ZANINI, 2020). Barros e Silva (2010) citam ainda que esta desconfiança relacionada à carga de trabalho do teletrabalhador é maior no gênero feminino e que provavelmente aflige a autoestima e identidade das pessoas que atuam nesta modalidade laboral.

Na presente investigação observou-se que 64,5% dos participantes da pesquisa discordam do item 13, onde alegaram que a tecnologia disponível para o desenvolvimento do teletrabalho era satisfatória. Mesmo diante do teletrabalho compulsório resultante da pandemia da COVID-19, este número pode ser reflexo da infraestrutura tecnológica que o IFRN já dispunha em relação à disponibilidade e uso de sistemas eletrônicos, fator imprescindível para a execução do teletrabalho. Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) findaram por descobrir situação semelhante em uma instituição pública brasileira. Diante disto, ressalta-se que o desenvolvimento satisfatório desta modalidade de trabalho vai além da tecnologia, mas envolve toda uma infraestrutura que deve ser adaptada.

Diferentemente da iniciativa privada, onde os gastos com a montagem e manutenção da infraestrutura para se teletrabalhar pode ser acordado entre os interessados, no setor público, Heringer (2017) esclareceu que via de regra essa infraestrutura será providenciada pelo trabalhador. Nesta lógica e conforme explicado anteriormente, a minuta de regulamentação do PGD no IFRN em seu artigo 22 informa que todos os custos referentes à infraestrutura, seja ela material ou tecnológica é de responsabilidade do participante (IFRN, 2022). Tal fato se encontra em consonância com o preconizado no documento normativo que autoriza instituições da natureza do IFRN a executarem o teletrabalho, o Decreto N° 11.072/2022 (BRASIL, 2022).

Em alguns trabalhos a questão da infraestrutura pode ser vista como uma potencial desvantagem merecendo um suporte por parte das instituições empregadoras. Além da sua inadequação para o teletrabalho, outras dificuldades inerentes à infraestrutura são visualizadas quando analisadas sob o olhar dos custos e da vulnerabilidade de dados (PINEL, 1998; TREMBLAY, 2002; BARROS E SILVA, 2010; HAU E TODESCAT, 2018; LIMA, 2018; FARIA, 2020; FILARDI, CASTRO E ZANINI, 2020; VILARINHO, PASCHOAL E DEMO, 2021). Estes autores apontaram ainda que mesmo diante destes obstáculos, a percepção do conjunto de vantagens por parte dos teletrabalhadores tendem a superá-los.

Dos 203 respondentes, 147 destes representando 72,5%, discordaram da afirmativa 14, onde os servidores relataram que estavam devidamente capacitados para o desenvolvimento do teletrabalho. Assim, observa-se que mesmo diante do teletrabalho implementado de modo compulsório no IFRN como consequência da pandemia da COVID-19, os servidores TAE da instituição sentiram-se preparados para desempenhar as suas atribuições de maneira virtual.

Este sentimento de preparo exposto por parte destes servidores pode ser interpretado como um reflexo do explicitado no tópico sobre Infraestrutura, onde os mesmos alegaram que o IFRN detinha a tecnologia necessária para a execução do teletrabalho e, conseqüentemente estes servidores se auto avaliaram já capacitados para executar suas atividades através do teletrabalho. A literatura já expôs que a falta de capacitação para o desempenho desta modalidade de trabalho é vista como uma desvantagem (FILARDI, CASTRO E ZANINI, 2020; FARIA, 2020).

Antes do teletrabalho compulsório, a instituição investigada já realizava diversos procedimentos administrativos que são independentes da presencialidade do servidor. Pagamentos de contratos e tramitação de processos são exemplos de atividades que eram realizadas e que puderam ter continuidade de maneira remota. Ademais, com a perspectiva de implementação do teletrabalho de maneira permanente gerada pelo Decreto Nº 11.072/2022, o IFRN seguiu aprimorando os seus procedimentos a cerca desta modalidade de trabalho que resultou na Minuta de regulamentação do PGD de pessoal da referida instituição (IFRN, 2022). Este documento ressalta inclusive que é responsabilidade do servidor integrante deste programa de participar das capacitações incluídas em seu plano de trabalho individual, como também é de competência da direção da unidade administrativa de promover ações de treinamento que fomentem o teletrabalho.

E, mesmo na contramão do exposto no referencial teórico em uma pesquisa sobre a viabilidade do teletrabalho no serviço público brasileiro, que cita que ela “deve ser pensada e implantada com cautela, e paulatinamente, proporcionando adaptação tanto do servidor como da administração pública” (MENDES, OLIVEIRA E VEIGA, 2020, p. 12753), os servidores TAE do IFRN se sentiram preparados e capacitados para desenvolvê-la.

Quando questionados se com o teletrabalho a comunicação com os colegas de trabalho foi mais difícil prejudicando a resolução de demandas, 36,5% dos participantes da pesquisa concordaram com esta assertiva. Em pesquisas realizadas em instituições de educação com natureza semelhante a da instituição investigada, também se constatou a menor interação pessoal como uma desvantagem onde esta pode reverberar em outras variáveis, além da comunicação e a conseqüente dificuldade de resolução de demandas (BRIZZANTE, 2021; BITTENCOURT, 2021). Assim, embora o quantitativo exposto não represente a maioria destes servidores, este é um ponto que merece maiores esclarecimentos em virtude desta menção em outros trabalhos acadêmicos sobre o teletrabalho.

A flexibilidade de horários, vista como uma vantagem desta modalidade de trabalho, pode se transmutar em um obstáculo: ao possibilitar que cada trabalhador exerça suas atribuições conforme a sua rotina, o teletrabalho pode resultar em uma individualização do trabalho e perda da dimensão coletiva do mesmo (BARROS E SILVA, 2010; ROCHA E AMADOR, 2018; MACHADO, 2020). Nesta linha de pensamento, Filardi, Castro e Zanini (2020) também assinalaram que essa distância física ocasionou uma perda de comunicação

entre chefia e os seus subordinados como também o sentimento de perda de vínculo com a organização empregadora. E, embora as TICs se configurem em mecanismos poderiam solucionar esta dificuldade de comunicação entre estes pares, elas também resultam em fenômenos como a hiperconexão e a porosidade do trabalho (MACHADO, 2022), ambos com efeitos negativos sobre o teletrabalhador como, por exemplo, a invasão da vida pessoal (FELTEN, 2017; GUERRA et al., 2020).

CONCLUSÃO

O estudo apresentado buscou identificar as vantagens e desvantagens percebidas pelos servidores TAE do IFRN em razão da sua experiência com o teletrabalho. As variáveis analisadas nesta categorização foram produtividade, custos, deslocamento, foco e autonomia, qualidade de vida, isolamento social, carreira, distrações do ambiente doméstico, carga de trabalho, visão externa do teletrabalho, infraestrutura, capacitação e comunicação e resolução de demandas. Nos questionários, as vantagens que foram percebidas de forma mais intensa e, os pontos que tiveram um percentual de concordância mais elevado foram a redução de custos, menor contato com a violência urbana e qualidade de vida no trabalho.

Em relação às desvantagens, os teletrabalhadores da instituição pesquisada não expuseram nenhuma grande desvantagem, excetuando a percepção de uma maior carga de trabalho ao executar esta modalidade laboral. Seguida desta, identificou-se as distrações do ambiente doméstico e maior isolamento social como desvantagens na prática do teletrabalho. Mesmo que expressadas de forma tímida, essas desvantagens pontuadas pelos participantes da pesquisa não devem ser desconsideradas pelo IFRN. Tais variáveis merecem atenção por parte desta instituição para não se transformarem futuramente em vulnerabilidades do teletrabalho implementado de modo permanente.

Ao longo desta pesquisa notou-se que o teletrabalho que antes era embrionário na esfera pública, hoje assume papel de destaque nestas instituições. Após o impulsionamento dado pela pandemia da COVID-19, onde esta modalidade de trabalho foi efetuada com a finalidade de manutenção dos serviços públicos, o teletrabalho nas instituições federais de ensino ainda carece de maiores estudos.

Diante dos dados expostos pela presente pesquisa, se verifica que há boas perspectivas para a implementação do teletrabalho de modo permanente para os TAE na instituição pesquisada, principalmente ao levar em consideração o cenário atual sem as intempéries advindas da pandemia do novo coronavírus. Observa-se ainda que os resultados deste estudo poderão contribuir com o IFRN e com outras instituições da sua natureza com informações que auxiliam na implementação de tal modalidade de trabalho, podendo minimizar as dificuldades inerentes deste processo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G. da S. et al. Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre o desenho do trabalho. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília, v. 19, n. 4, p. 772-780, 2019. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572019000400006>. Acesso: 5 jan. 2022.

BAILEY, D. E.; KURLAND, N. B. A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 4, p. 383-400, 2002. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/227644764_A_Review_of_Telework_Research_Findings_New_Directions_and_Lessons_for_the_Study_of_Modern_Work>. Acesso: 5 nov. 2021.

BARROS, A. M; SILVA, J. R. G. da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, p. 71-91, 2010. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/pB6bjbKsBNBdKk6VwGCbSRM/abstract/?lang=pt#>>. Acesso: 14 jan. 2022.

BITTENCOURT, E. L. **Percepção geral dos servidores do Instituto Federal de Minas Gerais - Campus Ouro Preto sobre a implantação temporária, em caráter emergencial, do teletrabalho em tempos de pandemia do COVID-19**. Orientador: Renata de Sousa da Silva Tolentino. 2021. 110 f. Dissertação (Mestrado) – Mestrado em Administração, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, MG. Disponível em: <<https://repositorio.fumec.br/handle/123456789/901>>. Acesso: 21 jun. 2022.

BRASIL. LEI No 1.590, DE 10 DE AGOSTO DE 1995b. **Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1590.htm>. Acesso: 31 mar. 2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988.

BRASIL. LEI Nº 12.551, DE 15 DE DEZEMBRO DE 2011. **Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12551.htm>. Acesso: 12 nov. 2021.

BRASIL. LEI Nº 13.467, DE 13 DE JULHO DE 2017. **Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19173773/do1-2017-07-14-lei-no-13-467-de-13-de-julho-de-2017-19173618>. Acesso: 16 fev. 2022.

BRASIL. INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 98, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2020a. **Dispõe sobre as regras para implantação do programa de gestão, no regime de teletrabalho, a título de experiência-piloto**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/56126291/do1-2018-12-20-instrucao-normativa-n-98-de-19-de-dezembro-de-2018-56125999>. Acesso: 21 fev. 2022.

BRASIL. INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 21, DE 16 DE MARÇO DE 2020b. **Altera a Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, que estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal – SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19)**. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-21-de-16-de-marco-de-2020-248328867>>. Acesso em: 15 mar. 2022.

CARNEVAL, P. P. de O. **Teletrabalho na Administração Pública: Desenvolvimento de Método de Identificação de Tarefas Teletrabalháveis**, 2018. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal Fluminense. Niterói, RJ. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/handle/1/9119>>. Acesso: 21 jun. 2022.

COSTA, Isabel de Sá Affonso da. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Rev. Adm. Pública [online]**. v. 41, n.1, p. 105-124, 2007. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/6m3FZKkkjb5GVBzYtVczpVk/abstract/?lang=pt#>>. Acesso: 5 nov. 2021.

CRAIPEAU, S. Teleworking: fluid work. **Quaderni [Online]**, v. 71, p. 107 – 120, 2010. Disponível em: <<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:IXrknL96Uu8J:https://journals.openedition.org/quaderni/pdf/534+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso: 5 nov. 2021.

FELTEN, M. C. Os direitos fundamentais e as tecnologias de comunicação e informação: grupos de trabalho do Whatsapp. **Rev. Thesis Juris**, v. 6, n. 1, p. 120 – 143, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/thesisjuris/article/viewFile/9032/3866>>. Acesso: 15 dez. 2022.

FILARDI, F; CASTRO, R. M. P. de; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 1, p. 28 – 46, 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/?lang=pt#>>. Acesso: 21 fev. 2022.

GOES, G. S.; MARTINS, F. dos S.; NASCIMENTO, J. A. S. Um panorama do trabalho remoto no Brasil e nos estados brasileiros durante a pandemia da COVID-19. **Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea**, 2021. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=38597&Itemid=457>. Acesso: 8 mar. 2022.

HAU, F; TODESCAT, M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Rev. de Gestão e Tecnologia**. v. 8, n. 3, p. 37 – 52, Santa Catarina, 2018. Disponível em: <<https://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/601/pdf>>. Acesso: 03 nov. 2021.

HERINGER, V. S. **Proposta de roteiro estratégico para implantação do teletrabalho em organizações públicas: um estudo de caso no Ministério Público do Trabalho**. Orientador: Thalmó de Paiva Coelho Júnior. 2017, 179 f. Dissertação (Mestrado) – Gestão Pública, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, ES, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufes.br/handle/10/10153>>. Acesso: 23 jun. 2022.

IFRN. **Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP)**. 2022. Disponível em: <https://suap.ifrn.edu.br/documento_eletronico/visualizar_documento_digitalizado_anexo_simples/1287762/>. Acesso: 27 abr. 2023.

INEP. Divulgados dados sobre impacto da pandemia na educação. **Ministério da Educação**, 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/censo-escolar/divulgados-dados-sobre-impacto-da-pandemia-na-educacao>>. Acesso: 21 jun. 2022.

IPEA. O teletrabalho no setor público e privado na pandemia: potencial versus evolução e desagregação do efetivo. **Carta de Conjuntura**, 2020. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2020/06/potencial-de-teletrabalho-na-pandemia-um-retrato-no-brasil-e-no-mundo/>>. Acesso em: 20 jun. 2022.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. da C.; SCHNEIDER, W. A. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 3, p. 186-209, Universidade Federal do Ceará, 2019. Disponível em: <<http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/42743>>. Acesso: 9 jul. 2022.

MACHADO, P. S. X. **Teletrabalho na pandemia: Serviço público que não tem hora para acabar**. Orientador: Dr. Dimitri Augusto da Cunha Toledo. 2022, 154 f. Dissertação (Mestrado) – Mestrado em Gestão Pública e Sociedade, Universidade Federal de Alfenas, Varginha, MG. Disponível em: < <http://bdtd.unifal-mg.edu.br:8080/handle/tede/2109>>. Acesso: 29 mar. 2023.

NILLES, J.M. Telecommunications and Organizational Decentralization. **IEEE TRANSACTIONS ON COMMUNICATIONS**, v. COM-23, n. 10, Los Angeles, 1975. Disponível em: <<https://jala.com/Telecomm%20and%20Org%20Decentralization.pdf>>. Acesso: 5 nov. 2021.

PANTOJA, M. J.; ANDRADE, L. L. S.; OLIVEIRA, M. A. M. Qualidade de vida no teletrabalho compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. **Rev. UiPS**, v. 8, n. 4, p. 80 – 94, Santarém, 2020. Disponível em: <<https://revistas.rcaap.pt/uiips/article/view/21975>>. Acesso: 8 set. 2022.

PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; CARNICER, M. P. L. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. **Technovation**, v. 22, n. 12, p. 775-783, 2002. Disponível em: <<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.600.8692&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso: 10 nov 2021.

PINEL, M. de F. de L. Teletrabalho: o trabalho na era digital. **Faculdade de Administração e Finanças**, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1998. Disponível em: <<http://www.teletrabalhador.com/index.html>>. Acesso em: 9 nov 2021.

ROCHA, C. T. M. da; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cad. EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 152 – 162, 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/xdbDYsyFztnLT5CVwpxGm3g/abstract/?lang=pt>>. Acesso: 7 nov 2021.

ROSENFELD, C. L; ALVES, D. A. de. (2006). Teletrabalho. in A. D. Cattani e L. Holzmann (orgs.). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre, UFRGS, pp. 304-307.

ROSENFELD, C.L; ALVES, D.A. de (2011). Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Dados – Revista de Ciências Sociais**. v. 54, p. 207-233, 2011. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/comocitar.oi?id=21819114006>>. Acesso: 2 nov. 2021.

SILVA, Aimée Mastella Sampaio da. **A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro**. III Congresso Brasileiro de Direito e Contemporaneidade, Santa Maria, 2015. Disponível em: <<http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2015/1-2.pdf>>. Acesso: 15 jun. 2022.

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? **Rev. do Serviço Público (RSP)**, v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4938>>. Acesso: 15 jun. 2022.