

O que mudou no trabalho durante a pandemia? Experiências com o teletrabalho em uma instituição de ensino superior

What has changed with work during the pandemic? Experiences with telework in a higher education institution

¿Qué ha cambiado en el trabajo durante la pandemia? Experiencias con teletrabajo en una institución de educación superior

Recebido: 28/10/2022 | Revisado: 06/11/2022 | Aceitado: 08/11/2022 | Publicado: 15/11/2022

Victor Emanuel do Carmo Moreira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2083-3857>

Universidade Federal de Viçosa, Brasil

E-mail: victor.carmo@ufv.br

Débora Carneiro Zuin

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2077-5861>

Universidade Federal de Viçosa, Brasil

E-mail: dzuin@ufv.br

Resumo

Em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou pandemia mundial em decorrência da propagação do coronavírus SARS-CoV-2. Para diminuir a multiplicação da doença, o governo decretou medidas de restrição e isolamento social no Brasil. Com isso, muitas empresas e instituições públicas, tiveram de aderir ao teletrabalho. Esta pesquisa buscou analisar, por meio da perspectiva de servidores envolvidos com trabalho administrativo de apoio em uma instituição pública de ensino superior, como eles vivenciaram o teletrabalho. A metodologia da pesquisa foi qualitativa e os dados coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas feitas com os servidores da instituição. Os resultados desta pesquisa indicaram que o trabalho remoto mudou a configuração das relações de trabalho entre as pessoas. Os entrevistados relataram que trabalhar em *home office* trouxe mais flexibilidade na realização do trabalho além de proporcionar mais conforto, uma vez que se trabalha de casa. Contudo, eles também apontam: maior nível de estresse, ansiedade, autocobrança e cansaço; acúmulo de funções; interferência da família na realização do trabalho além da falta de equipamento e local apropriado para trabalhar. Apesar do histórico positivo em relação à implementação do teletrabalho em alguns órgãos do governo, as instituições públicas ainda podem encontrar algumas dificuldades na implementação do modelo de teletrabalho, relacionadas principalmente à estrutura da instituição e à disposição de tecnologias eficazes que viabilizem a comunicação dos funcionários.

Palavras-chave: Teletrabalho; Trabalho; Pandemia; Ensino superior.

Abstract

In March 2020, the World Health Organization (WHO) declared a global pandemic due to the spread of the coronavirus SARS-CoV-2. To reduce the multiplication of the disease, the government decreed measures of restriction and social isolation in Brazil. As a result, many companies and public institutions had to adopt telework. This research aimed at analyzing, through the perspective of public servants involved with administrative support work in a public institution of higher education, how they experienced telework. The research methodology was qualitative and the data were collected through semi-structured interviews with the institution's employees. The results indicated that remote work has changed the configuration of work relationships between people. The interviewees reported that working at home office brought more flexibility in the performance of their work, besides providing more comfort, since they could work from home. However, they also pointed out: higher levels of stress, anxiety, self-demand and fatigue; accumulation of functions; interference of the family in the work performance, besides the lack of equipment and appropriate place to work. Despite the positive history related to the implementation of telework in some government agencies, public institutions may still find some difficulties in implementing the model of teleworking, mainly due to the structure of the institution and the availability of effective technologies that enable the communication of employees.

Keywords: Telework; Work; Pandemic; Higher education.

Resumen

En marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró una pandemia mundial debido a la propagación del coronavirus SARS-CoV-2. Para reducir la multiplicación de la enfermedad, el gobierno decretó medidas de restricción y aislamiento social en Brasil. Así, muchas empresas e instituciones públicas tuvieron que adherirse al

teletrabajo. Esta investigación buscó analizar, a través de la perspectiva de los servidores involucrados con el trabajo de apoyo administrativo en una institución pública de educación superior, cómo experimentaron el teletrabajo. La metodología de la investigación fue cualitativa y los datos se recogieron mediante entrevistas semiestructuradas con los servidores de la institución. Los resultados de esta investigación indican que el trabajo a distancia ha cambiado la configuración de las relaciones laborales entre las personas. Los entrevistados informaron de que trabajar en *home office* trajo más flexibilidad a la hora de realizar el trabajo, además de proporcionar más comodidad, ya que se trabaja desde casa. Sin embargo, también señalan: mayor nivel de estrés, ansiedad, autocarga y fatiga; acumulación de funciones; interferencia de la familia en el desempeño del trabajo además de la falta de equipamiento y lugar adecuado para trabajar. A pesar de los antecedentes positivos en cuanto a la implantación del teletrabajo en algunos organismos gubernamentales, las instituciones públicas aún pueden encontrar algunas dificultades en la implantación del modelo del teletrabajo, principalmente relacionadas con la estructura de la institución y la disponibilidad de tecnologías eficaces que permitan la comunicación de los empleados.

Palabras clave: Teletrabajo; Trabajo; Pandemia; Educación superior.

1. Introdução

A descoberta de um novo vírus e a declaração de pandemia mundial em março de 2020, devido à COVID-19, acarretou em uma série de mudanças em todos os âmbitos da vida das pessoas nesse período, em especial em relação ao trabalho. Com grandes e inesperadas alterações na rotina de todos os indivíduos, surgem diversas consequências físicas, emocionais e estruturais na vida de cada pessoa, em especial consequências em relação a forma que cada pessoa percebe seu trabalho e suas relações.

Estudos recentes demonstram que as pessoas já têm convivido com novos padrões e modelos de trabalho para atender as demandas profissionais e do mercado (Paes & Santiago, 2020; Araújo & Lua, 2021; Reis & Sousa, 2022). Contudo, com a chegada do novo coronavírus em 2020, percebeu-se que essas demandas vão além das questões profissionais ou mercadológicas, as novas demandas incluem também uma necessidade sanitária que limitou e mudou radicalmente a forma tradicional de trabalho e relacionamentos corporativos.

O trabalho, certamente, é uma questão vital, na qual os indivíduos são dependentes desse sistema para sua sobrevivência, sendo a fonte de renda para sua sustentação e de suas famílias. São diversas as relações de trabalho que vêm se modificando ao longo dos anos e, nos últimos anos, uma drástica alteração foi necessária em função da situação mundial com o novo coronavírus, batizado de Sars-Cov-2, causador da doença denominada COVID-19.

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), o novo coronavírus foi descoberto pelas autoridades chinesas em 7 de janeiro de 2020 e declarado pela organização como pandemia no dia 11 de março de 2020. No Brasil, o Ministério da Saúde confirmou o primeiro caso de COVID-19 no dia 26 de fevereiro e, com o avanço da doença no país, o governo decretou estado de calamidade pública e anunciou medidas que incluíam o fechamento de fronteiras com nove países (Argentina, Bolívia, Colômbia, Guiana Francesa, Guiana, Paraguai, Peru, Suriname e Venezuela). (<https://coronavirus.saude.gov.br/>, recuperado em 16 de maio de 2020).

Medidas de restrição e isolamento social começaram a ser tomadas nas cidades mais afetadas pela pandemia, como Rio de Janeiro, onde foi decretado estado de emergência no dia 16 de março de 2020, e São Paulo, no dia 17 do mesmo mês. A partir dessas datas, os governos de cada estado começaram a decretar isolamento e fechamento de serviços não essenciais para evitar e diminuir a propagação do vírus. Devido à necessidade de isolamento social, empresas e instituições públicas tiveram de alterar suas rotinas e o trabalho remoto se tornou necessário; reuniões presenciais tiveram de ser canceladas, dando espaço para encontros virtuais; trabalhadores autônomos se viram desamparados, com poucas opções de substituição de suas atividades e, conseqüentemente, a falta de sua renda; comércios não-essenciais se viram obrigados a fechar por tempo indeterminado.

Este trabalho justifica-se pela necessidade de analisar com que forma o teletrabalho se desenvolveu e foi percebido por trabalhadores de apoio administrativo, como secretários executivos, assistentes em administração e auxiliares em administração.

O estudo buscou levantar e analisar as possíveis mudanças e consequências desse tipo de trabalho, e os resultados poderão ser importantes para nortear ações de empresas e organizações no desenvolvimento de políticas organizacionais para

um avanço nessa área, sem prejuízo para o indivíduo nem para a organização.

Vale ressaltar que este estudo se mostra relevante também, uma vez que a literatura que trata do trabalho remoto no meio administrativo de apoio é incipiente e carece de mais exploração. Estudos discorrem sobre a tecnologia em relação ao trabalho, no tocante aos avanços e adaptabilidade do profissional ao trabalho remoto, como no caso dos secretários virtuais (Fanzeres & Lima, 2018). Mas na maioria das vezes o foco é na tecnologia como ferramenta e na adaptabilidade do profissional a questões de trabalho remoto usando a tecnologia disponível. Contudo, percebe-se que existe uma necessidade de estudos que abordem a questão do trabalho a distância em si, visto que hoje a tecnologia oferece diversas ferramentas e o trabalhador não tem tempo hábil para adaptar-se, mas sim é obrigado a trabalhar em um novo formato, como aconteceu na pandemia da Covid 19.

Por fim, este trabalho teve como objetivo geral, analisar, por meio da perspectiva de trabalhadores envolvidos com trabalho administrativo de apoio em uma instituição pública de ensino superior, como eles vivenciaram o teletrabalho, especialmente na modalidade *home office*, quais foram as consequências e previsões com relação a continuidade, e possível desenvolvimento desse modelo de trabalho no setor público, bem como em outros setores no Brasil.

2. Metodologia

A metodologia utilizada nesta pesquisa foi predominantemente qualitativa. A pesquisa qualitativa não se preocupa com a representatividade numérica, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização etc. (Gerhardt & Silveira, 2009). Para a realização deste trabalho, foram definidos como sujeitos da pesquisa, secretários executivos, assistentes em administração e auxiliares em administração lotados em uma Instituição de Ensino Superior (IES) em Viçosa, Minas Gerais, que atuam como apoio administrativo nos setores aos quais são vinculados.

Quanto ao método de coleta de dados, essa pesquisa fez a aplicação de entrevistas semi estruturadas pelo fato de ser uma ferramenta utilizada para compreender, em profundidade, os aspectos sociais e humanos que se visam investigar (Gil, 1989).

O roteiro da entrevista foi elaborado a partir de um maior aprofundamento teórico sobre as questões propostas pela pesquisa e foi composto por 13 perguntas divididas em 6 blocos principais: 1) experiência com o *home office*; 2) interferência do *home office* nos resultados; 3) vantagens, desvantagens e desafios do *home office*; 4) *home office* e família; 5) interferência do *home office* na saúde e 6) finalização da entrevista.

As entrevistas tiveram uma duração média de 30 minutos e foram aplicadas virtualmente, durante o período de abril a maio de 2021, via chamada de vídeo, em função da situação no Brasil em relação ao isolamento social. As entrevistas foram gravadas e transcritas *ipsis literis*.

Foi acordado com os entrevistados que eles não teriam seus nomes reais divulgados, desse modo, empregou-se o uso de siglas para identificá-los no decorrer do estudo. O primeiro entrevistado foi identificado como E1, o segundo entrevistado foi identificado como E2, e assim sucessivamente até o décimo-segundo entrevistado, que foi identificado como E12.

Ao optar pela entrevista como o melhor método para atender os objetivos propostos, procurou-se entender o ponto de vista dos respondentes com relação ao trabalho remoto a que repentinamente foram submetidos.

Esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética da Universidade Federal de Viçosa (UFV), Brasil, protocolo: 42386621.2.0000.5153, tendo em vista as peculiaridades e questões delicadas no que se refere ao contato com os sujeitos da pesquisa.

Os sujeitos da pesquisa foram secretários executivos, auxiliares em administração e assistentes em administração lotados no Campus Viçosa e Rio Paranaíba, da UFRV, que atuam como apoio administrativo nos setores aos quais são vinculados.

Esses servidores, devido à pandemia do Covid-19, tiveram de exercer suas funções remotamente a partir de 23 de março de 2020, período em que a UFV, através da portaria nº 0201/2020, de 21/03/2020, autorizou, por tempo indeterminado, a adoção do trabalho remoto para todos os servidores da Universidade.

Os trabalhadores só voltaram a exercer suas atividades presenciais a partir de 27 de outubro de 2021 (Resolução CONSU Nº 11, de 27 de outubro de 2021), data em que a UFV autorizou o retorno gradual para o trabalho em modo presencial.

Os servidores selecionados foram tanto do sexo masculino quanto feminino, atuantes na UFV independente do tempo de serviço. O universo da pesquisa compreendeu 591 servidores lotados na UFV (408 assistentes em administração, 109 auxiliares em administração e 8 secretários executivos).

Participaram da pesquisa 12 servidores, dentre eles secretários executivos, auxiliares em administração e assistentes em administração, que atuavam em diferentes setores da Universidade como: Reitoria, Pró-Reitorias, Comissão Permanente de Pessoal Docente - CPPD e dos Centro de Ciências. Foram enviados e-mails a, no mínimo, 2 servidores técnicos administrativos por setor supracitado, quando os respondentes foram convidados a participar da pesquisa. Os dados desta pesquisa foram derivados das entrevistas realizadas e transcritas na íntegra no ano de 2021.

Após o tratamento dos dados, eles foram analisados seguindo a abordagem indutiva, pois eles têm seus pontos fortes no desenvolvimento de entendimentos, bem como sua abertura para uma metodologia flexível, “uma estrutura mais flexível para permitir mudanças na ênfase da pesquisa conforme o progresso da pesquisa” (Silverman, 2009, p. 127, tradução nossa). Dada a ênfase da pesquisa nas percepções dos entrevistados sobre o trabalho a distância em *home office*, a abordagem indutiva mostrou-se a melhor forma de conduzir a análise, e aqui ela não tenta produzir generalizações causais universais.

3. Revisão da literatura

3.1 Trabalho remoto, teletrabalho e *home office*

Os avanços tecnológicos permitiram que o trabalho pudesse ser realizado fora das instalações das empresas. Nesse contexto, surgem as modalidades de trabalho à distância, como o teletrabalho, o trabalho remoto e o *home office* (Barros & Silva, 2010).

A Lei 3.467, de 13 de julho de 2017 define teletrabalho em seu artigo 75-B como: “a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.” (Lei 3.467, 2017).

Já o trabalho remoto, conceitualmente similar ao teletrabalho, é aquele realizado à distância com auxílio das novas tecnologias da comunicação, porém, diferentemente do teletrabalho, esse pode ser realizado também dentro de um escritório, desde que esteja distante do gestor e mediado por ferramentas eletrônicas. Assim, pode-se dizer que todo teletrabalho é considerado trabalho remoto, mas nem todo trabalho remoto pode ser considerado teletrabalho. (Nogueira & Patini, 2012).

Quando o trabalho à distância é realizado na residência do empregado têm-se o *home office*. Nessa relação de trabalho, a empresa fornece as ferramentas necessárias para que ele possa realizar as tarefas designadas de sua própria casa. (Goulart, 2009 como citado em Nogueira & Patini (2012).

Segundo Maia et al. (2020) os estudos que caracterizam o trabalho realizado fora dos espaços físicos das organizações ainda estão em fase de construção e não há consenso entre os pesquisadores da área. Desse modo, como também é realizado em outros estudos, como em Queiroga (2020), utilizaremos, em alguns momentos deste trabalho, os termos “trabalho remoto” e “teletrabalho” como sinônimos, uma vez que ambos se tratam de trabalho realizado à distância com auxílio das novas tecnologias da comunicação.

3.2 Implementação do teletrabalho no setor público

O teletrabalho foi implementado no Brasil por volta dos anos 70 devido à crise do petróleo e tomou força a partir dos anos 90, em virtude dos avanços tecnológicos da informação e comunicação. (Costa, 2007 como citado por Abrão, 2013). Desde então, ele vem sendo experimentado na esfera privada, e, de forma menos intensa, na esfera pública. (Silva, 2015).

A administração pública brasileira, alvo de debates sobre eficiência e desempenho, vem recebendo demandas por serviços públicos mais rápidos e de qualidade. (Filardi et al., 2020). Nesse sentido, de acordo com Silva (2015), torna-se importante discutir a implementação do teletrabalho na área, uma vez que, essa forma de trabalho pode oferecer aumento da produtividade de seus trabalhadores e permitir mais flexibilidade na administração pública.

Além disso, como relata a autora, o Brasil já se mostra maduro o suficiente para aprovar novas políticas que visam promover a introdução do teletrabalho na sua gestão, devido, dentre outros fatores, ao elevado uso de tecnologias de informação e comunicação em suas atividades.

No setor público brasileiro, o primeiro órgão a adotar o modelo foi o Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO, empresa de informática vinculada ao Ministério da Fazenda que tem como finalidade a prestação de serviços em tecnologia da informação e comunicação para o setor público. Na organização, o teletrabalho gerou um ganho em produtividade de mais de 10% e quase 50% de economia logística. (Silva, 2015).

Além do SERPRO, de acordo com Oliveira e Pantoja (2018, p. 1667), alguns outros órgãos que implementaram, posteriormente, o teletrabalho foram: “Tribunal de Contas da União, a Advocacia Geral da União, a Receita Federal, Tribunais Regionais Federais, Tribunais de Justiça, Procuradoria Geral da República, Agências Reguladoras, Ministérios, dentre outros”. Ambos estabeleceram o trabalho remoto por meio de normas internas pois a “regulamentação do teletrabalho no Brasil permanece embrionária.” (Filardi et al., 2020, p.31).

A partir da análise da implementação do teletrabalho nesses setores, Silva (2015) escreveu sobre os requisitos para a concessão do trabalho remoto no serviço público brasileiro. Para a autora:

A possibilidade de realizar o trabalho remotamente depende de variáveis. Inicialmente, o trabalhador precisa manifestar o desejo de trabalhar em casa e sua chefia deve aprovar a participação no processo. . . . É o superior quem pode avaliar se as tarefas desempenhadas podem ser feitas remotamente e, também, se o perfil do profissional é adequado ao teletrabalho. O processo seletivo envolve visitas à residência do empregado, para verificar se o ambiente doméstico é propício ao teletrabalho, em termos de ergonomia, segurança, higiene e presença de elementos dispersivos. . . . O órgão ou empresa é responsável por oferecer equipamentos ao teletrabalhador. . . . Um profissional da área de segurança do trabalho faz a orientação . . . para adequações do mobiliário, a fim de que as instalações estejam ergonomicamente adequadas. . . . O trabalhador deve ter perfil para o teletrabalho, assim como seu gerente, e deve existir uma relação de confiança. (Silva, 2015, p. 13).

Silva (2015) ainda complementa que deve haver cautela e fiscalização no processo de teletrabalho pois ele pode trazer riscos ao trabalho e à saúde do teletrabalhador. Portanto deve haver um planejamento eficiente, pois, à medida que os teletrabalhadores ganham mais autonomia, eles podem ficar mais sobrecarregados por falta de auxílio técnico. O atual cenário pandêmico, por outro lado, fez com que diversas instituições públicas tivessem de inserir o trabalho remoto de forma brusca, sem um planejamento extenso e detalhado como recomenda Silva (2015).

3.3 Consequências do teletrabalho na modalidade *home office*

Oliveira e Pantoja (2018) e Giglio e Galeale (2016), ao apontarem os benefícios do teletrabalho para as organizações, citam: maior autonomia para chefia e subordinado; maior flexibilidade; maior produtividade; economia com ativos fixos; redução de custos corporativos e redução de despesas com os funcionários. Como exemplo dessa economia, Oliveira (2017), citando o trabalho de Brik e Brik (2013), afirma que algumas empresas que mantêm programas de teletrabalho obtiveram ganhos econômicos que variam entre 30% a 70%.

Quanto aos benefícios para a sociedade, Oliveira e Pantoja (2018) destacam, dentre outros, a inclusão social de portadores de necessidades especiais e a diminuição da poluição devido à redução de deslocamentos. Este último, no entanto, é contrariado por Oliveira (2017). Segundo a autora: “relacionar o *home office* com os discursos de sustentabilidade ou de mobilidade urbana são pouco ou nada fundamentados em elementos factíveis, isto porque trabalham com projeções e não, necessariamente, com dados da realidade.” (Oliveira, 2017, p. 74).

Além dos benefícios à empresa e à sociedade, o teletrabalho, em *home office*, traz melhorias à vida dos empregados como: flexibilidade para gerir o tempo; autonomia para organizar o trabalho; equilíbrio entre trabalho e família; diminuição de estresse e aumento da produtividade. (Barros & Silva, 2010; Aderaldo et al., 2017; Oliveira & Pantoja, 2018).

Por outro lado, o *home office* acarreta também dificuldades a esses trabalhadores, tais como: manter a visibilidade profissional; estabelecer limites para a autocobrança e conciliar o trabalho com a vida doméstica. (Barros & Silva, 2010; Oliveira & Pantoja, 2018).

Aderaldo et al. (2017) trazem conclusões semelhantes. Os resultados de seus trabalhos apontam como desvantagens do *home office*: “a sobrecarga de horas de trabalho, a dificuldade de desvincular a vida pessoal do trabalho e os problemas com a visibilidade.” (Aderaldo et al., 2017, p. 511).

3.4 A Covid-19 e o *home office* mandatário

Devido à crise ocasionada pela pandemia do coronavírus SARS-CoV-2, as autoridades tiveram de adotar medidas que repercutiram em diversas esferas da sociedade, especialmente no mundo do trabalho. Dentre essas medidas, destaca-se o distanciamento social, que induziu, conseqüentemente, a introdução massiva ao teletrabalho compulsório. (Queiroga, 2020; Silva, 2020; Araújo & Lua, 2021; Reis & Sousa, 2022).

Com isso, grande parte dos trabalhadores tiveram de aderir ao *home office* mandatário, que, segundo Queiroga (2020), é o trabalho a distância, feito em casa, que está compulsoriamente sendo realizado devido a Pandemia da Covid-19. Esse novo desenho de trabalho traz conseqüências aos seus praticantes, especialmente quanto ao desempenho na sua realização. Apesar de apresentar diferentes conceitos, os autores tendem a concordar que o Desempenho no Trabalho “compreende tudo que o trabalhador pode fazer para que a organização atinja seus objetivos.” (Sandall & Mourao, 2020, p.22).

Sandall e Mourão (2020, p. 22) ainda afirmam que “o desempenho no trabalho é fortemente relacionado a vários outros tópicos como, por exemplo, significado do trabalho, regulação emocional, bem-estar e estresse, aprendizagem e conciliação trabalho-família.” No trabalho remoto compulsório, os teletrabalhadores necessitam dispor dos meios que possibilitam a realização das suas tarefas, algo que nem sempre é possível. Além disso,

pode haver também uma pressão adicional por desempenho, uma vez que muitos dos controles nos ambientes laborais focalizam indicadores como assiduidade e pontualidade. Sem ter o controle de tais elementos, pode ocorrer uma pressão maior sobre o desempenho, sendo exigidos, não raras vezes, níveis acima daqueles que eram demandados antes de se iniciar o teletrabalho. (Sandall & Mourao, 2020, p.22).

Ademais, “um conjunto de aspectos situacionais podem influenciar nos resultados do trabalho, como falhas na conexão de internet ou no funcionamento remoto dos sistemas disponibilizados pela organização.” (Sandall & Mourao, 2020, p.25).

Dentre os teletrabalhadores compulsórios, aqueles que já usavam regularmente, ou possuíam certo nível de experiência com ferramentas de reuniões *online*, e sistemas de compartilhamento de arquivos, como *Google drive* e *Dropbox*, têm mais chance de se adaptar a esse novo modelo de trabalho. (Sandall & Mourão, 2020).

Além da interferência no desempenho, o trabalho Remoto Compulsório pode interferir na saúde do teletrabalhador, especialmente no nível de estresse dele. Segundo Pérez-Nebra et al. (2020), a exposição à autonomia e a utilização das tecnologias digitais da informação e comunicação (TDICs) podem levar ao aumento ou diminuição dos níveis de estresse

ocupacional. Vários estudos têm analisado tal tipo de interferência, como por exemplo o de Baptista e Martins (2022) que também apresentam dados sobre depressão, ansiedade e estresse em uma comunidade universitária no Brasil durante a pandemia. Ademais “variáveis contextuais, como o espaço que se tem para realizar o trabalho ou a conciliação com atividades domésticas; e individuais . . . podem afetar o nível de estresse percebido pelo indivíduo.” (Pérez-Nebra et al., 2020, p. 32)

Em relação a interferência familiar, Martins et al. (2020) afirma que, durante o *home office* mandatório,

As demandas se sobrepõem ou se alternam numa rotina diferente, sem precedentes, em que se intercalam às atividades laborais e as tarefas domésticas. As pessoas se veem obrigadas a atender as necessidades do trabalho e daqueles entes próximos que requerem mais atenção, como as crianças e os adolescentes que estão dispensados das escolas e os idosos que demandam mais cuidados, quase que simultaneamente. Lidar com a questão: ‘já que você está em casa...’ pode trazer um alto custo emocional e ser bastante desgastante. (Martins et al., 2020, p. 49).

Para os autores, o *home office* mandatório irá exigir mais do trabalhador iniciante, pois este provavelmente não domina todas as tecnologias da informação utilizadas no teletrabalho e não foi treinado para trabalhar à distância.

4. Resultados

4.1 Perfil dos entrevistados

Foram entrevistados 12 servidores, durante o período de abril a maio de 2021, que estavam trabalhando em *home office* mandatório desde 21 de março de 2020, devido a pandemia do novo coronavírus. Dos 12 entrevistados, 8 eram mulheres e 4 homens com idade que variava entre 28 e 56 anos. Em relação ao estado civil, 6 eram casados e 6 eram solteiros. 5 dos entrevistados moravam com cônjuges e filhos, 2 com os pais, 2 sozinhos, 1 apenas com o parceiro ou cônjuge, 1 com colegas e 1 em outras situações, 5 dos entrevistados tinham filhos e 7 não tinham.

4.2 Experiência com o *home office* e tecnologias da informação

Foi questionado aos entrevistados se eles já haviam trabalhado em *home office*. Dos 12 entrevistados, 10 deles disseram que a primeira vez trabalhando remotamente foi com a pandemia do Covid-19, como relatado a seguir por E4, E5 e E7: “Antes da pandemia a gente nunca teve a oportunidade de trabalhar de forma remota não.” (E4). “Não, ainda não tinha trabalhado em *home office*.” (E5). “Não, com a pandemia foi a primeira experiência.” (E7).

Apenas 2 entrevistados relataram terem trabalhado remotamente antes da pandemia, e ambos o fizeram como *freelancers*: “Já trabalhei em *home office* porque eu trabalhava pra mim mesma antes da UFV, trabalhava em casa, mas não tinha um horário muito fixo não, trabalhava de freelancer essas coisas assim.” (E11).

Antes de entrar na UFV eu trabalhava meio que *home office* também, . . . eu trabalhava como freelancer né. Eu tinha um sistema que eu desenvolvi com um colega meu e aí a gente implantava ele nas empresas. E aí quando tinha algum problema de casa mesmo a gente resolvia. (E6).

E6 implantava um sistema desenvolvido por ele mesmo nas empresas, e conseguia resolver os problemas de casa, sem a necessidade de ir até a organização, enquanto E11 trabalhava para ele mesmo de casa.

Aos entrevistados que responderam que nunca haviam trabalhado remotamente, foi questionado se eles tinham experiência ou familiaridade com ferramentas de reuniões *online* e sistemas de compartilhamento de arquivos, como *Google Drive* e *Dropbox*. Aqueles que responderam que já tinham familiaridade com as ferramentas, mesmo não trabalhando em *home office* anteriormente, as utilizavam no trabalho, como relatado por E4, E10 e E12: “A reunião *online* foi uma novidade, a gente não tinha esse hábito né.” (E4).

Com relação às reuniões, eu não tinha experiência, nunca tinha participado, já as ferramentas, o *drive* e outras

ferramentas parecidas, sim, já tinha usando no, como estudante né, que eu faço pós graduação e também no trabalho, lá no departamento a gente já tinha o costume de usar o *drive*. Tanto é que isso favoreceu bastante também o nosso trabalho agora remoto. (E10).

Sim, não com o *Dropbox*, mas com o *Google Drive* sim né, mas por conta de outras atividades né, atividades desempenhadas paralelamente ao serviço principal. Eu já tinha, não com ferramentas de reunião, de reunião eu nunca tive, mas com compartilhamento de arquivos sim. (E12).

Mesmo os entrevistados que relataram possuir experiência com os sistemas de compartilhamento disseram não ter familiaridade com as ferramentas de reuniões *online*, como foi possível observar nos relatos supracitados.

Em relação aos respondentes que disseram nunca terem trabalhado remotamente e não terem experiência com as ferramentas, foi possível observar que, em alguns casos, o *home office* agiu como um facilitador para a aprendizagem de novas tecnologias, como relatado abaixo por E7 e E3: “Já conhecia, mas não utilizava com frequência né. Eu sabia que existia, mas algumas funcionalidades também eu não conhecia, e eu fui descobrir com o *home office*.” (E7).

No início eu fiquei assim, um pouco assustada, porque tinha tecnologia que eu nunca tinha experimentado, mas assim, tão logo eu experimentei e fui familiarizando, eu achei ótimo, eu achei assim, a coisa mais prática. Eu achei muito prático mesmo. . . . Que aí eu tive a oportunidade de conhecer, de usar mais ferramentas que no presencial eu não teria . . . oportunidade de conhecer. . . . Algumas eu ainda tenho uma dificuldade, tenho uma insegurança de usar né . . . Mas eu consigo usar com um pouquinho de insegurança ali, mas ainda consigo. (E3).

E7 relatou que já conhecia algumas das ferramentas, mas não as utilizava com frequência, além disso, existiam algumas funcionalidades desconhecidas por ele e que só foi descobrir no *home office*. E3 relatou ter se assustado um pouco no início com as novas tecnologias, contudo à medida que elas foram sendo utilizadas, ele foi se familiarizando e as achou muito práticas. Os dois relatos supracitados evidenciam um caráter “facilitador” do *home office* que permitiu que esses funcionários pudessem experimentar e se familiarizar com novas tecnologias.

Quando questionados sobre a atual experiência de trabalhar remotamente, as respostas foram distintas entre si, e mostraram o contraste de percepções acerca dessa modalidade de trabalho. Para E2, por exemplo, a experiência com o *home office* foi cansativa. Ele relatou dificuldade em conciliar as atividades domésticas com o trabalho e um aumento na demanda de trabalho.

Cansativo! . . . Porque a gente não tem uma rotina. . . Além do *home office* cê ainda tem as tarefas domésticas né. . . . Eu acho que assim, aumentou a questão do atendimento né, porque . . . as pessoas, quando é *online*, elas ficam mais inseguras então te procuram mais. . . . As pessoas ficam sem horário, num tem aquela rotina né, é mensagem a qualquer hora. . . . Eu teria que estipular um prazo pra mim né "eu vou atender de x a x horas" acaba que eu vou no embalo, eu tô fazendo almoço, eu tô atendendo telefone e por aí vai. (E2).

Estabelecer limites entre a vida doméstica e o trabalho no *home office* é uma dificuldade relatada por diversos pesquisadores (Barros & Silva, 2010; Oliveira & Pantoja, 2018) e foi algo observado também neste estudo, como foi possível ver no relato supracitado.

4.3 Vantagens e desvantagens do *home office*

Essa seção traz as vantagens e as desvantagens percebidas pelos entrevistados em relação ao *home office*.

4.3.1 Vantagens

Segundo os entrevistados, as vantagens percebidas no *home office* são: maior autonomia (E1, E4, E12); flexibilidade (E2, E3, E4, E6, E10, E12); economia de recursos para a instituição (E4); maior liberdade para desenvolver o trabalho (E1, E3,

E4, E12); economia de tempo por não precisar se deslocar para o trabalho (E5, E2); acesso mais rápido à tomada de decisão (E5); maior conforto (E8); maior dinamismo na comunicação (E9); maior produtividade (E11); facilidade para realização atividades físicas (E11); menos interrupções externas (E12) e por último, maior foco (E12).

Segundo Barros e Silva (2010), Aderaldo et al. (2017) e Oliveira e Pantoja (2018), além dos benefícios à empresa e à sociedade, o teletrabalho, em *home office*, traz melhorias à vida dos empregados como: flexibilidade para gerir o tempo; autonomia para organizar o trabalho; equilíbrio entre trabalho e família; diminuição de estresse e aumento da produtividade.

No presente estudo, corroborando os autores supracitados, dentre as vantagens relatadas pelos entrevistados, as mais comuns foram: maior autonomia, flexibilidade e maior liberdade para desenvolver o trabalho.

4.3.2 Desvantagens

Apesar das vantagens relatadas anteriormente, sabe-se que o *home office* acarreta também dificuldades aos trabalhadores, tais como: manter a visibilidade profissional; estabelecer limites para a autocobrança e conciliar o trabalho com a vida doméstica. (Barros & Silva, 2010; Oliveira & Pantoja, 2018). Desse modo, foi questionado aos entrevistados, se eles percebiam desvantagens ao trabalhar remotamente.

Para os respondentes, as desvantagens percebidas foram: maior nível de estresse (E1, E3); mensagens no *WhatsApp* pessoal fora do horário de trabalho (E1, E4, E5, E10); maior nível de autocobrança (E1, E2, E3, E7, E8); acúmulo de funções (E2); dificuldade em conciliar o trabalho com as atividades domésticas (E2, E3, E8); falta de ambiente e equipamentos adequados (E3, E10); falta de acesso a informações (E3); perda do contato humano (E4, E5); dificuldade em se desligar do trabalho (E4, E6, E7, E10); aumento de gastos domésticos, energia, água, internet, etc. (E6); dificuldade em se comunicar com os colegas de trabalho (E7, E8, E12); funcionários que se aproveitam da situação para fugir do trabalho (E9); e por último, a existência de atividades que só podem ser realizadas presencialmente (E11).

Dentre as desvantagens relatadas, as mais comuns foram: maior nível de estresse, mensagens fora do horário de trabalho, maior nível de autocobrança, dificuldade em conciliar o trabalho as atividades domésticas, falta de ambiente e equipamentos adequados, perda do contato humano, dificuldade em se desligar do trabalho e por último, a dificuldade em se comunicar com os colegas.

4.4 *Home office* e família

Para Barros & Silva (2010), dentre os benefícios que mais se destacam no *home office*, está a melhoria das relações com a família. Neste estudo, quando questionado aos entrevistados se o *home office* havia afetado, de alguma maneira, as suas relações com as famílias, as respostas foram divergentes entre si.

Dos 12 entrevistados, 4 responderam que o *home office* afetou a relação de forma negativa (E1, E2, E3, E5), 7 disseram que as relações não foram interferidas (E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12) e apenas 1 (E4) disse que o *home office* afetou de forma positiva.

Para aqueles que disseram que a interferência foi negativa, os principais motivos para isso foram conflitos de rotina e a dificuldade em separar os problemas da casa do trabalho, como relata a seguir E3:

Ah modificou sim. . . . Porque, por exemplo, o meu marido ele tá fazendo trabalho presencial, então ele tem hora para sair de casa. . . . Eu preparo o almoço e algumas vezes ele chegou em casa e o almoço ainda tava pela metade né. Então teve que ir pro fogão junto comigo pra terminar o almoço porque ele tem o horário e algumas vezes também ele chegou em casa pro almoço e eu no telefone com o trabalho né e o almoço todo parado no fogão. Então, assim, ele tem o horário dele e acaba influenciando porque é uma situação que aí ele vai pro fogão também ajuda e tudo, mas gerou, assim, deu uma modificada né. . . . porque geralmente a gente costuma chegar em casa depois do trabalho. . . . agora tá tudo junto, aí . . . deu uma modificada sim. (E3).

E5 relatou ainda que em sua residência não estava apenas ele trabalhando remotamente, estavam também a sua mãe e seu irmão, algo que segundo ele, pode ter aflorado as relações pessoais na casa.

Os entrevistados que relataram que não houve interferência na relação, disseram que mesmo antes do *home office* a relação com a família já era muito boa e por isso não se modificou, outros disseram que não moravam com a família e por isso não viram nenhuma diferença: “Não, assim, porque a gente já tinha uma boa relação né, graças a Deus.” (E8).

Acho que não interferiu em nada não, porque aqui em casa não teve nenhuma interferência, a minha família né, mora fora e também a gente já tinha um contato pouco. Pouco assim né, presencialmente não era uma coisa de todo dia então não interferiu muita coisa não. (E7).

Em relação ao entrevistado que disse que houve uma melhora na relação com a família, isso se relaciona ao fato do *home office* ter proporcionado a ele um maior tempo com a família:

Eu acho que sim, eu acho que ele traz mais proximidade. Acaba que no trabalho presencial eu fico o dia todo fora, eu almoço fora, eu chego em casa, já pego as minhas coisas da academia. Então vou ficar com minha família mesmo só a partir das 9 horas da noite. Então por conta disso eu acabo convivendo mais com eles. Eu fico praticamente o dia todo com eles. E isso é um ponto positivo. (E4).

Foi possível observar, analisando as respostas deste estudo, que o *home office* interfere nas relações com a família, mas apenas para aqueles que moram com ela. O *home office* não interferiu na relação com a família daqueles trabalhadores que moram sozinhos. Além disso, quando interferiu negativamente, isso se relacionou ao conflito de rotinas e à dificuldade de separar os problemas do trabalho da família. Positivamente, o *home office* pode interferir na proximidade, fazendo com que as pessoas passem mais tempo com a sua família. Contudo, é importante ressaltar que, devido às atividades do *home office*, passar mais tempo com a família não necessariamente significa interagir mais com ela.

4.5 Home office e saúde

Quando foi questionado aos entrevistados se o *home office* afetou de alguma maneira a saúde deles, houveram 3 grupos de respostas: 1) não houve interferência na saúde (E10); 2) houve interferência positiva na saúde (E4, E5, E6, E7, E12) e 3) houve interferência negativa na saúde (E1, E2, E3, E8, E9, E11).

Apenas um dos entrevistados, E10, respondeu que não houve interferência. Para ele, a saúde não foi afetada pelo *home office* e continuou da mesma forma que era no presencial.

Os entrevistados que relataram uma melhora, correlacionaram-na à diminuição de estresse (E4, E5, E12), à possibilidade de se alimentar melhor em casa (E5) e por último à melhoria no sono (E6).

Para a maioria dos respondentes, entretanto, o *home office* interferiu negativamente na saúde. Esses entrevistados disseram que no *home office* houve aumento de ansiedade (E1, E2), maior nível de cansaço (E2), dificuldade para dormir (E3), ganho de peso (E8, E9) e sentimento de tristeza relacionado à falta dos colegas de trabalho e à sensação de solidão ao trabalhar sozinho de casa (E11).

De acordo com Pérez-Nebra et al. (2020) o trabalho remoto compulsório pode interferir na saúde do teletrabalhador, especialmente no nível de estresse dele. Os resultados desta pesquisa corroboram tal afirmação. Além disso, foi possível observar que o *home office* interfere também na alimentação, na qualidade do sono, no nível de ansiedade, no nível de cansaço e até mesmo no peso do trabalhador.

5. Considerações Finais

O objetivo geral deste trabalho foi analisar, por meio da perspectiva de trabalhadores envolvidos com trabalho

administrativo de apoio em uma instituição pública de ensino superior, como eles vivenciaram o teletrabalho. Desse modo, com a coleta e a análise dos dados obtidos pelas entrevistas semiestruturadas, foi possível saber como os trabalhadores lidaram com o *home office* em meio a pandemia da Covid -19 no Brasil.

Em relação a experiências pregressas com a modalidade de trabalho, a maioria dos entrevistados relatou nunca ter trabalhado em *home office* antes da pandemia. Dentro desse grupo foi possível observar que, em alguns casos, a modalidade agiu como uma facilitadora para a aprendizagem de novas tecnologias. Quando questionados sobre a atual experiência de trabalhar remotamente, as respostas foram distintas entre si, e mostraram o contraste de percepções acerca dessa modalidade de trabalho. Enquanto para alguns a experiência com o *home office* foi cansativa, para outros trouxe mais produtividade, liberdade e flexibilidade de horários.

Observou-se ainda que aqueles que já usavam regularmente, ou possuíam certo nível de experiência com ferramentas de compartilhamento de arquivos, e outras comumente usadas no trabalho a distância, mostraram maior adaptabilidade ao trabalho remoto.

Sobre as vantagens do *home office* relatadas pelos respondentes, corroborando o referencial teórico, as mais comuns foram: maior autonomia, flexibilidade e maior liberdade para desenvolver o trabalho. Quanto às desvantagens, os entrevistados elencaram: maior nível de estresse, mensagens fora do horário de trabalho, maior nível de autocobrança, dificuldade em conciliar o trabalho as atividades domésticas, falta de ambiente e equipamentos adequados, perda do contato humano, dificuldade em se desligar do trabalho e por último, a dificuldade em se comunicar com os colegas.

Foi possível observar que o *home office* interfere nas relações familiares dos teletrabalhadores, mas apenas para aqueles que moram com a família. A modalidade de trabalho não interferiu na relação com a família daqueles trabalhadores que moram sozinhos. Além disso, quando interferiu negativamente, isso se relacionou ao conflito de rotinas e à dificuldade de separar os problemas do trabalho do ambiente familiar. Positivamente, o *home office* pode interferir na proximidade, fazendo com que as pessoas passem mais tempo com seus familiares. Contudo, é importante ressaltar que, devido às atividades do trabalho, passar mais tempo com a família não necessariamente significa interagir mais com ela.

Os resultados desta pesquisa demonstraram que além de interferir no nível de estresse dos trabalhadores, o *home office* também afeta a alimentação, a qualidade do sono, o nível de ansiedade, de cansaço e até mesmo o peso do trabalhador.

Apesar dos pontos negativos levantados, a maioria dos entrevistados disse que aceitaria permanecer trabalhando em *home office* após a pandemia, e para tomar tal decisão levou em consideração a flexibilidade e a não necessidade de deslocamento para o trabalho todos os dias.

A implementação do trabalho remoto no serviço público depende de vários aspectos como infraestrutura adequada, disponibilidade de tecnologias e perfil do funcionário e gestor para o teletrabalho. O trabalho remoto implementado na Universidade Federal de Viçosa, no entanto, foi de forma mandatória, e a organização não dispunha de todos os materiais necessários para que a implementação fosse feita sem prejuízos.

Segundo os entrevistados, algumas ações podem ser implementadas para que haja uma diminuição dos impactos negativos do *home office* como o oferecimento de equipamento adequado, como computadores e materiais de escritório; a realização de cursos e treinamentos voltados ao ambiente de trabalho virtual; o oferecimento de atividades de lazer como os *e-sports*; melhoria na conexão de internet do teletrabalhador e a implementação de canais próprios de comunicação institucional como *WhatsApp business* e outros.

Conclui-se que, apesar do histórico positivo em relação à implementação do teletrabalho remoto em alguns órgãos do governo, as instituições podem encontrar algumas dificuldades na implementação do modelo, relacionadas principalmente à estrutura da instituição e à disposição de tecnologias eficazes que viabilizem a comunicação dos funcionários. Algo agravado ainda mais quando o modelo é implementado de forma mandatória, como na pandemia da Covid 19.

A principal mudança com a implantação do trabalho remoto foi em relação à percepção dos trabalhadores com o teletrabalho. A experiência mostrou aos servidores uma nova modalidade de trabalho que traz mais flexibilidade e mais economia para as organizações.

As implicações dos resultados desta pesquisa podem ser exploradas em relação ao trabalho dos profissionais de apoio administrativo durante a pandemia e após a pandemia. As perguntas para futuras investigações são se esse modo de trabalho continuará e em quais áreas. Os trabalhadores aqui analisados são servidores de uma universidade pública no Brasil, que atuam como apoio administrativo e foram forçados a interromper o trabalho presencial para trabalhar remotamente em *home office*. Outras perguntas que podem permear novos estudos também estão relacionadas aos efeitos mais amplos que o *home office* pode causar em relação à vida das pessoas, como saúde, família etc. Futuros estudos podem também, investigar sobre o teletrabalho na ótica dos gestores das instituições e saber deles como foi a percepção daqueles que tiveram que gerenciar pessoas à distância. Como a pandemia ainda está em curso chegando ao seu final, espera-se que ainda seja um campo de crescimento para estudos em relação a processos de trabalho das pessoas. Conclui-se que, o título de um novo estudo do mesmo escopo pode vir a ser: O que pode mudar no serviço público após a pandemia?

Agradecimentos

Agradecemos ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, que através da concessão de bolsa de iniciação científica possibilitou a realização desta pesquisa; agradecemos também ao Departamento de Letras e ao curso de Secretariado Executivo Trilíngue da Universidade Federal de Viçosa e às pessoas que se envolveram neste estudo, contribuindo para os resultados e para o aprendizado dos pesquisadores.

Referências

- Abraão, C. (2013). *Teletrabalho: Vantagens e Desvantagens na Perspectiva de Servidores do Instituto Serzdelo Corrêa (Isc)* (Monografia). Universidade Federal de Brasília, Brasília, DF, Brasil. Recuperado de https://bdm.unb.br/bitstream/10483/5455/1/2013_ChafiaAbrao.pdf
- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos Ebape. Br*, 15, 511-533. doi.org/10.1590/1679-395160287
- Araújo, T. M., & Lua, I. (2021). O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 46, e27. <https://doi.org/10.1590/2317-6369000030720>
- Baptista, C. J., & Martins, A. M. (2022). Screening for Depression, Anxiety, and Stress in the initial and middle stages of the COVID-19 pandemic in a university's community in the Mid-West Brazil, 2020. *Research, Society and Development*, 11(12), e171111233588. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i12.33588>
- Barros, A. M., & Silva, J. R. G. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos Ebape. Br*, 8, 71-91. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512010000100006>
- Fanzeres, N., & Lima, L. C. (2018). Evidências de adaptação de profissionais de secretariado ao trabalho virtual. *Revista de Gestão e Secretariado*, 9(1), 42-64. <https://doi.org/10.7769/gesec.v9i1.634>
- Filardi, F., Castro, R. M. P., & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos Ebape. Br*, 18(1), 28-46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). Organizadores. *Métodos de Pesquisa*. Editora UFRGS.
- Giglio, C. R. F. S., & Galegale, N. V. (2016). Vantagens do Teletrabalho para as empresas: produção científica nos principais congressos brasileiros. In *XI Workshop de Pós Graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza*, São Paulo, SP, Brasil, 9.
- Gil, A. C. (1989). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas.
- Lei 3.467, de 13 de julho de 2017. 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. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm
- Maia, F. L., Müller, R., & Bernardo, K. A. S. (2020). O trabalho remoto no secretariado: panorama da realidade brasileira a partir do cenário do COVID-19. *Revista Expectativa*, 19(2), 118-137. <https://doi.org/10.48075/revex.v19i2.25818>
- Martins, L. B., Aguiar, C. V. N., & Bastos, V. B. (2020). COVID-19: Seus Impactos nas Relações Trabalho-Família. In F. Queiroga (Org.), *Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19* (Vol. 1, Cap. 6, 49-58). Porto Alegre: Artmed Editora.

Nogueira, A. M., & Patini, A. C. (2012). Trabalho remoto e desafios dos gestores. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 9(4), 121-152. <https://doi.org/10.5773/rai.v9i4.800>

Oliveira, D. R. D. (2017). *Do fim do trabalho ao trabalho sem fim: o trabalho e a vida dos trabalhadores digitais em Home Office* (Tese de Doutorado). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, Brasil. https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/10792/TESE_OLIVEIRA_DANIELA%20RIBEIRO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Oliveira, M. A., & Pantoja, M. J. (2018). Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. In: *Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público*, Florianópolis, SC, Brasil, 2.

Paes, R. V. O., & Santiago, C. S. (2020). Assessoramento remoto por meios de escritórios virtuais: uma categorização de serviços prestados. *Revista de Gestão e Secretariado*, 11(1), 41-62. <https://doi.org/10.7769/gesec.v11i1.1055>

Pérez-Nebra, A. R., Carlotto, M. S., & Sticca, M. G. (2020). Bem-estar e Estresse Ocupacional em Contexto de Distanciamento Social. In F. Queiroga (Org.), *Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19* (Vol. 1, Cap. 4, 31-37). Porto Alegre: Artmed Editora.

Queiroga, F. (Org.) (2020). *Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19* (Vol. 1). Artmed Editora.

Reis, I. L. N. S., & Sousa, C. V. (2022). Acordei em Home Office: Vantagens e desvantagens. *Humanas Sociais & Aplicadas*, 12(35), 57-75. <https://doi.org/10.25242/8876123520222320>

Sandall, H., & Mourão, L. (2020). Desempenho no Trabalho: Desafios para Trabalhadores e Gestores em Teletrabalho Compulsório. In F. Queiroga (Org.), *Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19* (Vol. 1, Cap. 3, pp. 21-29). Porto Alegre: Artmed Editora.

Silva, A. M. S. (2015). A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. In *Anais do 3º Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade*. Santa Maria, RS, Brasil, 3.

Silva, P. H. I. (2020). O mundo do trabalho e a pandemia de covid-19: um olhar sobre o setor informal. *Cademo de Administração*, 28, 66-70. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53586>

Silverman, D. (2015). *Interpreting qualitative data*. Sage.