

## **Teletrabalho no Âmbito Educacional: vantagens e desvantagens sobre o desempenho de servidores da Superintendência Regional de Ensino Metropolitana B de Belo Horizonte**

**Daniela Luciana Conceição da Silva**  
**Jersone Tasso Moreira Silva**  
**Alexandre Teixeira Dias**  
**Fábio Corrêa**

**Resumo:** O estudo analisa as vantagens e desvantagens do teletrabalho sobre o desempenho dos servidores da Superintendência Regional de Ensino Metropolitana B de Belo Horizonte, MG. A pesquisa caracteriza-se como quantitativa, de caráter descritivo, realizada por meio de *survey* com questionário estruturado baseado em escala Likert de cinco pontos. A análise dos dados foi conduzida por meio da Análise Fatorial e da Modelagem de Equações Estruturais (SEM). Os resultados indicam que uma infraestrutura adequada melhora a qualidade de vida e o desempenho no teletrabalho, enquanto interações sociais insatisfatórias, marcadas por isolamento e falhas de comunicação, prejudicam esses aspectos. Constatou-se ainda que a qualidade de vida está associada ao desempenho favorável, mas não influencia o desempenho desfavorável. O trabalho contribui teoricamente ao ampliar a compreensão sobre a relação entre qualidade de vida, infraestrutura e desempenho no contexto do teletrabalho, oferecendo dados empíricos para validação de modelos estruturais. Do ponto de vista gerencial e social, sugere-se a adoção de melhorias na infraestrutura e a promoção de interações sociais mais efetivas, objetivando otimizar a produtividade e promover condições laborais mais justas, equilibradas e inclusivas.

**Palavras-Chave:** Teletrabalho; Qualidade de Vida; Infraestrutura; Interações Sociais; Desempenho.

## 1. Introdução

Em 2020, a pandemia de Covid-19 trouxe mudanças significativas às dinâmicas de trabalho nos setores público e privado, demandando uma adaptação rápida ao distanciamento social e à manutenção das atividades sem interação presencial (Aquino et al., 2020). Nesse cenário, o teletrabalho surgiu como uma opção estratégica, viabilizada pelo progresso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). Essas tecnologias possibilitaram a realização de tarefas à distância e a continuidade das funções administrativas (Castells, 2019; Carvalho; Sorci; Souza, 2020).

A crise de saúde acelerou a adoção do teletrabalho, fazendo com que as empresas adotassem medidas para proteger a saúde dos funcionários e garantir a produtividade. Nesse sentido, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), por meio do Decreto estadual n.º 48.275/2021, estabeleceu normas para o teletrabalho no âmbito administrativo, o que possibilitou a continuidade do atendimento à população em um cenário adverso. Na adoção dessa modalidade, destacaram-se as Superintendências Regionais de Ensino (SREs), instâncias intermediárias que exercem supervisão técnica, orientação e apoio às escolas em uma determinada região, atuando como um elo entre o órgão central da SEE e as escolas (públicas e particulares). A SEE/MG dispõe de 47 SREs, dentre as quais as Metropolitanas A, B e C são as responsáveis pelas escolas de Belo Horizonte e região metropolitana, sendo a SRE Metropolitana B a maior entre elas.

O teletrabalho, definido como uma forma flexível de atividade realizada à distância com o suporte de recursos tecnológicos, trouxe vantagens reconhecidas na literatura, como maior flexibilidade, autonomia, diminuição de custos operacionais, aprimoramento da qualidade de vida e melhor gerenciamento do tempo (Filardi; Castro; Zanini, 2020; Haubrich; Froehlich, 2020; Leite; Lemos; Schneider, 2019). No entanto, também trouxe à tona questões como isolamento social, problemas de comunicação, excesso de trabalho e falhas na infraestrutura, que podem afetar o rendimento profissional e a satisfação dos funcionários (Giglio; Galeale; Azevedo, 2018).

O debate acerca dos impactos do teletrabalho, particularmente em âmbitos públicos e educacionais, ainda está em estágio inicial, especialmente em Minas Gerais. Uma pesquisa ativa em bases de dados nacionais (Capes, SPELL, SciELO), focando nos últimos cinco anos, revelou a falta de estudos sobre teletrabalho na administração pública educacional do estado, destacando a importância e a originalidade deste trabalho.

Nesse contexto, a seguinte pergunta de pesquisa emerge: quais são as vantagens e desvantagens do teletrabalho e de que maneira eles impactam o desempenho dos funcionários da SRE Metropolitana B? Dessa forma, o objetivo principal desta pesquisa é examinar como o teletrabalho afeta o desempenho desses servidores, levando em conta seus benefícios e desvantagens. Especificamente, o objetivo é analisar como a infraestrutura, as interações sociais e a qualidade de vida influenciam o desempenho no teletrabalho.

A importância desta pesquisa está tanto na sua contribuição teórica para a administração pública, ao expandir a compreensão sobre a relação entre teletrabalho e desempenho, quanto na sua aplicabilidade prática, ao oferecer suporte para a SEE/MG melhorar suas políticas e práticas de gestão.

Ao abordar as vivências e obstáculos enfrentados pelos servidores da SRE Metropolitana B, a pesquisa busca contribuir tanto para o crescimento institucional quanto para uma sociedade mais esclarecida e apta a lidar com os novos formatos de trabalho, incentivando práticas mais adaptáveis, inclusivas e em sintonia com a atual realidade tecnológica.

## 2. Fundamentação teórica

### 2.1. Conceitos, terminologias e evolução do teletrabalho

Memon, Shah e Khoso (2021) ressaltam que é difícil para as organizações se expandirem sem uma mentalidade flexível, especialmente frente às transformações trazidas pelos avanços tecnológicos e telecomunicações.

Apesar das limitações em termos de inclusão digital no Brasil, alguns modelos de trabalho cresceram rapidamente durante a pandemia de Covid-19. As redes sociais desempenharam um papel central na vida cotidiana, com a migração em massa de atividades educacionais presenciais para o formato remoto, aumento do comércio eletrônico e mudanças no setor de entretenimento (Couto; Couto; Cruz, 2020).

Os métodos de trabalho convencionais foram substituídos por formatos mais flexíveis, como o teletrabalho, que foi impulsionado pela crise de saúde (Konradt; Schmook, 2000). Essa mudança digital aconteceu em uma velocidade sem igual, pegando de surpresa as organizações que não estavam preparadas para enfrentar os desafios. Apesar de a pandemia ter sido um período caracterizado por incertezas e efeitos negativos, Savic (2020) defende que as transformações resultantes dela tendem a se solidificar.

Embora tenha se tornado mais visível durante a pandemia, o teletrabalho já era uma prática na Europa desde os anos 1970, quando os trabalhadores realizavam suas atividades em casa para garantir o sustento próprio e de suas famílias (Oliveira, 2013). Toffler (1980) antecipou que o trabalho de escritório do futuro seria transferido para a casa do funcionário, com base em tecnologias de comunicação. Dessa forma, o teletrabalho pode ser caracterizado como a execução parcial ou total de tarefas fora do ambiente corporativo, com o auxílio de ferramentas digitais (Konradt; Schmook, 2000).

A palavra "teletrabalho" tem origem no grego "tele" (que significa distância) e no inglês *commuting* (que se refere ao deslocamento entre residência e trabalho). Desenvolvido por Jack M. Nilles, o conceito é conhecido por diferentes nomes: *telecommuting*, *e-work*, *telework*, *home office*, trabalho remoto, trabalho virtual, trabalho móvel ou flexível (Sakuda; Vasconcelos, 2005; Nogueira & Patini, 2012; Barros & Silva, 2010).

O *home office* pode ser definido como a realização regular ou constante das atividades profissionais em casa, utilizando tecnologias como internet, celulares, notebooks e *tablets* (Gatti et al., 2018). Nesse modelo, o trabalho é transferido do ambiente corporativo para o doméstico (Lima & Tose, 2005). De forma abrangente, teletrabalho diz respeito à execução de tarefas em locais diferentes da empresa, desde que seja assegurado o uso de TICs apropriadas (Mendonça, 2010).

No Brasil, a Reforma Trabalhista (Lei n.º 13.467/2017) adicionou o artigo 75-B à CLT, caracterizando o teletrabalho como a realização de serviços predominantemente fora das instalações do empregador, utilizando-se de TICs que não configurem trabalho externo.

Segundo Rosenfield & Alves (2011), o teletrabalho proporciona mais autonomia, convertendo o ambiente formal em um espaço mais informal. No entanto, isso requer mais habilidades pessoais, uma vez que o funcionário trabalha de forma independente, sem suporte imediato dos colegas.

O debate sobre o assunto com foco na SEE/MG visa entender os efeitos da implementação do teletrabalho, que pode levar a diferentes cenários. Um dos aspectos é positivo, trazendo aumento na produtividade, redução de tarefas repetitivas e diminuição de custos operacionais. Outro, mais crítico, destaca perigos como a sobrecarga de tarefas ou substituição de mão de obra (Almeida, 2019).

De acordo com a PNAD COVID-19, aproximadamente 8,7 milhões de brasileiros adotaram o teletrabalho durante a pandemia, considerando-o uma maneira de lidar com o período de incertezas. Nesse cenário, o termo "nômade digital" ganhou popularidade, referindo-se à capacidade de trabalhar de qualquer lugar com acesso à internet (Dayrell, 2020). Dessa forma, além das exigências decorrentes da crise de saúde, aspectos como bem-estar familiar e resolução de questões de deslocamento também incentivaram a adesão ao trabalho remoto.

## 2.2. O teletrabalho no setor público

No Brasil, há diferenças significativas na regulamentação do teletrabalho entre os setores público e privado. No setor privado, não existe uma norma padronizada, permitindo que cada empresa estabeleça seus próprios métodos. No setor público, a Lei n.º 12.551/2011 modificou o artigo 6.º da CLT, determinando que não pode haver distinção entre o trabalho realizado dentro ou fora da empresa, desde que caracterizada a relação empregatícia.

Silva (2015) destaca a inovação do teletrabalho no setor público com o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), que iniciou um projeto-piloto em 2006. Posteriormente, o Tribunal de Contas da União adotou a prática em 2009, seguido pela Receita Federal em 2010 e pela Advocacia-Geral da União em 2011. Além disso, instituições como Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Tribunal Superior do Trabalho também a incorporaram. No entanto, ainda há resistências, pois muitos gestores vinculam o teletrabalho à falta de comprometimento dos servidores.

De acordo com Savic (2020), a mudança para o *home office* durante a pandemia foi repentina e sem tempo para planejamento. Lemos, Barbosa e Monzato (2020) apontam que, apesar de compreensível em meio à crise, essa falta de preparação intensificou os problemas estruturais e materiais. Kelly (2020) observa que a transferência abrupta do trabalho para as residências trouxe o desafio do acesso à tecnologia apropriada, ressaltando que a mera compra de equipamentos não resolvia os problemas ligados ao uso eficiente das ferramentas e às novas maneiras de interação.

Chang, Chien e Shen (2021) enfatizam que, diante da incerteza quanto à duração da pandemia, governos e empresas tiveram que ajustar suas políticas de trabalho de forma rápida. Nesse cenário, o teletrabalho se estabeleceu como uma resposta emergencial e

mostrou progressos consideráveis no que diz respeito às tecnologias, ferramentas disponíveis e incentivos organizacionais.

### *2.3. Efeitos do trabalho remoto na SEE*

O Decreto n.º 48.275/2021 regulamentou o teletrabalho em Minas Gerais, sendo aplicável a todos os órgãos da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. O teletrabalho pode ser parcial ou integral, com adesão facultativa. Entretanto, em resposta à pandemia de Covid-19, a SEE/MG já havia implementado a prática em março de 2020.

Com a progressão da crise de saúde, o distanciamento social e as limitações de interação demandaram ajustes urgentes nas configurações de trabalho. No contexto educacional, a SEE/MG experimentou uma transformação digital sem igual, transferindo atividades presenciais para o formato remoto, alinhada ao aumento da utilização de ferramentas digitais em vários setores (Couto et al., 2020).

Entretanto, essa alteração foi realizada de forma emergencial, sem planejamento prévio, em um cenário de alta mortalidade e falta de opções terapêuticas (Savic, 2020). Apesar de ser compreensível, a implementação repentina do teletrabalho causou problemas estruturais e materiais, principalmente no setor educacional (Lemos; Barbosa; Monzato, 2020).

As empresas tiveram que transferir suas operações para as casas dos funcionários, lidando não só com o desafio tecnológico, mas também com a exigência de preservar a produtividade. A adaptação foi especialmente desafiadora para servidores menos familiarizados com tecnologia devido à disponibilização de equipamentos sem a devida preparação ou treinamento (Kelly, 2020).

Ademais, a dúvida sobre a duração da pandemia, somada às notícias frequentes sobre contágio e mortalidade, intensificou os desafios na vida pessoal e profissional. Nesse contexto, a SEE/MG, assim como outras instituições públicas, teve que implementar o teletrabalho em um prazo curto, realizando ajustes constantes em suas práticas e políticas de gestão (Chang; Chien; Shen, 2021).

Dessa forma, as estratégias organizacionais começaram a ser revisadas diariamente em resposta às informações divulgadas pela mídia, o que exigiu dos gestores flexibilidade e uma rápida habilidade de adaptação às novas condições de trabalho (Chang; Chien; Shen, 2021).

### *2.4. Vantagens do teletrabalho*

O termo vantagem diz respeito a aspectos positivos ou benefícios observados em situações específicas. No âmbito do teletrabalho, estudos mostram que há melhorias na qualidade de vida, melhor conciliação entre vida profissional e pessoal, aumento da produtividade, flexibilidade, além da diminuição de custos e do tempo de deslocamento (Filardi; Castro; Zanini, 2020). Em pesquisa com estagiários de uma empresa multinacional, notou-se também a conexão positiva entre trabalho remoto e atividades acadêmicas, além do crescimento profissional e maior independência (Aderaldo, I. L.; Aderaldo, C. V. L.; Lima, 2017).

A literatura enfatiza frequentemente a flexibilidade da jornada como um dos principais benefícios, juntamente com a melhoria na qualidade de vida e a diminuição dos custos operacionais, tanto em relação ao espaço físico quanto à manutenção de equipamentos. Além disso, há benefícios ambientais notáveis, como a redução da emissão de poluentes e a economia no consumo de papel e recursos energéticos (Filardi et al., 2020; Leite et al., 2019).

Rocha e Amador (2018) destacam que o teletrabalho aumenta a liberdade do profissional para gerenciar suas habilidades e sua vida pessoal. Essa flexibilidade permite que a produtividade aconteça nos momentos mais convenientes, o que melhora o desempenho (Savic, 2020). De maneira análoga, Haubrich e Froehlich (2020) ressaltam que, no *home office*, a atenção se volta para a obtenção de resultados, sem considerar local ou horário.

A melhoria da qualidade de vida e o crescimento da produtividade pessoal são destacados como benefícios principais tanto para os funcionários quanto para as empresas (Bergamaschi; Netto Filha; Andrade, 2018). Nesse sentido, Leite, Lemos e Schneider (2019) apontam vantagens como a diminuição do deslocamento, otimização do espaço físico e crescimento pessoal. As informações da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT) corroboram esse efeito, apontando que 30% dos profissionais que trabalham em *home office* no Brasil experimentaram um aumento considerável na produtividade, relacionado à melhoria na qualidade de vida (SOBRATT, 2023).

Marcílio (2016) afirma que o teletrabalho incentiva a adoção de novos hábitos e estilos de vida mais saudáveis, além de diminuir os custos para as instituições. Em um estudo sobre qualidade de vida, Nohara et al. (2010) constataram que funcionários que trabalham remotamente relataram contentamento, diminuição do estresse, estabilidade emocional, além de maior autonomia e flexibilidade, mesmo quando submetidos à pressão dos gestores.

Outros benefícios mencionados são a redução da competição interna, maior agilidade nas entregas, retorno mais rápido após afastamentos médicos (Hau; Todescat, 2018), além da melhoria da imagem corporativa (Oliveira; Pantoja, 2018) e maior retenção de talentos (Rocha; Amador, 2018), fatores valorizados no mercado de trabalho.

### 2.5. Desvantagens do teletrabalho

Apesar de o teletrabalho oferecer flexibilidade e autonomia, ele também traz desafios significativos. Antunes e Braga (2009) alertam que, embora as condições possam parecer modernas, elas podem ser precárias, resultando na criação de um "ciberproletariado": trabalhadores que têm acesso a tecnologias de ponta, mas que enfrentam sobrecarga, pressão excessiva, isolamento e individualização.

Pesquisas indicam desvantagens frequentes, como falta de suporte técnico, instabilidade da internet, problemas com softwares, brechas na regulamentação legal, falhas de comunicação, isolamento social, excesso de trabalho e falta de limites claros entre trabalho e descanso (Konradt; Schmook, 2000; Baumeister; Leite, 2019). A diminuição do contato humano no *home office* agrava o isolamento, o qual é visto como altamente prejudicial na literatura, devido à necessidade de estabelecer vínculos sociais e profissionais (Lemos et al., 2020; Filardi; Castro; Zanini, 2020).

O isolamento pode levar à invisibilidade do funcionário, o que complica a gestão e afeta o desempenho, além de impactar a saúde mental (Filardi; Castro; Zanini, 2020). A perda

de conexão com a organização piora essa situação, diminuindo o senso de pertencimento (Filardi; Castro; Zanini, 2020). A falta de empatia e os desafios de monitoramento podem afetar a avaliação dos funcionários (Barros; Silva, 2010), sendo consideradas não só como desvantagens, mas também como obstáculos extras para a gestão (Groen et al., 2018).

A individualização do trabalho, a mistura da vida pessoal com a profissional, o aumento das horas de trabalho e a elevação da pressão psicológica estão entre os riscos apontados (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017; Rocha; Amador, 2018). A confiança mútua entre líderes e subordinados, assim como a habilidade de adaptação dos profissionais, demandam uma atenção especial (Gatti et al., 2018). Nem todos conseguem se adaptar ao teletrabalho, que exige disciplina, independência e organização (Haubrich; Froehlich, 2020).

Além disso, a literatura aponta que problemas ergonômicos e estruturais, como móveis inadequados, equipamentos mal ajustados e iluminação deficiente, afetam a saúde e a produtividade (Davis et al., 2020). Como os dados estão expostos no ambiente virtual, as questões de segurança da informação também exigem um planejamento específico (Filardi; Castro; Zanini, 2020; Haubrich; Froehlich, 2020).

Brant e Mourão (2020) destacam que, para tornar o teletrabalho possível, as empresas precisaram investir em equipamentos, softwares colaborativos e ferramentas para videoconferência. No entanto, a falta de treinamento dificultou a adaptação dos funcionários, resultando em obstáculos no uso das tecnologias e na comunicação online.

A automotivação é outro fator crucial, pois o ambiente doméstico pode facilitar distrações e prejudicar a concentração. Portanto, a disciplina e a habilidade de trabalhar de forma independente se tornam elementos cruciais para o êxito do teletrabalhador (Lizote et al., 2021). Spurrk e Straub (2020) observam que, no cenário da pandemia, a convivência familiar no ambiente de trabalho aumentou as distrações e os conflitos domésticos.

A falta de padronização contratual e de legislação específica ainda gera insegurança do ponto de vista legal, o que pode resultar em passivos trabalhistas e restringir a expansão do modelo (Gatti et al., 2018; Hau; Todescat, 2018; Haubrich; Froehlich, 2020).

Assim, apesar de o teletrabalho trazer avanços, ele também apresenta desvantagens consideráveis, principalmente no que diz respeito ao isolamento, à saúde mental, à gestão e à infraestrutura. Para evitar que esses aspectos prejudiquem funcionários e empresas, é necessário um planejamento cuidadoso (Almeida, 2019).

## *2.6. Desempenho profissional*

Barros e Silva (2010) apontam que, no teletrabalho, líderes reavaliam aspectos de controle e avaliação dos funcionários, enfatizando que fatores profissionais, pessoais e organizacionais têm um impacto direto na produtividade (Oliveira et al., 2019). De forma mais abrangente, o desempenho é uma construção que depende de múltiplos fatores, sendo influenciado por elementos culturais, sociais e ambientais (Coelho & Borges, 2011).

Bendassolli (2012) define o desempenho como o resultado esperado que contribui para metas e objetivos organizacionais, dependendo tanto do ambiente quanto das aptidões do trabalhador. Drucker (1989) ressalta que organizações saudáveis demandam alto desempenho, advertindo sobre o perigo da mediocridade ao confundir segurança com baixo rendimento.

Assim, a avaliação de desempenho deve ser um processo organizado de coleta de dados com critérios estabelecidos anteriormente, a fim de embasar julgamentos em provas. Rogers e Baham (1994) enfatizam a importância de envolver os funcionários na criação de indicadores, a fim de reforçar a legitimidade do processo. Cristina et al. (2015) destacam que, além dos métodos quantitativos, a percepção dos funcionários é um aspecto importante. Pesquisas como a de Reisel et al. (2007) destacam a relevância dessa abordagem subjetiva.

No âmbito do teletrabalho, estudos indicam efeitos benéficos. Tozzi (2020) constatou que 70% dos participantes da pesquisa afirmaram ser mais produtivos trabalhando em *home office*. Segundo Laruccia, Matias e Passos (2015), há uma relação direta entre produtividade e bem-estar. Baruch (2000) destaca, entretanto, que a adoção do teletrabalho traz consigo desafios gerenciais e dúvidas sobre a produtividade a longo prazo.

Os dados da SOBRATT (2023) mostram que, no trabalho híbrido, 58% dos profissionais se sentiram mais produtivos, em comparação com 36% em 2021. Mesmo assim, Muchinsky (1990) adverte que a confiabilidade e a veracidade dos critérios de avaliação são essenciais para não prejudicar a motivação.

Em resumo, apesar das desvantagens do teletrabalho, a literatura sugere que seus benefícios geralmente superam as desvantagens, melhorando o desempenho e contribuindo para a sustentabilidade das organizações.

### *2.7. Qualidade de vida, infraestrutura, interações sociais e desempenho*

Tendo em vista os objetivos deste estudo, é fundamental examinar a conexão entre qualidade de vida, infraestrutura, interações sociais e performance no teletrabalho.

Andrade (2020) descreve a qualidade de vida no teletrabalho como uma vivência profissional que precisa equilibrar o bem-estar pessoal e os objetivos da empresa. Isso inclui respeitar as particularidades individuais, incentivar o aprimoramento de competências e estabelecer um ambiente que propicie o equilíbrio entre a vida pessoal e a carreira profissional. Além disso, de acordo com o autor, a predominância de emoções positivas é fundamental para a satisfação e realização do teletrabalhador.

No entanto, esses benefícios não são distribuídos de maneira equitativa. Vega, Anderson e Kaplan (2014) ressaltam que as diferenças individuais influenciam a maneira como cada funcionário experimenta o teletrabalho, especialmente em situações adversas como a pandemia. Nesse contexto, muitos foram forçados a migrar sem preparação prévia, lidando com desafios ligados ao ambiente doméstico. Moretti et al. (2020) destacam questões como falta de ergonomia, interrupções e desafios em equilibrar vida pessoal e profissional, enfatizando a importância de uma gestão ajustada às especificidades dos funcionários.

Em relação à infraestrutura, Stoian et al. (2022) destacam que sistemas de comunicação, equipamentos, softwares e redes seguras são essenciais para a produtividade. Videoconferências, e-mails, armazenamento em nuvem e aplicativos de colaboração são algumas das ferramentas mais importantes. Ademais, a segurança da informação e o acompanhamento das atividades se tornam elementos cruciais (Oliveira; Pantoja, 2018; Filardi et al., 2020; Mendes et al., 2020; Almeida, 2021). Carneval (2018) e Oliveira (2019) destacam que a falta de infraestrutura tecnológica prejudica a eficácia do teletrabalho no setor público. Ferreira (2020) complementa que a falta de capacitação agrava esses problemas.

No que diz respeito às interações sociais, Peters et al. (2014) argumentam que a eficácia das práticas depende tanto da implementação formal pela organização quanto da percepção dos funcionários. A falta de alinhamento pode causar resistência e tornar a adaptação mais difícil. Lewis (2013) destaca que aspectos culturais afetam a aceitação: na França, por exemplo, a importância dada ao contato pessoal cria obstáculos para a prática do teletrabalho. Assim, para que o modelo tenha sucesso, não só a tecnologia é necessária, mas também uma cultura organizacional aberta.

Por último, Coelho Jr. (2011) caracteriza o desempenho como a demonstração de conhecimentos, habilidades e atitudes no exercício das funções. Distingue-se o desempenho competente, que produz resultados favoráveis tanto para o indivíduo quanto para a organização, do desempenho incompetente, caracterizado por baixa performance, desmotivação ou falta de qualificação. O autor enfatiza que elementos internos (habilidades, comportamentos) e externos (recursos, ambiente organizacional) afetam os resultados. Portanto, é fundamental investir em treinamento, criar um ambiente apropriado e implementar estratégias de motivação para harmonizar os objetivos pessoais e os da empresa.

### **3. Método de pesquisa**

O objetivo deste estudo foi descrever e analisar o efeito do teletrabalho na percepção dos funcionários da SEE/MG, com ênfase na SRE Metropolitana B, particularmente durante a pandemia de Covid-19 e no período subsequente. Para tanto, foi utilizada a metodologia descrita nas subseções que se seguem.

#### *3.1. Tipo, abordagem e método de pesquisa*

Esta pesquisa utiliza uma metodologia quantitativa com objetivo descritivo, baseada no método de estudo de caso. O instrumento empregado consistiu em um questionário do tipo *survey*, elaborado com perguntas fechadas. A natureza quantitativa do estudo possibilitou a mensuração objetiva das percepções dos servidores em relação ao teletrabalho, considerando desempenho, benefícios e desvantagens. O caráter descritivo é justificado pela intenção de identificar e detalhar as características do teletrabalho, particularmente durante a pandemia de Covid-19 e no período seguinte, investigando processos e relações entre variáveis. Optou-se pelo método de estudo de caso por permitir uma investigação detalhada do fenômeno em seu contexto real, levando em conta as transformações organizacionais resultantes da implementação do teletrabalho.

#### *3.2. População e amostra*

O estudo foi conduzido na SRE Metropolitana B, ligada à SEE/MG, que é uma das maiores regionais do estado. A população em estudo é composta por 197 servidores efetivos da SRE Metropolitana B que aceitaram o teletrabalho. A amostragem foi não probabilística e por conveniência, com o questionário enviado eletronicamente aos participantes. Com um grau de confiança de 95,5% e um erro máximo de 5%, o cálculo amostral resultou em uma amostra de 132 funcionários.

### 3.3. Coleta de dados

O levantamento de dados foi feito por meio de um questionário online, distribuído por e-mail e grupos de WhatsApp, entre os dias 23 de setembro e 1º de novembro de 2024. O instrumento incluiu 15 declarações obrigatórias, avaliadas em uma escala Likert de 5 pontos. Essas declarações foram divididas em duas etapas: a primeira coletou dados sobre o perfil sociodemográfico e profissional dos participantes; a segunda abordou percepções relacionadas à qualidade de vida, infraestrutura, interação social, desempenho, características pessoais e aspectos gerais do teletrabalho. A criação do questionário foi baseada em uma revisão da literatura, que destacou os principais aspectos relacionados às vantagens, desvantagens e desempenho do teletrabalho, fornecendo o suporte teórico para o estudo.

### 3.4. Técnicas de análise de dados

A análise dos dados foi conduzida utilizando o software R e o ambiente RStudio. Utilizaram-se técnicas de Análise Fatorial (AF) para descobrir a estrutura subjacente das variáveis e Modelagem de Equações Estruturais (SEM) para verificar os modelos teóricos sobre as relações entre variáveis latentes e observadas. A confiabilidade dos construtos foi verificada utilizando o coeficiente Alfa de Cronbach, e a validação do modelo foi realizada por meio de comparação com pesquisas semelhantes. A significância estatística e a magnitude dos efeitos identificados foram analisadas, com os resultados exibidos posteriormente.

## 4. Resultados

Após a exclusão de *outliers* multivariados, identificados por meio da significância estatística do teste  $D^2$  de Mahalanobis, com 99,99% de significância no teste qui-quadrado, foram coletados 173 questionários válidos, resultando em uma amostra final de 162 respondentes.

### 4.1. Análise descritiva da amostra

A amostra revelou uma predominância de mulheres (74,1%), principalmente na faixa etária de 48 a 57 anos (44,4%). Em relação ao estado civil, cerca de metade (48,1%) declarou ser casada ou estar em união estável. No que diz respeito à escolaridade, a pós-graduação lato sensu (59,9%) foi a mais destacada. Em relação ao tempo de serviço, 45,06% trabalham na SEE há um período de 6 a 15 anos, dos quais 47,5% estão alocados na Diretoria de Pessoal (DIPE). Ademais, 79,63% relataram conviver com até três pessoas em casa durante o teletrabalho, e 95,7% afirmaram ter um ambiente residencial apropriado para realizar suas atividades.

Em relação aos indicadores do construto Qualidade de Vida, notou-se uma uniformidade nas percepções dos participantes, conforme demonstrado pelos coeficientes de variação abaixo de 25%. Resultado semelhante foi observado nos índices de infraestrutura, cujos coeficientes permaneceram inferiores a 40%. Em relação às Interações Sociais,

observou-se uma grande diversidade de opiniões sobre o nível de contato com colegas e superiores, evidenciada por coeficientes superiores a 55%, além de médias inferiores ao ponto médio da escala empregada.

Os coeficientes de variação para o construto Desempenho Favorável variaram de 20% a 30%, o que indica que as respostas foram consistentes. No que diz respeito ao Desempenho Desfavorável, observou-se uma grande variação, com coeficientes superiores a 55% e médias inferiores ao ponto médio da escala. Isso indica uma maior discrepância nas percepções dos respondentes.

Tabela 1. Estatísticas descritivas por indicadores

Construtos	Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão	Coeficiente de Variação
Qualidade de Vida	QV01	1	5	4,330	1,045	24,13
	QV02	1	5	4,350	1,083	24,90
	QV03	1	5	4,820	0,620	12,86
Infraestrutura	IE01	1	5	3,620	1,315	36,33
	IE02	1	5	3,600	1,385	38,47
	IE03	1	5	4,700	0,765	16,28
	IE04	1	5	4,690	0,774	16,50
Interações Sociais	IS01	1	5	2,070	1,185	57,25
	IS02	1	5	1,590	1,025	64,47
	IS03	1	5	1,410	0,889	63,05
	IS04	1	5	1,310	0,798	60,92
	IS05	1	5	1,410	0,923	65,46
Desempenho Favorável	DEF01	1	5	4,400	0,902	20,50
	DEF02	1	5	4,460	0,927	20,78
	DEF03	1	5	4,120	1,146	27,82
	DEF11	1	5	4,140	1,187	28,67
Desempenho Desfavorável	DED04	1	5	1,480	0,934	63,11
	DED05	1	5	1,440	0,972	67,50
	DED06	1	5	1,570	1,074	68,41
	DED07	1	5	1,900	1,274	67,05
	DED09	1	5	2,090	1,208	57,80

Fonte: dados da pesquisa.

#### 4.2. Análise do modelo hipotético

As hipóteses de pesquisa, ilustradas no modelo estrutural hipotético (Figura 1), foram avaliadas estatisticamente utilizando o método dos Mínimos Quadrados Parciais. Para isso, empregou-se o pacote SEMinR no software R, seguindo as diretrizes de Hair Jr. et al. (2021).

As hipóteses avaliadas foram as seguintes:

- H1 - Quanto mais adequada a infraestrutura, melhor a qualidade de vida.
- H2 - Quanto piores as interações sociais, pior a qualidade de vida.
- H3 - Quanto mais adequada a infraestrutura, mais favorável o desempenho.
- H4 - Quanto melhor a qualidade de vida, mais favorável o desempenho.
- H5 - Quanto piores as interações sociais, menos favorável o desempenho.
- H6 - Quanto piores as interações sociais, mais desfavorável o desempenho.

- H7 - Quanto melhor a qualidade de vida, menos desfavorável o desempenho.
- H8 - Quanto mais adequada a infraestrutura, menos desfavorável o desempenho.

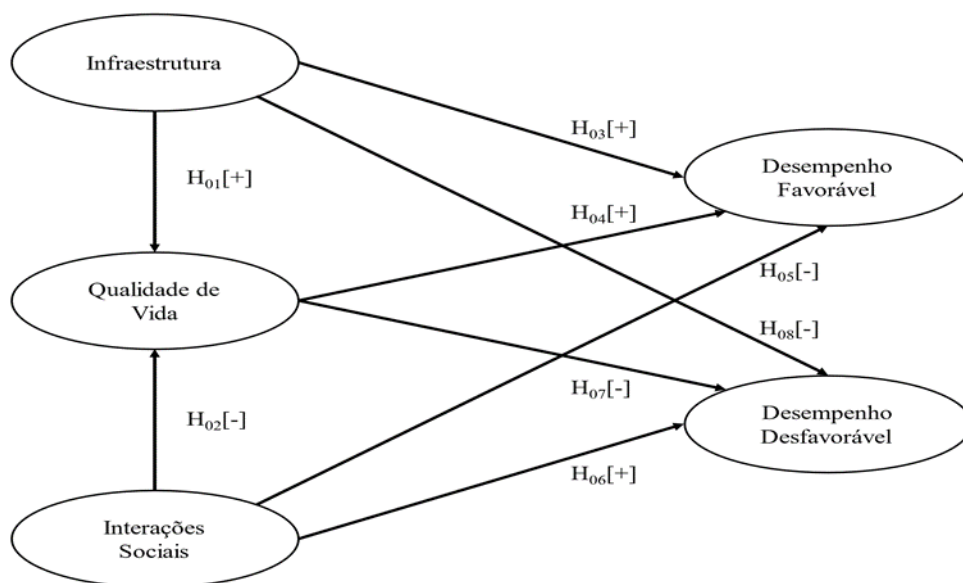


Figura 1. Modelo hipotético da pesquisa.  
 Fonte: dados da pesquisa.

#### 4.3. Capacidade explicativa do modelo

De acordo com a classificação de Hair Jr. et al. (2014), o modelo demonstrou uma elevada capacidade explicativa para o construto Desempenho Desfavorável ( $R^2 = 0,519$ ), uma capacidade mediana para Desempenho Favorável ( $R^2 = 0,328$ ) e para Qualidade de Vida ( $R^2 = 0,281$ ). Valores de  $R^2$  abaixo de 0,250 indicam que a variância é pouco explicada; entre 0,250 e 0,500, explicação moderada; e acima de 0,500, explicação significativa. Esses resultados validam a importância de analisar tanto o modelo de mensuração quanto o modelo estrutural, permitindo a verificação das hipóteses de pesquisa.

#### 4.4. Análise do modelo de mensuração

De acordo com a Tabela 2, todos os construtos exibiram valores de Alpha de Cronbach e Confiabilidade Composta ( $\rho C$ ) acima do ponto de corte de 0,700, o que indica uma consistência interna adequada e uma confiabilidade satisfatória dos indicadores.

Tabela 2. Medidas de consistência interna.

Construto	Alpha de Cronbach	$\rho C$	VME
Qualidade de Vida	0,755	0,859	0,671
Infraestrutura	0,851	0,898	0,690
Interações Sociais	0,885	0,918	0,696
Desempenho Favorável	0,886	0,921	0,746

Desempenho Desfavorável	0,825	0,878	0,592
-------------------------	-------	-------	-------

Legenda: VME – Variância Média Extraída  
Fonte: dados da pesquisa.

#### 4.5. Variância Média Extraída (VME)

Levando em conta que os indicadores dos construtos reflexivos precisam ter, no mínimo, 50% de sua variância explicada pelo construto de origem, foi analisada a Variância Média Extraída (VME). Todos os construtos do modelo exibiram valores superiores a 0,500, cumprindo o requisito de validade convergente e garantindo a consistência das medidas.

#### 4.6. Validade discriminativa dos indicadores

O Índice HTMT, que deve ser inferior a 0,850, foi utilizado para verificar a validade discriminante. Os resultados confirmaram que todos os construtos atendem a esse critério, sugerindo que cada conjunto de indicadores fornece, de fato, mais informações sobre o construto de origem do que sobre os outros.

Os seguintes valores foram observados de maneira específica:

Tabela 3. Validade discriminante dos indicadores (Índice HTMT)

	QV	IE	IS	DF
Qualidade de Vida (QV)	-----	-----	-----	-----
Infraestrutura (IE)	0,599	-----	-----	-----
Interações Sociais (IS)	0,460	0,489	-----	-----
Desempenho Favorável (DF)	0,597	0,476	0,460	-----
Desempenho Desfavorável (DD)	0,530	0,666	0,737	0,390

Fonte: dados da pesquisa.

Todos os índices permanecem abaixo do ponto de corte, o que confirma a validade discriminante e a adequação do modelo.

#### 4.7. Importância estatística das cargas por indicador

A análise das cargas fatoriais, realizada por meio de Bootstrapping com 5.000 amostras, demonstrou significância estatística em todos os indicadores ( $p \leq 0,01$ ).

- **Qualidade de Vida (QV):** Os três indicadores mostraram cargas altas (0,784 a 0,854), com intervalos de confiança oscilando entre 0,553 e 0,914. Os valores de FIV (1,347 a 1,723) indicam que não há multicolinearidade significativa.
- **Infraestrutura (IE):** Todos os quatro indicadores apresentaram cargas adequadas, variando de 0,773 a 0,890, com intervalos entre 0,634 e 0,936. No entanto, os valores de FIV para IE03 (14,309) e IE04 (13,949) indicam que os indicadores podem ser redundantes, o que sugere que ajustes serão necessários em pesquisas futuras.
- **Interações Sociais (IS):** As cargas oscilaram entre 0,688 e 0,935, todas com significância estatística. No entanto, IS01 (0,689) e IS05 (0,688) mostraram cargas

um pouco inferiores ao ponto de referência de 0,708. Os valores de FIV, variando de 1,556 a 6,247, indicam que é preciso prestar atenção à redundância de certos indicadores.

- Desempenho Favorável (DEF): Os quatro indicadores apresentaram cargas variando de 0,786 a 0,906, com intervalos de confiança sólidos. Os FIV (1,802 a 2,971) sugerem uma colinearidade baixa, o que confirma a solidez da mensuração.
- Desempenho Desfavorável (DED): As cargas oscilaram entre 0,623 (DED09) e 0,843 (DED04). Apesar de DED09 estar abaixo do ponto de referência, sua relevância estatística foi mantida. Os valores de FIV (1,306 a 2,345) sugerem que os indicadores são suficientemente independentes entre si.

Em geral, os resultados confirmam a adequação do modelo de mensuração, embora alguns indicadores apresentem redundância ou cargas inferiores ao esperado.

#### 4.8. Análise do modelo estrutural e verificação de hipóteses

Os valores do Fator de Inflação de Variância (FIV) mantiveram-se abaixo do limite de referência (5,000), o que demonstra que não há colinearidade entre os construtos independentes.

A análise estrutural indicou que a Qualidade de Vida ( $\beta = 0,345$ ;  $p < 0,01$ ) e a Infraestrutura ( $\beta = 0,159$ ;  $p < 0,10$ ) tiveram impactos positivos e significativos no Desempenho Favorável. Por outro lado, as Interações Sociais tiveram um efeito negativo e significativo ( $\beta = -0,211$ ;  $p < 0,05$ ). Em contrapartida, Qualidade de Vida não teve um impacto significativo no Desempenho Desfavorável. No entanto, Infraestrutura ( $\beta = -0,325$ ;  $p < 0,01$ ) e Interações Sociais ( $\beta = 0,478$ ;  $p < 0,01$ ) se mostraram relevantes.

Além disso, notou-se que a Infraestrutura teve um impacto positivo na Qualidade de Vida ( $\beta = 0,400$ ;  $p < 0,01$ ), enquanto as Interações Sociais tiveram um efeito negativo ( $\beta = -0,217$ ;  $p < 0,05$ ).

Com base nesses resultados, somente a hipótese *H07 – Quanto melhor a qualidade de vida, menos desfavorável o desempenho* foi rejeitada, ao passo que todas as outras foram confirmadas.

Em relação ao tamanho dos efeitos ( $f^2$ ), a maior parte variou entre pequeno e médio, indicando que não há uma concentração excessiva de variância explicada por um único construto, o que reforça a parcimônia do modelo estimado (Hair Jr. et al., 2014).

Tabela 4. Parâmetros do modelo estrutural.

Construtos Independentes	Construtos Dependentes	Coeficiente de Caminho $\beta$	Intervalo de Confiança		Significância %	FIV	$f^2$
			Limite Inferior	Limite Superior			
Qualidade de Vida	Desempenho Favorável	0,345	0,073	0,559	1,00	1,391	0,007
Infraestrutura		0,159	0,015	0,307	10,00	1,439	0,149
Interações Sociais		-0,211	-0,386	-0,014	5,00	1,282	0,354
Qualidade de Vida	Desempenho Desfavorável	-0,072	-0,292	0,125	N.S.	1,391	0,125
Infraestrutura		-0,325	-0,531	-0,117	1,00	1,439	0,024
Interações Sociais		0,478	0,284	0,669	1,00	1,282	0,052

Infraestrutura	Qualidade de	0,400	0,124	0,665	1,00	1,216	0,182
Interações Sociais	Vida	-0,217	-0,429	-0,029	5,00	1,216	0,054

Legenda: FIV – Fator de Inflação de Variância.

Fonte: dados da pesquisa.

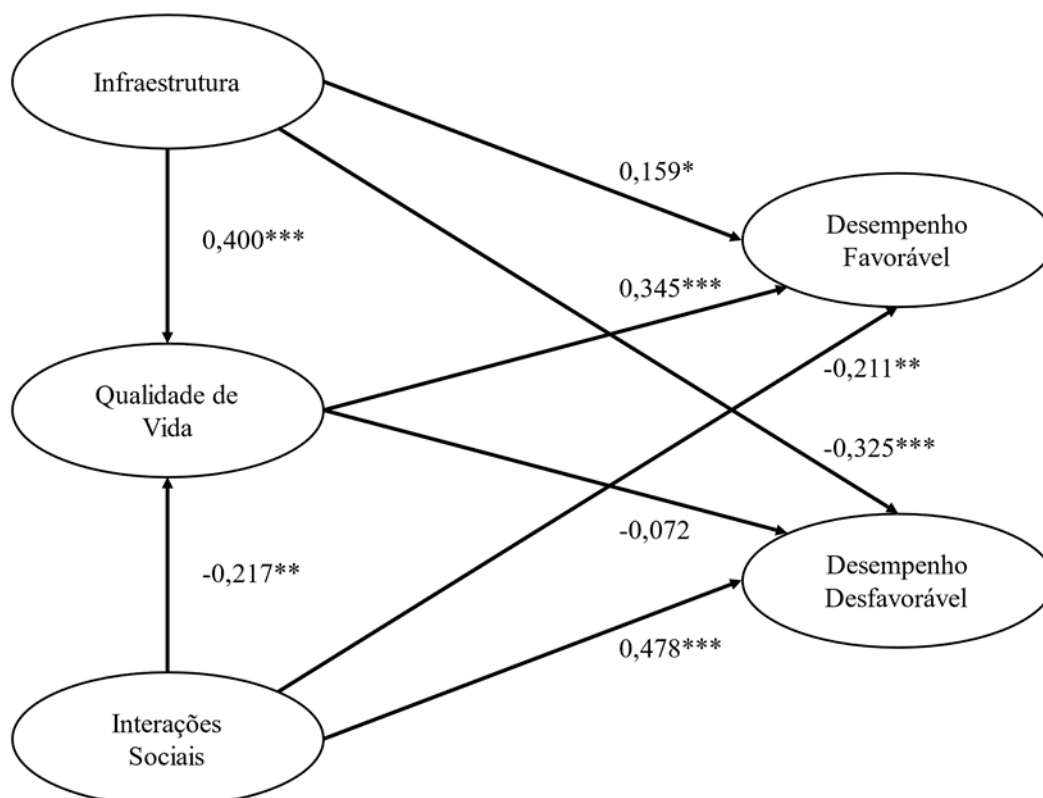


Figura 2. Resultados da estimação dos parâmetros do modelo – efeitos diretos.

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 5. Resultado do teste de hipóteses

	Hipóteses	Resultado
H <sub>01</sub>	Quanto mais adequada a infraestrutura, melhor a qualidade de vida.	Não-rejeitada
H <sub>02</sub>	Quanto piores as interações sociais, pior a qualidade de vida.	Não-rejeitada
H <sub>03</sub>	Quanto mais adequada a infraestrutura, mais favorável o desempenho.	Não-rejeitada
H <sub>04</sub>	Quanto melhor a qualidade de vida, mais favorável o desempenho.	Não-rejeitada
H <sub>05</sub>	Quanto piores as interações sociais, menos favorável o desempenho.	Não-rejeitada
H <sub>06</sub>	Quanto piores as interações sociais, mais desfavorável o desempenho.	Não-rejeitada
H <sub>07</sub>	Quanto melhor a qualidade de vida, menos desfavorável o desempenho.	Rejeitada
H <sub>08</sub>	Quanto mais adequada a infraestrutura, menos desfavorável o desempenho.	Não-rejeitada

Fonte: dados da pesquisa.

## 6. Conclusões

Este estudo avaliou os benefícios e malefícios do teletrabalho em relação ao desempenho dos servidores da SRE Metropolitana B, considerando os aspectos Qualidade de Vida, Infraestrutura e Interações Sociais.

O referencial teórico abordou desde o início do teletrabalho até sua implementação pela SEE/MG, enfatizando os benefícios e as limitações dessa prática. A Análise Fatorial (AF) e a Modelagem de Equações Estruturais (SEM) foram empregadas no estudo e mostraram-se apropriadas para a verificação das oito hipóteses propostas.

Estão elencados a seguir os principais resultados do estudo:

- Infraestrutura e Qualidade de Vida (H01): constatou-se uma relação positiva e significativa ( $\beta = 0,400$ ;  $p < 0,01$ ). Em outras palavras, melhorias na infraestrutura aumentam a percepção dos servidores sobre sua qualidade de vida.
- Interações Sociais e Qualidade de Vida (H02): observou-se uma relação negativa ( $\beta = -0,217$ ;  $p < 0,05$ ), sugerindo que interações insatisfatórias afetam negativamente o bem-estar dos funcionários, especialmente devido ao risco de isolamento social e à comunicação ineficaz.
- Infraestrutura e Desempenho (H03 e H08): a infraestrutura tem um efeito positivo no desempenho favorável ( $\beta = 0,159$ ) e diminui o desempenho desfavorável ( $\beta = -0,325$ ). Isso reforça a importância de investir em conectividade, ergonomia e recursos tecnológicos.
- Qualidade de Vida e Desempenho (H04 e H07): a qualidade de vida afeta o desempenho positivo ( $\beta = 0,345$ ), mas não o desempenho negativo ( $\beta = -0,072$ ). Desse modo, a hipótese H07 foi descartada.
- Interações Sociais e Desempenho (H05 e H06): interações de baixa qualidade diminuem o desempenho positivo ( $\beta = -0,211$ ) e aumentam o desempenho negativo ( $\beta = 0,478$ ). Esse resultado destaca a importância de estratégias eficazes de comunicação e colaboração.

Em resumo, é possível afirmar que a melhoria da qualidade de vida e do desempenho dos servidores depende, principalmente, de uma infraestrutura adequada e da promoção de interações sociais de qualidade. Esses resultados tornam notória a relevância de políticas organizacionais proativas que priorizam o bem-estar, a capacitação tecnológica e a integração das equipes como estratégias para aumentar a eficiência e a satisfação no teletrabalho.

## Referências

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

ANDRADE, L. L. S. de. **Desenvolvimento de um Instrumento de Medida de Qualidade de Vida no Teletrabalho**. 174 f. Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública – PPGP. Universidade Nacional de Brasília, Brasília, 2020.

ANTUNES, R.; BRAGA, R. (Orgs.). **Infoproletários: degradação real do trabalho virtual**. São Paulo: Boitempo, 2009.

ALMEIDA, F. D. M. (2019). **As relações de trabalho na modalidade Home Office em empresas de bens de consumo**. Mestrado em Administração. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

ALMEIDA, C. P. G. D. A.; BATISTA, F. F. Teletrabalho no serviço público federal: um estudo sobre a viabilidade de implantação na Universidade Federal de Campina Grande. **Revista Brasileira de Administração Científica**, [S. l.], v. 13, n. 1, 2022. Disponível em: <https://sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/6841>. Acesso em: 9 set. 2025.

AQUINO, E. M. L. et al. (2020). **Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil**. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 25, n.1, p. 2423–2446. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232020256.1.10502020> Acesso 20 de nov. 2023.

BARROS, A. M. & SILVA, J. R. G. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1.

BARUCH, Y. (2000). **Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers**. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34-49.

BAUMEISTER, H., & LEITE, J. B. (2019). **Teletrabalho: desafios e oportunidades na era digital**. São Paulo: Atlas.

BENDASSOLLI, P. F. (2012). **Desempenho no trabalho: revisão de literatura**. *Psicologia Argumento*. 30(58). 171-184.

BERGAMASCHI, A. B.; NETTO FILHA, W. R. & Andrade, A. R. (2018). **Home office: solução para aumento de produtividade no INPI**. *European Journal of Applied Business and Management*, v. 4, n. 3, 2018.

BRANT, R.; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o home vira office. **Caderno De Administração**, v. 28, n. Edição E, p. 71-75, 2020.

BRASIL. **Decreto-lei nº 48.275, de 24 de setembro de 2021**. Regulamenta a Política de Teletrabalho na Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113467.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.html) Acesso em 20 de nov. de 2023.

CASTELLS, M. (2019). **A sociedade em rede: do conhecimento à ação política**. São Paulo: Paz e Terra.

CARNEVAL, P. P. O. **Teletrabalho na administração pública: desenvolvimento de método de identificação de tarefas teletrabalháveis**. 2018.

CARVALHO, F. S.; SORCI, P. A. B. S.; Souza; G. L. A. (2020). **Os Desafios do administrador frente às novas tendências**. NT-facit Business and technology journal, v. 1. p.124-137.

CHANG, Y.; CHIEN, C.; SHEN, L. (2021). **Telecommuting during the coronavirus pandemic: Future time orientation as a mediator between proactive coping and perceived work productivity i two cultural samples**. *Personality and individual differences*, v. 171, n.110508, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110508>.

COELHO Jr., F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho**. *Estudos de Psicologia*, v. 16, n. 2, p. 111-120, mai./ago. 2011.

COUTO, E. S; COUTO, E. S.; CRUZ, I. M. P. #Fiqueemcasa: Educação Na Pandemia Da Covid-19. **Interfaces Científicas - Educação**, v.8, n. 3, p. 200-217, 2020.

CRISTINA, M., LIMA, A., FIRMO, J., FERRAZ, C., & PINTO, L. (2015). **Avaliação de desempenho no ambiente organizacional: abordagens e desafios**. São Paulo: Editora Atlas.

DAVIS, K., SMITH, L., JOHNSON, W., et al. (2020). **The impact of remote work on employee well-being and productivity: A comprehensive analysis**. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 567-590.

DAYRELL, M. (2020), **Estadão Economia**. Anais eletrônicos. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/blogs/radar-doemprego/escritorio-no-mundo-nomades-digitais-ganham-visibilidade-na-pandemia/>

DRUCKER, P. F. (1989). **The spirit of performance**. In: RICHES, C.; MORGAN, C. (Ed.). *Human resource management in education*. Milton Keynes, UK: Open University Press, 1989.

FERREIRA, J. et al. **The Path to Remote-Working Maturity**. 2020. Disponível em: The Path to Remote-Working Maturity (bcg.com).

FILARDI, F.; Castro, R. M. P.; ZANINI, M. T. F. (2020). **Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal.** Cadernos Ebape.Br, v. 18, n. 1, p.28–46.

GATTI, D. P.; et al. (2018). **Home Office: vantagens, desvantagens e desafios para empresas e funcionários.** Revista de Administração do Unifatea - RAF, v.16, n. 16, p.187-200.

GIGLIO, C. R. F. S.; GALEGALE, N. V.; AZEVEDO, M. M. (2018). **Vantagens do Teletrabalho para as Empresas: Produção Científica nos Principais Congressos Brasileiros.** Gestão da Produção, Operações e Sistema, v.13 n. 4, p. 18–20.

GROEN, B. A. C. et al. Managing flexible work arrangements: teleworking and output controls. **European Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 727-735, 2018.

HAIR JR, J. F., HULT, T. M., RINGLE, C. M., & SARSTEDT, M. (2014). **A primer on Partial Least Squares Structural Equations Modeling (PLS-SEM).** Los Angeles: SAGE.

HAIR Jr, J. F., HULT, G. T. M., RINGLE, C. M., SARSTEDT, M., DANKS, N. P., RAY, S. (2021). **Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using R – A workbook.** Springer: 1st. Ed..

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

HAUBRICH, D. B. & FROEHLICH, C. (2020). **Benefícios e Desafios do 'Home Office' em Empresas de Tecnologia da Informação.** Gestão & Conexões, v. 9, n. 1, p.167-184. Disponível em: Acesso em: 14 de mar. 2023.

KELLY, J. A. (2020). **The New “Covid-19” Home Office Worker: Evolving Computer-Human Interactions and the Perceived Value of Workplace Technology.** Technium Soc. Sci. J., v. 13, p. 575.

KONRADT, U. et al. Health circles for teleworkers: selective results on stress, strain and coping styles. **Health Education Research**, v. 15, n. 3, p. 327-338, 2000.

LARUCCIA, M.; MATIAS, A.M.J. & PASSOS, B.S. (2015). **Motivação como ferramenta para aumento da produtividade em empresas familiares.** Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec. 1(2).

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C.; SCHNEIDER, W. (2019). **Teletrabalho: Uma Revisão Integrativa Da Literatura Internacional.** Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão, v. 17, n. 3, p.186–209.

LEMOS, A. H. C.; BARBOSA, A. O. & MONZATO, P. P. (2020). **Mulheres em Home Office durante a pandemia da Covid-19 e 60 as configurações do conflito Trabalho-família**. Revista de Administração de Empresas. FGV EAESP.

LEWIS, S., ANDERSON, D., & LYONETTE, C. (2013). **Work-life balance in times of recession, austerity and beyond**. London: Routledge.

LIMA, M. G. & TOSE, S. (2005). **Teletrabalho a prática do trabalho e a organização subjetiva dos seus agentes**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP).

LIZOTE, S. A.; TESTON, S. de F.; RÉGIS, E. dos S. O... et al. Tempos de pandemia: bem-estar subjetivo e autonomia em home office. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 14, n. 1, p. 248-268, jan./abr. 2021.

MARCÍLIO, R. G. & JOSÉ, W. N. S. (2016). **Qualidade de vida no trabalho à distância: Um estudo na PUC Minas Virtual**. V. 16. E&G Economia e Gestão, Belo Horizonte.

MEMON, F. A.; SHAH, S.; KHOSO, I. U. Improving Employee's Engagement in Change: Reassessing Kurt Lewin's Model. **City University Research Journal**, v. 11, n. 1, p. 144-164, 2021.

MENDES, R. A. O; OLIVEIRA, L. C. D.; VEIGA, A. G. B. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 3, p. 12745-12759, 2020.

MENDONÇA, M. (2010). **A Inclusão dos “Home Offices” no setor residencial no município de São Paulo**. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo (USP).

MORETTI, A. et al. Characterization of Home Working Population during COVID-19 Emergency: A Cross-Sectional Analysis. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 17, p. 6284, 28 ago., 2020.

MUCHINSKY, P. M. (1990). **Psychology applied to work: an introduction to industrial and organizational psychology**. 3. ed. Pacific Grove, CA: Brooks: Cole Publishing Company.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. (2012). Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n.4, p. 121 - 152.

NOHARA, J. J. et al. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010.

OLIVEIRA, J. F. N (2013). **As novas tecnologias da informação e da comunicação nas relações do trabalho: o teletrabalho.** Congresso internacional de direito e Contemporaneidade. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.

OLIVEIRA, M. A.; PANTOJA, M. J. **Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público.** In: Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público Florianópolis: Universidade do Sua de Santa Catarina. **Anais...** Santa Catarina, Unisul, 2018.

OLIVEIRA, M. Z. et al. (2019). **Performance, satisfaction and intention to remain in organizations: individual to contextual predictors.** Trends in Psychology, v. 27, n. 2, p. 549-567.

OLIVEIRA, M. A. M. **Teletrabalho e atitudes frente à mudança:** estudo multicase no setor público brasileiro. 2019.

PETERS, P. et al. **Enjoying new ways to work:** an HRM-process approach to study flow. Human Resource Management, v. 53, n. 2, p. 271–290, mar. 2014.

REISEL, W. D., CHIA, S. L., MALOLES, C. M., & SLOCUM, J. W. (2007). The effects of job insecurity on satisfaction and perceived organizational performance. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 14(2), 106-116.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos Ebape.Br**, v.16, n. 1, p.152–16, 2018.

ROGERS, G.; BADHAM, L. (1994). **Evaluation in the management cycle**, In: BENNETT, N.; GLATTER, R.; LEVACIC, R. (Ed.). Improving educational management through research and consultancy. London: Paul Chapman Publishing.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Autonomia e Trabalho Informacional: O Teletrabalho. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, vol. 54, no 1, 2011, pp. 207 a 233.

SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. C. (2005). **Teletrabalho: desafios e perspectivas.** O&S. v. 12. n. 33. Abr/Jun.

SAVIC, D. (2020). **Covid 19 and work from home: Digital transformation of the workforce.** The Grey Journal, v.16, n. 2, p.101-104.

SILVA, A. M. S.. **A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro.** 2015.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES (SOBRATT), Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/>. Acesso em: 2 jan. 2023.

SPURK, D.; STRAUB, C. Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. **Journal of Vocational Behavior**, n.119, p. 1-4, 2020. Disponível em: <doi: 10.1016/j.jvb.2020.103435> Acesso 20 de abr. 2021.

STOIAN, Carmen-Alexandra et al. Telework Systematic Model Design for the Future of Work. *Sustainability*, v. 14, n. 12, p. 7146, 2022.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. Rio de Janeiro, Record. 1980.

TOZZI, E. (2020). **Home office: produtividade aumentou, mas quantidade de tarefas cresceu**. 2020. Disponível em: [https://vocerh.abril.com.br/voce:rh/produtividade\\_home\\_office/](https://vocerh.abril.com.br/voce:rh/produtividade_home_office/)

VEGA, R. P.; ANDERSON, A. J.; KAPLAN, S. A. A Within-Person Examination of the Effects of Telework. **J Bus Psychol**, v. 30, n. 2, 2014.