

8 - 4 | 2020

QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO COMPULSÓRIO: PERCEPÇÕES DE TRABALHADORES DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Quality of life in compulsory teleworking: perceptions of workers in a brazilian public organization

Calidad de vida en el teletrabajo obligatorio: percepciones de los trabajadores en una organización pública brasileña

Maria Júlia Pantoja | Laize Lopes Soares Andrade | Míriam Aparecida Mesquita Oliveira

Electronic version

URL: <https://revistas.rcaap.pt/uiips/> ISSN: 2182-9608

Publisher

Revista UI_IPSantarém

Printed version

Date of publication: 31st December 2020 Number of pages: 80-94

ISSN: : 2182-9608

Electronic reference

Pantoja, M. J., Andrade L. L. S. & Oliveira, M. A. M, A. (2020). *Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. Conferência Virtual A Transformação Digital e Tecnologias da Informação em Tempo de Pandemia*. Revista da UI_IPSantarém. Edição Temática: Ciências Exatas e Engenharias. 8(4), 80-94. <https://revistas.rcaap.pt/uiips/>

QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO COMPULSÓRIO: PERCEPÇÕES DE TRABALHADORES DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

**Quality of life in compulsory teleworking: perceptions of workers in a
brazilian public organization**

**Calidad de via en el teletrabajo obligatorio: percepciones de los
trabajadores en una organización pública brasileña**

Maria Júlia Pantoja

Universidade de Brasília, Brasil

jpantoja@unb.br | ORCID 0000-0002-6533-7240 | <http://lattes.cnpq.br/0011938955607677>

Laize Lopes Soares Andrade

Universidade de Brasília, Brasil

laizelos@gmail.com | ORCID 0000-0002-3395-6290 | <http://lattes.cnpq.br/5905116002074305>

Míriam Aparecida Mesquita Oliveira

Universidade de Brasília, Brasil

miriam.oliveira21@gmail.com | ORCID 0000-0002-1033-5619 |
<http://lattes.cnpq.br/8228840258353295>

RESUMO

As medidas relacionadas ao isolamento social para conter a velocidade da transmissão da COVID-19 delinearam novos desafios no âmbito do setor público. Nesse inesperado contexto, o teletrabalho compulsório emerge como alternativa estratégica e tem impactado, em especial, os níveis de qualidade de vida e saúde mental. Esta pesquisa analisa as percepções dos trabalhadores de uma instituição pública brasileira, naquilo que se refere aos níveis de qualidade de vida no teletrabalho compulsório, desenvolvido durante a pandemia. Para tanto foi aplicada uma escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho compulsório e indicadores de Saúde Mental à uma amostra de 438 trabalhadores. Os resultados obtidos evidenciam aspectos positivos relacionados à qualidade de vida no teletrabalho, destacando as tendências de alerta, tendo como foco de atenção a Sobrecarga decorrente do trabalho.

Palavras-chave: Teletrabalho Compulsório; Teletrabalho; Qualidade de Vida no Teletrabalho; Setor Público

ABSTRACT

Measures related to social isolation to curb the speed of transmission of COVID-19 outlined new challenges within the public sector. In this unexpected context, compulsory teleworking emerges as a strategic alternative and has impacted, in particular, the levels of quality of life and mental health. This research analyzes the perceptions of workers in a Brazilian public institution, with regard to the levels of quality of life in compulsory teleworking, developed during the pandemic. To this end, a Quality of Life scale in compulsory teleworking and Mental Health indicators was applied to a sample of 438 workers. The results obtained show positive aspects related to the quality of life in telework and highlighting the alert tendencies, focusing on the overload resulting from work.

Keywords: Compulsory Teleworking; Teleworking; Quality of Life in Teleworking; Public Sector

1 INTRODUÇÃO

A Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou em 11 de março de 2020 estado de pandemia devido a disseminação do vírus SARS-CoV-2, conhecido como Covid-19, o que tem exigido respostas rápidas dos governos para o enfrentamento da escalada global do novo vírus (Fisher & Wilder-Smith, 2020). A cada dia o número de pessoas infectadas aumenta, ultrapassando 68 milhões de pessoas acometidas pelo vírus e a morte de mais de um milhão e meio de cidadãos, até dezembro do mesmo ano.

A falta de conhecimento das consequências do vírus e a incerteza sobre a eficácia de medicamentos, fizeram com que as autoridades de saúde de todo o mundo buscassem medidas não farmacêuticas para prevenir e diminuir o contágio da doença, utilizando de medidas drásticas como a quarentena, o isolamento e o distanciamento social (Fisher & Wilder-Smith, 2020). No entanto, embora auxiliem na redução da disseminação do vírus, essas medidas também impactam significativamente em diversos setores da economia, uma vez que se torna quase impossível compatibilizar a contenção da doença com a manutenção do pleno funcionamento das atividades econômicas.

Frente a esse contexto, as organizações precisaram rever suas dinâmicas de trabalho e um modelo de trabalho mais flexível fez-se necessário para a continuidade das atividades laborais. O teletrabalho, trabalho remoto ou *home office*, tem sido utilizado mundialmente por uma parcela significativa das organizações públicas e privadas, buscando alinhar as recomendações das autoridades políticas e sanitárias com a continuidade de suas atividades (Ahmed, Zviedrite, & Uzicanin, 2018).

Em que pese ser uma modalidade de trabalho utilizada na administração pública brasileira desde 2005, muitas organizações não dispunham de um programa de teletrabalho formalizado no momento em que as recomendações de isolamento e distanciamento foram emitidas, fazendo com que o trabalho remoto fosse instituído de forma contingencial e compulsória, sem o planejamento adequado.

Apesar de estar no foco das discussões a adoção do teletrabalho não é algo novo, já que essa forma de trabalho vem sendo utilizada desde a década de 1970 (Ordoñez, 2012). Os estudos na área demonstram uma série de vantagens e desvantagens, que abarcam os teletrabalhadores, as organizações e a sociedade, sendo que essas vantagens e desvantagens precisam ser tratadas com cautela em momentos de crises, como o da pandemia da Covid-19. Estudos demonstram que um dos benefícios do teletrabalho tem sido garantir a continuidade das atividades laborais em contextos de desastres naturais ou eventos inesperados (Golden, 2009; Green, Tappin, & Bentley, 2017; Harker Martin & MacDonnell, 2012), por outro lado, pouco se sabe sobre os seus efeitos na qualidade de vida, no bem-estar e na saúde física e mental daqueles que realizam suas atividades de forma remota nesses contextos.

Nesse sentido, esse artigo buscou analisar as percepções dos trabalhadores públicos de uma instituição pública brasileira, naquilo que se refere aos níveis de qualidade de vida no teletrabalho compulsório, desenvolvido durante a pandemia. A expectativa é que a interpretação dos resultados aqui apresentados e discutidos possa subsidiar a formulação de políticas e projetos de Qualidade de Vida com foco no Teletrabalho na administração pública.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teletrabalho

Na década de 70, os países passavam por transformações devido à crise no setor industrial, níveis de desemprego, falta de infraestrutura de energia, primeira crise do petróleo e degradação ambiental, o que levou ao surgimento do teletrabalho (Ordoñez, 2012). Nilles (1997) define o teletrabalho como levar o trabalho ao trabalhador e não o contrário, por meio do uso de tecnologias da informação e comunicação. É possível perceber na literatura sobre o tema, uma variedade de conceitos e dispersão do entendimento, no entanto, é unânime a forte aceitação do teletrabalho e o crescimento acelerado dessa forma de trabalho mundialmente (Rocha & Amador, 2018).

Na literatura sobre o tema não há uma definição uníssona do termo teletrabalho nem tampouco da expressão teletrabalho compulsório. No entanto, pode ser definido como fenômeno multidimensional com características que variam ao longo de cinco dimensões: a) uso de tecnologias da informação e comunicação (TIC's); b) intensidade de competências; c) ambiente intra-organizacional; d) ambiente extra-organizacional; e, e) localização. Tomando como referência essas principais dimensões é possível definir o teletrabalho compulsório como modalidade de trabalho flexível, realizado fora do local de trabalho, com uso das tecnologias da informação e comunicação, adotado de forma imediata e contingencial como alternativa para garantir isolamento social e produtividade, em contextos de crise tais como, crise energética, desastres naturais, recessão econômica, calamidade pública e/ou pandemias.

Além de ser utilizado como forma de garantir a continuidade das atividades organizacionais, em situações ideais, o teletrabalho é capaz de trazer outros impactos positivos que podem ser percebidos a níveis individual, organizacional e social. No nível individual é possível perceber a melhoria da qualidade de vida (Azarbouyeh & Jalali Naini, 2014; Barros & Silva, 2010; Tremblay, 2002), a flexibilidade de horário (Barros & Silva, 2010; Bentley & Yoong, 2000; Butler, Aasheim, & Williams, 2007; Peters, Tijdens, & Wetzels, 2004), a redução do tempo e dos custos com deslocamento (Barros & Silva, 2010; Maruyama & Tietze, 2012; Peters et al., 2004), o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (Dima, Țuclea, Vrânceanu, & Țigu, 2019; Golden & Eddleston, 2020; Hornung & Glaser, 2009), maior autonomia para gerenciar o modo como o trabalho será executado (Aderaldo, Aderaldo, & Lima, 2017; Hornung & Glaser, 2009), redução do estresse (Nohara, Acevedo, Ribeiro, & Silva, 2010), melhoria do bem estar (Song & Gao, 2019) e da satisfação com o trabalho (Bae & Kim, 2016; Caillier, 2012, 2014; Hornung & Glaser, 2009) e o aumento da produtividade (Butler et al., 2007; Kazekami, 2020; Kwon & Jeon, 2017; Peters et al., 2004).

Para as organizações, as principais vantagens citadas na literatura referem-se a diminuição dos índices de rotatividade e do absenteísmo, a diminuição dos custos organizacionais, melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, aumento nos índices de produtividade e melhoria do desempenho (Aderaldo et al., 2017; Barros & Silva, 2010; Baruch, 2001; Butler et al., 2007; Coenen & Kok, 2014; Hislop et al., 2015; Kazekami, 2020; Nogueira Filho, Oliveira, Sämy, & Nunes, 2020; Nohara et al., 2010; Steil & Barcia, 2001; Tremblay, 2002). No nível social, além de permitir a continuidade das atividades públicas em momentos de crise, é possível citar a redução do tráfego viário, a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho (Bae & Kim, 2016; Bailey & Kurland, 2002; Nohara et al., 2010) e a melhoria dos serviços prestados pelas organizações públicas aos cidadãos.

Nem todos os efeitos são positivos, há também efeitos negativos, em especial para os teletrabalhadores. Esses efeitos negativos estão relacionados ao isolamento profissional e social, a

sobrecarga de trabalho, a falta de suporte tecnológico, às dificuldades de ascensão na carreira e ao conflito entre vida profissional e vida pessoal (Aderaldo et al., 2017; Chakrabarti, 2018; Junior & Caetano, 2009; Mann, Varey, & Button, 2000; Nohara et al., 2010; Pérez, Sánchez, & de Luis Carnicer, 2002; Rosenfield & Alves, 2011; Sousa & Carvalho, 2018; Tremblay, 2002). Porém, para Goulart (2009) a viabilidade de avaliar as vantagens e desvantagens oriundas do teletrabalho, depende da organização e do planejamento do programa. A diminuição dos problemas desse novo tipo de organização do trabalho está ao alcance dos gestores e dos trabalhadores e para tanto, as tarefas, práticas, processos e comunicação no regime de teletrabalho devem ser integrados à cultura organizacional e à estrutura tecnológica disponibilizada (Aderaldo et al., 2017).

Essas questões podem ser potencializadas no atual contexto. Isso porque, durante a pandemia do novo coronavírus, o trabalho remoto foi formalizado em diversas instituições públicas sem nenhum tipo de estudo acerca da prontidão organizacional para mudar, o que, aliado a falta de planejamento pode evidenciar ainda mais as desvantagens organizacionais mencionadas anteriormente. Ao investigar o teletrabalho após um desastre natural, Green et al. (2017) identificaram que as principais dificuldades encontradas para a adoção do trabalho remoto estão relacionadas a ausência de políticas e planejamento do teletrabalho. A ausência de infraestrutura tecnológica adequada, de condições de trabalho e a falta de tempo para o treinamento adequado dos servidores e gestores (não somente para a utilização das tecnologias necessárias para realização das atividades de forma totalmente virtual, mas também de gerenciamento do tempo e de gestão do teletrabalho), podem, além de potencializar os efeitos negativos dessa modalidade de trabalho, trazer diversos prejuízos para os servidores e para as organizações.

Os aspectos positivos e negativos do teletrabalho são bastante discutidos na literatura e não é incomum que uma mesma variável possa se tornar tanto uma vantagem, como uma desvantagem, como é o caso do equilíbrio/desequilíbrio entre vida pessoal e profissional (Filardi, Castro, & Zanini, 2020). Nesse sentido, ao implementar novas modalidades de trabalho, as organizações precisam considerar a adaptação de cada indivíduo ao novo contexto de modo a não gerar prejuízos à qualidade de vida dos teletrabalhadores (Guidelli & Bresciani, 2010). Além disso, é importante, especialmente em momento de turbulência, como este da pandemia, o cuidado da organização com a integridade física, psíquica e social de seus servidores.

2.2 Qualidade de Vida no Teletrabalho

A qualidade de vida no trabalho proporciona um ambiente de trabalho em que as atividades do trabalhador se tornam mais importantes. Para isso, implementam-se procedimentos ou políticas que tornem o trabalho menos rotineiro e mais recompensador, incluindo maior autonomia, reconhecimento, pertencimento, desenvolvimento e recompensas externas (Yadav & Khanna, 2014).

Horários flexíveis e possibilidade de evitar o deslocamento para o trabalho denotam uma influência positiva ao equilíbrio entre vida familiar e profissional (Tremblay, 2002). As organizações buscam, portanto, esse equilíbrio de aumento da produção individual e proporcionar boas condições de trabalho ao empregado, sendo o teletrabalho uma ferramenta.

A revisão de literatura feita por Van Sell e Jacobs (1994) aponta que o teletrabalho afeta a qualidade de vida no trabalho e fora dele, o que é mediado por três fatores: o indivíduo, a sociedade e a organização e sua estrutura. A influência ocorre devido a variáveis mediadoras. Essas variáveis afetam o resultado do programa de trabalho em três dimensões: concentração, porque fora do ambiente de trabalho o indivíduo possui menos distração; flexibilidade, pois o colaborador possui maleabilidade para desenvolver suas tarefas; e, por fim, controle de tempo, pois os trabalhadores fazem seu trabalho em qualquer horário. Os autores afirmam também que o gênero de quem realiza teletrabalho pode afetar a qualidade de vida pessoal e profissional, assim como o nível de estresse.

Esse regime de trabalho é uma forma flexível que modifica a Qualidade de Vida no Trabalho, por apresentar características próprias. Andrade (2020) afirma que o conceito de qualidade de vida no teletrabalho envolve diversas dimensões constitutivas e pode ser definido como:

“o trabalho realizado fora das dependências físicas da organização, com o uso de tecnologias da comunicação e informação, produzindo com qualidade, com a prevalência de emoções e humores positivos, proporcionando satisfação, realização pessoal e profissional” (Andrade, 2020, p. 55).

3 MÉTODO

3.1 Procedimento de coleta de dados

A pesquisa foi realizada com trabalhadores de uma agência reguladora brasileira pertencente ao poder executivo federal. Para a coleta de dados utilizou-se a escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório, que possui itens adaptados da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho, desenvolvida e validada por Andrade (2020) e Mendes (2008). A participação na pesquisa foi voluntária e ocorreu por meio de formulário eletrônico auto explicativo criado e disponibilizado por meio do *Google Forms*. O formulário foi enviado pela Gerência de Gestão de Pessoas a todos os trabalhadores da organização, independentemente do vínculo e, que no momento da pesquisa estavam atuando em regime de teletrabalho. O formulário foi disponibilizado durante um mês, entre os dias 12 de maio a 12 de junho de 2020. Os participantes da pesquisa foram convidados a assinalar o ponto da escala que melhor representasse sua opinião sobre as afirmativas relacionadas à Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório, em níveis de concordância, dispostos em uma escala do tipo *Likert* de onze pontos que variava de 0 = discordância total a 10 = concordância total.

3.2 Instrumento de coleta de dados

A escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório é composta de 36 itens distribuídos em cinco dimensões: atividades do teletrabalhador; gestão do teletrabalho; suporte tecnológico; condições físicas do trabalho; e, sobrecarga decorrente do teletrabalho compulsório, conforme apresentado na Tabela 1. Além disso, adaptou-se 11 itens relativos à saúde mental da escala desenvolvida e validada por Mendes (2008). Essa escala foi validada estatisticamente, por meio de uma análise fatorial exploratória, após aplicação da pesquisa em nove instituições públicas brasileiras.

Tabela 1

Fatores que compõem a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório

Fatores	Definição	Alfa de Cronbach
Atividades do Teletrabalhador	Ações realizadas pelo trabalhador com vistas ao alcance dos objetivos e as habilidades cognitivas e afetivas requeridas no teletrabalho compulsório.	0,94
Gestão do Teletrabalho	Ações gerenciais e dos demais integrantes da equipe de trabalho com o intuito de fomentar a realização do teletrabalho compulsório.	0,87
Suporte Tecnológico	Percepções do trabalhador quanto aos recursos de informática necessários para a realização do teletrabalho compulsório.	0,88
Condições Físicas do Trabalho	Aspectos relativos ao suporte físico que o trabalhador possui em sua residência para realizar o teletrabalho.	0,89
Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório	Exigências percebidas pelo trabalhador para a realização do trabalho decorrentes do teletrabalho compulsório.	0,70

Fonte: Elaborado pelas autoras

A escala de Saúde Mental no Teletrabalho Compulsório é unifatorial, relaciona ao estado de bem-estar físico, emocional e social do trabalhador frente às adversidades e demandas do contexto de trabalho, com Alfa de *Cronbach* de 0,94 e composta de 11 itens.

3.3 Procedimentos de análise dos dados

Os dados quantitativos foram tratados com uso do pacote estatístico de ciências sociais IBM SPSS, produzindo resultados descritivos. A interpretação dos dados foi feita com base na literatura nacional e internacional na área de Qualidade de Vida no Teletrabalho e Saúde Mental.

Os dados associados às questões abertas foram tratados com o uso do aplicativo “*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*” (IRAMUTEQ). Tal ferramenta possibilitou a condução de análises estatísticas textuais clássicas; análises de similitude; e nuvens de palavras sobre os corpus textuais.

3.4 Perfil da amostra

Participaram da pesquisa um total de 438 trabalhadores, o que corresponde a 18% da força de trabalho da instituição pesquisada. O perfil dos participantes do estudo foi delineado com base nas variáveis relativas às últimas seções do questionário, compostas por sete questões sobre dados gerais, quatro referentes ao perfil funcional e sete ao perfil sociodemográfico.

Entre os participantes, 267 são do gênero masculino, o que representa 61% do total. Participaram da pesquisa, ainda, 169 pessoas do gênero feminino, o que equivale a 39% da amostra. Dos respondentes, apenas 13% já tinham prévia experiência com o teletrabalho e desses, 93% percebem a experiência como positiva, 5% de forma indiferente e apenas 2% como negativa.

Para realização do teletrabalho compulsório, 87 trabalhadores possuem a necessidade de dividir equipamentos com outras pessoas. Do total de participantes, 33 informaram realizar suas atividades de forma remota porque fazem parte do grupo de risco, são gestantes ou lactantes e 107 porque possuem crianças em idade escolar ou inferior que necessitam de assistência devido a suspensão das atividades escolares e das creches.

No que se refere aos dados funcionais, a maior parte dos participantes (348) são servidores ocupantes de cargos efetivos, sendo que 178 (51%) ocupam cargos de nível superior. A maior parte dos trabalhadores (220) possuem de 11 a 15 anos de serviço na instituição.

Com relação ao perfil sociodemográfico dos participantes, 15 são pessoas com deficiência, com prevalência para deficientes físicos. Em se tratando do estado civil, percebe-se a predominância de pessoas casadas. No que se refere à faixa etária, o público analisado está concentrado, principalmente, na faixa de 30 a 39 anos (199 pessoas). Em termos de escolaridade, 195 com nível superior e 148 com nível de especialização. Além disso, 239 participantes (54%) possuem filhos residindo no mesmo local e boa parte dos participantes moram com pelo menos mais uma pessoa (29%).

4 RESULTADOS

Para classificar os resultados e avaliar o grau de Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório de cada item da escala utilizou-se a classificação apresentada na Tabela 2.

Tabela 2

Classificação do resultado descritivo

Média	Classificação
0 – 1,9	Avaliação Péssima
2 – 3,9	Avaliação Ruim
4 – 5,9	Avaliação Mediana
6 – 7,9	Avaliação Boa
8 – 10	Avaliação Ótima

Fonte: Elaborado pelas autoras

Após definida a classificação do grau de Qualidade Vida no Teletrabalho Compulsório, foram realizadas as análises descritivas dos itens da escala e as médias e desvios padrões são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3

Resultados dos itens que mais se destacaram

Indicador	Média	D.P.
Atividades do teletrabalhador		
No teletrabalho compulsório, há menos interrupções durante a execução das atividades.	6,82	3,06
Sinto que o teletrabalho melhora minhas relações de trabalho	6,82	2,98
Consigo manter uma rotina equilibrada de trabalho, descanso e lazer.	7,62	2,96
Tenho disciplina na execução das atividades.	8,85	2,01
Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva.	8,68	2,06
Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho.	8,60	2,42
Gestão do teletrabalho		
Há qualidade na comunicação entre os membros da equipe.	8,17	2,51
As orientações que recebo são suficientes e claras para realização do teletrabalho.	8,39	2,29
Recebo feedback sobre as atividades desempenhadas em teletrabalho compulsório.	7,14	3,10
Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe.	6,88	3,27
Suporte Tecnológico		
Os sistemas que utilizo garantem que as atividades sejam executadas com segurança.	8,84	1,86
A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho compulsório.	8,36	2,37
Todos os softwares necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição.	8,07	2,43
No teletrabalho compulsório, a velocidade da rede de internet é satisfatória.	8,12	2,50
Condições Físicas		
Utilizo móveis adequados para realização do teletrabalho.	7,22	2,95
Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado.	7,57	2,79
Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada.	8,44	2,40
Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório		
No teletrabalho compulsório, percebo uma maior cobrança por resultados.	6,53	2,81
Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho compulsório.	5,97	3,11
O teletrabalho compulsório exige maior comprometimento.	8,55	2,16
Com o teletrabalho compulsório, preciso trabalhar mais para ser reconhecido.	5,37	3,19
Tenho necessidade de me capacitar para desenvolver competências requeridas ao teletrabalho.	5,08	3,32

Fonte: Elaborado pelas autoras

O fator denominado Atividades do Teletrabalhador expressou as percepções dos trabalhadores acerca das estratégias e ações realizadas pelo trabalhador e também as habilidades e atitudes requeridas no contexto do teletrabalho compulsório. A média geral neste fator correspondeu a 7,67 (DP = 2,18) o que indica uma avaliação homogênea por parte dos trabalhadores acerca das atividades e habilidades cognitivas e afetivas decorrentes do teletrabalho compulsório. Os itens que apresentaram Avaliação Ótima fazem referência à capacidade de disciplina, organização e

satisfação do trabalhador para execução do trabalho. Com relação aos indicadores percebidos com Avaliação Boa, a dispersão das respostas dos trabalhadores foi mais alta, contudo, ainda evidenciando a predominância de representações de Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório no que diz respeito as atividades do teletrabalhador. Os itens percebidos como pontos de atenção dizem respeito ao sentimento de que no teletrabalho compulsório parece não haver melhoria das relações de trabalho, bem como a concentração para executar as tarefas de forma contínua em comparação ao teletrabalho compulsório.

Quanto à *Gestão do Teletrabalho*, o fator engloba ações gerenciais e da equipe com vistas a fomentar a realização do teletrabalho compulsório. A média geral deste fator correspondeu a 8,09 e DP = 2,45. Esse resultado evidenciou similaridade nas percepções dos trabalhadores quanto às ações gerenciais e dos membros da equipe para realização do teletrabalho. Contudo, as médias dos itens componentes deste fator aparecem de maneira mais crítica. O indicador mais bem avaliado foi referente às orientações que recebem para realizar o trabalho e à qualidade de comunicação na equipe. Quanto aos itens com avaliação positiva, porém com média um pouco inferior, destacam-se aspectos relativos à atuação gerencial no que tange à comunicação e ao planejamento do trabalho: a) Recebo *feedback* sobre as atividades desempenhadas em teletrabalho compulsório; e, b) Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe. Cabe ressaltar, entretanto, que os desvios padrão 3,10 e 3,27 apontam uma maior variabilidade nas avaliações dos trabalhadores quanto aos referidos itens.

A média geral do fator denominado *Suporte Tecnológico* foi de 8,30 (DP = 1,83), o que demonstra homogeneidade nas avaliações dos participantes da pesquisa quanto aos indicadores deste fator. Trata-se de um resultado positivo no âmbito do suporte tecnológico e que sinaliza a predominância de bem-estar no trabalho. De maneira geral, as percepções dos trabalhadores são positivas, especialmente quanto à segurança dos sistemas tecnológicos para a realização do trabalho; à disponibilização de ferramentas confiáveis que facilitam a busca e troca de informações para o teletrabalho; e, ao suporte fornecido pela organização para a execução das atividades remotas. Merece atenção o indicador relativo a velocidade da rede que foi o mais negativamente avaliado.

O fator 4 reúne indicadores relacionados às *condições físicas* disponibilizadas para a execução do teletrabalho compulsório. Representam uma dimensão essencial para que os objetivos da organização possam ser alcançados por meio do teletrabalho compulsório, sem ocorrência de acidentes e assegurando as condições adequadas à saúde e bem-estar no trabalho. A média geral do fator correspondeu a 7,74 (DP = 2,46), sendo que houve maior variabilidade nas percepções dos trabalhadores quanto aos indicadores avaliados. O item mais positivamente avaliado foi referente à luminosidade no ambiente de trabalho, enquanto o mais negativo recaiu sobre a inadequação dos móveis para a realização do teletrabalho compulsório.

Com relação à *Sobrecarga decorrente do teletrabalho compulsório*, o fator foi composto de cinco itens, sendo que nesta dimensão, a pontuação se apresenta inversa às demais da escala, ou seja, a zona de percepção de menor qualidade de vida no teletrabalho compulsório está contida nas pontuações maiores. Neste caso, os desvios padrão são mais altos na maior parte dos itens que compõem este fator, indicando que houve tanto trabalhadores que não concordaram com essas afirmações, quanto outros que concordaram plenamente. Os indicadores que obtiveram uma avaliação mediana por parte dos trabalhadores foram: a) Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar teletrabalho compulsório (Média = 5,97 e DP = 3,11); b) Necessidade de trabalhar mais para ser reconhecido no teletrabalho compulsório (Média = 5,37 e DP = 3,19), e; c) Percebo uma maior cobrança por resultados (Média = 6,53 e DP = 2,81). Quanto ao item com avaliação inferior destaca-se: a) Necessidade de capacitação e desenvolvimento de competências requeridas ao teletrabalho. Merece atenção o item “O teletrabalho compulsório exige maior comprometimento” que foi o indicador mais negativamente avaliado e que obteve um menor grau de variabilidade nas avaliações (Média = 8,55 e DP = 2,16). A percepção geral dos trabalhadores respondentes é de que houve um aumento da carga de trabalho devido ao teletrabalho compulsório, bem como uma maior cobrança por resultados. Adicionalmente, os dados evidenciam a predominância de representações de mal-estar associadas sobretudo, às exigências de maior comprometimento por parte dos trabalhadores.

A Tabela 4 apresenta a análise descritiva, médias e desvio padrão dos itens relacionados aos indicadores de saúde mental no teletrabalho compulsório.

Tabela 4

Resultados geral da Escala de Saúde Mental no Teletrabalho Compulsório

Indicador	Média	D.P.
A ansiedade causada pela pandemia compromete meu desempenho no teletrabalho.	3,57	3,46
Sinto que minha produtividade piorou no teletrabalho compulsório.	2,02	2,87
Sinto frustração por perceber que não consigo manter o mesmo nível de entrega de resultados neste contexto de pandemia.	1,92	2,91
Sinto-me desamparado para lidar com os desafios do teletrabalho compulsório.	1,71	2,60
As atividades de trabalho que eram fontes de prazer, atualmente não são mais prazerosas.	1,90	2,82
O teletrabalho compulsório me gera cansaço físico.	2,36	3,04
O teletrabalho compulsório me gera cansaço emocional.	2,79	3,42
Sinto-me incapaz para lidar com as cobranças por produtividade no teletrabalho compulsório.	1,52	2,56
No teletrabalho compulsório, as mudanças no meu humor têm afetado de forma negativa o convívio com amigos e familiares.	1,69	2,72
Sinto irritação ao perceber exigências sem sentido nas atividades em teletrabalho compulsório.	2,40	2,36
O teletrabalho compulsório me gera tristeza.	1,46	2,60

Fonte: Elaborado pelas autoras

No fator Saúde Mental no Trabalho, a média foi de 2,12, sendo compreendido como uma percepção moderada de Qualidade de Vida no Teletrabalho. Mudanças organizacionais, falta de suporte organizacional, volume alto de demandas, lideranças pouco preparadas e vínculos de trabalho frágeis marcados por indiferença e/ou agressividade são fatores que podem levar a níveis preocupantes de adoecimento.

Dos itens que se destacam, entende-se que há um estado de latência da ansiedade gerada no momento da pandemia manifestada em irritação e cansaço emocional, o que é tido como normal em meio a uma situação delicada como esta: medo de contágio de si e de pessoas queridas, estado de vigilância constante para seguir protocolos de desinfecção e o próprio isolamento e distanciamento social.

Além das questões objetivas, foram realizadas duas perguntas abertas, para que os participantes pudessem opinar a respeito das principais dificuldades encontradas e pudessem fazer sugestões a respeito do teletrabalho compulsório. Na Figura 1 apresentam-se as nuvens de palavras abordadas, os principais relatos e estratégias de melhoria para o programa de teletrabalho relatadas pelos trabalhadores.

Nuvem de palavras questões abertas

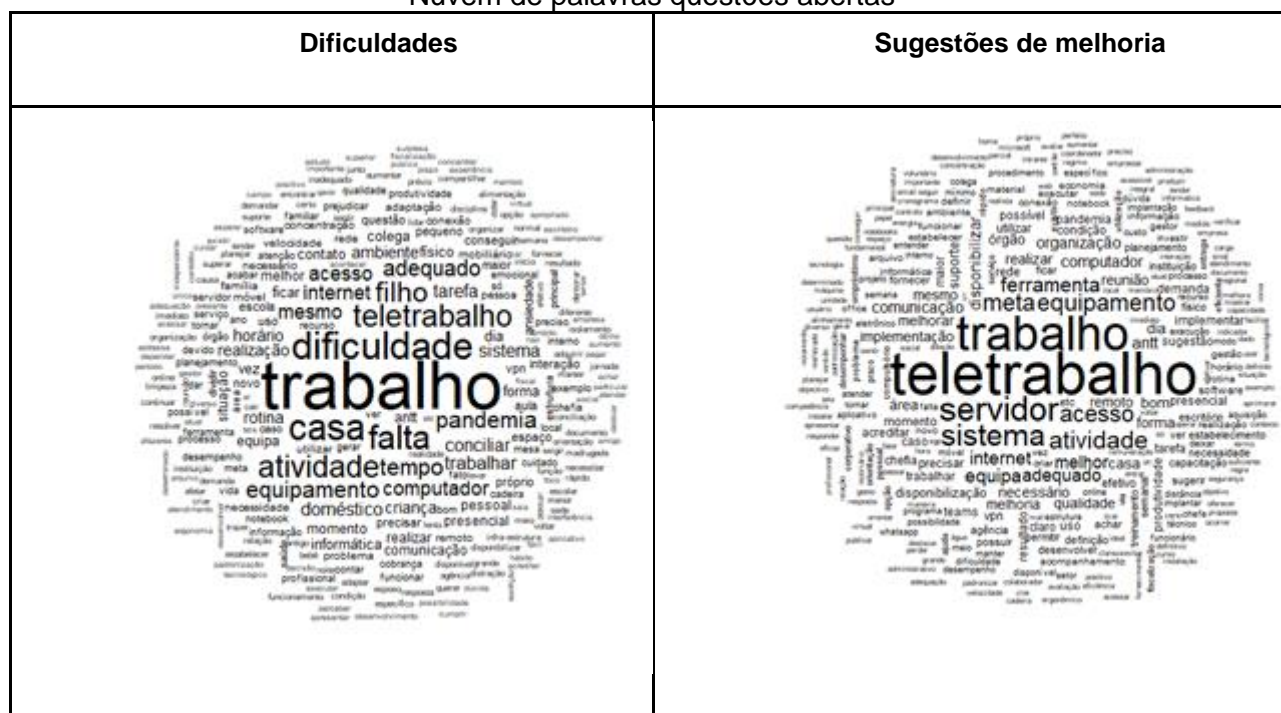


Figura 1: Nuvens de palavras sobre as dificuldades e sugestões de melhoria do teletrabalho compulsório¹

As dificuldades citadas de forma mais recorrente pelos respondentes foram: a dificuldade de conciliar o trabalho com a família, principalmente em relação aos filhos já que durante a pandemia muitas vezes não houve a possibilidade de disporem de redes de apoio, escolas e creches; a falta de espaço e de equipamentos adequados para a realização do teletrabalho, como monitores de computador; dificuldade de interação com os colegas para resolução de problemas; além do isolamento social e a ansiedade, bem como a falta de lazer ou a impossibilidade de praticar exercícios físicos.

Quanto as sugestões de melhoria, as respostas mais comuns foram: melhoria de acesso ao sistema; fornecimento de equipamentos mais adequados para a realização do teletrabalho; melhores definições de metas de trabalho e de horários; investimento em tecnologia; e, o desenvolvimento de plataformas de comunicação entre os colegas de trabalho e principalmente com a chefia.

5 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

De forma geral, os resultados apresentados mostram que as médias da maioria dos fatores encontram-se, predominantemente, nas faixas de avaliação ótima e boa, evidenciando a predominância de percepção de Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório nas referidas dimensões: Atividades do Teletrabalhador, Gestão do Trabalho, Suporte Tecnológico e Condições de Trabalho. Por outro lado, as médias dos itens que compõem o fator denominado Sobrecarga de Trabalho decorrente do Teletrabalho Compulsório, aparecem de forma mais crítica.

O nível de satisfação dos teletrabalhadores apresenta-se elevado, assim como as questões relacionadas à disciplina e organização na execução das tarefas. Lakshimi, Nigam e Mishra (2017) descrevem que as grandes empresas mundiais constataram que quando os funcionários se sentem bem com o trabalho, exercem suas atividades com suas melhores habilidades. Além disso, funcionários satisfeitos, conseguem manter um equilíbrio entre vida pessoal e profissional e possuem a tendência de produtividade maior. Teletrabalhadores afirmaram que o trabalho remoto possibilita um maior bem-estar, proporciona equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, menor estresse no deslocamento e também permite maior produtividade no trabalho (Bosua, Gloet, Kurnia, Mendoza, & Yong, 2013) e as características pessoais são importantes para o sucesso no

teletrabalho, tais como o comprometimento, a disciplina e a organização (Andrade, 2020). Pontos de atenção foram encontrados, especialmente no que se refere ao equilíbrio na rotina de trabalho, descanso e lazer. Hornung e Glaser (2009) afirmam que o equilíbrio da vida pessoal e profissional é um desafio para os funcionários, porque exige novas habilidades, em especial aprender a gerenciar os papéis na sua vida. No momento de isolamento social, esse equilíbrio ficou ainda mais comprometido. Da mesma forma, os resultados desta pesquisa mostraram que a interrupção durante a execução das atividades é outra questão com média baixa, o que parece ter ocorrido justamente pelo momento de intenso convívio familiar.

Os líderes possuem papel importante na gestão das atividades realizadas de forma remota. Nesse sentido, é preciso que definam tarefas claras e articulem os resultados a serem alcançados em períodos curtos, além de realizarem reuniões frequentes, sejam *on-line* ou presenciais buscando alinhar os objetivos e garantir os resultados esperados (Bosua et al., 2013). O trabalho realizado a distância desloca a atuação tradicional e formal da liderança pela falta de contato pessoal, portanto a liderança baseada em um bom relacionamento, empatia e feedback, possivelmente seja o modelo mais adaptativo, fortalecendo a relação em que o líder e o subordinado confiam um no outro (de Vries, Tummers, & Bekkers, 2018). Assim, as questões tratadas no fator Gestão do Teletrabalho confirmam a importância do desempenho e confiança dos gestores, dos *feedbacks* e da negociação das atividades com os funcionários.

As organizações devem fornecer todo suporte técnico e tecnológico para o sucesso do teletrabalho, assim como oferecer e-mails funcionais e reuniões virtuais (Lakshmi et al., 2017). A pesquisa demonstrou que a instituição estava preparada nas questões de suporte tecnológico. As condições de infraestrutura física também tiveram médias satisfatórias, apesar das questões abertas apontarem um *déficit* nessa área.

Os itens relacionado à Sobrecarga de trabalho decorrente de Teletrabalho Compulsório, a maioria dos itens se situa nas faixas de avaliação mediana e ruim, o que requer acentuada atenção dos gestores, na medida em que começa a colocar em risco a qualidade de vida no teletrabalho dos trabalhadores da organização.

6 CONCLUSÃO

O objetivo desse artigo foi analisar as percepções dos trabalhadores de uma instituição pública brasileira referente aos níveis de qualidade de vida no teletrabalho compulsório, desenvolvido durante a pandemia. Os resultados encontrados demonstraram níveis bom e ótimo de predominância de Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório.

Os pontos mais críticos estão relacionados à dimensão de Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório. Algumas estratégias e ações de melhoria podem contribuir para que as representações de mal-estar possam ser alteradas e transmutadas no contexto do teletrabalho compulsório tais como, eventos de capacitação, de curto prazo e em larga escala, voltados à aquisição de competências técnicas e instrumentais requeridas para o desenvolvimento de atividades remotas; o desenvolvimento de competências socioemocionais com vistas à valorização e incremento da qualidade das relações interpessoais e dos processos de comunicação no trabalho; o desenvolvimento de competências de liderança para o efetivo gerenciamento do teletrabalho, com foco em habilidades e atitudes necessárias ao planejamento e pactuação de metas e desenvolvimento de indicadores; orientações e assessoramento técnico da organização para que adequações e melhorias possam ser feitas nas instalações físicas e mobiliários necessários à realização do teletrabalho.

Os resultados demonstram ainda, a importância de uma comunicação efetiva entre chefia e subordinado, assim como entre o teletrabalhador e os demais membros da equipe. É essencial que caso as instituições optem pela institucionalização do teletrabalho pós pandemia, haja uma seleção adequada dos trabalhadores que poderão atuar de forma remota, atentando-se para os perfis profissional e pessoal uma vez que são relevantes para a adaptação à essa forma de labor. A melhoria dos sistemas é um fator que interfere diretamente no resultado da entrega e, portanto, devem ser efetivos. Além disso, é preciso desenvolver formas de comunicação e de suporte tecnológico para atender aos trabalhadores que estão fora do espaço físico da instituição.

Os resultados aqui encontrados não podem ser generalizados, pois podem não retratar a realidade de outros contextos organizacionais, nem tampouco de outros períodos da realização do teletrabalho compulsório. No entanto, estudos futuros devem envidar esforços em análises comparativas dos níveis de Qualidade de Vida no Teletrabalho durante e após a pandemia; na identificação das competências necessárias aos gestores e integrantes das equipes virtuais; e na investigação de fatores antecedentes e consequentes e seus possíveis efeitos no desempenho do trabalho de forma remota; também, pesquisas poderão verificar o papel de minorias, como mulheres e pessoas com deficiência, durante a realização de teletrabalho compulsório e o teletrabalho implementado de forma espontânea

7 REFERÊNCIAS

- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(spe), 511–533. <https://doi.org/10.1590/1679-395160287>
- Ahmed, F., Zviedrite, N., & Uzicanin, A. (2018). Effectiveness of workplace social distancing measures in reducing influenza transmission: a systematic review. *BMC Public Health*, 18(1), 518. <https://doi.org/10.1186/s12889-018-5446-1>
- Andrade, L. L. S. de. (2020). *Desenvolvimento de um instrumento de medida de Qualidade de Vida no Teletrabalho*. Universidade de Brasília.
- Azarbouyeh, A., & Jalali Naini, S. G. (2014). A study on the effect of teleworking on quality of work life. *Management Science Letters*, 4(6), 1063–1068. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.5.027>
- Bae, K. Bin, & Kim, D. (2016). The Impact of Decoupling of Telework on Job Satisfaction in U.S. Federal Agencies. *The American Review of Public Administration*, 46(3), 356–371. <https://doi.org/10.1177/0275074016637183>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research : findings , new directions , and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383–400.
- Barros, A. M., & Silva, J. R. G. da. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, 8(1), 71–91. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512010000100006>
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113–129. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00058>
- Bentley, K., & Yoong, P. (2000). Knowledge work and telework: an exploratory study. *Internet Research*, 10(4), 346–356. <https://doi.org/10.1108/10662240010342658>
- Bosua, R., Gloet, M., Kurnia, S., Mendoza, A., & Yong, J. (2013). Telework, productivity and wellbeing: an Australian perspective. *Telecommunications Journal of Australia*, 63(1). <https://doi.org/10.7790/tja.v63i1.390>
- Butler, E. S., Aasheim, C., & Williams, S. (2007). Does telecommuting improve productivity? *Communications of the ACM*, 50(4), 101. <https://doi.org/10.1145/1232743.1232773>
- Caillier, J. G. (2012). The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 461–480. <https://doi.org/10.1177/0275074011409394>
- Caillier, J. G. (2014). Do Role Clarity and Job Satisfaction Mediate the Relationship between Telework and Work Effort ? *International Journal of Public Administration*, 37(4), 193–201. <https://doi.org/10.1080/01900692.2013.798813>
- Chakrabarti, S. (2018). Does telecommuting promote sustainable travel and physical activity ?

- Journal of Transport & Health*, (February), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.jth.2018.03.008>
- Coenen, M., & Kok, R. A. W. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564–576. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.003>
- de Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2018). A stakeholder perspective on public sector innovation: why position matters. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 269–287. <https://doi.org/10.1177/0020852317715513>
- Dima, A.-M., Țuclea, C.-E., Vrânceanu, D.-M., & Țigu, G. (2019). Sustainable Social and Individual Implications of Telework: A New Insight into the Romanian Labor Market. *Sustainability*, 11(13), 3506. <https://doi.org/10.3390/su11133506>
- Filardi, F., Castro, R. M. P. de, & 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*, 18(1), 28–46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>
- Fisher, D., & Wilder-Smith, A. (2020). The global community needs to swiftly ramp up the response to contain COVID-19. *The Lancet*, 395(10230), 1109–1110. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30679-6](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30679-6)
- Golden, T. D. (2009). Applying technology to work: toward a better understanding of telework. *Organization Management Journal*, 6(4), 241–250. <https://doi.org/10.1057/omj.2009.33>
- Golden, T. D., & Eddleston, K. A. (2020). Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 116. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103348>
- Goulart, J. O. (2009). *Teletrabalho: alternativa de trabalho flexível*. Brasília: SENAC.
- Green, N. ., Tappin, D. ., & Bentley, T. (2017). Exploring the Teleworking Experiences of Organisations in a Post-Disaster Environment. *New Zealand Journal of Human Resources Management*, 17(1), 1–19.
- Guidelli, N. S., & Bresciani, L. P. (2010). Inovação e qualidade de vida no trabalho: uma visão integrada da gestão a partir de estudo de caso na indústria petroquímica do Grande ABC. *Rev. Adm.*, 45(1), 57–69.
- Harker Martin, B., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? *Management Research Review*, 35(7), 602–616. <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>
- Hislop, D., Axtell, C., Collins, A., Daniels, K., Glover, J., & Niven, K. (2015). Variability in the use of mobile ICTs by homeworkers and its consequences for boundary management and social isolation. *Information and Organization*, 25(4), 222–232. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2015.10.001>
- Hornung, S., & Glaser, J. (2009). Home-based telecommuting and quality of life: further evidence on an employee-oriented human resource practice. *Psychological Reports*, 104, 395–402.
- Junior, E. P., & Caetano, M. E. S. (2009). Implicações do Teletrabalho: um Estudo sobre a Percepção dos Trabalhadores de uma Região Metropolitana. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 9(2), 22–31. Retrieved from http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572009000200003
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2), 101868. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>
- Kwon, M., & Jeon, S. H. (2017). Why Permit Telework? Exploring the Determinants of California City Governments' Decisions to Permit Telework. *Public Personnel Management*, 46(3), 239–262. <https://doi.org/10.1177/0091026017717240>
- Lakshmi, P. V., Nigam, P. R., & Mishra, D. S. (2017). Telecommuting – A Key Driver to Work-Life Balance and Productivity. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(01), 20–23. <https://doi.org/10.9790/487x-1901032023>

- Mann, S., Varey, R., & Button, W. (2000). An exploration of the emotional impact of tele-working via computer-mediated communication. *Journal of Managerial Psychology*, 15(7), 668–690. <https://doi.org/10.1108/02683940010378054>
- Maruyama, T., & Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*, 41(4), 450–469. <https://doi.org/10.1108/00483481211229375>
- Mendes, A. M. (2008). *Trabalho e saúde: o sujeito entre emancipação e servidão*. (1ª). Juruá Editora.
- Nilles, J. M. (1997). *Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores*. São Paulo: Futura.
- Nogueira Filho, J. de A., Oliveira, M. A. M., Sämy, F. P. C., & Nunes, A. (2020). O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. *Revista Do Serviço Público*, Vol. 71, pp. 274–296. <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i2.3173>
- Nohara, J. J., Acevedo, C. R., Ribeiro, A. F., & Silva, M. M. da. (2010). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. *Review of Administration and Innovation*, 7(2), 150–170. <https://doi.org/10.5585/rai.v7i2.424>
- Ordoñez, D. B. (2012). Sobre subjetividad y (tele)trabajo. Una revisión crítica. *Revista de Estudios Sociales*, 44(44), 181–196. <https://doi.org/10.7440/res44.2012.17>
- Pérez, M. P., Sánchez, A. M., & de Luis Carnicer, M. P. (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, 22(12), 775–783. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00069-4)
- Peters, P., Tijdens, K. G., & Wetzels, C. (2004). Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption. *Information & Management*, 41(4), 469–482. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(03\)00085-5](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(03)00085-5)
- Rocha, C. T. M. da, & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 152–162. <https://doi.org/10.1590/1679-395154516>
- Rosenfield, C. L., & Alves, D. A. de. (2011). Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. *Dados - Revista de Ciências Sociais*, 54(1), 207–233. <https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006>
- Song, Y., & Gao, J. (2019). Does Telework Stress Employees Out? A Study on Working at Home and Subjective Well-Being for Wage/Salary Workers. *Journal of Happiness Studies*, (0123456789). <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00196-6>
- Sousa, E. da S., & Carvalho, D. B. de. (2018). A função social das compras públicas pela inserção da variável ambiental: Caso de uma instituição federal de ensino superior. *Gestão & Planejamento*, 19, 4–19. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v19.3528>
- Steil, A. V., & Barcia, R. M. (2001). Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho. *RAUSP - Revista de Administração*, 36(1), 74–84. Retrieved from http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=33
- Tremblay, D.-G. (2002). Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 42(3), 54–65. <https://doi.org/10.1016/j.reprotox.2012.04.008>
- Van Sell, M., & Jacobs, S. M. (1994). Telecommuting and quality of life: A review of the literature and a model for research. *Telematics and Informatics*, 11(2), 81–95. [https://doi.org/10.1016/0736-5853\(94\)90033-7](https://doi.org/10.1016/0736-5853(94)90033-7)
- Yadav, R., & Khanna, A. (2014). Literature Review on Quality of Work Life and Their Dimensions. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 19(9), 71–80. <https://doi.org/10.9790/0837-19957180>