

TELETRABALHO DURANTE A PANDEMIA: A EXPERIÊNCIA DO CORPO TÉCNICO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA - UDESC

1 INTRODUÇÃO

Com a intensificação da necessidade de isolamento devido a pandemia gerada pela Covid-19, organizações tiveram que reinventar o modo como vinham trabalhando. Considerando as incertezas do ambiente, as organizações foram compelidas a adotar práticas mais flexíveis, sejam elas estratégicas ou operacionais, para responder rapidamente às novas demandas (DA SILVA, 2014). O teletrabalho, que já era visto como uma inovação organizacional que dissolve o espaço e o tempo, na medida em que o local de trabalho não apresenta mais os limites geográficos das organizações (NOHARA et al., 2010), ganhou ênfase e adeptos para a continuidade do trabalho nessa situação de emergência (DONNELLY; THOMSON, 2015).

Pouco se sabe dos desafios e resultados do teletrabalho em situações de desastre (DONNELLY; THOMSON, 2015), embora espere-se que seja melhor em organizações com experiência em arranjos de trabalho flexíveis (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001). No contexto de ambientes externos altamente instáveis fora do controle dos colaboradores ou da organização, o alinhamento das demandas e recursos com circunstâncias de vida individuais são cruciais (DONNELLY; THOMSON, 2015).

Diversas instituições têm entrado em teletrabalho, em nível municipal, estadual e federal para manter o isolamento social requerido pela Covid-19. No contexto do serviço público, instituições catarinenses que já praticavam o teletrabalho, como Tribunal de Contas do estado de Santa Catarina (TCE-SC), Ministério Público de Santa Catarina (MPSC), Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região (TRT12) e Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC), intensificaram a modalidade.

Universidades catarinenses como a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) também têm inserido o *home office*, assim como a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Na UDESC, iniciou-se em 17 de março de 2020 em caráter temporário, excepcional e emergencial o teletrabalho e a flexibilização da jornada de trabalho por meio da Resolução n. 06/2020 – CONSUNI. Ficou estabelecida aos servidores a jornada laboral em regime de teletrabalho ou de revezamento. Em função da instabilidade causada pela Covid-19, o alinhamento das demandas e recursos individuais foram cruciais (DONNELLY; THOMSON, 2015). A formalização da prática do teletrabalho na estrutura das organizações públicas advém com a proposta de instrumento de normatização interna, com devida publicidade, impessoalidade e legalidade da experiência (MROSS, 2016).

Com a continuidade da situação, foi criada a instrução normativa 007 de 22 de abril de 2020. Esta instrução trouxe mais orientações aos teletrabalhadores. Ficou a cargo da chefia imediata pactuar junto ao servidor técnico universitário e estagiário o plano de trabalho a ser executado em teletrabalho, especificando as tarefas a serem desenvolvidas, determinando as metas, se for o caso, e os respectivos prazos de entrega, a fim de dar continuidade regular as atividades desenvolvidas pelo setor. Nesse sentido, a instrução normativa trouxe aspectos à comprovação do trabalho dos servidores em teletrabalho integral, pois servidores técnicos universitários e os estagiários que realizarem as atividades em teletrabalho possuem a obrigação de justificar a ausência do registro do ponto.

Na literatura, encontram-se casos de teletrabalho em instituições de ensino superior (IES) em relação ao trabalho de docentes (GOMES, 2002; SCHROEDER, 2007; CARNEVAL, 2018), e não aos cargos técnicos administrativos. Destaca-se que os docentes já possuem certa flexibilidade de horários na UDESC, enquanto os técnicos administrativos não.

Ainda, a maioria dos servidores técnicos nunca tiveram uma experiência anterior de trabalho remoto na UDESC (172). Apenas 16 servidores tiveram experiência de teletrabalho de um a quatro vezes por semana, e, ainda, só três servidores realizaram teletrabalho em período integral. Outros 11 servidores realizaram as atividades de forma remota em ocasiões especiais, seja por motivos pessoais, ou para concluir tarefas que excederam a carga horária no período. Pode-se inferir, então, que para a grande maioria foi uma mudança ocorrida de forma repentina, sem preparação ou experiência prévia (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001).

Nessa esteira, a presente pesquisa busca analisar a experiência de teletrabalho, durante a pandemia, da Universidade do Estado de Santa Catarina, ao que tange os cargos técnicos administrativos. Os dados recolhidos, foram analisados em relação à experiência com o teletrabalho, infraestrutura, benefícios e fragilidades. A seguir, apresenta-se uma breve fundamentação teórica, seguida dos procedimentos metodológicos e resultados encontrados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Teletrabalho

O teletrabalho pode ser definido como sendo um trabalho remunerado a partir de casa, ou de qualquer outra estação de trabalho fora do local de trabalho da organização por pelo menos um dia (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004). Então, as características do teletrabalho podem ser detalhadas em relação: ao local de trabalho e à periodicidade de teletrabalho (integral ou parcial). No que tange às diferentes possibilidades de localização do trabalho, destaca-se o *home office* ou *home-based work*: que pode ser definido como local de trabalho na casa do profissional (AGUILERA et al., 2016).

Em relação à periodicidade de teletrabalho, Collins, Hislop e Cartwright (2016) perceberam que a maioria dos estudos acadêmicos focam o teletrabalhador em tempo parcial, embora sejam os colaboradores em tempo integral quem geralmente sofrem maiores impactos. O horário que o trabalho é desenvolvido, também pode ser analisado, visto que nem todos as pessoas possuem a mais alta qualidade de produção de serviço em turno diurno (HILL; FERRIS; MÄRTINSON, 2003). Neste sentido, o trabalho poderia ser realizado no tempo em que o profissional deseja. Contudo, da maioria dos colaboradores que trabalham quando querem, 60% concordaram que trabalham muito mais tempo (MARUYAMA; HOPKINSON; JAMES, 2009). Também, percebe-se que enquanto o teletrabalhador tem autonomia para gerir o tempo, paradoxalmente, não tem controle sobre seu tempo de trabalho, uma vez que passa a ser definido pelo volume de trabalho, sem restrição de tempo (ROSENFELD; DE ALVES, 2011).

2.2 Infraestrutura para o teletrabalho

A infraestrutura apresenta-se em relação aos meios de comunicação (CONTRERAS; ROJAS, 2015), ao ambiente de trabalho (SILVA, 2004; CARNEVAL, 2018) e às áreas de apoio e treinamento (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Bayrak (2012), apresenta quatro serviços essenciais de apoio a um colaborador durante o regime de teletrabalho: suporte técnico, apoio organizacional, apoio gerencial e apoio à tarefa.

O novo ambiente de trabalho, que geralmente passa a ser em casa, deve ter aspectos como mobiliários dispostos de maneira ergonômica, organização da mesa do local de trabalho, boa luminosidade e limpeza, como também, a necessidade de evitar interrupções de familiares (SILVA, 2004). É recomendado que a organização especifique ao teletrabalhador

as condições de trabalho (condições ambientais, organização do trabalho, equipamentos) indicadas para não comprometer a saúde e a segurança do trabalhador e o desempenho da tarefa (CARNEVAL, 2018).

Da mesma forma, a tecnologia disponível ao teletrabalhador deve ser adequada (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Torna-se necessário adotar um pacote de ferramentas colaborativas que inclua agendas compartilhadas, acesso a documentos comuns, comunicação em tempo real, e-mail, entre outros (CONTRERAS; ROJAS, 2015).

Destaca-se, também, além da necessidade de o profissional ser sensibilizado acerca de infraestrutura necessária e tecnologia, a disponibilização de suporte psicológico, para que ocorra um equilíbrio entre as atividades profissionais e a vida pessoal dos teletrabalhadores (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Sensações como ansiedade, depressão, desamparo, desespero, irritação mau humor, cansaço e dor (física) devem ser monitorados, pois podem vir a ocorrer com maior frequência no teletrabalho (PINTO, 2003). Esse monitoramento serve para que não ocorram problemas ou doenças relativas ao trabalho (BRASIL, 2017).

As organizações precisam patrocinar, comunicar e incentivar diferentes oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento de carreira a fim de que o teletrabalhador consiga manter seu vínculo e se desenvolva (BUENO; SALVAGNI, 2016). Alerta-se que o não cumprimento das necessidades de treinamento e desenvolvimento dos teletrabalhadores pode ocasionar consequências negativas aos profissionais (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002).

A análise das características das pessoas é importante no teletrabalho, pois algumas características pessoais dos colaboradores são determinantes para a adaptabilidade a esse modelo de trabalho (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Por exemplo, há pessoas com maior necessidade de compartilhar informações, participar de micro reuniões, manter a troca de ideias e a necessidade de socialização com os colegas de trabalho (BÉLANGER, 1999).

Também é importante as organizações investigam as responsabilidades do profissional em casa, como por exemplo, a necessidade de cuidar de outras pessoas (SOLÍS, 2017). Ainda, a provável variabilidade das circunstâncias de vida individuais em um desastre, apresentam desafios significativos para organizações e solicita uma avaliação ponderada das necessidades individuais e processos flexíveis que podem orientar os gestores (DONNELLY; THOMSON, 2015).

2.3 Benefícios e Fragilidades

O impacto do teletrabalho tem sido pesquisado em diferentes perspectivas. Na pesquisa busca-se averiguar os benefícios e fragilidades na perspectiva do colaborador em relação ao aspecto profissional e pessoal. Basicamente, o teletrabalho agrega flexibilidade de horário e localização (TREMBLAY; THOMSIN, 2012) sendo possível realizar o trabalho no horário que for mais produtivo (TEO; LIM; WAI, 1998). Também aumenta a satisfação do trabalho (ABDULLAH; ISMAIL, 2012), e conseqüentemente o comprometimento organizacional (GOLDEN, 2006).

Reduz as interferências dos colegas de trabalho e o estresse do ambiente de trabalho (TREMBLAY; THOMSIN, 2012). Gera autonomia no ritmo de trabalho (TEO; LIM; WAI, 1998), possibilitando a melhoria no conhecimento da demanda de trabalho (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020), como também, na própria distribuição da carga de trabalho (LIMA, 2018). Ainda como benefício profissional, é possível destacar a melhoria nas competências individuais (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017), como também, aumento de eficiência (TREMBLAY; THOMSIN, 2012) e de produtividade (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004).

Em nível pessoal, o teletrabalho evita o deslocamento (TREMBLAY; THOMSIN, 2012), o estresse (HAU; TODESCAT, 2018) e a exposição à violência (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020) atrelado a ele, gerando economia financeira em deslocamento, vestuário e alimentação (HAZAN; MORATO, 2018). Nesse sentido, o teletrabalho agrega mais benefícios a pessoas que possuem um maior tempo de descolamento trabalho-casa (NILLES, 1988).

Trabalhar em casa propicia a organização do tempo livre (HAU; TODESCAT, 2018; ANSONG; BOATENG, 2018), pode gerar melhoria na vida social (ANSONG; BOATENG, 2018), desenvolvimento pessoal (TREMBLAY; THOMSIN, 2012) e aumentar a qualidade de vida (TEO; LIM; WAI, 1998). Propicia o equilíbrio entre trabalho e família (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001) ao gerar maior convívio familiar (HAZAN; MORATO, 2018).

Em relação às fragilidades que o teletrabalho pode ocasionar ao profissional, tem-se a falta de infraestrutura e de treinamentos, assim como a possibilidade de geração de problemas com controle de horário/produção (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). O teletrabalho reduz o espaço no trabalho (TEO; LIM; WAI, 1998) com consequente redução da possibilidade de promoção (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001). Também aumenta a pressão (TREMBLAY; THOMSIN, 2012), gerando exaustão do trabalho (GOLDEN, 2006) e mais cansaço no final do dia (TREMBLAY; THOMSIN, 2012). É uma modalidade que reduz o convívio social (HAZAN; MORATO, 2018) a interação profissional (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004) e pode criar problemas de comunicação (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Nota-se, também, a individualização do trabalho (ROCHA; AMADOR, 2018), perda de espírito de equipe (TREMBLAY; THOMSIN, 2012) e vínculo com a organização (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

Em nível pessoal, o teletrabalho reduz as interações sociais e aumenta o isolamento social (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001) e propicia a invasão do espaço familiar (DA COSTA, 2007), ocasionando distração com a família ou com atividades domésticas (HAZAN; MORATO, 2018). Também, ocasiona a transferência de custos (DA COSTA, 2007; TREMBLAY; THOMSIN, 2012) de disponibilidade de equipamentos e recursos de trabalho (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004). Pode gerar problemas psicológicos (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020) como o aumento de ansiedade (PINTO, 2003) e a necessidade de lidar com a visão preconceituosa das pessoas (HAU; TODESCAT, 2018).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa classifica-se como um estudo de caso (YIN, 2001) na Universidade do Estado de Santa Catarina, com abordagem quali-quantitativa. O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário, criado com auxílio da coordenadoria de recursos humanos da UDESC, para disponibilização aos técnicos universitários que tiveram que realizar o teletrabalho integral devido à necessidade de isolamento social. As questões foram desenvolvidas com base no referencial teórico, sendo em sua maioria, de respostas fechadas, com apenas cinco questões discursivas. Os dados recolhidos, foram analisados em relação à experiência com o teletrabalho, infraestrutura, benefícios e fragilidades. Obteve-se uma representatividade de 26,93%, sendo 202 respostas em um universo de 750 técnicos. Informa-se que os técnicos entraram em regime de teletrabalho em março, acumulando quase dois meses de trabalho nessa modalidade. O questionário ficou disponível de 05/05/2020 a 16/05/2020.

Em relação ao perfil dos respondentes, destaca-se que a grande maioria ocupa cargos de técnicos de desenvolvimento (82), de suporte (65) e de execução (51). A maioria dos respondentes estão lotados em centros de ensino, sendo que houve respostas de todos os

centros. Ainda, houve respostas de todas as Pró-Reitorias e de três Secretarias. 70 servidores respondentes ocupam cargo de chefia. No que tange à faixa etária, percebe-se que a maioria está entre 31 e 40 anos (93). Apenas 17 servidores têm de 20 a 30 anos e o restante da amostra, possui acima de 40 anos (91). O tempo de trabalho na instituição para 158 participantes situa-se acima de cinco anos. Contudo, percebe-se uma parcela de servidores (39) ainda em estágio probatório (menos de 3 anos).

A maioria dos servidores respondentes (120) mora próximo à instituição (até 10km). Uma menor parcela mora acima de 20km (32). No que tange à escolaridade, a maioria possui pós-graduação já completa (125). Pode-se inferir que os respondentes possuem um alto nível de escolaridade (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001), sendo que há apenas quatro servidores com escolaridade de ensino médio completo. Por fim, relata-se que apenas oito servidores respondentes reportaram algum tipo de deficiência.

A análise de dados é composta pela análise de conteúdo categorial, onde utilizou-se procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das questões abertas do questionário, por meio de categorizações que permitam a inferência de conhecimentos relativos às variáveis identificadas (BARDIN, 2004). Os dados quantitativos tabulados de questionário, seguem uma análise de estatística descritiva, dentro das categorias de análise definidas. As dimensões de análise e suas subseqüentes categorias são: teletrabalho (localização, horário, tempo de serviço, e periodicidade), infraestrutura para o teletrabalho (ambiente de trabalho, suporte organizacional, ferramentas de comunicação, áreas de apoio no teletrabalho – psicologia, ergonomia, treinamento, fisioterapia, enfermagem e segurança do trabalho), e benefícios e fragilidades encontradas ao longo da experiência.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A maioria dos servidores tem avaliado a experiência atual de trabalho remoto de forma satisfatória ou muito satisfatória (73,7%). Contudo, 40 servidores têm avaliado de forma regular, enquanto, 13 servidores não têm avaliado positivamente essa experiência. A maioria dos servidores que avaliou negativamente a experiência, reside relativamente perto da instituição (até 10 km). Em relação a idade, percebe-se que as quatro pessoas que avaliaram como muito ruim, são servidores sem cargo de chefia e possuem entre 31 e 40 anos. Ainda, observa-se que a maioria das avaliações negativas advém de servidores que trabalham na instituição de 5 a 10 anos, sendo apenas um servidor de até um ano e dois acima de 15 anos.

Em relação aos gestores, apenas três avaliaram negativamente a experiência, 19 avaliaram de forma regular e 46 como sendo boa ou muito boa. No que tange as pessoas com deficiência, duas perceberam que a experiência tem sido regular, enquanto as demais avaliaram a experiência como boa ou muito boa. Ressalta-se que todos os servidores acima de 61 anos tiveram respostas positivas (bom ou muito bom) em relação à experiência, assim como os que residem acima de 51 km de distância da instituição. Também, todos os servidores com tempo de casa de três a cinco anos avaliaram bem a experiência.

A experiência em trabalho remoto e as sugestões de melhorias envolveram, basicamente, aspectos como: acompanhamento, comunicação, digitalização de processos, equipamentos, tipo de teletrabalho, tecnologias, treinamento e ergonomia. Além disso, muitas reflexões foram desenvolvidas sobre a modalidade e solicitações de continuidade após a possibilidade de volta ao presencial. A seguir apresentam-se os resultados detalhados nas respectivas dimensões e categorias de análise.

4.1 Teletrabalho

Os servidores técnicos têm exercido o trabalho em casa, caracterizando-se como *home office* (AGUILERA et al., 2016) em regime integral. A maioria realiza as atividades com “disponibilidade total no horário de trabalho anterior, mas com flexibilidade para outros horários, de acordo com a demanda” (S128). Devido a essa flexibilidade, alguns servidores reportaram que: “trabalho o dia inteiro” (S10) ou “em geral o dia todo” (G8). Para alguns, a demanda diminuiu, enquanto para outros, a demanda aumentou: “Conforme a demanda, podendo levar muito menos do que as 6 horas ou muito mais do que as 6 horas” (S34); “A demanda de trabalho redobrou, as demandas não respeitam o horário de trabalho fixo. Hoje trabalho muito além das 6h diárias, posso até dizer que mais de 10h diárias” (G44).

Verifica-se, desta forma, a importância de a instituição acompanhar de perto a experiência dos servidores, para que não ocorram problemas ou doenças relativas ao trabalho (BRASIL, 2017). Ainda, verificou-se que alguns servidores têm se organizado para trabalhar no turno noturno: “[...] Gosto mais de trabalhar a noite, é o horário em que outras atividades não interferem no trabalho. Cuido do meu pai que tem 88 anos, então o melhor horário é a noite (S158)”. Destaca-se, ainda, outros servidores que têm trabalhado, até mesmo, nos finais de semana: “como complemento a carga horária executo atividades a noite, em finais de semana conforme disponibilidade de horário” (G7). Estes são aspectos que devem ser discutidos com cuidado, visto que não há o pagamento de horas extras e nem noturnas.

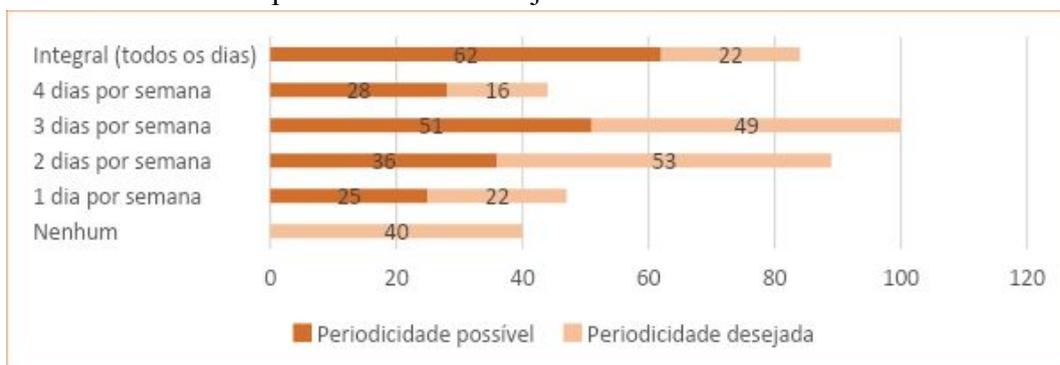
Embora alguns servidores tenham apreciado a disponibilidade dos colegas de trabalho em diversos horários do dia ou até mesmo da flexibilidade de horário, muitos têm reclamado por estarem constantemente sendo chamados fora do horário padrão de serviço: “o problema que identifiquei com horário é que acabo por estar sempre em alerta, como se estivesse na obrigação do trabalho o tempo todo e não apenas no limite do expediente” (S16).

Em relação à percepção dos servidores ao tempo de trabalho realizado de forma remota, percebe-se um número expressivo que acredita trabalhar mais que a jornada padrão (75), sendo desses, 28 gestores (MARUYAMA; HOPKINSON; JAMES, 2009). Entretanto, observa-se que 85 servidores têm mantido o trabalho dentro da jornada padrão. Inclusive, 42 servidores têm sentido que trabalham menos que a jornada padrão, sendo desses, 9 gestores. A maioria das pessoas com deficiência percebe que trabalham o mesmo do que antes, sendo que apenas um servidor acredita trabalhar mais e outro, acredita trabalhar menos.

Para o tipo de trabalho e função desempenhada pelo servidor, não há unanimidade em relação ao que seja adequado como periodicidade de trabalho em casa, visto que depende das atividades que cada um exerce. Contudo, percebe-se que todos acreditam ser possível a flexibilização do trabalho pelo menos por um dia da semana. Além disso, de três a cinco dias de teletrabalho soma 141 dos servidores respondentes, conforme Gráfico 1. Entretanto, percebe-se que 40 servidores não possuem interesse em continuar em teletrabalho. Dentre esses 40 servidores, 32 residem até 10 km do local de trabalho e 15 são gestores. Apenas uma pessoa com deficiência não tem o interesse de continuar o teletrabalho em nenhuma modalidade.

Observa-se que 162 servidores têm o interesse em continuar essa modalidade de trabalho, pelo menos, um dia na semana. Dentre esses, 55 são gestores. Ainda, dos 22 servidores que têm interesse em exercer o teletrabalho integralmente, cinco ocupam cargo de chefia. Dos que buscam o teletrabalho integral, 12 residem até 10 km, oito de 11 a 20 km e dois de 21 a 30 km. Desta forma, o teletrabalho integral não tem sido procurado pelas pessoas que residem mais longe, mas o teletrabalho parcial sim (NILLES, 1988).

Gráfico 1 – Periodicidade possível *versus* desejada em desenvolver o teletrabalho



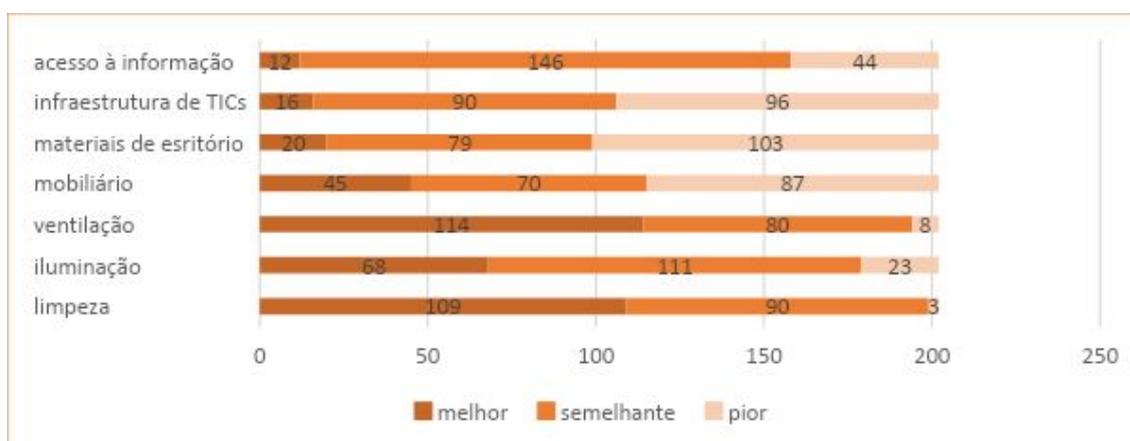
Fonte: elaborado pelas autoras, 2020.

Três servidores de quatro que residem acima de 51 km de distância, assim como, todos os servidores que residem de 31 a 40 km, gostariam de manter o teletrabalho com periodicidade de 2 a 4 dias.

4.2 Infraestrutura para o teletrabalho

A maioria dos servidores (149) percebem o ambiente de trabalho em casa, pelo menos, como agradável (SILVA, 2004; CARNEVAL, 2018). Contudo, observou-se que 15 servidores possuem o ambiente de trabalho desagradável. Destaca-se que as pessoas com deficiência têm avaliado o ambiente de trabalho de forma positiva, enquanto quatro gestores avaliaram o ambiente de forma desagradável, 21 razoável, e 43 agradável ou muito agradável. Verifica-se que 119 servidores possuem a mesma percepção da experiência do teletrabalho e do ambiente de trabalho que possui no momento, podendo inferir que essas duas esferas estão conectadas. Em relação aos aspectos do ambiente de trabalho em casa, comparativamente ao que é encontrado no ambiente de trabalho na UDESC, acesso à informação e iluminação têm sido os aspectos mais semelhantes, de acordo com o Gráfico 2:

Gráfico 2 – Avaliação da infraestrutura domiciliar em relação à fornecida pela UDESC



Fonte: elaborado pelas autoras, 2020.

Em relação ao mobiliário, infraestrutura de TICs e materiais de escritório houve uma percepção de piora. Ainda, verifica-se que a limpeza e a ventilação têm sido vistas como melhor no ambiente de casa do que na UDESC para a maioria.

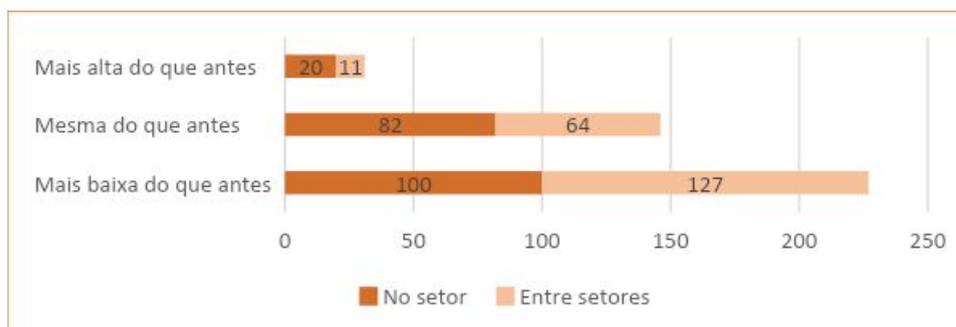
O que tem facilitado o trabalho remoto em relação ao suporte oferecido pela UDESC pode ser visto em três frentes: acesso à informação (146), suporte de TI (120) e divulgação de

cursos e materiais (74). Servidores citam, ainda: o acesso facilitado aos sites, e-mails, sistemas e plataformas de trabalho (8); a maior interatividade entre os funcionários a qualquer hora do dia – sem necessidade de aguardar o horário expediente (5); encontros virtuais com coordenação e colegas de trabalho (3); disponibilidade de *notebook* emprestado da UDESC (2); e, planejamento do setor e o fato de ter os processos padronizados por instruções normativas. Contudo, sete servidores não acreditam que o trabalho remoto esteja sendo facilitado, inclusive não vêm suporte, como é necessário (BAYRAK, 2012).

Diversos meios de comunicação (CONTRERAS; ROJAS, 2015) têm sido utilizados em *home office* para se comunicar com chefia, colegas de trabalho e público externo. Os meios mais utilizados têm sido o *WhatsApp*, e-mail e telefone. Em relação à comunicação por vídeo chamada tem sido utilizado o *Microsoft Teams*, *Skype*, *Zoom*, BBB do *Moodle*, *Hangouts*, *Google Meet* e *Facetime*. Menos de cinco servidores têm utilizado: *Telegram*, *Hangouts*, *Google Meet*, *Discord*, sistemas de chamado da UDESC, VPN, *Instagram*, *Facebook*, SGP-e e *Facetime*. Em relação às sugestões para melhoria na comunicação, destacam-se: (i) que fossem utilizadas plataformas online unificadas de reuniões e outras interações e (ii) instituir o uso/treinamento obrigatório da plataforma Teams como instrumento oficial de trabalho na UDESC, evitando confundir a vida pessoal (*WhatsApp*, e-mails particulares) com a vida institucional (e-mail da UDESC, mensagens pelo Teams) (G143).

Mesmo com a ampla possibilidade de ferramentas e comunicação, cerca de metade dos servidores avaliaram a sua interação com os colegas do próprio setor como mais baixa durante o teletrabalho do que em comparação com o desenvolvimento do trabalho presencial na UDESC. Contudo, uma grande porcentagem avalia a interação como igual a presencial. E, ainda, aproximadamente 10% da amostra, acredita que a interação tenha aumentado (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Interação com os colegas do setor *versus* colegas de outros setores

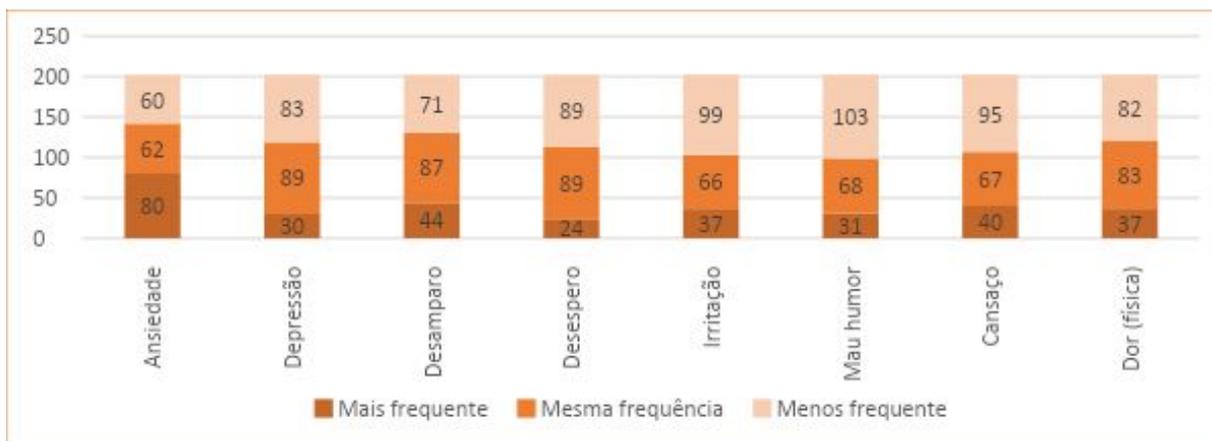


Fonte: elaborado pelas autoras, 2020.

Aproximadamente 63% dos servidores avaliaram a sua interação com os colegas de outros setores da instituição como sendo mais baixa durante o trabalho em *home office* em comparação com o desenvolvimento do trabalho presencial na UDESC (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004). Em relação a diminuição de interação e comunicação com colegas de trabalho: “[...] a menor interatividade com os colegas de trabalho e a impessoalidade das ferramentas de comunicação utilizadas (e-mail, telefone, whats app) dificultam a realização das atividades” (G31). Entretanto, observa-se que, em alguns casos, a comunicação melhorou devido ao distanciamento. Por exemplo, “trabalho diretamente com bolsistas da área de TI e pelo perfil deles (um pouco mais calados), através de trabalho remoto e chat a comunicação ficou mais fluente, eles não têm vergonha de perguntar e tirar dúvidas sobre as atividades” (S20).

Em relação às sensações sentidas pelos servidores durante o trabalho em *home office* em comparação com o desenvolvimento do trabalho presencial na UDESC, pode-se observar que a maioria, tem permanecido com a mesma frequência, ou ainda menor (Gráfico 4):

Gráfico 4 – Frequência de percepção de sensações



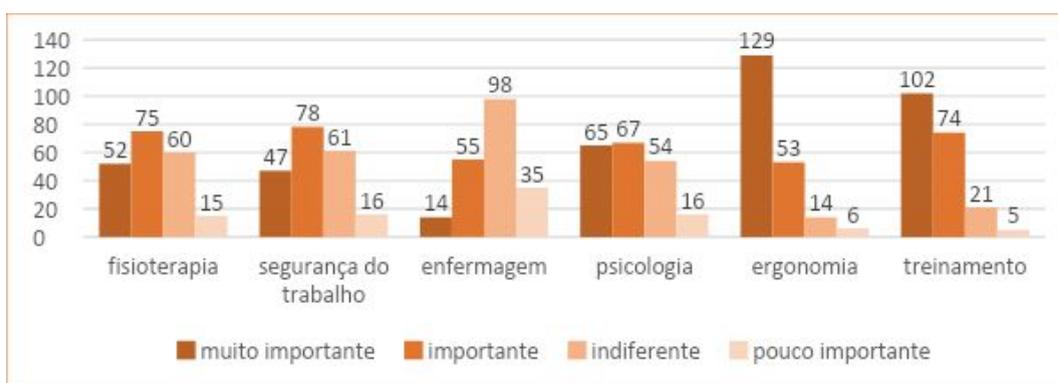
Fonte: elaborado pelas autoras, 2020.

Contudo, observa-se que a ansiedade tem aumentado ainda mais para uma parcela dos servidores, como esperado por Pinto (2003). Em média, aproximadamente 17% dos servidores têm sentido aumento na frequência de sensações como: depressão, desamparo, desespero, irritação, mau humor, cansaço e dor (física). Um gestor e um servidor esclarecem que o aumento de ansiedade, no caso deles, remete a toda a situação que está acontecendo e não ao teletrabalho: “acredito que neste momento a ansiedade que está aumentada não se deve ao trabalho remoto em si, mas sim pelo período de isolamento e pandemia que vivenciamos (G27); [...] a ansiedade é maior por causa do cenário econômico e de saúde que estamos enfrentando, acredito que não ficaria mais ansiosa só pelo simples fato de trabalhar de casa em tempos ‘normais’ (S113); “a necessidade de ficar direto em casa devido à pandemia, sem poder dar uma volta de vez em quando para relaxar, afeta as percepções sobre o trabalho remoto” (G87); “a experiência durante a pandemia é bem diferente de períodos normais, em virtude da ausência de diversas atividades e eventos na universidade e da presença das crianças em casa” (G1).

Em busca de melhorar esses problemas psicológicos, deve-se recorrer a diversas áreas de apoio (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). O Gráfico 5 apresenta a importância creditada pelos servidores a cada área para a continuidade do desenvolvimento de trabalho em *home office*. As áreas citadas como muito importantes foram a ergonomia e o treinamento. Houve uma significativa parcela (aproximadamente 44%) que acredita ser indiferente ou pouco importante as áreas de fisioterapia, segurança do trabalho, enfermagem e psicologia. Entretanto, a maioria ainda acredita que essas áreas sejam importantes ou muito importantes para a continuidade do trabalho em *home office* (aproximadamente 56%).

Cerca de 65 servidores não têm realizado o trabalho de forma ergonômica. Dentre esses, a principal razão é a falta de equipamentos adequados: “o espaço precisa ser reestruturado (instalação elétrica, mobiliário, wifi)” (S2); “falta de mobiliário e estrutura específicos” (S3); “não possuo móveis ergonômicos em casa” (S131). Alguns servidores têm adquirido equipamentos, enquanto outros não tem feito o investimento pois acreditam ser um prazo curto, ou não possui condições financeiras, ou estão à espera de algum posicionamento da UDESC em disponibilizar equipamentos.

Gráfico 5 – Importância de áreas específicas para o teletrabalho



Fonte: elaborado pelas autoras, 2020.

Embora muitos não possuam um ambiente ergonômico adequado, verificou-se tentativas de minimizar os efeitos por meio de pausas durante o serviço para alongamentos, atenção à postura e, até mesmo, a realização de atividades físicas: “mantenho atividades físicas como yoga para evitar lesões” (G6); “alongamento” (G7); “para aliviar desconforto ergonômico, procuro fazer intervalos, caminhar um pouco, fazer um lanche” (S2); “como nem sempre trabalho na mesa e cadeira tento me levantar de tempos em tempos para alongar o corpo e me acomodar melhor” (S16); “cuidado para não permanecer sentado por muito tempo” (G69); “procuro não ficar muitas horas na mesma tarefa, alterno entre as atividades de trabalho e domésticas” (S40); “já tenho problemas de coluna e tento me adaptar, dou intervalos constantes (S53)”; “colocando almofadas com encosto da cadeira” (S59); “tenho feito alongamentos diariamente e todo dia cedo faço a ginástica laboral gravada por uma das professoras que nos envia via *WhatsApp*”(S133).

Alguns servidores já relatam que estão sentindo dores devido à falta de estrutura ergonômica: “tem aparecido muito problema de *Ler/Dort*” (S40); “sinto dor nas costas e sei que não mantenho a postura necessária porque não tenho” (S90); “não tenho tido atenção e cuidados necessários, tenho tido postura errada, cadeira e mesa são inadequadas o que tem gerado dor no braço, coluna ombros e pescoço” (G189). Contudo, um servidor relata não ter mais dores ao cuidar do aspecto ergonômico: “no começo tinha mais dores. Depois comecei a me cuidar mais com a postura e agora não tenho mais” (G80).

Verificaram-se, ainda, críticas ao próprio ambiente de trabalho disponibilizado pela UDESC: “estou num ambiente bom, porém ainda não é uma mesa de escritório, mas cuido bastante. Na UDESC não era muito diferente, visto que nem sempre estamos bem ergonomicamente” (G41); “as condições ergonômicas na minha casa são melhores que na UDESC, portanto, não tenho muito o que melhorar” (S117); “não existia muito trabalho ergonômico na minha estação de trabalho da UDESC. Então na minha residência sigo os mesmos princípios tento manter distância adequada de tela” (S167).

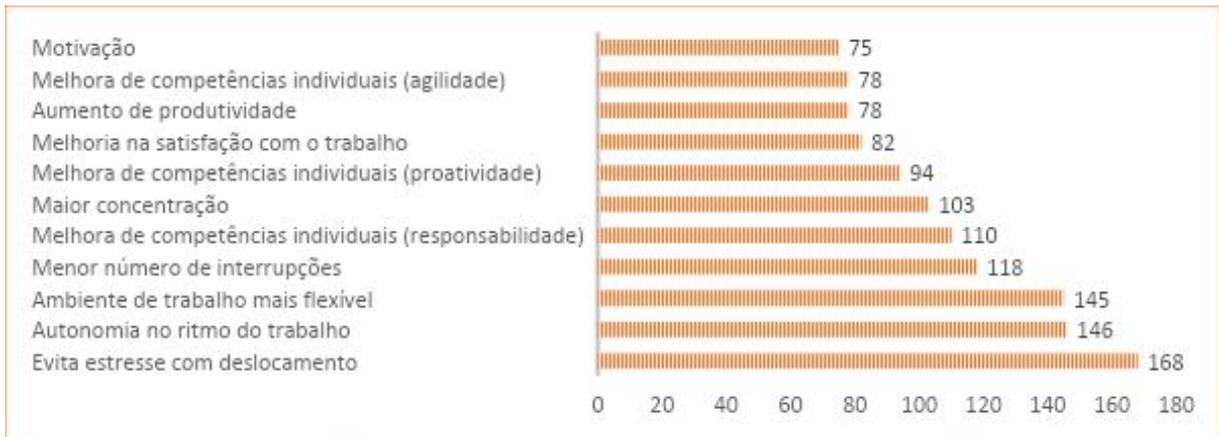
Em relação a disponibilização de treinamentos, observam-se diversos conteúdos pertinentes para a realização do trabalho remoto: curso sobre ergonomia e segurança do trabalho, gestão do tempo, desenvolvimento de rotina saudável, como montar o local de trabalho em casa, produtividade e informática foram os mais solicitados. Outros tipos de cursos foram menos citados: gestão de equipe virtual, trabalho em equipe, aspectos psicológicos, comunicação e ferramentas, supervisão de equipe e rotinas de trabalho.

Em relação as atuais oportunidades de capacitação ofertadas pela UDESC, o grupo de servidores se dividiram: uma parte acredita que está boa e suficiente, outra acredita que poderia melhorar. Para a maioria, ainda, há o reconhecimento de que tem ocorrido esforços nessa frente: “estão se esforçando, mas poderia ter algo mais interessante” (S198).

4.3 Benefícios e fragilidades

Em nível profissional, inúmeros benefícios têm sido percebidos, conforme Gráfico 6:

Gráfico 6 – Benefícios profissionais



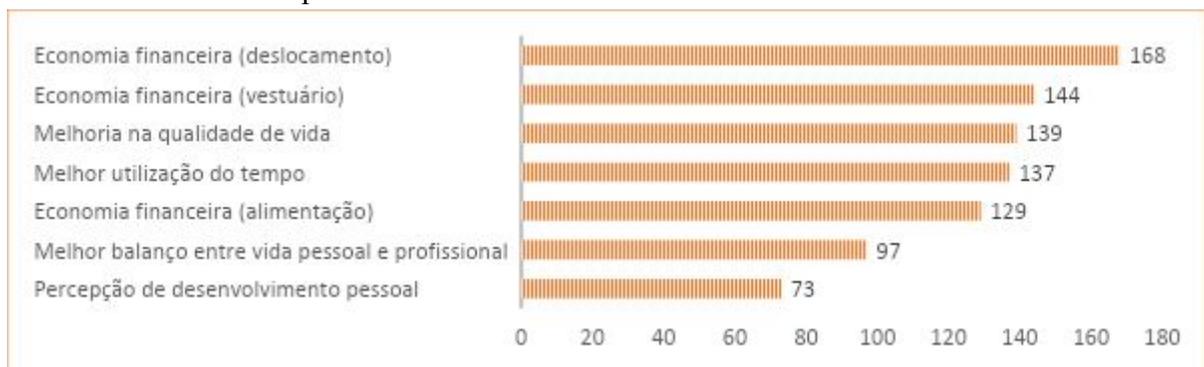
Fonte: elaborado pelas autoras, 2020.

A falta de estresse ocasionado pelo deslocamento (HAU; TODESCAT, 2018), a autonomia no ritmo do trabalho (TEO; LIM; WAI, 1998) e flexibilidade (TREMBLAY; THOMSIN, 2012) foram os itens mais citados. Foi citado, até mesmo, a possibilidade do uso de roupas mais casuais, além de café e água sempre disponíveis, silêncio, proteção contra a Covid-19, banheiro limpo e utilizado apenas pelos residentes, e, fluidez em relação às horas de trabalho.

Um servidor, ainda, discorre sobre o impacto da concentração (ROCHA; AMADOR, 2018) na produtividade: “apenas para especificar que a melhora na concentração para realizar atividades mais complexas tem aumentado a produtividade e os resultados. A experiência tem sido muito positiva” (G60). Percebe-se, contudo, que mais da metade dos servidores não tem sentido aumento de produtividade como esperado pela literatura (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

Cinco servidores relatam não perceber benefícios profissionais com o trabalho remoto: “para mim, não há benefícios que se sobreponham ao trabalho presencial” (S131). O Gráfico 7 detalha os benefícios pessoais:

Gráfico 7 – Benefícios pessoais



Fonte: elaborado pelas autoras, 2020.

A economia financeira (em deslocamento, vestuário e alimentação) foi percebida por muitos servidores (HAZAN; MORATO, 2018). Destaca-se que 139 servidores sentiram melhoria na qualidade de vida (HAU; TODESCAT, 2018), mesmo em tempos instáveis devido à Covid-19. A melhoria de balanço entre vida pessoal e profissional (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001), por sua vez, foi verificada por um pouco menos da metade da amostra. Isso pode ter ocorrido devido às inúmeras dificuldades de organização de horário familiar e cuidados com familiares durante o trabalho relatados anteriormente.

Em relação às pessoas com deficiência, “o trabalho remoto tem sido uma experiência bem interessante e proveitosa. O fato de não ter o deslocamento favorece o bom uso do tempo, entretanto o convívio social que o trabalho oportuniza, fica deficitário” (S152). O fato de residir longe da instituição e não precisar mais se deslocar têm auxiliado muitos servidores. Contudo, a maioria ainda entende ser necessário continuar tendo algum contato presencial: “[...] considero muito importante momentos presenciais para atendimento ao público e trocas de experiências nas reuniões de trabalho” (S76).

Outros benefícios citados foram: “mais independência e felicidade; diminuição dos custos operacionais da instituição (energia, material de limpeza, escritório, café...)” (S40); “almoço em casa, menor cansaço mental e físico e maior possibilidade de planejar e sugerir novas condutas” (S105); “trabalhando em casa pode desenvolver projetos para a UDESC em outras áreas, ampliei minha área de atuação” (S16).

Quatro pessoas não veem benefícios pessoais nessa nova modalidade de trabalho: “Nesse momento de pandemia não tenho percepção de melhora em nível pessoal” (G123). Um servidor faz outra ressalva: “economiza-se sim com vestuário, mas não colocaria isso como um benefício, pois sinto falta de me arrumar para sair para trabalhar” (S113).

O Gráfico 8 revela as fragilidades encontradas em nível pessoal:

Gráfico 8 – Fragilidades em nível pessoal



Fonte: elaborado pelas autoras, 2020.

A dificuldade de isolamento (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001) tem sido a mais sentida pelos servidores (127): “É antissocial, gera desconforto emocional, pouco produtivo para o setor onde trabalho” (S148). Contudo, um servidor explica: “as dificuldades de isolamento social e psicológicas são em grande parte decorrentes do isolamento em razão da pandemia. Em situação normal acredito que a pressão psicológica não seria tão grande no trabalho remoto” (S167).

Observa-se, ainda, que 19 servidores relataram não ter o perfil e 15 não se adaptaram ao teletrabalho (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020): “Definitivamente não tenho perfil para trabalho em casa pelo menos nesta fase da minha vida” (S107); “Prefiro a forma presencial” (S177). Por fim, quatro servidores não tiveram limitação ou dificuldade para desenvolver o

trabalho remoto. Por exemplo, “no meu caso considero que estou totalmente preparado para o trabalho remoto, no entanto, muitos colegas apresentam dificuldades em utilizar tecnologias e se comunicar adequadamente por escrito” (S117).

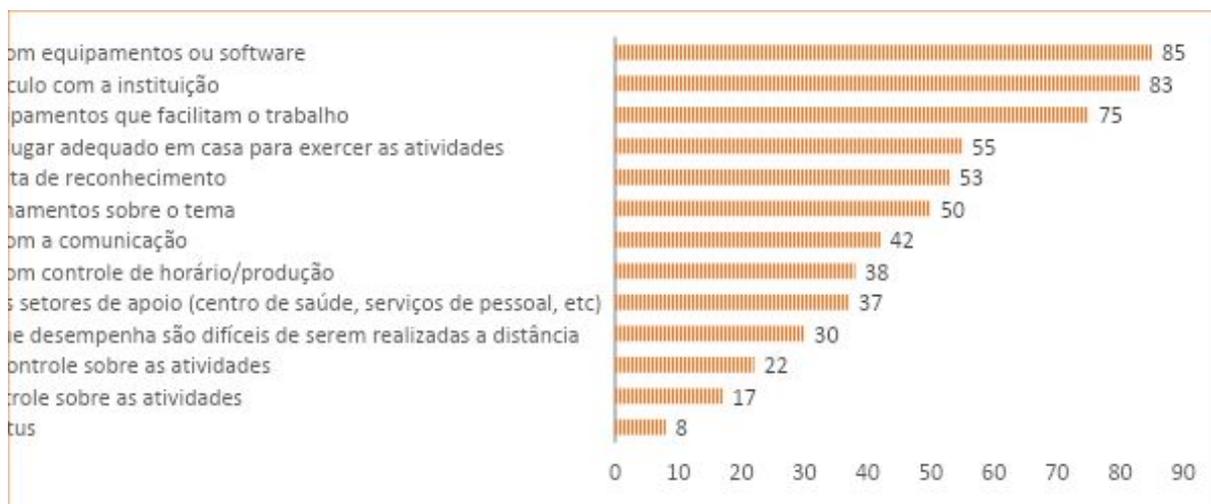
A organização para trabalhar em casa (horários, família, outras atividades) é um fator importante e não deve ser negligenciado. Observou-se que cerca de 30 servidores têm relatado dificuldades para essa organização: “atualmente sem muita organização. Só paro de trabalhar nos horários das refeições” (S10); “está uma bagunça. Não tenho mais horários para minha família durante a semana, muito menos para atividades físicas” (G44).

Outras dificuldades sentidas são geralmente em relação à necessidade de cuidar de filhos pequenos (SOLÍS, 2017): “é quase impossível se organizar para trabalhar em casa tendo criança pequena” (G87); “cada dia é uma nova rotina, com crianças em idade escolar em casa é imprevisível” (S115); “minha esposa fica com as crianças, mas elas interrompem várias vezes. 2 pequenos num apto é difícil trabalhar das 13 às 19h” (G84); “Estou com muita dificuldade de realizar o teletrabalho, tenho duas filhas uma de 1 ano e 8 meses e outra de 10 anos, e minha mãe idosa mora comigo, e ainda meu espaço físico não ajuda muito” (S107).

Os servidores que residem com cônjuges e parentes, tem mostrado se organizar de acordo com a rotina de seus familiares: “compartilho o computador com minha irmã, e uso quando ela não está” (S51); “intercalando com meus filhos que precisam usar o computador e/ou celular durante o mesmo período, que é onde acontece as suas aulas” (S145). Muitos relatam que não possuem filhos e moram sozinhos, facilitando a organização do trabalho.

O gráfico 9 relaciona as fragilidades encontradas em nível profissional:

Gráfico 9 – Fragilidades em nível profissional



Fonte: elaborado pelas autoras, 2020.

Todas as fragilidades relatadas dizem respeito a menos da metade da amostra, contudo, merecem atenção. São relatados problemas ao fato de alguns procedimentos não serem digitais e a falta de um local adequado e equipamentos como mesa e cadeira apropriada (SILVA, 2014). Alguns servidores relataram que sentem falta do contato presencial: “A troca de ideias presencialmente faz muita falta; saber o que o outro está fazendo; os acontecimentos e decisões gerais que acontecem no dia a dia na Universidade; a divisão dos espaço com a equipe e de estar no ambiente da universidade” (S2) (BÉLANGER, 1999).

Há diversos aspectos positivos para a maioria dos servidores: mesa de trabalho organizada (126), local de trabalho próprio (122), cadeira e mesa dispostas de maneira ergonômica (79). Entretanto, percebe-se que há interrupções pessoais (83), barulho (61), responsabilidade por tarefas domésticas (83) e cuidado de outras pessoas (53). Essa última

dificuldade pode ser relacionada ao período da pandemia, pela escola estar fechada. Destaca-se ainda dificuldades como: falta de acesso a alguns sistemas específicos e internet lenta. Deve-se ter em mente que “alguns destes aspectos são de natureza intermitente e em muitos casos variam devido a questão do isolamento social que adiciona uma carga emocional ao que é rotineiro” (S167).

5 CONCLUSÃO

A pesquisa buscou analisar a experiência de teletrabalho integral de 202 servidores técnicos da UDESC, devido a pandemia e necessidade de isolamento social. Os servidores têm realizado o trabalho em casa, alguns com horário padrão e outros sob demanda. Em relação ao horário houve reclamações no sentido de demandas de trabalho nos três períodos do dia, visto que recebem mensagens em qualquer horário, enquanto por outro lado, houve elogios à disponibilidade dos servidores durante todo o dia. A maioria dos servidores possui uma estrutura razoável, contudo, há falta de alguns equipamentos, principalmente para auxílio na ergonomia.

Embora haja uma gama de ferramentas institucionais de comunicação, a maioria dos servidores tem utilizado o *WhatsApp* para comunicação profissional. A interação profissional decaiu para a maioria dos servidores, tanto em seus setores, como com os demais colegas da instituição. Os servidores avaliam a área de treinamentos e ergonomia como importantes para a manutenção do trabalho nessa modalidade. Diversos cursos são solicitados, tanto em relação ao teletrabalho, como em relação às atividades técnicas.

Os principais benefícios profissionais identificados para um pouco menos da metade dos servidores foram: a melhoria na satisfação profissional, o aumento de produtividade e a motivação. Destaca-se que se identificou melhoria na qualidade de vida para a maioria dos servidores. Em nível pessoal, as dificuldades mais encontradas foram o isolamento social (em parte explicado pela situação da pandemia), distração com atividades domésticas e aumento de custos. Em nível profissional, as principais fragilidades foram referentes à problemas com equipamentos ou *software* e perda de vínculo com a instituição. Em suma, o teletrabalho tem sido avaliado positivamente pela maioria dos servidores, que sugere a continuidade da modalidade laboral após a pandemia.

A pesquisa contribui no sentido de encontrar grande similaridade na experiência de teletrabalho em tempos de emergência, em relação ao teletrabalho integral em termos normais. O que mais se difere foram que algumas desvantagens ou sensações ruins teriam ocorrido em menor escala em tempos normais e com planejamento da modalidade de teletrabalho na instituição, como: isolamento social, pessoas que não possuem o perfil tendo que praticar essa modalidade, problemas psicológicos, conflito trabalho-família e distração com o aumento de tarefas domésticas.

Ademais, verificou-se a importância de, em tempos de emergência, haver uma maior flexibilidade para adaptação do servidor e maior ênfase em capacitação, sensibilização e acompanhamento individual da situação de cada servidor. Uma vez que seu ambiente familiar pode possuir diferentes arranjos, facilitando ou dificultando essa modalidade de trabalho. Lembrando que essa pandemia trouxe o fechamento das escolas presenciais e a necessidade de auxiliar pessoas de maior idade, que não podem circular pelas ruas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDULLAH, H.; ISMAIL, N. Quality of work and life balance in teleworking. **International Business Management**, v. 6, n. 2, p. 119-130, 2012.

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 15, n. 3, p. 511-533, 2017.

AGUILERA, A., et al. Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, v. 92, p. 1-11, 2016.

ANSONG, E.; BOATENG, R. Organizational adoption of telecommuting: Evidence from a developing country. **The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries**, v. 84, n. 1, p. e12008, 2018.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4 ed. Rev. Atual. Lisboa: 2004.

BAYRAK, T. IT support services for telecommuting workforce. **Telematics and informatics**, v. 29, n. 3, p. 286-293, 2012.

BÉLANGER, F. Workers' propensity to telecommute: An empirical study. **Information & Management**, v. 35, n. 3, p. 139-153, 1999.

BRASIL. **Lei n. 13.467, 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 nos 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. Brasília, 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm>. Acesso em: 09 jun. 2019.

BUENO, E. Q.; SALVAGNI, J. A aprendizagem organizacional e o autodesenvolvimento no âmbito do teletrabalho/organizational learning and development in the framework teleworking. **RAUnP**, v. 8, n. 2, p. 110-124, 2016.

CARNEVAL, P. P. L. **Teletrabalho na administração pública: desenvolvimento de método de identificação de tarefas teletrabalháveis**. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2018.

COLLINS, A. M.; HISLOP, D.; CARTWRIGHT, S. Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. **New Technology, Work and Employment**, v. 31, n. 2, p. 161-175, 2016.

CONTRERAS, O. E.; ROJAS, I. R. Teleworking and business sustainability. A reflection from the Human Resource Management in Colombia. **Suma de Negócios**, v. 6, n. 13, p. 74-83, 2015.

DA COSTA, I. S. A. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 1, p. 105-124, 2007.

DA SILVA, J. A. Flexibilidad y teletrabajo: un estudio bibliométrico sobre la producción científica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 19, n. 2, p. 159-173, 2014.

DONNELLY, N.; THOMSON, S. B. P. Disrupted work: home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster. **New Technology, Work and Employment**, v. 30, n. 1, p. 47-61, 2015.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. D.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020.

GOLDEN, T. D. Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. **Journal of vocational behavior**, v. 69, n. 1, p. 176-187, 2006.

GOMES, M. H. T. S. **Análise da adoção do teletrabalho: um estudo de caso na administração de uma instituição federal de ensino superior**. Tese. (Doutorado em Engenharia de sistemas e computação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

HAU, F.; TODESCAT, M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018.

HAZAN, B. F.; MORATO, A. D. P. Teleworking in brazilian law: grounds, perspectives and changes promoted by labor reform. **Lex Humana**, v. 10, n. 1, p. 1-24, 2018.

HILL, E. J.; FERRIS, M.; MÄRTINSON, V. Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. **Journal of Vocational Behavior**, v. 63, n. 2, p. 220-241, 2003.

ILLEGEMS, V.; VERBEKE, A. Telework: what does it mean for management?. **Long Range Planning**, v. 37, n. 4, p. 319-334, 2004.

ILLEGEMS, V.; VERBEKE, A.; S'JEGERS, R. The organizational context of teleworking implementation. **Technological forecasting and social change**, v. 68, n. 3, p. 275-291, 2001.

LIMA, M. S. B. **O teletrabalho no poder judiciário brasileiro: ganhos para tribunais e sociedade?: as experiências de Santa Catarina e Amazonas**. Dissertação. (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2018.

MARUYAMA, T.; HOPKINSON, P. G.; JAMES, P. W. A multivariate analysis of work–life balance outcomes from a large-scale telework programme. **New Technology, Work and Employment**, v. 24, n. 1, p. 76-88, 2009.

MROSS, H. **Implantação de projeto-piloto de teletrabalho na Coordenação-Geral de Informática da Secretaria da Previdência**. Trabalho de Conclusão de Curso. (MBA em Administração Pública) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2016.

NILLES, J. M. Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. **Transportation Research Part A: General**, v. 22, n. 4, p. 301-317, 1988.

NOHARA, J. J., et al. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **Innovation & Management Review**, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010.

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.

PINTO, J. O., et al. Avaliação da viabilidade de implantação do teletrabalho no domicílio: um estudo de caso no SERPRO. 2003. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 16, n. 1, p. 152-162, 2018.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Autonomy and information work: telework. **Dados**, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011.

SCHROEDER, J. B. **Impactos do teletrabalho nas atividades dos docentes do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI)**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Regional de Blumenau (FURB), Blumenau, 2007.

SILVA, R. T. **O teletrabalho e suas influências na qualidade de vida no trabalho**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SOLÍS, M. Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance. **European Journal of Management and Business Economics**, v. 26, n. 1, p. 21-34, 2017.

TEO, T. S. H.; LIM, V.K.G.; WAI, S. H. An empirical study of attitudes towards teleworking among information technology (IT) personnel. **International journal of information management**, v. 18, n. 5, p. 329-343, 1998.

TREMBLAY, D. G.; THOMSIN, L. Telework and mobile working: analysis of its benefits and drawbacks. **International Journal of Work Innovation**, v. 1, n. 1, p. 100-113, 2012.

Yin, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2001. Porto Alegre: Bookman.