

REFLEXÕES SOBRE O TELETRABALHO COMPULSÓRIO: DESAFIOS DO PONTO DE VISTA DO INDIVÍDUO

REFLECTIONS ON MANDATORY TELEWORKING: INDIVIDUAL'S CHALLENGES

Recebido em: 07/08/2023

Reenviado em: 15/01/2024

Aceito em: 23/01/2024

Publicado em: 13/02/2023

Fábio Lucas de Albuquerque Lima¹ 
Advocacia-Geral da União

Resumo: Em março de 2020, o mundo das relações de trabalho parou diante do caos de uma crise sanitária mundial. De repente, o trabalho somente seria possível para muitas pessoas com a utilização de ferramentas digitais. O que era uma escolha, passou a ser mandatório para a maioria das profissões. No presente artigo, buscou-se discutir as características e os desafios do teletrabalho compulsório do ponto de vista do indivíduo durante o isolamento da pandemia do Covid-19. A metodologia utilizada é de natureza qualitativa, com revisão bibliográfica e análise documental. O objetivo geral do artigo é apresentar a literatura sobre o teletrabalho, sendo objetivos específicos a conceituação, a abordagem do teletrabalho do ponto de vista do indivíduo e trazer reflexões acerca da maior utilização do teletrabalho em nossa sociedade. Assim, a característica principal do teletrabalho é a autonomia, que pressupõe um indivíduo disciplinado. Durante o *lockdown*, o desafio do isolamento colocou na mesma posição disciplinados e não disciplinados para o teletrabalho. Então a autonomia precisou ser trabalhada de maneira diferente do que vinha sido abordada. O controle e a supervisão das equipes deixaram de serem executados em interação presencial para utilizar apenas meios eletrônicos. Finaliza-se o estudo enaltecendo a importância do suporte de grupo para mitigar a solidão dos trabalhadores e para ajudar a manutenção da produtividade.

Palavras-chave: Teletrabalho; *Home office*; Covid-19.

Abstract: In March 2020, the world of labor relations stopped in the face of a global health crisis. Suddenly, work would only be possible for many people using digital tools. What was a choice in the past become mandatory for most professions. In this study, we discuss the characteristics and challenges of mandatory teleworking from individual perspective during the COVID-19 pandemic. The methodology used is qualitative, with a literature review and document analysis. The general objective of the paper is to present the literature on teleworking. The specific objectives are to conceptualize teleworking, to approach it from the individual's point of view, and to reflect on the increased use of teleworking in our society. Thus, the main characteristic of teleworking is autonomy, which presupposes a disciplined worker. During social isolation, the challenge of confinement put both disciplined and not disciplined individuals in the same position. Different ways must approach autonomy. The control and supervision of workers would be done without face-to-face interaction, and electronic supervision was a unique control. The challenges point to care with isolation and the need for social support.

Keywords: Telework; Home office; Covid-19.

INTRODUÇÃO

Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde reconheceu a pandemia global do Covid-19, decorrente da disseminação do Sars-Cov-2. Tal disposição, teve como

¹ Mestre em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas. Bacharel em Direito pela Universidade Federal de Sergipe. Coordenador-Geral do Centro de Estudos Jurídicos Celso Barroso Leite, Brasília, Distrito Federal. E-mail: fabiolucas74@gmail.com.

consequência o esvaziamento das ruas, o fechamento das unidades de ensino de forma ampla, a restrição, o fechamento do comércio e das repartições públicas, apenas serviços essenciais foram mantidos. Com o fechamento das sedes das corporações e repartições públicas, o teletrabalho passou, do dia para a noite, a ser a o principalmente meio de laborar (CONTRERAS *et al.*, 2020).

Embora definir teletrabalho incida em certo modo no problema da tautologia na medida em que ele envolve trabalhar distante da sede da organização ou da organização principal, todos depois da pandemia têm certa noção quando alguém fala ‘estou em home office’ ou ‘estou em teletrabalho’. No meio acadêmico, as expressões mais utilizadas são teletrabalho, trabalho remoto, *telework*, *teleworking*, *telecommunting* (ROCHA; AMADOR, 2018).

O teletrabalho é utilizado em muitas situações e hoje é conhecido na prática por muitos profissionais. Essa nova forma de trabalhar tem características próprias e enfrenta desafios, cuja superação é fundamental para as organizações e para a qualidade de vida do teletrabalhador (BATTISTI *et al.*, 2022).

Uma das características do teletrabalho, a característica autonômica é mais acentuada na literatura. Com a pandemia seus contornos podem ter sofrido alterações, pois o perfil tradicionalmente disciplinado do teletrabalhador, com o advento da crise sanitária da pandemia da Covid-19, deixou de ser o principal atributo para o *home office*. O indivíduo disciplinado se adapta a horários flexíveis, separando espaço e tempo para o trabalho sem deixar que o trabalho interfira indevidamente em sua vida pessoal e familiar. Nem todos tem essa habilidade fixada. Entretanto, com o *lockdown*, todos entraram em teletrabalho compulsório independentemente de possuir o perfil da autodisciplina (BRAESEMANN *et al.*, 2022).

Estudos apontam que o indivíduo autodisciplinado pode vir a sofrer de solidão em razão do isolamento (CONTRERAS *et al.*, 2020). Para Wang *et al.* (2021) o não disciplinado, por outro lado, pode ter reduzida sua capacidade de produzir, o que lhe pode ocasionar estresse. Para ambos os casos, o suporte social da organização pode mitigar esses problemas.

A comunicação, a gestão do conhecimento, a supervisão dos trabalhadores, o modo de liderar as equipes, várias áreas do desenho de gestão de pessoas precisaram passar por redesenhos com o “novo normal” que a pandemia do Covid-19 impôs às organizações (BATTISTI *et al.*, 2022).

Disso decorre a relevância de conhecer e discutir as características do teletrabalho, que desafiam as instituições, como a dificuldade de equilibrar o uso de formas eletrônicas de supervisão e os níveis de produtividade; bem como, em relação ao bem-estar do indivíduo,

incentivar interações virtuais, cuidados com ergonomia do local de trabalho e equilibrar os desafios trabalho-família.

Neste artigo, serão discutidos as características e os desafios do teletrabalho compulsório do ponto de vista do indivíduo no isolamento da pandemia do Covid-19. A metodologia adotada é eminentemente qualitativa, com revisão de literatura e análise documental, para apresentar a conceituação e os principais desafios enfrentados pelos teletrabalhadores na implantação compulsória do teletrabalho após o fechamento dos estabelecimentos em decorrência da pandemia do Covid-19.

Para tanto, na primeira seção serão apresentadas as conceituações de teletrabalho na literatura, fazendo-se uma discussão sobre as problemáticas da definição estática do conceito. Na segunda seção, serão abordadas diversas perspectivas sobre o teletrabalho relacionando-as com a pandemia do Covid-19. Em seguida, serão discutidos características e desafios, abordando-se o teletrabalho no aspecto dos desafios impostos ao indivíduo. Ao final, o autor tecerá considerações finais sobre a discussão desenvolvida a partir da revisão de literatura.

TELETRABALHO: CONCEITUAÇÃO TEÓRICA

O teletrabalho usualmente é conhecido no Brasil com a expressão em inglês *home office*. Essa nova modalidade de trabalhar, no entanto, abrange situações em que o trabalho é realizado não somente no ambiente da residência, sendo complexa a sua definição (ROCHA; AMADOR, 2018).

O trabalho remoto com uso intenso de tecnologias da informação e da comunicação é referenciado desde a década de 1970 (NILLES, 1975). Os estudos de Nilles, desde 1973, alertaram para as perspectivas de utilização maciça no futuro do teletrabalho, como mecanismo de descentralização, possibilitado pelo crescimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).

Nilles (1975) cunhou o termo *telecommuting*, quando relatou em artigo: “*an investigation of the technologies required for ‘telecommuting’*”, usando o termo desde 1973 (NILLES, 1975, p. 1143). Com isso, nos Estados Unidos da América, o uso do termo *telecommuting* se consolidou, como uma definição que parte da noção de descentralização e da prestação do trabalho em outros locais, distante do centro da corporação, flexibilizando o deslocamento nos grandes centros urbanos (NILLES, 1975).

Outra denominação, *telework*, que foi adotada predominantemente no continente europeu, focaliza o *processo*, o meio pelo qual o trabalho é realizado, por mecanismos de tecnologia de informação e comunicação (SAKUDA; VASCONCELOS, 2005).

Independente do enquadramento que a conceituação promova, amarrar o objeto a ser definido, pela complexidade e fluidez com que o *e-trabalho* evolui nas relações econômico-sociais, é tentativa fadada ao insucesso. A dinamicidade do fenômeno rompe a membrana que o circunscreve para adquirir nova extensão ou uma coloração diferente. Nesta esteira, o trabalho remoto, dentro da organização social do trabalho, sinaliza a tendência moderna de que algumas atividades laborais passam a ser realizadas com uso de meios telemáticos sem necessidade de deslocamento do trabalhador à sede do estabelecimento que lhe contrata (ROCHA; AMADOR, 2018).

Assim, na literatura atual é comum a definição do teletrabalho como aquele preponderantemente praticado com uso de TICs não necessariamente em um local definido e estático, com ou sem vinculação de emprego subordinado, admitindo diversas modalidades temporais (ROSENFELD; ALVES, 2011), assim como subdivisões de teletrabalho síncrono ou assíncrono.

QUADRO 1- CONCEITUAÇÃO DE TELETRABALHO EM TEÓRICOS CONTEMPORÂNEOS

AUTORES (AS)	CONCEITO
Leite e Lemos (2020)	“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 <i>home office</i> ou <i>home-based work</i> : que pode ser definido como local de trabalho na casa do profissional (AGUILERA et al., 2016)”. (p. 3)
Filardi, Castro e Zanini (2018)	“Neste estudo, definimos teletrabalho como todo trabalho realizado à distância, ou seja, fora do local de trabalho, com uso das TICs, com computadores, telefonia fixa e celular e toda tecnologia que permita trabalhar em qualquer lugar, receber e transmitir informações, arquivos, imagens ou som relacionados à atividade laboral (SOBRATT, 2016).” (p. 29)
Vilarinho, Paschoal e Demo (2021)	“O teletrabalho pode ser definido como uma forma de organização de trabalho por meio da qual as atividades podem ser desenvolvidas parcial ou completamente fora do local de trabalho convencional da empresa, com o auxílio de ferramentas e serviços de telecomunicação (Konradt; Schmook; Malecke, 2000).” (p. 138)
Pereira, Barbosa e Saraiva (2021)	“Em um sentido mais restrito, o teletrabalho pode ser conceituado como trabalho à distância a partir da utilização de TICs. Esse pressuposto é apontado por diversos autores, como Costa (2007), Felstead et al. (2003), Nohara et al. (2010) e Rosenfield e Alves (2011). Já uma concepção mais ampla sobre o teletrabalho é apontada pela Organização Internacional do Trabalho, que se embasa nas seguintes variáveis: local/espço de trabalho (residência, escritórios

	compartilhados, etc.); horário/tempo de trabalho (integral ou parcial); tipo de trabalho (assalariado ou independente) e competências requeridas (conteúdo do trabalho).” (p. 117)
Rocha e Amador (2018)	“A definição de teletrabalho não é unívoca: encontra-se na literatura, tanto nacional como internacional, a utilização de diferentes termos para se referir à mesma coisa e de um mesmo termo para aludir a diferentes especificidades (SAKUDA, 2001). Nos EUA, é mais frequente o uso do termo <i>telecommuting</i> , enquanto na Europa sobressai o uso do <i>telework</i> . O primeiro termo enfatiza o deslocamento entre o centro demandante do trabalho e o local onde é realizado, sendo substituído pelo uso de ferramentas telemáticas. O segundo enfoca as atividades realizadas por tais meios tecnológicos.” (p. 153)
Sakuda e Vasconcelos (2005)	“A palavra <i>telecommuting</i> , que originou a palavra teletrabalho em português, foi cunhada pelo norte-americano Jack Nilles em <i>The Telecommunications- Transportation Trade Off</i> , em 1976. <i>Commuting</i> é uma palavra que designa a viagem de ida e volta entre o domicílio e o local de trabalho.” (p. 40)
Rosenfield e Alves (2011)	“Desse modo, teletrabalho não pode ser conceituado simplesmente como trabalho à distância, mas sim como um elemento das mudanças organizacionais estratégicas que apontam novas formas de trabalho flexível sustentadas por TICs. A flexibilidade pode ser indicada por vários elementos: tempo, local, contrato, subordinação e organização funcional.” (p. 217)
Pantoja, Andrade e Oliveira (2020)	“Tomando como referência essas principais dimensões é possível definir o teletrabalho compulsório como modalidade de trabalho flexível, realizado fora do local de trabalho, com uso das tecnologias da informação e comunicação, adotado de forma imediata e contingencial como alternativa para garantir isolamento social e produtividade, em contextos de crise tais como, crise energética, desastres naturais, recessão econômica, calamidade pública e/ou pandemias.” (p. 83)
Leite, Lemos e Schneider (2019)	“ausência de conhecimento do conceito de ‘teletrabalho’” (p. 2)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

No Quadro 1, os autores trabalham a abordagem conceitual de um ponto de vista mais teórico, sob uma perspectiva de evolução das relações de trabalho e de avanço tecnológico que o trabalho à distância envolve. A grande maioria conceitua o teletrabalho como o executado preponderantemente fora da sede da organização com uso das TICs, sendo que Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) avançaram para uma conceituação contextualizada em ambientes críticos como foi a da pandemia do Covid-19.

Enquanto em seu nascedouro, o fundador do termo *telecommuting*, Nilles (1975), cunhou o termo com base na eliminação dos deslocamentos, num sentido de descentralização de atividades da empresa, a evolução da prática do teletrabalho em Rosenfield e Alves (2011) leva a atribuir-se ao termo uma flexibilidade de relativização que inclusive não permite circunscrevê-lo em uma moldura estática. Em que pese o conceito de Nilles (1975) envolva predominantemente a questão do não deslocamento e o conceito europeu o processo (utilização de recursos de TICs), em ambos, o processo de como a relação de trabalho se configura restou alterado. A tradicional divisão do trabalho, com as especializações das tarefas e permanente

supervisão visual das equipes, sofreu mudanças substantivas com a evolução das tecnologias (FERREIRA, 2000).

Assim, Ferreira (2000) sinaliza para a crise do taylorismo-fordismo com o avanço do uso de tecnologias nos arranjos do trabalho no Século XXI, o que corrobora a flexibilidade que o conceito precisa incorporar.

O que entra na discussão deste trabalho é o avanço da utilização do teletrabalho. Este ocorre como fato social, como processo e como ação social, flexibilizando as dimensões de espaço-tempo (ROSENFELD; ALVES, 2011). De maneira que conceituar o teletrabalho é tarefa desafiadora, chegando Rosenfield e Alves (2011) a afirmar que não é factível a formulação de um conceito exato para a expressão, mas apenas procurar compreendê-lo dentro da *dinâmica de suas interações*.

No curso da pandemia da Covid-19, ainda quando se possibilitou uma maior mobilidade com o início da vacinação, não se pode descartar que, principalmente quando as reuniões de trabalho se desenrolavam com muitos participantes no espaço físico da organização, os participantes das reuniões podem ter interagido por meio de uso de TICs, para não haver aglomerações numa sala de reunião fechada, o que faz ponderar o caráter fluido da definição de um fato social que se acha em contínua evolução. Isso é corroborado pela conceituação especialíssima lançada no trabalho de Pantoja, Andrade e Oliveira (2020), constante do Quadro 1 acima.

Para finalizar essa seção, pode-se dizer que o teletrabalho é a atividade laboral que se realiza em espaços e tempos diferentes dos quais tradicionalmente se realizavam para a produção de bens e prestação de serviços, estando sujeito a um processo adaptativo contínuo que não permite um conceito fechado e estático (ROSENFELD; ALVES, 2011).

PERSPECTIVAS SOBRE O TELETRABALHO NA PANDEMIA DO COVID-19

Antes de tratar das questões dos desafios inerentes ao indivíduo, faz-se necessário contextualizar as diferentes maneiras através das quais os autores discutem cientificamente o teletrabalho.

As abordagens científicas sobre o trabalho remoto levam em consideração, segundo Rocha e Amador (2018), três correntes: a primeira linha foca principalmente na funcionalidade, ressaltando o crescimento da produtividade, eficiência, redução de custos e controle gerencial; a segunda abordagem consiste em estudos centrados em uma análise do novo processo de produção como uma continuidade da dominação do trabalhador, uma reificação da mão de obra,

denominada por alguns autores de linha “pessimista”; e , por fim, a terceira linha refere-se às correntes mistas, cujas abordagens fazem uma intermediação entre os polos funcionalistas e pessimistas, com uma postura crítica discorrendo sobre vantagens e desvantagens do teletrabalho, inclusive discutindo melhorias ao meio ambiente (ROCHA; AMADOR, 2018).

Há autores que analisam o fenômeno abordando situações de estabilidade ou instabilidade da relação de trabalho, ou mesmo o caráter fragmentário do teletrabalho, da precarização das relações de trabalho e emprego (COSTA, 2007, 2013; ROSENFELD; ALVES, 2011). Outros teóricos analisam, o teletrabalho sob o prisma da divisão social do trabalho (ROSENFELD; ALVES, 2011; ROCHA; AMADOR, 2018), ponderando uma mudança substancial da divisão tradicional do trabalho, na medida em que o conhecimento do trabalhador é mais fortalecido e as tarefas mais concentradas, diluído o parâmetro da produção segmentada e em série (FERREIRA, 2000). Por isso, alguns autores mencionam a superveniência da *crise* do taylorismo pela incompatibilidade de algumas de suas técnicas com a transformação das relações de trabalho operada pelo uso da computação em massa (FERREIRA, 2000).

Lima e Mendes (2023) por sua vez abordam o teletrabalho do ponto de vista da interação social entre indivíduos com um diálogo com a teoria da ação social de Max Weber e a teoria do agir comunicativo de Jürgen Habermas. As abordagens funcionalistas utilizam uma ênfase teórico-metodológica que privilegia a perspectiva coletiva, em que o fato social como fenômeno posto, determina o que se realiza na esfera das ações dos indivíduos. De mesma sorte correntes ligados ao materialismo histórico adotaram a mesma perspectiva da força da estrutura das relações econômicas determinar o que acontece no nível *micro*. Ao trazer para o debate a abordagem da teoria da ação social de Weber e do agir comunicativo de Habermas, valorizam os autores uma análise da interação social entre os indivíduos.

Na área do direito do trabalho, são discutidas questões como o reconhecimento do vínculo empregatício pela configuração da subordinação à distância, bem como questões relativas a doenças e acidentes do trabalho, principalmente analisando o direito à desconexão (GUNTHER; VILLATORE; MARCUZZO, 2023).

Nas pesquisas em administração o direito à desconexão pode ser correlacionado ao controle excessivo (CONTRERAS *et al.*, 2020), sendo que estudiosos da sociologia do trabalho, realizaram pesquisas que demonstram o esforço dos teletrabalhadores de estabelecerem delimitação de espaços em casa e até mesmo um *dress code* para distinguir momentos de trabalho no ambiente familiar (BARROS; SILVA, 2010; CABRAL;

ALPERSTEDT, 2021). Além disso, outros estudos em administração pesquisam o teletrabalho quanto aos problemas que ele pode trazer ao indivíduo e os reflexos do isolamento sobre o aumento de produção e a saúde do trabalhador (PEREIRA; BARBOSA; SARAIVA, 2021). Algumas áreas que recebem atenção no período pandêmico são os estudos de questões sobre teoria organizacional, saúde mental, ensino à distância e impactos no meio ambiente. Na área da psicologia e da saúde mental, avançam os trabalhos de pesquisa em razão da maior possibilidade de isolamento com o uso do *home office*.

Os estudos sobre o teletrabalho no serviço público federal ou subnacional são pouco explorados. Segundo Oliveira e Pantoja (2018) representam apenas 5,5% dos trabalhos científicos. Lima (2023) realizou pesquisa qualitativa, com análise documental, do panorama da legislação do teletrabalho no Poder Executivo Federal, dissecando com técnica de análise conteúdo aspectos da normatização do teletrabalho no âmbito federal. Por outro lado, Kubiak e Langoski (2021) analisaram a evolução do teletrabalho na legislação trabalhista brasileira.

Outra forma usual de abordar o tema é analisar o fenômeno do teletrabalho, independentemente da perspectiva teórica do autor, sob o prisma do binômio: organização/indivíduo. Esse binômio leva em consideração ganhos e desafios para a organização que adota o teletrabalho, bem como ganhos e desafios para o teletrabalhador (SAKUDA; VASCONCELOS, 2005; BARROS; SILVA, 2010; ROCHA; AMADOR, 2018; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021).

Cabral e Alperstedt (2021) em trabalho teórico trazem uma abordagem com reflexões sobre o problema da ressignificação do espaço em razão da nova conjuntura que o teletrabalho coloca para o trabalhador. Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) tecem robusta revisão de literatura em sua pesquisa empírica que trazem resultados como os riscos de invisibilidade dos teletrabalhadores. Em pesquisa empírica de índole qualitativa Aguiar *et al.* (2022) abordam os efeitos do teletrabalho em mulheres, servidoras da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).

Como um fenômeno recente, com poucas décadas de existência e cuja ocorrência aumentou significativamente apenas após a ampliação da rede mundial de computadores na década de 1990, as abordagens sobre essa forma de se trabalhar de forma remota ou à distância recebem nas diversas pesquisas os apontamentos das principais características e desafios a serem enfrentados.

Dentre todos os diferentes tipos de abordagens, há uma tendência de se analisar determinada vantagem para a organização e contrapor uma desvantagem ou um desafio, e da

mesma forma, do ponto de vista individual, quais vantagens são evidenciadas e quais desvantagens são contrapostas.

De modo que é comum um quadro de vantagens e desvantagens enumerando essas variáveis, seja para o indivíduo, seja para a organização ou empresa, segmentando a análise nessa dicotomia categorial, o que pode ser uma forma reducionista de encarar um desenho complexo de gestão de pessoas.

TELETRABALHO COMPULSÓRIO: CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS DO PONTO DE VISTA INDIVIDUAL

O teletrabalho livremente escolhido carregava diversas características, como flexibilidade, qualidade de vida, maior contato com a família e seus desafios tradicionais como saber separar o profissional do doméstico e momentos regulares de desconexão. O teletrabalho compulsório forçou a modalidade de trabalho remoto aos limites: a adoção foi forçada e não escolhida, o isolamento social não se limitou a ausência de convívio com os colegas de trabalho, mas com os familiares e a sociedade em geral. Sem a vacina, o imaginário coletivo era de incerteza, medo, insegurança e apenas fé em que a vacina permitisse o retorno à normalidade.

Por isso, na pandemia do Covid-19, sequer pode-se qualificar de vantajoso o teletrabalho, a bem da verdade ele foi necessário, tendo em vista que todos foram obrigados a usar os recursos de TICs disponíveis para suas relações sociais à distância. Por conseguinte, o teletrabalho na pandemia do Covid-19 foi mandatário, não havendo por que se falar em *vantagens*.

Por outro lado, essas características do teletrabalho, em diversos estudos, podem levar a algumas desvantagens pessoais, como: *tecnostress* (BATTISTI *et al.*, 2022), custos adicionais com estrutura em casa (CABRAL; ALPERSTEDT, 2021), volume excessivo de trabalho (AGUIAR *et al.*, 2022), intensificação de novas formas de controle de produção (CABRAL; ALPERSTEDT, 2021; PEREIRA; BARBOSA; SARAIVA, 2021), dificuldades em mesclar o profissional com a convivência familiar (LEITE; LEMOS, 2020).

Ainda que fora do período pandêmico, há que se ter um cuidado especial na utilização dicotômica de *vantagens* e *desvantagens*, posto que até mesmo o que pode ser tido como vantagem em geral traz dentro de si um desafio, consignando aqui a preferência de adotar-se neste trabalho o termo *características* e *desafios*, adotado de Wang *et al.* (2021).

A escolha por *vantagens* pode adquirir certo reducionismo, haja vista que sempre a característica *vantajosa*, de regra, gera num processo dialético um novo desafio. Por exemplo,

a permanência com a família de regra é um fator apontado como vantagem. Esse tempo maior com a família, num momento de isolamento social, privou o trabalhador do convívio com os colegas de escritório, que é um desafio a ser enfrentado com maior apoio do grupo.

A flexibilidade de jornada é tida como uma característica vantajosa. A escala de horários pode levar a desarranjos no ambiente familiar, fazendo nascer o desafio de equilibrar os problemas relativos à interferência do trabalho sobre a família.

Leite, Lemos e Schneider (2019), em revisão de literatura, trazem achados de abordagens de desafios do ponto de vista do indivíduo, da organização e da sociedade (LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019, p.7). No escopo deste trabalho, apenas os desafios na esfera do indivíduo serão debatidos.

Os artigos científicos teóricos ou empíricos analisados neste estudo apontam para características e desafios do *home office* do ponto do indivíduo:

QUADRO 2 - CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS INERENTES AO ASPECTO INDIVIDUAL

CARACTERÍSTICAS	DESAFIOS
Flexibilidade, bem-estar (AGUIAR <i>et al.</i> , 2022; BARROS; SILVA, 2010; BATTISTI <i>et al.</i> , 2022; OLIVEIRA; PANTOJA, 2018; ROCHA; AMADOR, 2018) Maior tempo com a família (AGUIAR <i>et al.</i> , 2022) Evita deslocamentos (AGUIAR <i>et al.</i> , 2022; LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019) Flexibilidade de horários e diminuição do estresse (LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019)	Tecnostress e custos adicionais com estrutura (BATTISTI <i>et al.</i> , 2022) Excesso de trabalho (ROCHA; AMADOR, 2018) Controle dos sujeitos (PEREIRA; BARBOSA; SARAIVA, 2021). Novas formas de controle (CABRAL; ALPERSTEDT, 2021) Controle virtual (WANG <i>et al.</i> , 2021) Falta de estrutura em casa (CABRAL; ALPERSTEDT, 2021) Problemas psicológicos (LEITE; LEMOS, 2020) Procrastinação (WANG <i>et al.</i> , 2021)
Autonomia (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; BARROS; SILVA, 2010; BATTISTI <i>et al.</i> , 2022; ROSENFELD; ALVES, 2011; ROCHA; AMADOR, 2018).	Esgotamento pelo controle (BATTISTI <i>et al.</i> , 2022) Necessidade de maior disciplina (ROSENFELD; ALVES, 2011) Autodisciplina (WANG <i>et al.</i> , 2021) Individualismo (ROCHA; AMADOR, 2018) Baixa visibilidade, distanciamento das lideranças (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; OLIVEIRA; PANTOJA, 2018) Menor visibilidade (BARROS; SILVA, 2010) Isolamento social (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; COSTA, 2013; FILARDI, CASTRO, ZANINI, 2020; LEITE; LEMOS, 2020; OLIVEIRA; PANTOJA, 2018) Pouca interação entre colegas (LEITE; LEMOS, 2020; VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021) Solidão (WANG <i>et al.</i> , 2021)
Maior qualidade de vida (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; BARROS; SILVA, 2010; FILARDI, CASTRO, ZANINI, 2020; LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019; LEITE; LEMOS,	Dificuldades de compatibilizar profissional <i>versus</i> família (BARROS; SILVA, 2010; VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021)

2020; OLIVEIRA; PANTOJA, 2018; SANTOS; REIS, 2021)	Distrações (BARROS; SILVA, 2010; LEITE; LEMOS, 2020) Distanciamento da organização, problemas psicológicos, isolamento social e perda na comunicação (FILARDI, CASTRO, ZANINI, 2020) Comunicação não efetiva (WANG <i>et al.</i> , 2021) Carência de regulamentação da comunicação (LIMA, 2023) Delimitação de espaços (BARROS; SILVA, 2010; CABRAL; ALPERSTEDT, 2021) Sobrecargas de responsabilidades para as mulheres (AGUIAR <i>et al.</i> , 2022; VIERA DE VELASCO, PANTOJA, MESQUITA OLIVEIRA, 2023)
Melhor desempenho profissional e bem-estar no trabalho mais elevado (LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019; OLIVEIRA; PANTOJA, 2018; VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021)	Desconfiança das chefias, limitação na comunicação e perda do convívio com os colegas (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021) Falta de ergonomia nas estruturas (LEITE; LEMOS, 2020)
Flexibilidade de reuniões virtuais (KUGLER, 2022) Aproximação dos colegas através de reuniões virtuais (FAUVILLE <i>et al.</i> , 2021)	Importância da liderança eletrônica (CONTRERAS <i>et al.</i> , 2020) Fadiga relacionada ao excesso de reuniões virtuais (FAUVILLE <i>et al.</i> , 2021)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

De maneira que, seguindo de forma adaptada a categorização adotada por Wang *et al.* (2021), preferiu-se discutir os elementos e atributos do teletrabalho como características e desafios. Os desafios do isolamento compulsório colocaram em teste a capacidade de antecipação das empresas e das instituições públicas. As lideranças enfrentaram esse cenário de guerra sanitária e econômica (VIEIRA DE VELASCO; PANTOJA; MESQUITA OLIVEIRA, 2023) a maior parte delas sem preparação para serem lideranças virtuais (VAN WART *et al.*, 2019).

A autonomia, como a flexibilidade, é uma característica do teletrabalho que é como uma moeda, tem dois lados: aplica-se ao trabalhador e ao desenho pensado pela organização para a execução do trabalho. Assim, a autonomia, que é característica *do e para* o teletrabalho, vem sendo apontada como uma característica *vantajosa* dentro do conceito de flexibilidade que o trabalho remoto proporciona para o indivíduo.

Os trabalhos de Rosenfield e Alves (2011) analisam o aspecto da autonomia como pedra de toque do teletrabalho, explicando impactos sobre a tradicional divisão do trabalho. Suas conclusões apontam para a necessidade de maior disciplina por parte do teletrabalhador, bem como para novas formas de controle, segundo ponto de vista das autoras, podendo ser uma das causas de precarização das relações de trabalho.

A pesquisa de Costa (2013) analisa o perfil o teletrabalhador como disciplinado, tecnicamente preparado, responsável, como que subjugado ingenuamente por um discurso de

“empreendedorismo de si”. Ocorre que, com a pandemia da Covid-19, ao revés da seleção de determinados talentos para o teletrabalho, todas as pessoas foram compelidas a trabalhar à distância, fora de seu local de costume, ou seja, a corporação ou a instituição, e, por razões de isolamento sanitário, esse local passou a ser predominantemente a residência (WANG *et al.*, 2021).

Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017); Barros e Silva (2010); Battisti *et al.* (2022); Costa (2013); Leite e Lemos (2020); Rocha e Amador (2018) analisam de igual forma o fenômeno sob o princípio da autonomia. Suas conclusões admitem que a atividade do trabalho flexível, com suas características autonômicas, quando estudada do ponto de vista de efeitos indesejados, podem levar a: esgotamento pelo controle (BATTISTI *et al.*, 2022), individualismo (ROCHA; AMADOR, 2018), isolamento, baixa visibilidade, distanciamento das lideranças (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017), menor visibilidade na organização (BARROS; SILVA, 2010) e isolamento social (COSTA, 2013; LEITE; LEMOS, 2020).

Com a experiência da pandemia do Covid-19, em que a utilização do teletrabalho ocorreu de forma massiva, o desenho tradicional do teletrabalho mudou para acolher os mais diversos matizes. Trabalhadores não vocacionados para o trabalho em casa necessitam de um acompanhamento e apoio da liderança (CONTRERAS *et al.*, 2020). Esse apoio social foi mensurado por Wang *et al.* (2021), que corroborou a necessidade de utilização desse recurso.

O autodisciplinado pode sofrer com o excesso de controles eletrônicos, que lhe são desnecessários (VAN WART *et al.*, 2019) e também pode sofrer mais com o isolamento (WANG *et al.*, 2021). De modo que na situação de isolamento social até mesmo o perfil mais talhado para o trabalho à distância teve desafios novos a superar.

REFLEXÕES SOBRE O TELETRABALHO COMPULSÓRIO NA PANDEMIA

Se fornecer apoio social para o trabalhador é fundamental para mitigar problemas psicológicos, preservando-se o bem-estar e a produtividade dos trabalhadores (CONTRERAS *et al.*, 2020; FILARDI; CASTRO, ZANINI, 2020; LEITE; LEMOS, 2020; WANG *et al.*, 2021), por outro laudo, o desafio é que as lideranças não se encontravam preparadas para o acolhimento virtual das equipes.

Como mesmo o trabalhador disciplinado, no isolamento social do *lockdown*, necessita de interação coletiva virtual constante, a característica autonômica do teletrabalho, na pandemia, sofreu um revés. De modo que, não se pode mais afirmar, após a experiência da pandemia do Covid-19, que a autonomia de per si é um fator de potencializar a produtividade,

haja vista que os trabalhadores que têm maior capacidade de disciplina para o teletrabalho podem ser acometidos, com maior probabilidade, a problemas psicológicos, principalmente se forem excessivamente controlados e não receberem apoio social (WANG *et al.*, 2021).

Por outro lado, a flexibilidade do trabalho em casa é ressaltada como um dos pontos positivos para quem se encaixa nessa modalidade laboral, alguns profissionais relatando bem-estar (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021; BATTISTI *et al.*, 2022), maior qualidade de vida (AGUIAR *et al.*, 2022; BARROS; SILVA, 2010; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020) e melhor desempenho profissional (AGUIAR *et al.*, 2022; VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021). Na pesquisa de Aguiar *et al.* (2022), ainda quando houve menção à sobrecarga pelo excesso de tarefas no lar, as participantes da pesquisa manifestaram maior satisfação no regime de trabalho remoto. Embora seja mencionado disponibilidade de tempo “livre” (PEREIRA; BARBOSA; SARAIVA, 2021), a visão crítica destas autoras traz argumentação de que essa sensação de liberdade de jornada está no contexto de dominação do capitalismo. Assim, ainda que pareça dominante a percepção de qualidade de vida no teletrabalho, no mínimo, essa qualidade de vida não tem uma uniformidade para todos os indivíduos (PANTOJA; ANDRADE; OLIVEIRA, 2020; AGUIAR *et al.*, 2022). E se isso fosse uma verdade absoluta, seria necessário investigar por que tantos trabalhadores preferem o sistema híbrido ao teletrabalho integral.

De maneira que se pode enfatizar que a flexibilidade do ponto de vista do indivíduo exigirá um desafio de adaptação da flexibilidade da organização no sentido de redesenhar a força de trabalho em vários modelos, inclusive o híbrido. Essa flexibilidade de trabalho em *home office* gera também desafios, como o desafio de gerenciar o controle e a qualidade da produção à distância, que por sua vez, gera o desafio de motivação da equipe, principalmente para evitar a procrastinação sem ocasionar o estresse decorrente do excesso ou inadequação da supervisão teletrabalho (CONTRERAS *et al.*, 2020).

Na pesquisa de Filardi, Castro e Zanini (2020) a percepção majoritária é de que há ganhos na qualidade de vida do servidor público com a flexibilidade que o teletrabalho proporciona. Esta pesquisa encontra-se no contexto de estudo de caso no Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) e na Receita Federal. Também em estudo de caso no âmbito do Serpro, Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) encontraram a percepção de aumento de qualidade de vida dos teletrabalhadores.

A pesquisa de Aguiar *et al.* (2022), que investigou a experiência do teletrabalho com servidoras da Anvisa, colheu resultados interessantes, como a percepção de melhora na

qualidade de vida, acompanhada para as mulheres do desafio de cuidar de tarefas familiares. No entanto, neste trabalho, não encontrando ajuda equitativa dos homens em casa, ocorre sobre as esposas uma sobrecarga injusta (AGUIAR *et al.*, 2022). Apesar do peso do trabalho, o estudo identificou motivação das teletrabalhadoras e a percepção de aumento de produtividade. A pesquisa de Viera de Velasco, Pantoja e Mesquita Oliveira (2023), de igual sorte, indica a sobrecarga das servidoras públicas em relação aos servidores homens, o que corrobora os achados de Aguiar *et al.* (2022).

A qualidade de vida que essa mesma flexibilidade proporciona para o indivíduo, na dialética adotada neste artigo, pode gerar o desafio da invisibilidade do teletrabalhador. Assim, Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) analisaram o perigo da invisibilidade, que desafio este também encontrado nas pesquisas de Filardi, Castro e Zanini (2020). Mesmo problema se dá com o perigo de acentuação de características de individualismo nos trabalhadores, pela falta de convívio com os colegas (LEITE; LEMOS, 2020; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021). Esse desafio pode ser enfrentado com o aperfeiçoamento da liderança eletrônica, desenvolvendo um conjunto de habilidades como melhora da comunicação, criatividade, empatia e participatividade (VAN WART *et al.*, 2019).

As habilidades do líder, na pandemia, centraram-se na capacidade de gerir equipes de maneira totalmente eletrônica. A capacidade de interações sociais com as ferramentas de TICs são fundamentais para a boa comunicação (VAN WART *et al.*, 2019). Isso vem corroborar os achados de Wang *et al.* (2021) acerca da importância do suporte social através de meios eletrônicos para a produtividade nas organizações, já que a deficiência na comunicação ocasiona estresse.

Neste sentido, diante das diferenças entre os indivíduos, todos no isolamento compulsório, observar o teletrabalho durante a pandemia com base nos estudos pré-pandêmicos merece algumas ponderações. O fato de que todos os indivíduos passaram a exercer suas atividades a partir de casa, quando, no período anterior, apenas algumas atividades e alguns perfis de indivíduos aderiam ao teletrabalho (BRAESEMANN *et al.*, 2022), pode trazer efeitos diferentes dos observados em pesquisas anteriores, pois as causas sociais sobre as quais se alicerçavam as pesquisas anteriores se modificaram (Wang *et al.*, 2021).

Os estudos sobre o teletrabalho precisam buscar novos parâmetros metodológicos e epistemológicos, para investigar o fenômeno. E, agora, após a declaração do fim da pandemia, a importância de observar-se como está transcorrendo o retorno ao trabalho: em modo

presencial ou híbrido, ou mesmo se há a permanência em algumas organizações do teletrabalho total.

Segundo Wang *et al.* (2021), no período pré-pandêmico havia um número bem menor de teletrabalhadores em teletrabalho. O teletrabalho era praticamente a exceção. Na pandemia da Covid-19, virou regra para a maioria dos trabalhadores. Com a necessidade de teletrabalho compulsório para a quase totalidade da população mundial, os autores designam o teletrabalho como o “novo normal” nas relações de produção (BATTISTI *et al.*, 2022).

Adotando a premissa conhecida de que cada pessoa se adapta diferentemente ao teletrabalho, e que, antes da pandemia da Covid-19, as pessoas escolhiam ou eram selecionadas para o *home office* em razão de sua preferência pessoal ou pela capacidade de autodisciplina, Wang *et al.* (2021) ponderam que os estudos podem estar *enviesados* quando desconsideram o fato de que a população nesse regime passou a ser amplamente universalizada, abarcando uma diversidade de individualidades.

Estes autores apontam que as conclusões das pesquisas anteriores à pandemia quando trasladadas de forma automática para os estudos sobre o teletrabalho no período pandêmico e pós-pandêmico podem não ser aderentes à realidade.

Essa nova realidade foi percebida por Viera de Velasco, Pantoja e Mesquita Oliveira (2023), segundo essas autoras, “Achados de pesquisas recentes conduzidas no contexto da pandemia da COVID-19, apontaram que a dimensão individual pode influenciar a percepção e o resultado do teletrabalho (VIEIRA DE VELASCO; PANTOJA; MESQUITA OLIVEIRA, 2023, p. 2178)”.

Por isso, Wang *et al.* (2021) ressaltam que, no momento da pandemia, a abordagem mais importante para compreender o teletrabalho pós-2020, deve focar na análise da experiência pessoal em teletrabalho durante o isolamento social com uso intenso de metodologias qualitativas.

A abordagem qualitativa pode proporcionar maiores probabilidades de aflorar os “motivos” das questões mais relevantes para mitigar os problemas psicossociais dos trabalhadores.

Utilizando-se da metodologia de teoria fundamentada, Wang *et al.* (2021) apontam como os fatores individuais podem influenciar as características do teletrabalho, aumentando os desafios existentes para a consecução dos objetivos do desenho de gestão de pessoas: produtividade e bem-estar do indivíduo.

Assim, segundo Wang *et al.* (2021), a variável *self-discipline*, naquela pesquisa, interfere em maior ou menor grau sobre as quatro características levantadas por Wang *et al.* (2021), como a autonomia e o excesso de demandas, por exemplo, e, de outra banda, impactando variáveis como a procrastinação e o isolamento, para em seguida, refletir positiva ou negativamente sobre os *outcomes* do teletrabalho: produtividade e bem-estar do indivíduo.

Os estudos de Wang *et al.* (2021) vão ao encontro do que já escrevia Contreras *et al.* (2020) no sentido de que a liderança exercida através de contatos temáticos, via ferramentas de TICs, no curso da pandemia do Covid-19, pode mitigar o isolamento. O suporte coletivo feito sob coordenação das lideranças pode ser peça chave na manutenção da motivação e da produtividade.

Enquanto Contreras *et al.* (2020) apontam como habilidade da boa liderança eletrônica saber dosar a utilização dos recursos de TICs com interações face a face, na pandemia as interações tiveram que ocorrer de forma compulsoriamente virtuais. Como o isolamento mandatório afastou as equipes do tradicional contato coletivo na organização, o bem-estar e a qualidade de vida que tradicionalmente caracterizavam o teletrabalho, assim como a produtividade podem ter sido colocados à prova.

As relações de trabalho se tornaram mais impessoais e objetivas, por meios eletrônicos como e-mails e sistemas de processamento e reuniões virtuais. Para Viera de Velasco, Pantoja e Mesquita Oliveira (2023):

As configurações de trabalho remoto e híbridas, adotadas de forma contingencial no advento da COVID-19, apontaram para a necessidade de novos perfis de competências e práticas de gestão, bem como desafios relacionados à qualidade de vida e ao bem-estar no teletrabalho foram evidenciados [...] (VIEIRA DE VELASCO; PANTOJA; OLIVEIRA, 2023, p. 2178).

Assim, na pandemia do Covid-19, reforçar-se o papel do *e-leader* na condução do dia a dia das equipes nas organizações afigura-se fundamental (VAN WART *et al.*, 2019).

A depender das características do indivíduo e suas circunstâncias de vida, problemas como solidão, comunicação ineficiente, falta de suporte social, exigências de maior produção e formas diluídas e dissimuladas de controle, merecem atenção dos estudos, como já apontavam Rosenfield e Alves (2011), por justamente estarem relacionados ao estresse e perda de motivação, podendo inclusive impactar a competitividade das empresas.

Disso decorre que é necessário investigar a importância do suporte social ou interação coletiva por meios de reuniões virtuais, ainda que na pandemia as lideranças não tenham sido previamente preparadas para enfrentar o isolamento da Covid-19.

Achados importantes indicam a importância do contato da corporação com o indivíduo e do suporte social inclusive para o aumento de produtividade (CONTRERAS *et al.*, 2020; WANG *et al.*, 2021).

Numa situação de isolamento social, a forma de mitigar a distância entre os colegas é a interação virtual, principalmente por meio de reuniões *on line*. No entanto, o excesso de reuniões de trabalho de forma eletrônica vem sendo estudada como fator de cansaço por Fauville *et al.* (2020). O que mais uma vez é um teste para a habilidade da liderança (VAN WART *et al.*, 2019) e um desafio para o suporte ao indivíduo em situação de teletrabalho (WANG *et al.*, 2021).

Assim, enquanto a flexibilidade e a autonomia inerentes ao teletrabalho podem proporcionar ao indivíduo qualidade de vida e maior convívio familiar, o desafio de transformar o escritório em casa passa por um processo de adaptação para que as distrações em casa não diminuam a produtividade e que as demandas profissionais não violem o lugar sagrado da família, vocacionado para as relações de afeto e de momento para o repouso do teletrabalhador.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, discutiu-se o teletrabalho analisando características e desafios do teletrabalho do ponto de vista do indivíduo no cenário de caos que a pandemia da Covid-19 trouxe à humanidade.

Para tanto, após a Introdução, teceram-se comentários sobre a conceituação do teletrabalho e suas principais abordagens na doutrina. O desafio que as características de autonomia e flexibilidade do teletrabalho impõem ao indivíduo enquanto ser humano e muitas vezes como membro de família. Quando a casa se transforma em escritório, pode ocorrer fragilizações que não são sequer percebidas pelo próprio indivíduo. Na grande parte das vezes nem a legislação cuida desses aspectos desafiadores do trabalho flexível.

O artigo buscou a partir de uma revisão de literatura contribuir teoricamente com a temática, na medida em que discute questões como mudanças de paradigmas que a pandemia trouxe às pesquisas sobre o teletrabalho e maneiras que a literatura indica para mitigar problemas do isolamento. Os limites do presente trabalho, residem ainda na escassez de artigos teóricos que discutem as modificações teórico-metodológicas que o isolamento compulsório da pandemia da Covid-19 impôs aos arranjos do teletrabalho.

Como futuros desdobramentos, estudos sobre o direito à desconexão, o direito ao teletrabalho como um direito fundamental ligado à sistemática dos Direitos Humanos, a

percepção das mulheres sobre o teletrabalho e os desafios das agendas múltiplas do gênero feminino, a gestão estratégica do conhecimento, a fadiga de excesso de reuniões virtuais, podem ser áreas de estudos que se façam necessárias ao futuro das relações laborativas à distância, que tendem a se expandir.

O desafio do isolamento e possíveis problemas de saúde do teletrabalhador podem ser mitigados com a aplicabilidade dos resultados dos estudos sobre o teletrabalho. Com o aperfeiçoamento científico do teletrabalho, a sociedade, os indivíduos e as instituições podem contar com um meio de manter as relações socioeconômicas mesmo no período em que o isolamento foi mandatário, com situações de dificuldade de convívio e supervisão através de meios sem a interação face a face.

A manutenção da produtividade e do bem-estar do indivíduo, no contexto do teletrabalho durante a pandemia do Covid-19, foi um desafio bem ou mal superado pela humanidade. O suporte coletivo, como visto, tem um papel crucial no equilíbrio tanto da produtividade quanto da qualidade de vida do trabalhador. Assim, as interações virtuais podem ser um mecanismo para mitigar os problemas do isolamento no trabalho à distância.

Mesmo após a pandemia da Covid-19, a utilidade da aplicação do teletrabalho tende a se fazer presente. O desastre humanitário de uma pandemia que ceifou milhões de seres humanos, perdeu força com o surgimento da vacina. Nesse ínterim, o teletrabalho permitiu a continuidade de muitas relações sociais e econômicas. Com o término da pandemia, o processo de retorno à normalidade não produzirá exatamente o mesmo arranjo laboral, daí chamar-se essa normalidade de “novo normal”, abrangendo situações de trabalho híbrido, presencial e permanência de trabalho à distância. Assim, vaticina-se que as pesquisas empíricas e discussões teóricas sobre o modo virtual de se trabalhar tendem a continuar.

REFERÊNCIAS

ADERALDO, Igor Leal; ADERALDO, Carlos Victor Leal; Lima, Afonso Carneiro. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, Edição Especial, p. 511-533. 2017.

AGUIAR, Sara Fabiana Bittencourt; OLIVEIRA, Fátima Bayma; HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; SANT’ANNA, Anderson Souza. O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar. **Caderno EBAPE.BR**, v. 20, n. 6, p. 836-850. 2022.

BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes. Percepção dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, p. 71-91. 2010.

BATTISTI, Enrico; ALFIERO, Simona; LEONIDOU, Erasmia. Remote working and digital transformation during the Covid-19 pandemic: Economic-financial impacts and psychological drivers for employees. **Journal of Business Research**, v. 150, n. 1, p. 38-50. 2022.

BRAESEMANN, Fabian; STEPHANY, Fabian; TEUTLOFF, Ole; KÄSSI, Otto; GRAHAM, Mark; LEHDONVIRTA, Vili. The global polarisation of remote work. **PLoS ONE**, v. 17, n. 10, p. 1-22. 2022.

CABRAL, Gabriela Ostrovski; ALPERSTEDT, Graziela Dias. É hora de ir para casa: reflexões sobre o ir e vir sem sair do lugar. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 231-247. 2021.

CONTRERAS, Francoise; BAYKAL, Elif; ABID, Ghulam. E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. **Frontiers Psychology**, v. 11. 2020.

COSTA, Isabel Sá Affonso. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 1, p. 105-124. 2007.

COSTA, Isabel Sá Affonso. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendimento em si. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 3, p. 462-474. 2013.

FAUVILLE, Geraldine; LUO, Mufan; QUEIROZ, Anna Carolina Muller; BAIENSON, Jeremy; HANCOCK, Jeff. Nonverbal mechanisms predict zoom fatigue and explain why women experience higher levels than men. 2021. Disponível em <https://ssrn.com/abstract=3820035>.

FERREIRA, José Maria Carvalho. Novas tecnologias e organização do trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 19, p. 91-108. 2000.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Raquel Mercedes; ZANINI, Marco Tulio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 1, p. 28-46. 2020.

GUNTHER, Luiz Eduardo; VILLATORE, Marco Antônio César; MARCUZZO, Flávia Mariê. O teletrabalho como uma nova forma de organização de trabalho e os reflexos ocasionados durante a pandemia. **Revista Brasileira de Previdência**, v. 14, n. 1, p. 57- 77. 2023.

KUBIAK, Alexander Santos; LANGOSKI, Deisemara Turatti. Regime de Teletrabalho na Pandemia da Covid-19: Novas Regras e Consequências aos Teletrabalhadores. **Revista de Estudos Interdisciplinares**, v. 3, n. 2, p. 105-121. 2021.

KUGLER, Logan. The impact of virtual meetings. **Communications of the ACM**, v. 65, n.11, p. 19-21. 2021.

LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela Cunha. Teletrabalho durante a pandemia: a experiência do corpo técnico da Universidade do Estado de Santa Catarina– UDESC. **Revista Pensamento & Realidade**, v. 35, n. 3, p. 54-69. 2020.

LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela Cunha. Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidade. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 2, p. 330-359. 2021.

LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela Cunha; SCHNEIDER, Wilnei Aldir. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 3, p. 186-209. 2019.

LIMA, Fábio Lucas Albuquerque. Teletrabalho na administração pública federal: uma análise documental de sua regulamentação no Poder Executivo. In: **Anais do CAED-jus 2023 – Congresso de Altos Estudos em Direito**, mai-2023. Rio de Janeiro, RJ. Anais (livro no prelo). 2023.

LIMA, Fábio Lucas Albuquerque; MENDES, Viviane Alfradique Martins Figueiredo. Teletrabalho compulsório na pandemia do Covid-19: da racionalidade instrumental à teoria do agir comunicativo. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 3, p. 747-761. 2023.

LUCAS, André Carmo; SANTOS, Rayane Leite. O trabalho remoto na administração pública brasileira: desafios e perspectivas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 4, p. 260-270. 2021.

MENDES, Ricardo Augusto Oliveira; OLIVEIRA, Lucio Carlos Dias; VEIGA, Anne Gabriela Bastos. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 3, p. 12745-12759. 2020.

NILLES, Jack. Telecommunications and organizational decentralization. **IEEE Transactions on Communications**, v. 23, n. 10, p. 1142-1147. 1975.

OLIVEIRA, Mirian Aparecida Mesquita; PANTOJA, Maria Júlia. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. Florianópolis. In: **Anais do 2º Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público, 2018**. Florianópolis, SC. 2018.

OLIVEIRA, Mirian Aparecida Mesquita; PANTOJA, Maria Júlia. (2020). Desafios e Perspectivas do Teletrabalho nas Organizações: Cenário da Produção Nacional e Agenda de Pesquisa. **Revista Ciências Administrativas, Journal of Administrative Sciences**, v. 26, n. 3, p. 9538. 2020.

PANTOJA, Maria Júlia; ANDRADE, Laize Lopes Soares; OLIVEIRA, Mirian Aparecida Mesquita. Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório: Percepções de Trabalhadores de uma Organização Pública Brasileira, **Revista da UI_IPSantarém – Unidade de Investigação do Instituto Politécnico de Santarém**, v. 8, n. 4, p. 80-94. 2020.

PEREIRA, Jussara Jéssica; BARBOSA, Jane Dantas; SARAIVA, Carolina Machado. Sobre o tempo livre na era do teletrabalho. **Caderno de Administração**, v. 29, n. 1, p. 114-131. 2021.

ROCHA, Cháris Telles Martins; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 152-162. 2018.

ROSENFELD, Cinara L.; ALVES, Daniela Alves. Autonomia e Trabalho Informacional: o teletrabalho. **Revista de Ciências Sociais**, v. 54, n. 1, p. 207-233. 2011.

SAKUDA, Luiz Ojima; VASCONCELOS, Flávio Carvalho. Teletrabalho: desafios e perspectivas. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 33, p. 39-49. 2005.

SANTOS, André Luiz Trajano; REIS, Augusto Cunha. O serviço público e o teletrabalho na administração pública federal brasileira em tempos de Covid-19. **Revista FSA**, v. 18, n. 3, p. 29-48. 2021.

SOUZA, Eric Henrique; SILVA, Sillas Tsutsui; CHAEBO, Gemael; LOPES, José Carlos Jesus. Efeitos do teletrabalho em órgãos da administração pública e empresas públicas. **Secretariado Executivo Em Revist@**, v. 15, n. 2, p. 229-245. 2021.

VAN WART, Montgomery; ROMAN, Alexandru; WANG, XiaHu; LIU, Cheol. Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. **International Review of Administrative Sciences**, v. 85, p. 80-97. 2019.

VIEIRA DE VELASCO, Simone Maria; PANTOJA, Maria Júlia; MESQUITA OLIVEIRA, Mirian Aparecida. Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório no Contexto da COVID-19: Percepções entre os Gêneros em Organizações Públicas. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 15, n. 1. 2023.

VILARINHO, Karina Pereira Bastos; PASCHOAL, Tatiane; DEMO, Gisela. (2021). Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 1, p. 133-162. 2021.

WANG, Bin; LIU, Yukun; QIAN, Jing; PARKER, Sharon K. Achieving effective remote working during the Covid-19 Pandemic: A Work Design Perspective. **Applied Psychology: An International Review**, v. 70, n. 1, p. 16–59. 2021.