

Área temática:

Gestão de Pessoas

Título:

**IMPACTOS DO TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA NOVA
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EM UMA AUTARQUIA FEDERAL**

RESUMO

O propósito deste artigo é analisar a percepção dos servidores públicos de uma autarquia federal sobre as mudanças geradas a partir da implantação do teletrabalho. A revisão bibliográfica realizada abordou os temas de reestruturação do trabalho e teletrabalho de modo a embasar a discussão dos resultados encontrados. Os procedimentos metodológicos adotados foram de abordagem qualitativa e descritiva, através de estudo de caso, utilizando entrevistas semi estruturadas e análise de documentos. Apesar dos desafios encontrados para a manutenção da saúde mental e produtividade, o teletrabalho proporciona aos trabalhadores maior qualidade de vida por meio da flexibilidade de horários, que permite uma melhor conciliação das atividades profissionais com as pessoais, incluindo as responsabilidades familiares. Este estudo contribui para a compreensão das mudanças geradas pela implantação do teletrabalho, como a reestruturação dos postos de trabalho e o surgimento de novas configurações organizacionais. Pretende-se, ainda, contribuir teoricamente para o avanço da literatura, através de dados empíricos sobre o tema, apresentando práticas que podem ou não favorecer o melhor desenvolvimento do trabalho à distância, colaborando de forma positiva com a gestão de metas das organizações, bem como provocar novos debates.

Palavras-chave: Teletrabalho. Home office. Serviço público. Reestruturação do trabalho.

ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze the perception of civil servants at a federal government agency about the changes generated by the implementation of teleworking. The bibliographical review carried out addressed the themes of work restructuring and teleworking in order to support the discussion of the results found. The methodological procedures adopted were qualitative and descriptive, using a case study, semi-structured interviews and document analysis. Despite the challenges encountered in maintaining mental health and productivity, teleworking provides workers with a better quality of life through flexible working hours, which allows them to better reconcile professional and personal activities, including family responsibilities. This study contributes to understanding the changes generated by the implementation of teleworking, such as the restructuring of jobs and the emergence of new organizational configurations. It also aims to contribute theoretically to the advancement of the literature, through empirical data on the subject, presenting practices that may or may not favor the best development of remote work, collaborating positively with the management of organizational goals, as well as provoking new debates.

Keywords: Telework. Home office. Public service. Work restructuring.

1 INTRODUÇÃO

Dentre as modalidades de trabalho que mais se destacam atualmente é o teletrabalho. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) estabelece o conceito de teletrabalho como um tipo de atividade laboral realizada em localidades diferentes do escritório ou da unidade de produção, onde é possível manter uma separação física e utilizar uma nova tecnologia que facilite a comunicação (EUR-LEX, 2005). De acordo com o relatório conjunto emitido pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho e pela Organização Internacional do Trabalho, o teletrabalho tem experimentado um aumento significativo em vários países europeus desde o início do século XXI. Na União Europeia, a média de trabalhadores em teletrabalho situa-se em torno de 17%, sendo que alguns países do Norte da Europa, como Suécia, Holanda e Dinamarca, apresentam percentagens notáveis próximas de 30%. No entanto, a realidade é bastante diferente para os países do Sul da Europa, como Portugal, Espanha, Itália e Grécia, os quais registram valores consideravelmente abaixo da média, indicando uma relutância em aderir às práticas de teletrabalho (FIGUEIREDO et al., 2021).

O progresso das tecnologias modernas de informação e comunicação fomentaram as discussões sobre as transformações nas formas de trabalho, apresentando prognósticos positivos à expansão da modalidade home office (MORENO, 2021). Com a chegada da crise sanitária provocada pelo coronavírus no final de 2019, o distanciamento social foi imperioso em uma amplitude global, fato que impulsionou drasticamente a necessidade de implantação do teletrabalho.

Dada a amplitude da questão em pauta, múltiplas investigações ressaltam a relevância de se compreender os impactos e desdobramentos dessa modalidade de trabalho, que está gradualmente se tornando mais difundida tanto no contexto nacional quanto internacional. Aroles et al. (2021) buscaram, em seu trabalho, oferecer uma reflexão e contribuição para um aprofundamento compreensão da contínua flexibilização, virtualização e mediação das práticas de trabalho. Silva e Medeiros (2021) analisaram o entendimento em relação à conexão entre o trabalho remoto e o ambiente residencial na rotina de mulheres que trabalham no setor público durante a pandemia, assim como De Lima et al. (2023). Na mesma linha, Quintão et al. (2021) propuseram discutir as temáticas de gênero relacionadas ao trabalho e Bispo et al. (2023) apresentaram relatos da vivência de mães trabalhando de forma remota em casa durante o período de pandemia. Já Moreno (2021) conduziu uma investigação sobre as condições laborais na indústria de Tecnologia da Informação (TI). Esses estudos confirmam a importância da temática de reestruturação do trabalho e das novas configurações de trabalho que surgem em uma abrangência mundial.

Entretanto, a presente pesquisa se diferencia por investigar as mudanças promovidas pela implantação do teletrabalho em uma instituição pública federal que adotou essa modalidade de trabalho antes mesmo da pandemia. Além disso, a legislação que regulamenta o teletrabalho no Brasil ainda é muito incipiente. Desse modo, ressalta-se a importância de analisar a percepção dos servidores públicos de uma autarquia federal sobre as mudanças ocorridas após a implantação do teletrabalho. Diante desse contexto, emerge a seguinte questão: como os servidores públicos de uma autarquia federal percebem as mudanças geradas a partir da implantação do teletrabalho?

Este artigo tem, portanto, o objetivo de analisar a percepção dos servidores públicos de uma autarquia federal sobre as mudanças geradas a partir da

implantação do teletrabalho. A metodologia de pesquisa foi de abordagem qualitativa e descritiva, através de um estudo de caso. As ferramentas utilizadas foram análise documental e de conteúdo das entrevistas com roteiro semiestruturado. A partir da análise dos dados coletados nas entrevistas, foi possível codificar os resultados em sete categorias: condições de trabalho, tecnologia, tarefas, jornada de trabalho, comunicação, contexto da pandemia Covid-19 e teletrabalho.

Com base nos resultados dessa análise, busca-se fornecer uma contribuição teórica para o progresso da literatura em estudo, através de dados empíricos sobre o tema, bem como informações sobre o teletrabalho no contexto pós pandemia (SCHULZE et al., 2023). Constata-se que algumas práticas merecem atenção por parte dos gestores organizacionais, pois podem favorecer ou prejudicar o desenvolvimento do teletrabalho, como a preocupação com o bem-estar psicológico dos funcionários, necessidade de interação entre colegas de trabalho, investimento em sistemas de digitalização e em equipamentos adequados ao trabalho remoto, colaborando de forma positiva para as metas das organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O desenvolvimento social, os avanços tecnológicos, as novas configurações dos vínculos de trabalhos somados, ainda, às redefinições das exigências das competências dos profissionais diante do contexto atual do mercado de trabalho, embasam o entendimento para muitos estudiosos sobre a reestruturação do trabalho (TOSTA, 2008). A reestruturação produtiva tem se caracterizado, especialmente nas últimas décadas, como um processo global que gera um impacto significativo sobre o mundo do trabalho, pois, à medida que as empresas diminuem seu número de funcionários, reestruturam os postos de trabalho, readequam as atribuições e competências para o efetivo exercício das atividade do cargo, o mercado vai adotando mecanismos de ajustes a essas novas configurações (OLTRAMARI; PICCININI, 2006).

Num sentido amplo, a reestruturação produtiva abrange a estrutura econômica em sua totalidade, incluindo as entidades reguladoras (leis e regulamentos de mercado, direitos do consumidor, direitos trabalhistas, papel do estado, mercado financeiro, entre outros) e as relações internas e externas às próprias empresas (SALERNO, 1999). Iniciada por volta de 1970, nos países capitalistas centrais, teve-se sua disseminação de forma restrita no Brasil na década de 1980 com a administração científica taylorista/fordista de organização e gestão da produção, e, posteriormente, com característica sistêmica, a partir da década de 1990 e 2000 (PEREIRA; ARAÚJO; VALENCIA, 2021).

Ao se observar a evolução histórica de construção de um sistema social em que o modelo normativo e padronizado de trabalho é caracterizado por ser assalariado, permanente, em tempo integral, com supervisão direta do empregador e, ainda, resguardado por um conjunto de direitos e garantias que regulam a parcialidade da relação empregatícia, tem que se considerar o contínuo e preponderante desenvolvimento social com todos os seus avanços que condicionam, ao longo do tempo, que as estruturas e vínculos de trabalho são redefinidos a partir de características mais flexíveis à liberdade do funcionamento do mercado (ARAÚJO; MORAIS, 2017; COLBARI, 2007; TOSTA, 2008).

A constatação dos vários aspectos que acompanham a reestruturação produtiva não é algo recente. Bresciani (1997) já afirmava que em meio à crise contemporânea, que envolve os “mundos do trabalho”, a flexibilidade ocupa espaço

de destaque no contexto da época. Muitas empresas estavam redefinindo suas estruturas adotando uma equipe flexível. Os trabalhadores, que antes eram contratados diretamente, estavam sendo substituídos por compras de serviços. Esses arranjos mediados pelo mercado podiam incluir a terceirização ou a contratação de várias funções, gerando, assim, uma consequente precarização do trabalho com a utilização de trabalhadores temporários ou em condições de informalidade e pouca vinculação (CLINTON, 1997). Diante das transformações e do novo perfil de trabalhador, surgem alguns modelos de organização do trabalho e da produção. Um dos mais conhecidos e citados por diversos autores é o modelo japonês Toyota de produção, sendo considerado um símbolo da flexibilização em virtude das características de alta produtividade e competitividade que emprega (CORIAT, 1994).

A discussão atual sobre o tema demonstra que empregos protegidos por uma rígida regulamentação das relações de trabalho serão uma exceção e a flexibilidade é o que passará a reger as relações trabalhistas, os padrões de consumo e os processos de trabalho. Isso se manifesta sobre o pretexto da geração de empregos em função da redução dos custos de produção, especialmente o da mão de obra (LAZZARESCI, 2018). A reestruturação dos postos de trabalho ocorre de forma mais intensa por considerar, especialmente, os novos padrões de gestão (CERDEIRA, 2004) e a flexibilização das relações laborais (CLINTON, 1997), impactando diretamente nas competências exigidas para os cargos e, ainda, na preponderante ênfase à multifuncionalidade e polivalência dos profissionais (LONGHI et al., 2015), diante do contexto de competitividade e escassez de oportunidades mais vinculativas de trabalho. Questões relativas ao processo de reorganização do trabalho, tais como a flexibilização, intensificação, produtivismo exacerbados, inovações tecnológicas e novas formas de controle do trabalhador para maximização dos lucros, representam algumas das muitas preocupações discutidas atualmente. Dentre as modalidades de trabalho que surgiram nesse cenário de reestruturação produtiva destaca-se o teletrabalho.

A variedade de utilitários sem fio, a *Internet* e suas tecnologias ultrapassaram as fronteiras e trouxeram uma imensa conectividade física, cultural, econômica e administrativamente mais longínquos entre os povos. A globalização, definitivamente, instituiu um novo modelo de trabalho desafiador em que as estratégias e atividades deixam de ser pensadas e conduzidas localmente, evoluindo para uma complexidade ainda maior no que tange às atividades laborais. Embora seja um tópico muito atual, o conceito de teletrabalho surgiu em 1973, sendo introduzido por Jack Nilles, considerado o pioneiro na utilização desse termo. Segundo Nilles (1997, p. 15), o teletrabalho envolve a ideia de “levar o trabalho até os trabalhadores, em vez de levá-los até o trabalho”, sendo uma atividade realizada periodicamente fora do escritório central, em casa ou em um centro de telesserviços, utilizando computadores e telecomunicações para realizar tarefas fora das instalações da empresa (FIGUEIREDO et al., 2021).

A Lei nº 13.467/2017 promoveu mudanças significativas na igualdade estabelecida pelo artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT entre o trabalho remoto e o trabalho presencial. Por meio da reforma, foi incluído um capítulo para regulamentar o teletrabalho, e também foram feitas duas outras referências ao teletrabalho na CLT: os artigos 62, III e 611-A, VIII. O primeiro artigo classifica o teletrabalho como uma forma de prestação de serviço subordinado que está excluída do controle de duração da jornada de trabalho. O segundo artigo

menciona que o teletrabalho é um assunto passível de negociação coletiva (STÜRMER; FINCATO, 2019).

A recente pandemia da Covid-19, vivenciada em todo o mundo, impactou, de modo bastante expressivo, um contexto de reflexões e forma de agir, um pensar universal (BENI, 2020). Suas implicações deixam de ser somente econômica, política e social, mas implicam em outros setores como na saúde, educação, turismo. Em março de 2020, houve um expressivo aumento no número de pessoas infectadas pela Covid-19, resultando em contágio local e comunitário em vários estados. Diante dessa situação, a maioria dos estados no Brasil implementou medidas restritivas de contato social, como o fechamento de estabelecimentos comerciais, redução de aglomerações e adoção de medidas de distanciamento social. Sob a orientação inicial do Ministério da Saúde, a população passou a ficar em casa como forma de barrar o aumento de casos da doença (RECUERO; SOARES, 2021).

Grandes corporações anunciaram que irão expandi-la para o momento pós-pandemia, como Amazon, American Express, Microsoft, Siemens, entre outras, o que parece indicar que a experiência acumulada superou resistências e que a possibilidade de ampliação desta prática de trabalho é real (HOWINGTON, 2023). Lund et al. (2021) constataram que aproximadamente 25% da força de trabalho executa atividades passíveis de realização em casa nas economias avançadas, no Brasil considera-se que 22,7% dos empregos são viáveis em home office, com diferenças consideráveis entre os estados (GÓES; MARTINS; NASCIMENTO, 2020). Apenas na região da América Latina e Caribe, cerca de 23 milhões de profissionais adotaram o teletrabalho durante o segundo semestre de 2020 (MAURIZIO, 2021).

Estudos que pesquisaram as motivações do teletrabalho estabeleceram que os principais motivos para sua adesão são: reduzir as viagens de deslocamento diário; para aumentar a flexibilidade durante o dia; cuidar de crianças dependentes, administrar o compromisso familiar, evitar interrupções no escritório e aumentar a produtividade no trabalho (BAILEY; KURLAND, 2002). Os benefícios relatados para os empregadores incluíam maior produtividade, custos de acomodação reduzidos, menor absenteísmo e recrutamento e retenção eficazes de pessoal (MARUYAMA; TIETZE, 2012). Os autores afirmaram ainda que os colaboradores optaram por um trabalho flexível, como o teletrabalho, para provocar mudanças positivas nas suas vidas, como ter mais autonomia sobre as condições de trabalho; aumentar a produtividade do trabalho; reduzindo o deslocamento; diminuir o estresse e gerenciar mais facilmente os cuidados infantis.

Pesquisas recentes continuam mostrando inúmeros benefícios identificados por indivíduos, como exercer atividades profissionais em qualquer local do mundo, a percepção de maior qualidade de vida, proximidade da família e redução de custos (CHOUDHURY, 2020). A discussão sobre teletrabalho também abrange seus desafios, pois encontra nos trabalhadores uma forma de desempenho de suas tarefas laborais dentro daquele que era o espaço de descanso (LHUILIER, 2020). Losekann e Mourão (2020) questionam como conciliar a produtividade e a saúde mental diante dos novos tempos.

O crescente número de estudos empíricos realizados em muitos países demonstra a relevância e atualidade do tema. Kazekami (2020) investigou os mecanismos subjacentes à influência do teletrabalho na produtividade do trabalho no Japão. Raghavan et al. (2021) apresentaram as tendências gerais de como organizações e funcionários estavam se adaptando à pandemia, as lições que

aprenderam e como mudarão para um “novo normal” pós-COVID-19. Os autores defendem que há uma tendência de aumento global da flexibilidade das organizações e dos colaboradores na adoção de novas soluções, tornando-os mais abertos à inovação. Schulze et al. (2023) realizaram uma pesquisa quantitativa para investigar a associação entre a intensidade do teletrabalho e as características do trabalho na Alemanha, usando dados em dois momentos durante a pandemia de COVID-19. Considerando a existência de aspectos negativos do teletrabalho, Goñi-Legaz et al. (2023) investigaram como o home-based telework (HBT) afeta o estresse no trabalho com uma amostra de trabalhadores europeus. Por outro lado, Labrecque et al. (2023) exploraram as perspectivas dos trabalhadores sobre o teletrabalho no que diz respeito aos efeitos no bem-estar deles no contexto da pandemia de COVID-19, por meio de um estudo qualitativo no Canadá.

Sendo um evento recente a questão da pandemia e a consequente migração compulsória para o teletrabalho, percebe-se a existência de inquietações e interesse em se entender este fenômeno e seus desdobramentos. Nesse sentido, torna-se relevante compreender como um órgão do setor público brasileiro se apresenta diante à emergência do tema, especialmente após a publicação do decreto nº 11.072 de 17 de maio de 2022, que dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com o propósito de regulamentar a adoção da modalidade de teletrabalho no serviço público federal (BRASIL, 2022). Diante desse contexto, este estudo propõe-se a investigar e descrever como se apresenta a adoção da modalidade de teletrabalho em uma instituição pública com seus impactos e consequências.

3 METODOLOGIA

Com o intuito de aprofundar os conhecimentos sobre o fenômeno em análise, este estudo possui abordagem metodológica de natureza qualitativa (COLLIS; HUSSEY, 2014), o que é notadamente útil para a compreensão das interações que ocorrem em um contexto específico (EISENHARDT, 1989). No que diz respeito aos fins, é considerada uma pesquisa descritiva, pois expõe as diversas características do objeto investigado (VERGARA, 2009). A estratégia adotada neste trabalho é o estudo de caso único, pois busca explorar, em suas circunstâncias reais, um fenômeno atual em profundidade por meio de uma investigação empírica (YIN, 2016).

A unidade de análise desta pesquisa é uma autarquia federal do Governo do Brasil ligada ao Ministério do Trabalho e Previdência, encarregada de realizar o pagamento de aposentadorias, salário-maternidade, pensão por morte, auxílio-doença, auxílio-acidente, auxílio-reclusão e demais benefícios, que são considerados atividades exclusivas do Estado. Esses benefícios são concedidos de acordo com o estabelecido pela legislação para aqueles que têm direito a eles. A escolha da unidade de análise foi feita considerando as particularidades do serviço público brasileiro, a abrangência nacional da instituição investigada e a respectiva implantação da modalidade de teletrabalho antes da emergência da pandemia do Covid-19, possibilitando um resgate histórico e uma análise comparativa do fenômeno estudado em momentos distintos.

Os sujeitos da pesquisa são 10 servidores públicos, que ingressaram por meio de concurso público na instituição, com lotação no estado do Ceará, sendo 3 (três) analistas, 6 (seis) técnicos e 1 (um) chefe de gerenciamento de atendimento. A

caracterização dos sujeitos é apresentada no quadro 1, a seguir. Foram adotados os seguintes critérios de seleção: disponibilidade e acessibilidade (CRESWELL, 2009; FLICK, 2009).

Quadro 1 – Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Sujeito	Sexo	Idade	Tempo na instituição	Tempo de teletrabalho	Escolaridade	Cargo
Entrevistado 1	F	51	18 anos	1 ano e 8 meses	Especialização	Analista
Entrevistado 2	F	39	10 anos	2 anos	Especialização	Técnico
Entrevistado 3	M	37	12 anos	2 anos e 3 meses	Graduação	Técnico
Entrevistado 4	F	40	10 anos	2 anos	Graduação	Técnico
Entrevistado 5	F	40	12 anos	1 ano e 10 meses	Especialização	Analista
Entrevistado 6	F	37	9 anos	2 anos	Graduação	Técnico
Entrevistado 7	F	40	12 anos	1 ano e 6 meses	Graduação	Técnico
Entrevistado 8	M	45	14 anos	2 anos	Graduação	Chefe de Gerenciamento de Atendimento
Entrevistado 9	F	35	9 anos	2 anos	Graduação	Técnico
Entrevistado 10	F	39	12 anos	4 meses	Graduação	Analista

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

O levantamento de informações foi realizado por meio de dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados a partir das entrevistas semiestruturadas com os sujeitos da pesquisa, que foram conduzidas através de roteiros de perguntas elaborados previamente, com duração média de 40 minutos. A coleta dos dados secundários foi realizada por meio de consulta a websites e documentos oficiais da instituição investigada. A utilização da técnica de pesquisa documental possibilitou a obtenção de materiais que ainda não haviam passado por nenhum tipo de análise ou que puderam ser reexaminados de acordo com os objetivos da pesquisa. Nessa abordagem, os documentos das empresas e informações adicionais disponíveis na internet foram considerados fontes relevantes a serem examinadas (GIL, 2017).

A coleta dos dados primários aconteceu no período de 28 de junho a 12 de julho de 2022, seguindo o roteiro de entrevista previamente elaborado com base em estudos empíricos anteriores citados neste artigo, que foi dividido em 8 (oito) blocos de questões: perfil do entrevistado, condições de trabalho, tecnologia e acesso aos sistemas, procedimentos / tarefas / treinamentos, jornada de trabalho / produtividade / rotina, relacionamento e comunicação, teletrabalho no contexto da pandemia (COVID-19) e mudanças do teletrabalho.

Para a interpretação dos dados coletados, todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para serem analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo. Essa técnica permite apreender, de forma crítica, o sentido das comunicações explícitas e implícitas (CHIZZOTTI, 2017). Nesse sentido, a análise dos dados seguiu as orientações de Eisenhardt (1989), que recomenda estar dentro

da análise do caso, ganhando familiaridade com dados e gerando teoria preliminar, a busca de padrão entre os casos, estabelecendo as categorias de análise, a formação de proposições, através de tabulação interativa de evidências para cada construto, a replicação, a lógica entre casos e a busca dos "porquês" por trás das relações. Prossegue-se com a comparação entre literaturas conflitantes e semelhantes e a elaboração de conclusões.

Para possibilitar uma visualização mais clara do que foi coletado, apresenta-se um quadro com a codificação de 7 categorias de análise, unidades de contexto e as respectivas unidades de registro (quadro 2). As categorias de análise utilizadas são: condições de trabalho; tecnologia; tarefas; jornada de trabalho; comunicação; contexto da pandemia (COVID-19); e teletrabalho.

Quadro 2 – Codificação obtida na análise de conteúdo

Categoria de análise	Unidade de contexto	Unidade de registro
Condições de trabalho	Infraestrutura	Adequação de espaço físico
		Mobiliário
		Equipamentos
		Investimento próprio
Tecnologia	Sistemas	Digitalização
		Suporte técnico
		Limitação de acesso
Tarefas	Procedimentos	Atualização de tarefas
		Treinamentos
Jornada de trabalho	Controle	Frequência
		Produtividade
		Controle por meta
		Jornada flexível
Comunicação	Relacionamento	Acompanhamento da chefia
		Interação com pares e chefia
Contexto da pandemia Covid-19	Impactos	Distanciamento físico
		Trabalho em casa
Teletrabalho	Mudanças	Escopo da tarefa
		Estrutura e organização
		Mudanças para a instituição
		Mudanças para a sociedade
		Mudanças para o trabalhador

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

4 RESULTADOS

No dia 23 de maio de 2019, foi publicada a Portaria Nº 241 no Diário Oficial da União, que autorizou o instituto investigado nesta pesquisa a integrar o programa de gestão na modalidade teletrabalho em experiência-piloto (INSS, 2019). A partir dessa autorização, foram realizados processos seletivos internos para recrutar uma quantidade limitada de servidores públicos para a execução dessa nova forma de trabalho na organização. No início de 2020, devido à emergência da pandemia de Covid-19 no Brasil, a quantidade de teletrabalhadores cresceu exponencialmente no instituto. Nesse cenário, muitas mudanças aconteceram na instituição e proporcionaram impactos que permanecem mesmo após o fim da crise sanitária. Com o objetivo de identificar essas mudanças, foram realizadas entrevistas com 10 servidores públicos da autarquia para capturar as percepções deles sobre os efeitos da implantação do teletrabalho antes, durante e depois da pandemia. A seguir, estão descritos e sistematizados os resultados obtidos nas entrevistas.

No que concerne às condições de trabalho dos entrevistados, a infraestrutura foi considerada fundamental. Todos relataram a necessidade de adequação do espaço físico para a execução do teletrabalho em suas residências. Alguns relataram ter organizado um espaço específico, como um quarto ou uma bancada, para realizar suas atividades profissionais, buscando iluminação, ventilação e conforto adequados. Outros mencionaram a falta de um local fixo, trabalhando em diferentes áreas da casa, como a sala ou o quarto dos filhos. Alguns entrevistados mencionaram ter construído quartos adicionais ou adaptado espaços para criar um escritório em casa, enquanto outros falaram sobre a possibilidade de utilizar um espaço compartilhado no condomínio.

Posteriormente, os respondentes ressaltaram as questões tecnológicas necessárias para a execução do teletrabalho. Alguns entrevistados mencionaram que o suporte técnico é fornecido pela empresa contratada pelo instituto para lidar com problemas específicos do sistema, enquanto outros afirmaram que eles próprios têm que solucionar problemas relacionados à ferramenta. A empresa Dataprev foi mencionada como responsável pelo processamento de dados da Previdência, mas o suporte técnico fornecido por eles foi descrito como demorado em alguns casos. Além disso, foi mencionado que os servidores do instituto contam com apoio mútuo, compartilhando conhecimentos e soluções entre si. No geral, os entrevistados expressaram a necessidade de melhorias no suporte técnico oferecido, destacando a falta de agilidade e efetividade no atendimento aos chamados e a necessidade de maior suporte em questões de instalação e segurança dos sistemas.

No bloco de perguntas seguinte, os respondentes destacaram que houve a criação de novos procedimentos e tarefas após a implantação do teletrabalho, contudo, a análise de processos à distância já ocorria antes da pandemia, mas foi ampliada durante esse período. Os sistemas e formas de trabalho se mantiveram, com algumas mudanças específicas para o contexto da pandemia. Na mesma categoria de tarefas, alguns entrevistados relataram a falta de treinamento específico para o teletrabalho ou a superficialidade dos treinamentos recebidos. Alguns mencionaram que, devido à pandemia, não foi possível ter treinamentos presenciais e que o aprendizado se deu por meio de vídeos, manuais de instruções ou materiais disponibilizados online. Há também relatos de entrevistados que afirmam não ter recebido nenhum tipo de treinamento por parte do instituto, recorrendo a colegas e outras ferramentas de comunicação.

No que tange à jornada de trabalho, os resultados obtidos foram que no teletrabalho integral, a frequência é baseada na produtividade para atingir uma meta mensal. Não há registro de ponto eletrônico. No regime semipresencial, o servidor precisa comparecer à agência em dias úteis, bater o ponto eletrônico e cumprir uma carga horária mensal de 40 horas. No regime parcial, o ponto eletrônico é registrado apenas nas horas em que o servidor vai à agência. A produtividade é contabilizada mensalmente, e se a meta não for alcançada por 3 meses, o servidor pode ser desclassificado do programa de teletrabalho. O teletrabalho oferece flexibilidade de horários, permitindo aos servidores escolher os dias e horários de trabalho, conforme trecho da entrevista abaixo destacado.

Durante a pandemia, alguns servidores trabalhavam em horários em que seus filhos estavam dormindo. Não há horários fixos e o acesso ao sistema é possível 24 horas por dia. No entanto, a transição para o formato virtual afetou a produtividade devido à utilização de tecnologias digitais. O controle do teletrabalho é feito por metas, monitoradas por um coordenador. É necessário cumprir pelo menos 80% das metas mensais para permanecer no programa. A produtividade é avaliada

pela chefia por meio de sistemas de pontuação virtual. Os servidores utilizam o sistema "Facilita" para acompanhar sua pontuação diária, além de uma planilha pessoal.

A comunicação entre os servidores não ocorre com frequência, acontecendo principalmente através do WhatsApp para dúvidas informais e e-mail para questões formais. O uso do WhatsApp causa uma sensação de isolamento, mas também permite a criação de amizades virtuais. Reuniões gerenciais presenciais ocorrem regularmente, mas com menos frequência, sendo substituídas por reuniões em vídeo. Os grupos de WhatsApp desempenham um papel importante na ajuda mútua entre colegas. A perda de contato físico devido ao teletrabalho afeta a convivência social. A falta de interação com colegas e o público é vista como uma desvantagem, assim como a ausência de reuniões mensais. O distanciamento físico é percebido como inevitável, mas há algum contato significativo entre pessoas no mesmo regime e naturezas de trabalho.

Durante a pandemia, ocorreu a transição para o teletrabalho de forma mais rápida, exigindo uma grande adaptação. Como neste período toda a família foi obrigada a estar em casa, as dificuldades foram maiores, pois a concentração é prejudicada quando há muitas pessoas em casa e a família nem sempre compreende o trabalho em casa, exigindo organização e consistência para atingir metas. Os servidores, após a pandemia, conseguiram se ajustar e, atualmente, com o retorno dos demais integrantes familiares às suas rotinas externas à casa, têm uma melhor experiência de trabalho, conseguindo planejar melhor seus horários.

Após a implantação do teletrabalho no instituto, houve mudanças nas tarefas dos servidores, que passaram a executar suas atividades de forma digital. Essa transição, que já era estudada antes da pandemia, trouxe desafios de organização e adaptação a novos sistemas. No entanto, resultou em maior agilidade nos processos. A autarquia passou por uma reestruturação abrangente, com alterações nas normas, procedimentos e setores. O teletrabalho se expandiu, levando à diminuição do número de servidores nas agências e à centralização dos recursos humanos. Apesar disso, ainda há falta de equipamentos adequados e dificuldades tecnológicas em algumas agências.

Os servidores entrevistados acreditam que o teletrabalho beneficiou bastante a instituição, proporcionando atualização tecnológica e redução de custos. Por outro lado, também foram mencionados desafios de desorganização e processos represados, que exigem acompanhamento constante dos gestores. O teletrabalho também trouxe benefícios para a sociedade, como maior disponibilidade de serviços digitais e conseqüente flexibilidade nos horários de atendimento ao público. No entanto, alguns segurados tiveram dificuldades em lidar com a tecnologia necessária e de acesso às informações gratuitas fornecidas pelos servidores. Para os teletrabalhadores, a qualidade de vida melhorou, mas houve desafios em se desligar do trabalho em casa e com a falta de socialização. A flexibilidade de horários, o tempo com a família e a economia foram vantagens destacadas pelos entrevistados, mas também houve menção ao aumento dos problemas de saúde mental.

A partir da análise dos resultados desta pesquisa, foi elaborada uma estrutura de análise comparativa entre as características anteriores e posteriores à implantação do teletrabalho na organização investigada, com o intuito de apresentar os principais impactos identificados nesse processo e sintetizar os achados mais relevantes deste estudo de caso, conforme figura 1.

Figura 1 – Framework de análise dos principais impactos gerados a partir da implantação do teletrabalho na autarquia federal investigada

Categoria de análise	Antes do teletrabalho	X	Depois do teletrabalho
Condições de trabalho	Trabalho presencial em agências físicas Mobiliário de escritório da organização Equipamentos antigos da organização Investimento da organização	➔	Trabalho remoto em casa Mobiliário residencial dos trabalhadores Equipamentos modernos dos trabalhadores Investimento dos trabalhadores
Tecnologia	Digitalização parcial dos processos Suporte técnico presencial Limitação de acesso aos sistemas	➔	Digitalização total dos processos Suporte técnico à distância Ampliação de acesso aos sistemas
Tarefas	Tarefas padronizadas para o atendimento presencial (documentos parcialmente físicos)	➔	Atualização de tarefas para o atendimento remoto (documentos digitais)
Jornada de trabalho	Frequência registrada em sistema de ponto eletrônico nas agências Produtividade sem medição Jornada rígida (dias e horários pré-definidos)	➔	Frequência parcialmente ou não registrada em sistema de ponto eletrônico Produtividade medida por meta mensal Jornada flexível
Interação	Acompanhamento presencial da chefia Maior interação com pares, chefia e público Predominância de comunicação oral Proximidade física	➔	Acompanhamento à distância da chefia Baixa interação com pares, chefia e público Predominância de comunicação virtual Distanciamento físico
Estrutura organizacional	Estrutura descentralizada com processo pulverizado de tomada de decisões	➔	Maior centralização, especialização e desterritorialização de processos

Fonte: elaborada pelos autores (2023).

5 DISCUSSÃO

As condições de trabalho de um profissional que atua na modalidade de teletrabalho são fundamentais para a produtividade e saúde ocupacional. Contudo, os servidores públicos entrevistados nesta pesquisa mencionaram a necessidade de adequação do espaço físico e as dificuldades com a lentidão dos sistemas utilizados no teletrabalho, afetando a produtividade. Também foram citados problemas relacionados à ergonomia, como uso de cadeiras desconfortáveis e equipamentos que não atendem às exigências ergonômicas, assim como ressaltou Moreno (2021).

Outro ponto destacado nas entrevistas foi o investimento próprio em equipamentos para o teletrabalho. Alguns mencionaram que a instituição não forneceu nenhum suporte financeiro para cobrir despesas de energia ou internet, enquanto outros afirmaram ter recebido inicialmente equipamentos da instituição, mas tiveram que devolvê-los posteriormente. Vários entrevistados relataram ter comprado seus próprios equipamentos para garantir a qualidade do trabalho, corroborando com os resultados do estudo de Silva e Medeiros (2021).

De acordo com os dados coletados neste estudo de caso, a transição do formato de trabalho físico para o digital ocorreu no período em que os servidores ainda trabalhavam exclusivamente na modalidade presencial, o que facilitou consideravelmente a posterior implantação do teletrabalho na instituição. Aroles et al. (2021) indicaram que esse processo pode ser denominado como “transformação digital” ou apenas “digitalização”, e que recentemente foi impulsionado pela pandemia de Covid-19. Após a implantação do teletrabalho, surgiu a necessidade de suporte técnico remoto e a limitação de acesso aos servidores autorizados a usar os sistemas institucionais em seus computadores pessoais.

Em relação aos procedimentos de trabalho, os entrevistados percebem que houve uma especialização nas tarefas dos servidores, que passaram a analisar

apenas um tipo de processo, tornando-os mais produtivos. O público do instituto passou a utilizar um aplicativo para realizar solicitações e acompanhar o andamento dos pedidos, reduzindo a necessidade de comparecer presencialmente às agências. Em geral, as tarefas foram atualizadas e o trabalho se tornou mais informatizado, com a maioria das interações ocorrendo de modo online.

Para a organização pesquisada, a operacionalização da jornada de trabalho no teletrabalho baseia a frequência dos trabalhadores na produtividade para atingir metas mensais e não há registro de ponto eletrônico na modalidade de tempo integral, apenas no regime parcial de teletrabalho. O controle é feito por um coordenador e as metas são monitoradas por sistemas de pontuação virtual. Os servidores têm flexibilidade de horários e podem escolher os dias e horários de trabalho.

A flexibilidade para a realização do trabalho é uma característica muito valorizada pelos entrevistados, que vem ocupando um espaço de evidência no contexto laboral (BRESCIANI, 1997) e confirmando a ideia de Lazzareschi (2018), ao defender que a flexibilidade passará a reger as relações trabalhistas e os processos de trabalho. As formas de trabalho e as conexões entre as pessoas estão, desta maneira, mudando para se adaptar melhor às necessidades do mercado, permitindo mais liberdade e flexibilidade, diferenciando-se do modelo normativo e padronizado de trabalho (ARAÚJO; MORAIS, 2017; COLBARI, 2007; TOSTA, 2008).

Devido ao distanciamento físico inerente ao teletrabalho, a comunicação sofreu alterações em relação ao trabalho presencial, tanto entre os trabalhadores quanto entre estes e a organização, e, principalmente, com o público. Constatou-se que o contato entre os servidores não é muito frequente, ocorrendo principalmente por meio de ferramentas como WhatsApp e e-mail. A frequência das reuniões presenciais diminuíram, sendo substituídas por videoconferências. Sendo assim, a falta de contato físico pode afetar a convivência social.

Nesse sentido, evidenciou-se que o teletrabalho pode potencializar o surgimento de problemas que impactam à saúde mental dos profissionais, como a depressão, estresse e ansiedade, que foram mencionados por alguns entrevistados. O prejuízo à empatia entre as pessoas também pode ocorrer e, de maneira mais consequente, afetar a eficiência no trabalho. Essas inferências são compartilhadas por Losekann e Mourão (2020), que questionam como conciliar a produtividade e a saúde mental diante dos novos tempos. A mudança na rotina de trabalho apresenta vantagens e desafios, especialmente no que diz respeito ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Durante a pandemia de Covid-19, houve uma aceleração na difusão do teletrabalho, já anteriormente implantado na instituição investigada. Nesse período de crise sanitária mundial, os entrevistados ressaltaram que a concentração no trabalho foi bastante afetada pelo ambiente familiar, como apresentado por Lhuillier (2020) ao afirmar que, no teletrabalho, as atividades profissionais se aglutinam aos afazeres doméstico e familiar, dividindo um mesmo espaço de tempo e lugar. Além disso, grande parte das servidoras entrevistadas enfatizaram a influência da maternidade nas questões relacionadas ao teletrabalho, na mesma linha das reflexões feitas por Quintão et al. (2021) e Bispo et al. (2023). Muitas vezes a família não compreende completamente o trabalho em casa, exigindo maior organização, resiliência e definição de limites por parte dos trabalhadores.

O teletrabalho no instituto trouxe algumas mudanças relevantes, como nas tarefas dos servidores, com execução digital e desafios de adaptação desta nova

maneira de trabalhar, como discutido por Clinton (1997), Cerdeira (2004) e Longhi et al. (2015), ao argumentarem que a reestruturação dos postos de trabalho ocorre de forma mais intensa por considerar especialmente os novos padrões de gestão e a flexibilização das relações laborais, impactando diretamente nas competências exigidas para os cargos e, ainda, na preponderante ênfase à multifuncionalidade e polivalência dos profissionais.

Houve uma reestruturação abrangente na instituição, com a redistribuição de atividades entre os servidores no âmbito nacional, mudanças no organograma e regionalização de atendimento dos processos. Observamos nestas mudanças aspectos apresentados por Oltramari e Piccinini (2006), ao constatarem que a reestruturação produtiva pode apresentar reestruturação dos postos de trabalho, readequação das atribuições e competências e, conseqüentemente, o mercado vai adotando mecanismos de ajustes a essas novas configurações.

Em relação aos impactos do teletrabalho para o público atendido pela organização pesquisada, na visão dos entrevistados, a sociedade se beneficiou com uma maior disponibilidade de serviços digitais e agilidade no atendimento, porém, também enfrenta dificuldades de acesso, como é o caso de pessoas com menor instrução e restrições à tecnologia, resultando em um aumento da judicialização. Já para os teletrabalhadores, as principais mudanças percebidas foram a melhoria na qualidade de vida, proximidade da família e redução de custos (CHOUDHURY, 2020), apesar dos desafios como a organização do trabalho em casa, a falta de socialização e os problemas de saúde mental.

A partir da discussão dos resultados desta pesquisa com a literatura, é possível obter algumas contribuições práticas para as organizações que queiram implantar ou estejam implantando o teletrabalho. Alguns pontos positivos foram evidenciados pelos trabalhadores, como flexibilidade, conciliação mais efetiva entre atividades pessoais e profissionais, gerando mais qualidade de vida para todos. Por outro lado, algumas necessidades emergiram e foram percebidas pelos funcionários, como interagir mais com as pessoas envolvidas no trabalho, cuidar da saúde mental e ter equipamentos adequados. Em uma perspectiva gerencial, para que as organizações consigam garantir uma maior produtividade dos trabalhadores, elas precisam encontrar formas de medir o desempenho deles. Nesse sentido, o investimento em sistemas para digitalização de processos é essencial, uma vez que a transformação digital é considerada fator-chave para a implantação do teletrabalho, pois também permite a criação de controles baseados em metas.

6 CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa consistiu em analisar a percepção dos servidores públicos de uma autarquia federal sobre as mudanças geradas a partir da implantação do teletrabalho. Observou-se uma grande apreciação pela flexibilidade de horários, que proporcionou aos trabalhadores mais possibilidades de conciliar suas responsabilidades familiares com as atividades laborais. No entanto, esta nova rotina exigiu, e ainda persiste, a necessidade de uma boa organização pessoal para que todas as tarefas sejam cumpridas adequadamente, podendo afetar a saúde mental dos profissionais.

A percepção dos trabalhadores demonstrou que, para a instituição, as mudanças geradas pela implantação do teletrabalho foram muito vantajosas, pois diminuem os custos operacionais, aumentam a produtividade dos servidores e proporcionam maior agilidade no atendimento de demandas, apesar das dificuldades

na utilização da tecnologia por uma parcela da população atendida. Contudo, a falta de investimento institucional em equipamentos adequados para a execução do teletrabalho é algo preocupante, pois são custeados pelos próprios trabalhadores e podem apresentar riscos ocupacionais.

Os resultados deste estudo contribuem para a compreensão das mudanças geradas pela implantação do teletrabalho, tais como a reestruturação dos postos de trabalho, a readequação de atribuições e competências de profissionais e, conseqüentemente, o surgimento de novas configurações organizacionais. Foram revelados impactos positivos e negativos para as partes interessadas (trabalhadores, gestores, instituições, sociedade, etc.), fornecendo um panorama relevante e atual sobre essa modalidade de trabalho, que foi impulsionada recentemente pela pandemia de covid-19. Nessa perspectiva, este artigo fornece subsídios para as organizações públicas e privadas que desejam implantar ou desenvolver melhor o teletrabalho.

As limitações deste trabalho estão relacionadas à restrição da coleta de dados, que foi feita de forma regionalizada, focada na percepção dos trabalhadores entrevistados e no setor público em específico. Uma pesquisa abrangendo a visão de mais pessoas de diferentes níveis, regiões e setores, incluindo o setor privado, pode fornecer mais informações a respeito do objeto investigado. Sugere-se, portanto, estudos futuros que possam complementar os dados aqui apresentados e gerar novas perspectivas sobre o tema.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, M. R. M. DE; MORAIS, K. R. S. DE. Precarização do trabalho e o processo de derrocada do trabalhador. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 20, n. 1, p. 1–13, 2017.
- AROLLES, J. et al. New ways of working (NWW): Workplace transformation in the digital age. **Information and Organization**, v. 31, n. 4, p. 100378, 2021.
- BAILEY, D. E.; KURLAND, N. B. A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 4, p. 383–400, 2002.
- BENI, M. C. Turismo e Covid-19: algumas reflexões. **Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, v. 12, n. 3-Especial Covid19, p. 1–23, 2020.
- BISPO, D. D. A. et al. Relatos de vivências de mães em home office durante a pandemia. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 14, n. 6, p. 9788–9814, 14 jun. 2023.
- BRASIL. DECRETO Nº 11.072, DE 17 DE MAIO DE 2022: Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, 2022.
- BRESCIANI, L. P. Flexibilidade e reestruturação: o trabalho na encruzilhada. **São Paulo em Perspectiva**, v. 11, n. 1, p. 88–97, 1997.
- CERDEIRA, M. DA C. Relações laborais e emprego. **Sociologias**, v. ano 6-ju, n. 12, p. 106–140, 2004.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 12. ed. São Paulo: Cortez, 2017.
- CHOUDHURY, P. Our Work-from-Anywhere Future. **Harvard Business Review**, 2020.
- CLINTON, A. Flexible labor: restructuring the American work force. **Monthly Labor Review**, v. 120, n. 8, p. 3–27, 1997.

COLBARI, A. DE L. A retórica do empreendedorismo e a formação para o trabalho na sociedade brasileira. **SINAIS - Revista Eletrônica - Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, p. 75–111, 2007.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students**. 4. ed. London: Palgrave Macmillan, 2014.

CORIAT, B. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: Revan, 1994.

CRESWELL, J. W. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2009.

DE LIMA, T. V. et al. Mudança organizacional: o impacto do home office no comportamento das servidoras e estagiárias da diretoria do Ministério Público de Contas. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 14, n. 6, p. 9033–9051, 9 jun. 2023.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

EUR-LEX. **Teleworking**. Disponível em: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac10131>>. Acesso em: 25 jul. 2022.

FIGUEIREDO, E. et al. Teletrabalho: Contributos e Desafios para as Organizações. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 21, n. 2, p. 1427–1438, 2021.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GÓES, G. S.; MARTINS, F. DOS S.; NASCIMENTO, J. A. S. DO. NOTA TÉCNICA - Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) - Carta de Conjuntura**, v. 47, n. 2º Trimestre, p. 1–10, 2020.

GOÑI-LEGAZ, S.; NÚÑEZ, I.; OLLO-LÓPEZ, A. Home-based telework and job stress: the mediation effect of work extension. **Personnel Review**, 31 mar. 2023.

HOWINGTON, J. **25 Companies Embracing Permanent Remote Work-From-Home Jobs**. Disponível em: <<https://www.flexjobs.com/blog/post/companies-switching-remote-work-long-term/>>. Acesso em: 10 jun. 2023.

INSS. Portaria Nº 241 de 23 de maio de 2019: Autoriza o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) a integrar programa de gestão, em experiência-piloto, na modalidade teletrabalho. **Diário Oficial da União**, 2019.

KAZEKAMI, S. Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. **Telecommunications Policy**, v. 44, n. 2, p. 101868, mar. 2020.

LABRECQUE, C. et al. Workers' perspectives on the effects of telework during the COVID-19 pandemic on their well-being: A qualitative study in Canada. **Work**, v. 74, n. 3, p. 785–798, 2023.

LAZZARESCHI, N. Globalização da economia e reestruturação produtiva: as repercussões sociais das novas configurações do trabalho. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 54, n. 1, p. 93–105, 2018.

LHUILIER, D. E se essa crise mudasse radicalmente o mundo do trabalho... **Caderno de Administração**, v. 28, n. Ed.Esp., jun., p. 89–94, 2020.

LONGHI, J. et al. Os benefícios da multifuncionalidade. **ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 1, p. 02–16, 2015.

LOSEKANN, R. G. C. B.; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, v. 28, n. Esp., jun., p. 71–75, 2020.

LUND, S. et al. **The future of work after COVID-19**. [s.l.: s.n.]. Disponível em:

<[https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19#/>](https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19#/).

MARUYAMA, T.; TIETZE, S. From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework. **Personnel Review**, v. 41, n. 4, p. 450–469, 2012.

MAURIZIO, R. Nota técnica: Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe. **Organización Internacional del Trabajo**, n. Serie Panorama Laboral en América Latina y el Caribe 2021, p. 1–31, 2021.

MORENO, A. Home office e a reestruturação do trabalho no contexto da pandemia de Covid-19: uma análise sobre o setor de TI na cidade de São Paulo. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 57, n. 3, p. 311–323, 2021.

NILLES, J. M. **Fazendo do Teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores**. São Paulo: Futura, 1997.

OLTRAMARI, A. P.; PICCININI, V. C. Reestruturação produtiva e formas de flexibilização do trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 36, p. 85–106, 2006.

PEREIRA, K. C. P.; ARAÚJO, R. B. DE; VALENCIA, A. S. A reestruturação do trabalho, educação flexível e políticas de formação de professores: Restructuring work, flexible education and teacher training policies. **Revista Cocar**, v. 15, n. 32, p. 1–20, 2021.

QUINTÃO, V.; BARROS, N. V.; FACEIRA, L. DA S. Mulher, trabalho e teletrabalho: reflexões e provocações. **Revista Serviço Social em Debate**, v. 4, n. 1, p. 24–43, 2021.

RAGHAVAN, A.; DEMIRCIOGLU, M. A.; ORAZGALIYEV, S. COVID-19 and the New Normal of Organizations and Employees: An Overview. **Sustainability**, v. 13, n. 21, p. 11942, 28 out. 2021.

RECUERO, R.; SOARES, F. B. O discurso desinformativo sobre a cura da COVID-19 no Twitter: estudo de caso. **Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação**, v. 24, n. 1, p. 1–29, 2021.

SALERNO, M. S. **Projeto de organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHULZE, J. et al. The relationship between telework and job characteristics: A latent change score analysis during the COVID-19 pandemic. **Applied Psychology**, n. October 2021, p. 1–31, 13 fev. 2023.

SILVA, S. C. S.; MEDEIROS, H. DE S. **Teletrabalho e pandemia: as mulheres servidoras de uma universidade pública federal em tempos de COVID-19**. XLV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2021. **Anais...2021**.

STÜRMER, G.; FINCATO, D. **A Reforma Trabalhista Simplificada: Comentários à Lei nº13.467/2017**. Porto Alegre: Edipucrs, 2019.

TOSTA, T. L. D. Antigas e novas formas de precarização do trabalho: O avanço da flexibilização entre profissionais de alta escolaridade. **Sociedade e Estado**, v. 23, n. 3, p. 785–812, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Qualitative research from start to finish**. 2. ed. New York: The Guilford Press, 2016.