



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.
ISSN: 2594-5688
secretaria@sbap.org.br
Sociedade Brasileira de Administração Pública

Teletrabalho na Administração Pública em tempos pandêmicos: estudo de caso em Minas Gerais

Marcus Vinicius Gonçalves Da Cruz, Luís Felipe Zilli Do Nascimento, Eduardo Cerqueira Batitucci, Bárbara Oliveira Lamounier César, Danielle Ramos De Miranda Pereira

[ARTIGO] GT 6 Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no setor Público

Teletrabalho na Administração Pública em tempos pandêmicos: estudo de caso em Minas Gerais

Resumo

As transformações de cunho social, econômico, geopolítico e de saúde pública advindos da pandemia da Covid-19 refletiram fortemente no mundo do trabalho. Na seara pública, o teletrabalho passa a se configurar como prática das instituições governamentais. O artigo desvela a adoção do teletrabalho no Poder Executivo de Minas Gerais, focando servidores atuantes na sede administrativa estadual e nas escolas. Analisou-se pesquisa quantitativa, por meio de *survey* envolvendo 32.474 servidores, investigando aspectos da produtividade e motivação profissional. Os achados indicam a rápida adaptação dos servidores, a manutenção ou aumento dos níveis de produtividade, bem como de sua sensação de satisfação profissional. Os servidores administrativos manifestaram a intenção de inserir o teletrabalho em sua rotina profissional. Porém, os educadores formulam percepções mais negativas do que o restante do funcionalismo, diante das especificidades de suas funções. Tais resultados são fundamentais para que se formulem estratégias de aumento da qualidade de vida dos servidores.

Palavras-Chave: teletrabalho. COVID-19. Servidores da educação. Servidores administrativos. Poder Executivo do Estado de Minas Gerais

1 Introdução

As transformações de cunho social, econômico, demográfico, geopolítico e de saúde pública impostas pela pandemia da Covid-19 refletiram em diversos aspectos do mundo do trabalho (ANTUNES, 2020; COSTA, 2020; COLLINS; FLORIN; RENN, 2020; LIMA; BUSS; SOUSA, 2020; SCASSERRA; PARTENIO, 2021; AGUIAR et al., 2022). Além de provocar desemprego, perda de remuneração e postos de trabalho, diminuição das horas trabalhadas e aumento da precarização do trabalho (ILO, 2021), as medidas de isolamento social e distanciamento físico recomendados pelo protocolo preventivo das autoridades sanitárias (SILVA et al. 2020), exigiram rápidos ajustes das organizações no sentido de modificar seu processo de trabalho (DONNELLY; JOHNS, 2020; ERASO; GARCÉS, 2020), seja pela necessidade de manutenção de serviços essenciais durante a pandemia, seja pela aceleração de soluções remotas para continuidade do trabalho em diversas áreas (SAVONA, 2020).

Na área pública tal dinâmica não se dá de modo homogêneo, tanto pela dificuldade de operacionalização e disseminação das medidas voltadas para mitigar os efeitos da pandemia da COVID-19, quanto pela simultaneidade das ações estatais voltadas para os destinatários das políticas públicas (PECI; AVELLANEDA; SUZUKI, 2021; KUHLMANN; HELLSTRÖM; RAMBERG; REITER, 2021).

Uma das soluções globalmente utilizadas para a manutenção das atividades laborais foi a introdução do teletrabalho (BENAVIDES, 2021), por diferentes setores econômicos (DURÃES; BRIDI; DUTRA, 2021), inclusive no setor público pelas distintas tarefas desenvolvidas pelos servidores, além dos múltiplos objetivos requeridos na execução das políticas públicas. Na seara pública, o teletrabalho passa a se configurar como prática das instituições em distintas esferas de governo (LEITE; LEMOS, 2021). Estudo do IPEA (2020) revelava que, em junho de 2020, aproximadamente 24,7% da força de trabalho do setor público

no país atuou em regime de teletrabalho, sendo que o quantitativo potencial poderia alcançar em torno de 50% do total de trabalhadores.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) identifica as diferenças na organização desse modelo laboral a partir das variáveis “tempo de trabalho” (integral ou parcial), “tipo de contrato” (assalariado ou independente) e “competências requeridas” (conteúdo do trabalho). A partir desses balizadores, modalidades de trabalho a distância foram identificadas: (i) trabalho em domicílio, (ii) trabalho em escritório satélite, (iii) telecentros (postos de trabalho próximos à casa do trabalhador que atendem a uma ou várias empresas), (iv) trabalho móvel (fora do domicílio ou da sede de seu trabalho), (v) empresas remotas ou *off-shore* (*call centers* ou tele-serviços), (vi) trabalho informal ou misto (acordo entre empresa e empregado, que pode trabalhar algumas horas fora da empresa) (ROSENFELD; ALVES, 2011, p. 216).

Conhecido como trabalho a distância, trabalho em casa, trabalho virtual, escritório virtual, dentre outras denominações (GIGLIO; GALEGALE; AZEVEDO, 2018), o teletrabalho para fins desse artigo pode ser conceituado como o trabalho realizado em domicílio com o apoio de tecnologias da informação. Envolve uma nova categoria de teletrabalhadores que segundo Rosenfield e Alves (2011, p. 9) “são aqueles que trabalham de forma computadorizada, distanciados do negócio de seu empregador ou da pessoa que os contrata e que transmitem os resultados de sua atividade por uma ligação de telecomunicação”.

Estudos relacionados ao teletrabalho admitem como vantagens dessa modalidade laboral o aumento da produtividade e a redução de gastos nas organizações que aderem a tal modalidade (ROCHA; CORRÊA; TOSTA; CAMPOS, 2020), enquanto outras abordagens de pesquisa sobre o teletrabalho indicam efeitos perversos para a qualidade de vida do indivíduo no contexto do trabalho (ROCHA; AMADOR, 2018). Por sua vez, há necessidade de aprofundar estudos relacionadas com a introdução do teletrabalho nas organizações brasileiras (ABBAD et al., 2019), sobretudo no setor público, potencialmente relevante pelas suas condições econômicas e de organização do trabalho para tal modalidade (PORRÚA; MOSQUEIRA; ROSETH; REYES, 2021; MACHADO; TOLEDO; 2022).

O artigo se utiliza de resultados de relatório de pesquisa (FJP, 2021) buscando compreender como os servidores estaduais avaliam a experiência de trabalho remoto no contexto de isolamento social imposto pela pandemia da Covid-19. Por meio de pesquisa quantitativa, realizou-se levantamento via questionário online em meados de 2021 entre os servidores públicos de Minas Gerais. Ao todo, 32.474 servidores responderam à pesquisa, e a análise centra-se em dois grupos distintos - profissionais que trabalhavam na Cidade

Administrativa de Minas Gerais (CAMG); e servidores lotados na Secretaria de Estado de Educação (SEE).

A opção pelos servidores públicos justifica-se uma vez que a implementação das políticas de teletrabalho, sobretudo na área pública, foram realizadas de modo acelerado, dada a necessidade de continuidade de atividades essenciais para o enfrentamento da crise pandêmica (LEITE; LEMOS, 2021; MACHADO; TOLEDO, 2022). Com isso, a pesquisa contribui ao aprofundar a utilização de referências teóricas e empíricas acerca dos possíveis efeitos do teletrabalho. No caso específico dos professores, houve a necessidade de uma completa transformação com a introdução do regime letivo remoto emergencial, uma vez que a perspectiva didática, tecnológica e material ligada a tal transformação no processo de organização de trabalho gerou consequências diversas nas atividades docentes (BARROS et al., 2021; GUSSO et al., 2020; PASCHOAL et al., 2022). A opção por pesquisar com servidores administrativos e educadores se sustentou na constatação de que, em boa medida, eles representam adequadamente a variedade de servidores e áreas de competência do Estado de Minas Gerais, indicando possíveis dinâmicas do contexto laboral ainda pouco entendidas.

O artigo encontra-se organizado em três seções para além desta introdução e das considerações finais. A seção seguinte trata das referências teóricas relacionadas com o teletrabalho, seguida da seção que descreve os procedimentos metodológicos. A quarta seção apresenta os principais resultados da pesquisa e sua análise, em particular, as percepções sobre o teletrabalho envolvendo servidores administrativos e docentes.

2 Teletrabalho e o Contexto do Serviço Público em Tempos Pandêmicos

A pandemia da COVID-19 trouxe como uma de suas consequências imediatas a necessidade de adequação dos processos de trabalho ao novo cenário de restrição de circulação e medidas de confinamento, revelando dimensões ocupacionais e setoriais ainda pouco exploradas no contexto laboral. Com isso, o trabalho remoto passa a se disseminar durante a pandemia tanto na esfera pública como no âmbito privado. Tais dimensões ainda estão para ser mais bem desvendadas no caso brasileiro diante dos impactos da pandemia (ANTUNES, 2020), mas tal reconfiguração tende a ampliar os processos de desigualdade entre distintas categorias de trabalhadores como apontavam estudos na última década (ROSENFELD; ALVES, 2011).

A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Televendas (SOBRATT, 2016) apresenta uma definição de teletrabalho que abrange os tipos definidos pela OIT: o teletrabalho consistiria em todo trabalho realizado a distância, ou seja, fora do local de trabalho com uso de tecnologias da informação e comunicação (TIC), 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.

No Brasil, a Lei n. 12.551/2011 garantiu aos teletrabalhadores os mesmos direitos do trabalhador tradicional, ratificada pelos novos parâmetros da legislação trabalhista de 2017. Filardi, Castro e Zanini (2018) consideram que há condições para efetivação do teletrabalho no Estado brasileiro, devido ao alto nível de tecnologia e informação utilizado em suas atividades.

Não obstante a tentativa de disseminação de um discurso hegemônico, principalmente pelos organismos multilaterais internacionais (PORRÚA; MOSQUEIRA; ROSETH; REYES, 2021), destacando a inclusão digital como chave para o desenvolvimento econômico e social (SCASSERA; PARTENIO, 2021), e mesmo pressionado pelo contexto pandêmico para tal realidade (BENAVIDES et al., 2021), cabe ressaltar que não é viável que todas as atividades laborais possam ser realizadas sob o modo remoto (ROSENFELD; ALVES, 2011), sendo que um balanço entre as vantagens e benefícios do teletrabalho em contraponto com suas desvantagens e prejuízos devem ser mais bem analisadas (DURÃES; BRIDI; DUTRA, 2021).

Os argumentos citados na literatura relacionados aos benefícios advindos da adoção do teletrabalho possuem origens diversas, sendo que no contexto laboral contemporâneo envolveria a ampliação na geração de postos de trabalho (HAU; TODESCAT, 2018; PORRÚA; MOSQUEIRA; ROSETH; REYES, 2021), redução de congestionamentos e da poluição ambiental a partir da diminuição do número de deslocamentos entre casa e trabalho (TREMBLAY, 2002). Além dessas vantagens, afirmam que o Estado ampliaria a possibilidade de oferecimento de seus serviços (PORRÚA; MOSQUEIRA; ROSETH; REYES, 2021), haveria favorecimento à inclusão social de pessoas com deficiências e o número de empregos rurais elevar-se-ia (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2018).

Por outro lado, podem ser identificados diversos aspectos desfavoráveis aos teletrabalhadores. Uma evidência seria o isolamento social e profissional, gerando o enfraquecimento dos elos de relacionamento entre os indivíduos (DE VRIES; TUMMERS; BEKKERS, 2018), a redução nas oportunidades da carreira, diante da convivência em um contexto de restrições ambientais e maior vulnerabilidade em caso de demissões, elevação de custos com moradia, aquisição de equipamentos e suporte informacional (TREMBLAY, 2002), falta de amparo pleno das leis trabalhistas (ANTUNES, 2020), visão preconceituosa em relação ao teletrabalhador (PEREIRA JÚNIOR; CAETANO, 2009). Entre outros problemas identificados estavam os riscos físicos à saúde, bem como a falta de apoio de equipamentos

ergonômicos, ausência de descanso, com noites sem dormir e excesso de trabalho (LEITE; LEMOS, 2021; DURÃES; BRIDI; DUTRA, 2021).

No entanto, sob a perspectiva institucional, as organizações que adotam regime de teletrabalho podem obter vantagens significativas se sua introdução for adequada com o escopo de negócios e o perfil de sua mão de obra como a redução de custos com mobiliário e pessoal, redução do absenteísmo, ampliação geográfica do mercado de oferta de mão de obra no processo de seleção de teletrabalhadores, alargamento dos horários de operação até 24h/dia, possibilidade de manutenção do funcionamento das atividades laborais em caso de externalidades como catástrofes naturais, greves do transporte coletivo, ou isolamento pandêmico; maior agilidade e flexibilidade das organizações em seus processos, e menor rotatividade de pessoal (IPSEN, 2021; ABBAD et al., 2019; PARDINI et al., 2013).

Entre as desvantagens para as organizações, verificou-se a redução ou ausência de lealdade para com a empresa, resistência por parte de sindicatos, vulnerabilidade de dados e recursos, elevação de custos e investimentos no curto prazo para adequação e gestão de tarefas remotas, lacunas na regulamentação legal sobre o teletrabalho, diversificação de contratos para serem administrados, bem como dependência da tecnologia para desenvolvimento adequado do trabalho (COSTA, 2007; PEREIRA JÚNIOR; CAETANO, 2009; ABÍLIO et al., 2021).

O teletrabalho adquire outras dimensões ao ser analisado sob a perspectiva do ensino remoto, modalidade em voga a partir do contexto pandêmico. Martins (2020), Rondini, Pedro e Duarte (2020) reforçam que o ensino remoto emergencial se apresentou como alternativa na pandemia da COVID-19 ao ofertar acesso temporário aos conteúdos curriculares que seriam desenvolvidos presencialmente. Assim, tal modalidade foi adotada em todos os níveis de ensino em diversos países, como solução transitória para superação das lacunas educacionais durante o período de restrições sanitárias, em que o isolamento físico entre as pessoas era recomendado.

A mudança do ensino presencial para a modalidade remota não ocorreu sem trazer inúmeros desafios relacionados com a perspectiva organizacional, o contexto cultural e social, bem como as questões pedagógicas (ALONSO; PLAZA; ORFALI, 2019). Sob o ponto de vista das autoridades responsáveis pela educação, houve uma mobilização no sentido de flexibilizar e adaptar as normativas vigentes para a adoção do trabalho remoto, enquanto as instituições de ensino precisaram, em tempo exíguo, planejar e colocar em prática, estratégias de mobilização dos docentes, discentes e comunidade escolar sob a perspectiva de definição de plataformas de ensino, indicação de procedimentos administrativos e solução de continuidade no menor tempo possível para evitar a interrupção das atividades acadêmicas (PASCHOAL et al., 2022).

As imbricações culturais e sociais advêm das distintas iniquidades relacionadas a possibilidades de acesso à tecnologia, bem como necessidade de aprendizagem de docentes e discentes para lidar com os novos processos mediados pela tecnologia, adequação dos arranjos relacionados com a organização do processo de trabalho, pois envolvia constrangimentos quanto ao compartilhamento das atividades laborais e residenciais, convívio laboral e da família, falta de hábito e elevado dispêndio de tempo e energia do docente para preparação de conteúdo para a utilização no sistema remoto (MERCADER, 2019; PASCHOAL et al., 2022).

Em termos pedagógicos, os professores perceberam que aulas no sistema remoto exigem novas práticas de ensino e avaliação, revelando problemas estruturais como a má qualidade da conexão de rede e limitações operacionais com as plataformas de ensino virtual pelo excesso de acessos simultâneos; as dificuldades da interação visual por meio de vídeo, falta de foco dos discentes, além das limitações do processo de ensino e aprendizagem inerentes ao sistema remoto, como a diminuição da relação professor e aluno, aliado a falta de suporte técnico institucional (MARTINHO; JORGE, 2016; ARRUDA, 2020; PEDROLO et al., 2021).

Bernado; Maia e Bridi (2020) reforçam a necessidade de atenção para sobrecarga de trabalho em termos de horas e dias trabalhados, a incorporação quase que inconsciente de um ritmo mais acelerado disseminado a partir da pandemia do Coronavírus para o conjunto de trabalhadores, enquanto Arruda (2020), Pedrolo et al. (2021) reforçam que as adversidades e desafios comuns aos professores foram multiplicados a partir da adoção do ensino emergencial. A escassez de um planejamento adequado e a necessidade de maior preparo e atenção para os novos encargos, envolvendo novas tecnologias e ferramentas digitais, bem como a incorporação de novas metodologias de ensino e aprendizagem colaboram para a sobrecarga dos trabalhadores do ensino, indicando a necessidade da implementação de estratégias que promovam a sua saúde mental visando a redução do impacto gerado pela pandemia.

3 Procedimentos Metodológicos

Realizou-se pesquisa quantitativa (FLICK, 2015), de modo explicativo (MILES; HUBERMAN, 2013), com servidores públicos do Estado de Minas Gerais. O levantamento foi realizado por meio de questionário online com 62 questões, disponibilizado na plataforma Google Forms entre 08/06/2021 e 06/07/2021 e divulgado exclusivamente entre os servidores públicos de Minas Gerais. Ao todo, 32.474 servidores responderam à pesquisa, volume que corresponde a pouco mais de 5% dos aproximadamente 600 mil profissionais vinculados ao Executivo Estadual, segundo dados do Portal da Transparência do Governo de Minas Gerais.

Buscou-se identificar as percepções dos servidores sobre seus níveis de produtividade individual e motivação profissional. Motivação profissional entendida como aqueles elementos exógenos da atividade laboral que são fonte de satisfação e impellem o indivíduo ao seu crescimento e satisfação profissional. Além disso, buscou-se analisar em que medida o fato de estar ou não em regime de teletrabalho afetaria suas percepções sobre saúde e bem-estar.

As análises tiveram como foco dois grupos de servidores públicos: por um lado, profissionais que trabalham na Cidade Administrativa de Minas Gerais (CAMG), local em que se concentram as unidades responsáveis pela governança do poder executivo mineiro em Belo Horizonte, capital do estado, em que estão alocados servidores realizando atividades administrativas; por outro, servidores lotados na Secretaria de Estado de Educação (SEE), sendo professores em sua esmagadora maioria, alocados em unidades escolares. Tal divisão foi adotada primeiramente em função do perfil dos respondentes da pesquisa: como os educadores correspondem a aproximadamente 60% dos servidores participantes do estudo, era importante analisá-los separadamente, para garantir que seu perfil típico de respostas não enviesasse os resultados da pesquisa (AGRESTI; FINLAY, 2012). Em segundo lugar, a opção por trabalhar com o subgrupo de profissionais da CAMG se sustentou na constatação de que, em boa medida, eles representam bem a variedade de servidores públicos e áreas de competência do Estado.

Para a realização do presente estudo, elaborou-se um questionário estruturado com 62 questões: 61 com campos fechados de respostas (múltipla escolha e atribuição de notas) e uma com resposta aberta, de preenchimento opcional, a partir de dez seções temáticas.

Ao longo do processo, assegurou-se o ético sigilo e anonimato completo dos respondentes; nenhuma questão específica permitia a identificação dos respondentes, conforme recomendado pela Resolução nº. 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. As informações produzidas a partir do questionário foram organizadas em uma base de dados transformada em planilha do Microsoft Excel, trabalhada posteriormente nos softwares IBM-SPSS.

Para fins de análise desenvolveu-se modelo de regressão logística nos termos de Cameron e Trivedi (2005) buscando verificar, simultaneamente, todas as variáveis e seu grau de influência sobre duas dimensões: motivação profissional e produtividade individual. Esquemáticamente, estes modelos exigem que as variáveis investigadas sejam binárias, assumindo valor 0 ou 1. A partir de então, o modelo retorna as probabilidades de que as variáveis de controle (os fatores intervenientes), influenciem o valor da variável principal.

Tabela 1: Modificações nas Variáveis Principais do Modelo de Regressão Logística

| Variáveis principais | 0 | 1 |
|----------------------|---|---|
|----------------------|---|---|

| | | |
|---------------|-------|----------------|
| Produtividade | Menor | Igual ou Maior |
| Motivação | Menor | Igual ou Maior |

Fonte: adaptado de FJP (2021)

Esta modificação faz com que os resultados produzidos pelo modelo sigam sempre na direção de 0 para 1. Ou seja: quando se estiver investigando, por exemplo, a produtividade individual dos servidores, um coeficiente positivo de uma variável de controle demonstrará que aquela variável interfere para que o servidor seja mais propenso a ter produtividade igual ou maior em teletrabalho do que no presencial, ou seja, estar mais próximo de 1 do que de zero. A Tabela 2 demonstra as variáveis que modelam os fatores intervenientes sobre as variáveis principais do modelo construído para análise.

Tabela 2: Variáveis que modelam os fatores intervenientes sobre as variáveis principais do Modelo de Regressão Logística

| Variável | 0 | 1 |
|--|--|---|
| Grupos de municípios de trabalho | Interior | RMBH |
| Arranjo de Domicílios | Moro com criança ou idoso | Moro sozinho ou não moro sozinho e não tem criança ou idoso |
| Compatibilidade de atividades com o teletrabalho | Não | Mais ou menos ou sim |
| Adequação de equipamentos | Preciso de pelo menos um dos equipamentos listados e não tenho | Todos que preciso tenho |
| Sexo | Homem | Mulher |
| Computador e Internet | Ambos inadequados | Pelo menos um em estado adequado |
| Aumento de horas de trabalho | Diminuiu ou permaneceu | Aumentou |
| Capacidade de conciliar com atividades pessoais | Não tenho conseguido | Tenho conseguido |
| Saúde e bem-estar | Insatisfeito | Mais ou menos ou satisfeito |
| Organização do tempo | Insatisfeito | Mais ou menos ou satisfeito |
| Tempo de deslocamento | Até uma hora | Mais de uma hora |
| Tempo de trabalho no Setor Público de Minas Gerais | Até dez anos | Mais de dez anos |
| Comunicação com a chefia | Piorou | Manteve-se a mesma ou melhorou |

Fonte: adaptado de FJP (2021)

Cabe observar que se desenvolveu ainda uma regressão logística multinomial. Tal modelo pressupõe mais de dois graus, ou seja, a variável que está sendo investigada pode assumir valores em sequência de 0 e 1, assumindo grau 2, 3 e outros consecutivamente.

Por fim, cabe observar que, a rigor, as informações produzidas por esta pesquisa não podem ser tomadas como representativas das opiniões e avaliações gerais de todo o funcionalismo público de Minas Gerais. Até mesmo pelas limitações logísticas impostas pela pandemia da COVID-19, a opção metodológica aqui adotada foi a de trabalhar com um instrumento de pesquisa de adesão voluntária dos respondentes. Não foi possível, portanto, a

construção de uma amostra aleatória e representativa dos servidores do Executivo Estadual, ou mesmo de suas subcategorias funcionais, como sugerem Agresti e Finlay (2012). Ainda assim, dado o número elevado de respondentes que se dispuseram a participar do estudo, considera-se que os dados aqui analisados oferecem um panorama bastante abrangente das percepções dos servidores sobre suas vivências dentro da experiência de teletrabalho em tempos pandêmicos.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

O estudo revelou alguns reflexos do cenário pandêmico da COVID-19 nas dimensões do teletrabalho no cotidiano dos servidores públicos administrativos e educadores pesquisados.

A partir dos dados coletados foi possível construir um “perfil característico” dos servidores que se dispuseram a participar do estudo: identificou-se um profissional mais experiente (43 anos de idade, em média), com trajetória de trabalho já consolidada no serviço público (mais da metade trabalha há mais de dez anos no Executivo Estadual). Além disso, trata-se de um servidor predominantemente branco (52,8% dos respondentes), com grau elevado de escolaridade (51,7% têm pós-graduação, 7,1% mestrado e 2,2% doutorado) e que exerce sobretudo atividades educacionais (62,5% dos respondentes).

Quanto ao contexto prévio ao início do regime de teletrabalho, esse servidor se deslocava de sua residência até o local de trabalho principalmente de carro (46,3% dos respondentes), gastando até uma hora no trajeto (77,2%). Além disso, trata-se também de um indivíduo que, na maioria, antes da atual experiência provocada pela pandemia, nunca havia estado sob o regime de teletrabalho (94,8% dos respondentes). É especialmente importante destacar este último dado. Ele diz respeito à maioria de servidores que, em função da urgência das medidas de isolamento social, foi colocada em regime de teletrabalho sem que pudesse receber qualquer treinamento ou organização prévia para o desempenho remoto das atividades, corroborando os achados de Rondini, Pedro e Duarte (2020) e Bernado, Maia e Bridi (2020).

É importante ressaltar que, para as análises, a amostra de servidores segue os segmentos previamente estabelecida: de um lado, servidores da Cidade Administrativa (CAMG), do outro, servidores da Educação. A modelagem resultou nos seguintes resultados explicitados na Tabela 3, em que a primeira interpretação refere-se a das variáveis mais fortemente correlacionadas, isoladamente, às dimensões da produtividade individual e da motivação profissional. No Modelo 1, coluna 1.1, são elencadas as variáveis mais relacionadas à motivação; já na coluna 1.2, foram dispostas aquelas mais correlacionadas à motivação em conjunto com a produtividade. No Modelo 2, coluna 2.1, são elencadas as variáveis mais relacionadas à produtividade; já na coluna 2.2, aquelas mais correlacionadas à produtividade e motivação.

Tabela 3: Resultados dos Modelos de Regressão Logística Multinomial para os Servidores da Cidade Administrativa e da Educação

| Variáveis | Modelo 1 - CAMG | | Modelo 2 - CAMG | | Modelo 1 - Educação | | Modelo 2 - Educação | |
|--|-----------------|----------------------|-----------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| | 1.1 | 1.2 | 2.1 | 2.2 | 1.1 | 1.2 | 2.1 | 2.2 |
| | Motivado | Motivado e Produtivo | Produtivo | Produtivo e Motivado | Motivado | Motivado e Produtivo | Produtivo | Produtivo e Motivado |
| Grupos de municípios de trabalho | - | - | - | ▼ | ▲ | - | - | - |
| Arranjo de Domicílios | ▲ | ▲ | - | ▲ | - | - | - | ▼ |
| Compatibilidade de Atividades com o Teletrabalho | - | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | - | ▲ |
| Adequação de Equipamentos | - | - | ▼ | ▼ | - | ▲ | - | - |
| Sexo | ▲ | ▲ | - | ▲ | ▲ | ▲ | ▼ | ▼ |
| Computador e Internet | ▲ | ▲ | ▼ | ▲ | ▲ | ▲ | ▼ | ▲ |
| Aumento de horas de trabalho | - | ▲ | - | ▲ | ▲ | ▲ | ▼ | ▲ |
| Capacidade conciliar com atividades pessoais | - | ▲ | ▲ | ▲ | - | ▲ | - | ▲ |
| Saúde e bem-estar | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ |
| Organização do tempo | - | ▲ | - | ▲ | ▲ | ▲ | - | ▲ |
| Tempo de deslocamento | - | - | - | - | ▲ | ▲ | - | - |
| Tempo de trabalho Setor Pub/MG | ▼ | ▼ | ▲ | - | ▲ | - | - | ▼ |
| Comunicação com a Chefia | ▼ | ▼ | ▼ | ▼ | - | - | - | ▲ |
| Constante | - | - | - | ▼ | ▼ | ▼ | ▼ | ▼ |

Legenda: ▲ Efeito positivo; ▼ Efeito negativo; NSA Variável não utilizada no modelo; - Não há efeito*; **Efeitos mais significantes**

Fonte: adaptado de FJP (2021)

O Modelo 1 demonstra que, entre os servidores da CAMG, a percepção de aumento da motivação profissional após o início do teletrabalho se deve mais fortemente às seguintes variáveis: compatibilidade do conteúdo da tarefa com o teletrabalho, adequação do computador e da internet, aumento de horas semanais trabalhadas e capacidade de organizar o próprio tempo. Por outro lado, a dimensão da “comunicação com a chefia” apresentou resultados negativos para a percepção de motivação dos servidores da CAMG: aqueles que perceberam um aumento do contato com seus superiores mostraram-se também menos motivados. Tal impacto pode se relacionar, sobretudo, à percepção de que houve aumento do controle de suas atividades após a entrada em regime de trabalho remoto, nos termos de Benavides (2021). Por fim, outro resultado importante a ser ressaltado é o impacto que a dimensão de gênero projeta sobre a motivação: mulheres tendem a se perceber como mais motivadas do que homens, talvez por se sentirem próxima ao lar, perspectiva relativizada por Lemos, Barbosa e Monzato (2020).

Por sua vez, no Modelo 2, a coluna 2.1 demonstra que a percepção de aumento da produtividade individual dos servidores da CAMG está mais fortemente associada aos seguintes fatores: adequação de equipamentos de trabalho, melhoria dos indicadores de saúde e bem-estar, capacidade de organização do próprio tempo e incremento da comunicação com a chefia. Já o aumento das horas semanais trabalhadas impacta negativamente a percepção da produtividade: aqueles que passaram a trabalhar mais horas após a adoção do regime de teletrabalho tendem a perceber-se como menos produtivos, como sugere Costa (2007). Diferentemente do que se observou para a dimensão da motivação, as mulheres, nesse modelo, encontram-se mais propensas a se perceberem como menos produtivas, reforçando Durães, Bridi e Dutra (2021), Aguiar et al. (2022).

Como resultado conjugado do Modelo 1 e 2 propostos, observa-se que, entre os servidores da Cidade Administrativa, as percepções de produtividade individual e motivação profissional são mais fortemente explicadas pela capacidade de organização do tempo, e, posteriormente pela avaliação de compatibilidade das atividades profissionais com o regime de teletrabalho. Por fim, a percepção de melhoria dos indicadores de saúde e bem-estar também favorecem fortemente a avaliação positiva que servidores da CAMG fazem do regime remoto.

Os dados coletados pela pesquisa tornam possível identificar algumas dimensões que parecem estar mais fortemente associadas à estas impressões. A primeira é a percepção dos profissionais da CAMG de que seu trabalho, cujo conteúdo da tarefa é eminentemente administrativo, é altamente compatível com o regime remoto. Quanto mais os servidores percebem suas próprias atividades como passíveis de serem executadas a distância, maiores são

suas percepções de produtividade, motivação profissional e aceitação do teletrabalho como uma possível rotina. A segunda dimensão reflete que ter computadores adequados e boa conexão à internet também parece se relacionar às percepções de maior produtividade, motivação profissional e possibilidade de inserir o teletrabalho em suas rotinas profissionais após o fim da pandemia. A terceira dimensão entre os profissionais da Cidade Administrativa aparentemente correlacionada à maior aceitação do regime remoto é o tempo de deslocamento entre casa e local de trabalho tradicionalmente despendido. Quanto maior é o tempo semanal médio gasto pelo servidor para chegar à CAMG, maior sua avaliação positiva sobre a adoção do teletrabalho.

Seguindo a mesma lógica de investigação apresentado na Tabela 3 para a análise dos profissionais da CAMG, o enfoque agora se volta para os servidores da Educação. No geral, os níveis de significância estatística demonstram que as variáveis selecionadas parecem explicar melhor a dimensão da motivação profissional do que a da produtividade individual.

Para os educadores, a coluna 1.1 do Modelo 1 indica que apenas 4 das 13 variáveis selecionadas não apresentaram efeitos sobre a dimensão da motivação profissional, a saber: “comunicação com a chefia”, “capacidade de conciliar atividades pessoais e atividades profissionais”, “adequação de equipamentos” e “arranjo de domicílios” (se o servidor mora com criança ou idoso). Já a coluna 2.1 no Modelo 2 demonstra que também apenas 4 variáveis apresentaram efeitos sobre a dimensão da produtividade individual (das quais, três apresentaram efeitos negativos): “sexo” (servidoras mulheres apresentaram maior propensão de se perceberem como menos produtivas), “computador e internet adequados” e “aumento de horas trabalhadas”. Apenas aqueles que avaliaram melhoria de seus indicadores de saúde e bem-estar tenderam a se perceber também como mais produtivos.

É interessante ressaltar que, entre os servidores da Educação, o fato de possuir computador e internet adequada ao trabalho remoto parece influenciar negativamente suas percepções sobre a própria produtividade (Modelo 2, coluna 2.1). Talvez essa percepção possa estar associada ao tipo específico de trabalho realizado pelos educadores – aulas; e a grande dificuldade de realizar suas tarefas de maneira adequada, ainda que com bons equipamentos, contemplando os achados de Martinho e Jorge (2016); Martins (2020), Paschoal et al. (2022) e Mercader (2019) por exemplo.

As variáveis “compatibilidade das atividades com o teletrabalho” e “organização do tempo” são os fatores que mais interferem na motivação profissional entre os educadores. Já “saúde e bem-estar” é o fator que mais influencia positivamente suas percepções sobre

produtividade individual, além do fato de as mulheres se perceberem com menor produtividade do que os homens, o que também foi registrado por Rondini, Pedro e Duarte (2020).

Ao se comparar as colunas 1.1 e 2.2 para investigar mais detalhadamente a questão da motivação profissional, e as colunas 1.2 e 2.1 para investigar as percepções sobre produtividade individual, observa-se que entre os servidores da Educação, a dimensão da motivação profissional é mais coerentemente explicada pelas variáveis “compatibilidade de atividades com o teletrabalho”, “adequação de computador e internet”, “aumento de horas semanais de trabalho”, “saúde e bem-estar” e “organização do tempo”. Já para a percepção sobre produtividade individual, apenas a avaliação sobre “saúde e bem-estar” aparece como influente em ambos os modelos estimados. Assim, as variáveis mais coerentes para explicar tanto as percepções sobre motivação profissional quanto sobre produtividade individual dos servidores da Educação são saúde e bem-estar (variável com efeitos mais consistentes), compatibilidade de atividades com o teletrabalho e organização do tempo.

A Tabela 4 a seguir sintetiza os principais resultados encontrados pela estimação dos modelos, elencando as variáveis que influenciam mais fortemente cada atributo (motivação profissional e produtividade individual) isoladamente, bem como quando são analisados em conjunto, compreendendo a associação que mantêm entre si.

Tabela 4: Síntese dos Resultados dos Modelos de Regressão Logística Multinomial para os Servidores da Cidade Administrativa e da Educação

| | CAMG | Educação |
|----------------------------------|--|---|
| Motivação | 1- Compatibilidade das atividades com teletrabalho (8,9%) 2- Adequação do computador e da internet 3- Aumento de horas semanais de trabalho 4- Organização do tempo | 1- Compatibilidade de atividades com teletrabalho (0,6%) 2- Adequação do computador e da internet 3- Aumento de horas semanais de trabalho 4- Saúde e bem-estar 5- Organização do tempo |
| Produtividade | 1- Adequação de equipamentos 2- Saúde e bem-estar 3- Organização do tempo | 1- Saúde e bem-estar |
| Motivação e Produtividade | Mais influente: Organização do tempo; Importantes: Compatibilidade de ativ. com teletrabalho Saúde e bem-estar | Mais influente: Saúde e bem-estar; Importantes: Compatibilidade de ativ. com teletrabalho Organização do tempo |

Fonte: adaptado de FJP (2021)

Em seu conjunto, os servidores da Educação formulam percepções e avaliações mais negativas do que o restante do funcionalismo sobre a recente experiência de teletrabalho. Não apenas seus níveis de motivação profissional e satisfação com a própria produtividade são expressivamente menores do que a média geral, mas também há percepção de forte aumento de

volume de trabalho e deterioração das condições gerais de saúde física e mental. Tudo isso se reflete no desejo que a maioria dos educadores manifestou de não inserir a lógica do teletrabalho em sua rotina profissional após a pandemia, como apontam as análises de Barros et al. (2021).

De todo modo, os dados coletados pela pesquisa tornam possível identificar algumas dimensões que parecem estar mais fortemente associadas à formulação destas impressões. A primeira a ser destacada é a percepção de compatibilidade (ou incompatibilidade) das atividades realizadas com o regime de teletrabalho. Quanto mais os educadores percebem suas próprias atividades como compatíveis com o trabalho remoto, maiores são suas percepções de produtividade, motivação profissional e aceitação do teletrabalho como uma possível rotina.

O mesmo padrão pode ser observado com relação à adequação dos equipamentos e recursos disponíveis para exercício das atividades profissionais em regime remoto. Na avaliação dos educadores, ter computadores adequados e boa conexão à internet também parece se relacionar às percepções de maior produtividade, motivação profissional e possibilidade de inserir o teletrabalho em suas rotinas profissionais após o fim da pandemia.

Ao contrário do que se observa entre os servidores da Educação, os profissionais que trabalham na Cidade Administrativa formulam, em seu conjunto, percepções e avaliações bastante positivas sobre a atual experiência de teletrabalho. Não apenas seus níveis de motivação profissional e satisfação com a própria produtividade são consideravelmente elevados, como também há percepção sobre aumento de volume de trabalho e melhoria das condições gerais de saúde física e mental. Tudo isso se reflete no desejo que a maioria destes servidores manifestou de passar a inserir a lógica do teletrabalho em sua rotina profissional após a pandemia.

Estes resultados são fundamentais para que se formulem estratégias e ações específicas de incremento da qualidade de vida e das condições de trabalho para cada grupo de servidores em teletrabalho.

5 Considerações Finais

Os desdobramentos da COVID - 19 no contexto brasileiro impactaram a sociedade brasileira em dimensões distintas, notadamente no mundo do trabalho, a partir de uma nova organização do processo de trabalho com a adoção do teletrabalho como forma de mitigar a propagação da pandemia em sua ação voltada para o distanciamento social.

O presente artigo buscou responder quais os fatores mais fortemente correlacionados às percepções dos educadores e servidores administrativos do Estado de Minas Gerais sobre sua produtividade individual e motivação profissional no contexto do trabalho remoto emergencial.

A pesquisa revelou que de modo geral, os servidores da Educação possuem uma maior resistência ao modelo de trabalho remoto provocado pela emergência da pandemia do que os servidores administrativos, corroborando com os achados da literatura. Por sua vez, verificou-se que no campo da administração pública, variáveis distintas entre grupos de servidores podem propiciar maior aderência ao regime de teletrabalho após a pandemia.

Uma vez que os processos de mudança voltados para a adoção do teletrabalho nas organizações públicas estudadas foram emanadas das instâncias superiores, disseminados por normativas que geraram conflitos desde sua implementação, suas consequências ainda estão em andamento no contexto do trabalho, mas com eminentes sinais de precarização de algumas instâncias de trabalho, sendo necessários estudos para verificar seu estágio de institucionalização. Novas estratégias na organização do processo de trabalho precisam ser articulados para melhor suporte aos servidores públicos para se adequarem aos processos existentes, bem como na possível continuidade do teletrabalho no contexto pós-pandemia.

O artigo contribui teoricamente com as perspectivas de inserção do teletrabalho na administração pública brasileira, suas convergências e distinções, uma vez que sugere benefícios e restrições sob a perspectiva da crise sanitária vivenciada. Do lado empírico, contribui ao identificar formas para que os responsáveis pela gestão pública devem gerenciar a implementação do teletrabalho em domicílio no serviço público, considerando consequências diversas dentre categorias de gestores e educadores, orientando processos de disseminação ou não dessa prática na seara pública.

Novos estudos deveriam voltar-se para a análise de servidores administrativos e trabalhadores da educação em processo de teletrabalho em instâncias distintas, graus de absorção tecnológicas diferentes e mecanismos de participação de sindicatos e dos cidadãos na sobre novas ferramentas na gestão pública e seus impactos nos servidores e cidadãos.

Agradecimentos:

Os autores agradecem à SEPLAG/MG e DPP/FJP pelo suporte à pesquisa.

Referências

- ABBAD, Gardênia et al. Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre o desenho do trabalho. **Revista Psicologia e Organização do Trabalho**, v. 19, n. 4, p. 772-780, 2019.
- ABILIO, Ludmila; AMORIM, Henrique; GROHMANN, Rafael. Uberização e plataformização do trabalho no Brasil: conceitos, processos e formas. **Sociologias**, ano 23, n. 57, p. 26-56, 2021.
- AGRESTI, Alan; FINLAY, Barbara. **Métodos estatísticos para as ciências sociais**. Porto Alegre: Penso, 2012.

- AGUIAR, S. F. B. et al.. O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 20, n. 6, p. 836–850, 2022.
- ALONSO, Rosita; PLAZA, Irma; ORFALI, Carol. Barriers in teacher perception about the use of technology for evaluation in Higher Education. **Digital Education Review**, n. 35, p. 170-185, 2019.
- ANTUNES, Ricardo. **Coronavírus: o trabalho sob fogo cruzado**. São Paulo: Boitempo, 2020.
- ARRUDA, Eucídio P. Educação remota emergencial: elementos para políticas públicas na educação brasileira em tempos de Covid-19. **EmRede - Revista de Educação a Distância**, v. 7, n. 1, p. 257-275, 2020.
- BARROS, Claudia; SOUZA, Adriana; DUTRA, Franciny; GUSMÃO, Risia; CARDOSO, Berta. Precarização do trabalho docente: reflexões em tempos de pandemia e pós pandemia. **Ensino em Perspectivas**, v. 2, n. 2, p. 1–23, 2021.
- BENAVIDES, Fernando et al. O futuro do trabalho após a COVID-19: o papel incerto do teletrabalho no domicílio. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 46, e31-38, 2021.
- BERNARDO, Kelen; MAIA, Fernanda; BRIDI, Maria Aparecida. As configurações do trabalho remoto da categoria docente no contexto da pandemia COVID-19. **Revista Novos Rumos Sociológicos**, v. 8, n. 14, p. 8-39, 2020.
- CAMERON, Colin; TRIVEDI, Pravin. **Microeconometrics: methods and applications**. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.
- COLLINS, Aengus; FLORIN, Marie-Valentine; RENN, Ortwin. COVID-19 risk governance: drivers, responses and lessons to be learned. **Journal of Risk Research**, v. 23, n. 7-8, p. 1073-1082, 2020.
- COSTA, Isabel. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 1, p. 105-124, 2007.
- COSTA, Simone. Pandemia e desemprego no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, p. 969-978, 2020.
- DE VRIES, Hanna; TUMMERS, Lars; BEKKERS, Victor. The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric? **Review of Public Personnel Administration**, v. 28, p. 1-22, 2018.
- DONNELLY, Rory; JOHNS, Jennifer. Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: an integrated framework for theory and practice. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 32, n. 1, p. 84-105, 2020.
- DURÃES, Bruno; BRIDI, Maria; DUTRA, Renata. O teletrabalho na pandemia da covid-19: uma nova armadilha do capital? **Sociedade e Estado**, v. 36, n. 3, p. 945-966, 2021.
- ERASO, Angel; GARCÉS, Amaya. Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. **Sustainability**, v. 12, n. 9, p. 3662-3680, 2020.
- FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel; ZANINI, Marco. 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, 2018.
- FJP. Fundação João Pinheiro. **Pesquisa Teletrabalho no Serviço Público de Minas Gerais**. Belo Horizonte, Fundação João Pinheiro, 2021. (Relatório de Pesquisa). Disponível em <https://fjp.mg.gov.br/pesquisa-teletrabalho-no-servico-publico-de-minas-gerais/>

- FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre, Artmed, 2015.
- GIGLIO, Claudia; GALEGAL, Napoleão; AZEVEDO, Marília. Vantagens do teletrabalho: análise da produção científica nos principais congressos brasileiros. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, v. 13, n. 4, p. 128-143, 2018.
- GUSSO, Hélder et al. Ensino superior em tempos de pandemia: diretrizes à gestão universitária. **Educação e Sociedade**, v. 41, p. 1-26, 2020.
- HAU, Francieli; TODESCAT, Marilda. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores. **Navus Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018.
- ILO. INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. **ILO Monitor: COVID-19 and the world of work**. Updated estimates and analysis. 8th ed. Geneve: International Labour Organization, 2021. Disponível em: https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/WCMS_767028/lang--en/index.htm
- IPEA. O teletrabalho no setor público e privado na pandemia. **Carta de Conjuntura**, n. 48, 2020.
- IPSEN, Christine et al. Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 18, n. 4, p. 1804-1826, 2021.
- KUHLMANN, Sabine; HELLSTRÖM, Mikael; RAMBERG, Ulf; REITER, Renate. Tracing divergence in crisis governance: responses to the COVID-19 pandemic in France, Germany and Sweden compared. **International Review of Administrative Sciences**, v. 87, n. 3, p. 556-575, 2021.
- LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela. Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 2, p. 330-359, 2021.
- LEMOS, Ana Heloísa; BARBOSA, Alane; MONZATO, Priscila. Mulheres em home office durante a pandemia da Covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, n. 6, p. 388-399, 2020.
- LIMA, Nisia; BUSS, Paulo; SOUSA, Rômulo. A pandemia de COVID-19: uma crise sanitária e humanitária. **Caderno de Saúde Pública**, v. 36, n. 7, p. e00177020, 2020.
- MACHADO, Patrícia S. X.; TOLEDO, Dimitri A. C. Estudo bibliométrico da produção científica sobre o teletrabalho no serviço público brasileiro. **Reuna**, v. 27, n. 2, p. 36-55, 2022.
- MARTINHO, Domingos; JORGE, Idalina. Os constrangimentos dos professores do ensino superior presencial em relação à adoção do ensino online. **RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia**, v. 19, n. 1, p. 161-182, 2016.
- MARTINS, Ronei. A COVID-19 e o fim da educação a distância: um ensaio. **EmRede - Revista de Educação a Distância**, v. 7, n. 1, p. 242-256, 15 maio 2020.
- MERCADER, Cristina. Las resistencias del profesorado universitario a la utilización de las tecnologías digitales. **Aula Abierta**, v. 48, n. 2, p. 167-174, 2019.
- MILES, Matthew; HUBERMAN, Michael. **Qualitative data analysis: a method sourcebook**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2013.
- PARDINI, Daniel et al. Os significados da virtualização do trabalho: manifestações discursivas das percepções tecnológicas, processuais e pessoais nas relações intraorganizacionais. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 11, p. 85-103, 2013.

- PASCHOAL, Tatiane; SILVA, Priscila M.; DEMO, Gisele; FOGAÇA, Natasha; FERREIRA, Mário C. Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 20, n. 1, p. 1-12, 2022.
- PECI, Alketa; AVELLANEDA, Cláudia; SUZUKI, Kohei. Respostas governamentais à pandemia da COVID-19. **Revista de Administração Pública**, v. 55, n. 1, p. 1-11, 2021.
- PEDROLO, Edivane et al. Impacto da pandemia de COVID-19 na qualidade de vida e no estresse de docentes de uma instituição federal. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 4, p. 1-17, 2021.
- PEREIRA JÚNIOR, Edgard; CAETANO, Maria Elizabeth. Implicações do teletrabalho: um estudo sobre a percepção dos trabalhadores de uma região metropolitana. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 9, n. 2, p. 22-31, 2009.
- PORRÚA, Mariano Lafuente; MOSQUEIRA, Edgardo; ROSETH, Benjamin; REYES, Angela María. (Eds.). **Transformación digital y empleo público: el futuro del trabajo del gobierno**. Washington, D.C.: BID, 2021.
- ROCHA, Andressa; CORRÊA, Daniel; TOSTA, Julierme; CAMPOS, Roberta. Teletrabalho, produção e gasto público: o que aprendemos com a Covid-19? **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 2, p. 299-328, 2021.
- ROCHA, Cháris; AMADOR, Fernanda. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 152-162, 2018.
- RONDINI, Carina; PEDRO, Ketilin; DUARTE, Cláudia. Pandemia do Covid-19 e o ensino remoto emergencial: mudanças na práxis docente. **Interfaces Científicas-Educação**, v. 10, n. 1, p. 41-57, 2020.
- ROSENFELD, Cinara; ALVES, Daniela. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Dados**, v. 54, p. 207-233, 2011.
- SAVONA, Maria. ¿La “nueva normalidad” como “nueva esencialidad”? COVID-19, transformaciones digitales y estructuras laborales. **Revista CEPAL**, v. 132, n. esp., 209-224, 2020.
- SCASSERRA, Sofía; PARTENIO, Flora. Precarización del trabajo y estrategias de trabajadoras en plataformas digitales: trabajo desde el hogar, organización sindical y disputa por derechos en el contexto de la pandemia del Covid-19. **Sociologias**, v. 23, n. 57, p. 174-206, 2021.
- SILVA, Lara et al. Medidas de distanciamento social para o enfrentamento da COVID-19 no Brasil: caracterização e análise epidemiológica por estado. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 36, n. 9, e00185020, 2020.
- SOBRATT. Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. **Pesquisa Home Office Brasil edição 2016**. São Paulo: SOBRATT, 2016. Disponível em https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2016/05/Estudo_Home-Office_Consolidado_2016.pdf
- TREMBLAY, Dianne-Gabrielle. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 54-65, 2002.