

9 - 4 | 2021

Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT) Obrigatório: diagnóstico de gestores no setor público brasileiro

Quality of Life in Compulsory Telework (e-QWL): diagnosis of managers in the Brazilian public sector

Calidad de Vida en el Teletrabajo (e-CVT) Obligatorio: diagnóstico de gerentes en el sector público brasileño

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

Electronic version

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

Publisher

Revista UI_IPSantarém

Printed version

Date of publication: 31st December 2021 Number of pages: 15

ISSN: 2182-9608

Electronic reference

Pantoja, M. J., Oliveira, M. A. M. & Andrade, L. L. S. de (2021). *Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT) Obrigatório: diagnóstico de gestores no setor público brasileiro*. Revista da UI_IPSantarém. *Edição Temática: Ciências Exatas e das Engenharias*. Número especial: Conferência Internacional Cooperação Internacional, multiculturalidade, trabalho colaborativo e ambientes mais inclusivos, sustentáveis e resilientes. 9(4), 23-37. <https://revistas.rcaap.pt/uiips/>

QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO (e-QVT) OBRIGATÓRIO: DIAGNÓSTICO DE GESTORES NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

Quality of Life in Telework (e-QWL): diagnosis of managers in the Brazilian public sector

Calidad de Vida en el Teletrabajo (e-CVT): diagnóstico de gerentes en el sector público brasileño

Maria Júlia Pantoja

Universidade de Brasília / UnB, Brasil

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

Míriam Aparecida Mesquita Oliveira

Universidade de Brasília / UnB, Brasil

miriam.oliveira21@gmail.com | Ciência CV <http://lattes.cnpq.br/8228840258353295>

Laize Lopes Soares de Andrade

Universidade de Brasília / UnB, Brasil

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

RESUMO

O presente estudo teve como objetivos analisar os níveis de Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT) obrigatório e discutir suas implicações no bem-estar de gestores públicos brasileiros de diversas organizações dos poderes executivo e judiciário. Para tanto, a pesquisa avalia a percepção de 359 gestores públicos quanto às cinco dimensões de e-QVT. Os resultados encontrados demonstraram níveis satisfatórios de e-QVT nas dimensões atividades do teletrabalhador, gestão do teletrabalho, suporte tecnológico e condições físicas do trabalho. Por outro lado, a dimensão sobrecarga de trabalho evidencia a predominância de representações de mal-estar no trabalho, sobretudo, no que diz respeito a percepção de maior cobrança por resultados e a exigência de maior comprometimento. Tais resultados permitiram identificar desafios para as organizações públicas, tais como a necessidade de um planejamento adequado, a preparação e seleção dos gestores e servidores públicos, bem como a adequação das políticas e práticas de gestão de pessoas às especificidades dessa nova realidade organizacional.

Palavras-chave: Gestores públicos, organizações públicas, qualidade de vida no teletrabalho, teletrabalho, trabalho remoto.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the levels of Quality of Life in Telework (e-QWL) and discuss its implications for the well-being of Brazilian public managers from various organizations of the executive and judiciary powers. Therefore, the research assesses the perception of 359 public managers regarding the five dimensions of e-QWL. The results found showed satisfactory levels of e-QWL in the dimensions of teleworker activities, telework management, technological support and physical work conditions. On the other hand, the work overload dimension shows the predominance of representations of malaise at work, especially with regard to the perception of greater demand for results and the demand for greater commitment. These results allowed identifying challenges for public organizations, such as the need for adequate planning, the preparation and selection of managers and public servants, as well as the adequacy of people management policies and practices to the specifics of this new organizational reality.

Keywords: Public managers, public organizations, quality of life in telework, telework, remote work.

1 INTRODUÇÃO

As aceleradas transformações digitais ocorridas no mundo do trabalho, especialmente após a eclosão da pandemia da Covid-19 apresentam diversos desafios ao novo serviço público, aos líderes e à governança pública. Devido à crise sanitária mundial, grande parte das organizações públicas foram obrigadas a rever suas dinâmicas de organização do trabalho, passando de estruturas com viés burocrático para arranjos de trabalho mais flexíveis. Da noite para o dia e sem qualquer tipo de planejamento prévio, os servidores e gestores públicos começaram a desenvolver suas atividades a partir de seu ambiente domiciliar, independentemente de seu perfil profissional, pessoal e de sua vontade prévia, tendo ainda, que lidar com a gravidade da pandemia e com as recomendações das autoridades sanitárias de distanciamento e isolamento social.

Em situações planejadas de implementação, o teletrabalho possibilita diversas vantagens para as organizações e para os teletrabalhadores, no entanto, também traz aspectos negativos, principalmente, para os trabalhadores. Se quando é facultado às organizações e ao trabalhador realizar suas atividades a partir do ambiente domiciliar, com a possibilidade de realizar um planejamento adequado, estudos empíricos demonstram desvantagens, tais como a sobrecarga de trabalho, a ausência de suporte tecnológico e um conflito entre vida profissional e familiar (Chakrabarti, 2018; Oliveira & Pantoja, 2020) em condições de implementação obrigatória e sem planejamento esses pontos negativos podem ser ainda mais acentuados. Além disso, muitos trabalhadores com atividades remotas durante a pandemia, tiveram sua primeira experiência com essa modalidade de trabalho de forma obrigatória e emergencial (Moretti et al., 2020) tendo que improvisar novos espaços e formas de trabalho e conciliar as atividades laborais com as demandas familiares e com as tarefas domésticas.

Partindo da premissa de que esses aspectos negativos podem ser potencializados durante o teletrabalho obrigatório (Oliveira & Pantoja, 2020) e podem afetar diretamente os níveis de qualidade de vida no teletrabalho e de desempenho, os impactos do trabalho remoto adotado emergencialmente, no bem-estar dos teletrabalhadores, passa a ser uma fonte de preocupação e de interesse de investigação entre os pesquisadores (Dolce, Vayre, Molino, & Ghislieri, 2020). Nessa perspectiva, surge a importância de identificar os efeitos dessa forma de trabalho na qualidade de vida e bem-estar no trabalho e na saúde física e mental dos trabalhadores (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2021; Dolce et al., 2020; Moretti et al., 2020).

A partir desse contexto, este estudo tem como objetivo analisar os níveis de Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT) Obrigatório de gestores públicos brasileiros de seis organizações dos poderes executivo e judiciário, como forma de avançar na literatura sobre o teletrabalho, tratando de um contexto de implementação obrigatória e emergencial que ainda não foi investigado em profundidade. Além disso, esse estudo fornece evidências para a adoção de ações de melhoria do

bem-estar e da produtividade dos líderes, bem como para a formulação de práticas e políticas públicas de gestão de pessoas, voltadas não somente à realização do teletrabalho obrigatório, mas também, às práticas de trabalho remoto passado o período pandêmico.

Para tanto, o texto está estruturado em seis capítulos. No primeiro capítulo, é apresentada uma breve contextualização do artigo. No segundo são discorridos, enfoques teóricos sobre teletrabalho e qualidade de vida no teletrabalho. Em seguida, no terceiro capítulo, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para realização da pesquisa. Posteriormente, no quarto capítulo, são apontados os resultados encontrados, seguidos da discussão dos resultados. Por fim, no sexto e último capítulo, são sugeridas as possibilidades de pesquisa futura e apresentadas as limitações e considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teletrabalho no contexto da pandemia da Covid-19

O teletrabalho desponta como alternativa às mudanças impostas pelo crescimento das Tecnologias da Informação e Comunicação - TICs e processos de trabalho modernos, mesmo que não exista uniformidade de opiniões relacionadas aos seus efeitos para as empresas, para o empregado e para a sociedade (Barros & Silva, 2010). Ordoñez (2012, p. 189) afirma que o teletrabalho “gera importantes transformações no indivíduo, redefinindo conceitos-chave como tempo, lugar, vida familiar e, em geral, vida social”. Assim, implica diferentes significados relacionados ao trabalho e ao próprio indivíduo. Em linhas gerais, pode ser conceituado como arranjo de trabalho flexível realizado fora do ambiente organizacional por meio de TICs (Mele, Bellé, & Cucciniello, 2021).

Em estudos anteriores a pandemia da Covid-19, os teletrabalhadores apontam vantagens do trabalho remoto à nível individual, tais como: a redução dos custos e do tempo com deslocamentos, a melhoria do desempenho, da motivação, da satisfação com o trabalho, da segurança, da privacidade, da qualidade de vida e do bem-estar, maior interação com a família e o aumento de produtividade (Filardi, Castro, & Zanini, 2020; Gajendran & Harrison, 2007; Hislop et al., 2015; Kazekami, 2020; Nogueira Filho, Oliveira, Sâmý, & Nunes, 2020). Também apontam como ganhos relacionados à vida profissional: autonomia, motivação, produtividade, flexibilidade de horários, menos interrupções e melhoria da qualidade no trabalho (Filardi et al., 2020; Gajendran & Harrison, 2007).

Questões como maior autonomia, flexibilidade, redução das interrupções e maior capacidade de cumprimento de metas estão ligadas a eventos positivos durante o teletrabalho, mas que não devem ser generalizados, pois é preciso considerar não somente as diferenças individuais (Anderson, Kaplan, & Vega, 2014), mas também o contexto familiar e social de cada teletrabalhador. Além disso, considerando que a atuação das lideranças no contexto da pandemia é ainda mais significativo, Contreras, Baykal e Abid (2020) em uma ampla revisão de literatura debatem sobre os limites indefinidos do não trabalho, sobre os efeitos pessoais, profissionais e sociais, assim como os riscos e benefícios do trabalho flexível para a gestão, o desempenho, a qualidade de vida e o bem-estar dos gestores e dos membros da equipe.

Embora traga um conjunto de vantagens, também é possível citar desvantagens do teletrabalho, tais como: problemas de infraestrutura tecnológica, em especial a falta de treinamento específico, dificuldades na adaptação ao teletrabalho, perda de vínculo com a empresa, isolamento profissional, falta de comunicação instantânea, perda de status, falta de reconhecimento, readaptação do trabalhador quando do retorno ao regime presencial, conflito entre vida profissional e vida pessoal/familiar e receio de uma má avaliação (Aderaldo, Aderaldo, & Lima, 2017; Chakrabarti, 2018; Filardi et al., 2020; Nohara, Acevedo, Ribeiro, & Silva, 2010; Oliveira & Pantoja, 2020).

Antes da pandemia da Covid-19, o teletrabalho era implementado de forma planejada e pontual. Contudo, com o surgimento da crise sanitária, várias organizações públicas e privadas em todo o mundo foram obrigadas a adotar programas de trabalho remoto e/ou ampliar os programas já existentes para a maior parte ou até mesmo para a totalidade de seus trabalhadores (Belzunegui-

Eraso & Erro-Garcés, 2020), sem tempo hábil para se planejarem e sem previsão de retorno ao modelo presencial. Assim, fala-se em teletrabalho compulsório, que foi definido por Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) como trabalho flexível realizado fora do ambiente organizacional, com o uso de TICs, adotado de maneira imediata e contingencial para garantir isolamento social e produtividade em situações de crise.

2.2 Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT)

O teletrabalho proporciona um olhar diferente quanto à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Nesse sentido, qualidade de vida no teletrabalho pode ser definido como o trabalho realizado em ambiente distinto ao ambiente organizacional, utilizando tecnologias de informação e comunicação, desenvolvido com qualidade, com a predominância de emoções positivas e garantindo satisfação e realização pessoa e profissional (Andrade, 2020).

Van Sell e Jacobs (1994) em estudo sobre a qualidade de vida de teletrabalhadores apontam que para um programa de trabalho remoto bem sucedido é importante investir em ações de treinamento de empregados e de gestores, de modo que possam gerenciar por resultados, utilizando meios formais de comunicação, com o fornecimento de suporte técnico adequado, assim como salários e benefícios iguais aos oferecidos e utilizados pelos trabalhadores presenciais. Esses autores afirmam que o teletrabalho resulta em flexibilidade para atender à família e outros compromissos pessoais, diminui o estresse e aumenta o controle sobre o tempo e o espaço, além de aumentar a lealdade para com a organização.

Na revisão de literatura realizada por Contreras et al. (2020) sobre liderança virtual e teletrabalho, os autores afirmam que a liderança virtual não se constitui em uma simples transposição dos modelos de liderança tradicionais para ambientes virtuais e que os gerentes necessitam ajustar a estrutura organizacional e desenvolver novas habilidades de forma a ter um relacionamento forte e confiável com seus funcionários, assim como manter uma preocupação genuína com o bem-estar dos trabalhadores. Nesse sentido, competências relacionadas à comunicação, habilidades digitais, gestão do tempo e de tarefas, bem como a adaptabilidade e a confiança emergem como capacidades essenciais ao desempenho de gestores no contexto do teletrabalho. (Daric, 2020; Van Wart et al. 2019; Kasekami, 2020)

Com o intuito de analisar os níveis de qualidade de vida no teletrabalho obrigatório, Pantoja et al. (2020) fizeram uma pesquisa quantitativa em uma instituição pública brasileira e propuseram um modelo teórico constituído por cinco dimensões, apresentadas na Figura 1. A pesquisa demonstrou avaliação boa dos níveis de e-QVT obrigatório, exceto quando relacionada à sobrecarga de trabalho decorrente do teletrabalho compulsório, além disso, também evidenciou alguns pontos de atenção relacionados a saúde mental.

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

Figura 1: Modelo teórico de Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório

Fonte: Pantoja et al. (2020)

Tokarchuk, Gabriele e Neglia (2021) afirmam que para a organização utilizar o teletrabalho compulsório, é necessário ter pré-condição, ou seja, um nível mínimo de requisitos tecnológicos e

organizacionais. Paralelo a isso, os autores relatam ser preciso que os gestores experimentem novos métodos, reorganizando o trabalho por objetivos e promovendo mudanças no estilo de gestão, que deve ser baseada na confiança mútua.

Em estudos realizados com teletrabalhadores obrigatórios chineses, Wang, Liu, Qian e Parker (2021) identificaram quatro desafios do teletrabalho imposto pela pandemia: a interferência do trabalho em casa, ou seja, o conflito entre trabalho e família, a comunicação ineficaz, a procrastinação e a solidão. Também perceberam quatro características do trabalho remoto, que foram afetadas durante o teletrabalho obrigatório e que influenciam direta ou indiretamente, não somente a eficácia do trabalho, como também o bem-estar dos teletrabalhadores. São elas, o suporte social, a autonomia no trabalho, o monitoramento dos gestores e a carga de trabalho. Identificaram ainda que a autodisciplina pode atuar como fator chave para o bom desenvolvimento das atividades e alcance de metas.

3 MÉTODO

A pesquisa integra abordagem de métodos mistos, ou seja, qualitativa e quantitativa e foi realizada em seis organizações públicas brasileiras, dos poderes executivo, legislativo e judiciário, entre os meses de março e abril de 2021. O estudo foi realizado em alinhamento com o modelo teórico de e-QVT obrigatório, composto por cinco dimensões: 1- Atividades do Teletrabalhador; 2- Gestão do Teletrabalho; 3- Suporte Tecnológico; 4- Condições Físicas do Trabalho; e, 5- Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório, proposto por Pantoja et al. (2020) e apresentado no referencial teórico.

3.1 Amostra

Participaram da pesquisa um total de 465 gestores públicos brasileiros que atuavam em regime de teletrabalho no momento de realização da pesquisa. Os gestores participantes da pesquisa são 52% do gênero feminino e 48% do gênero masculino. Quanto ao estado civil 63% são casados, 14% solteiros, 12% divorciados ou separados. Dos participantes, 67% possuem filhos, sendo que 70% residem com mais de três pessoas. A faixa etária da maioria dos respondentes está acima dos 40 anos, sendo 37% entre 40 e 49 anos e 31% entre 50 e 59 anos. Gestores que possuem especialização são 48%, seguidos de 27% com nível superior. Quanto ao cargo, 85% são servidores públicos efetivos. Foram questionados se já haviam liderado pessoas em teletrabalho antes da pandemia, 76% responderam que não. Quanto à quantidade de pessoas lideradas 45% lideraram de 0 a 5 pessoas e 27% de 6 a 10 pessoas.

3.2 Instrumento de coleta e técnica de análise dos dados

Para a coleta de dados foi utilizado questionário dividido em três partes. A primeira seção do instrumento foi composta pela Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório, validada por Pantoja et al. (2020), que contém 34 itens, divididos nas cinco dimensões de e-QVT obrigatório e com índices de confiabilidade satisfatórios. Na segunda parte, foi incluída uma questão aberta, onde os participantes foram convidados a explicar sobre as maiores dificuldades enfrentadas durante a realização do trabalho remoto obrigatório. A terceira e última parte, engloba questões sobre dados individuais e funcionais. O questionário foi disponibilizado por meio de formulário eletrônico no *Google Forms* e as questões foram mensuradas com base em uma escala tipo *Likert* de 11 pontos, onde 0 = discordância total e 10= concordância total.

A análise dos dados quantitativos foi realizada por meio de análises descritivas (cálculo de médias e desvios padrão) e inferenciais com o uso do software *IBM Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 20. A graduação utilizada para interpretação das análises descritivas foi realizada com base na classificação de e-QVT (Tabela 1) que foi elaborada a partir da Cartografia Psicométrica de Ferreira (2012).

Tabela 1

Classificação dos níveis de e-QVT

| 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: Pantoja et al. (2020)

A fim de identificar os níveis de e-QVT obrigatório dos gestores públicos, foi realizada análise descritiva por meio do cálculo das médias e desvios padrão de cada item e dimensão da escala. Após essa etapa, foram realizadas comparações de médias por meio de análises de variância – ANOVA, seguidas do teste de Tukey (*pos hoc*), com o objetivo de verificar a existência de diferenças significativas entre as médias das dimensões de e-QVT dos gestores, considerando variáveis sócio funcionais.

Para a análise dos dados obtidos por meio da questão aberta, foi realizada análise de conteúdo a partir da leitura flutuante do *corpus* textual e da análise de similitude por meio do *software* IRAMUTEQ.

4 RESULTADOS

4.1 Análise descritiva

A Tabela 2 apresenta os itens da dimensão Atividades do Teletrabalhador. Em geral, esses itens tiveram predominância de avaliações ótimas e boas, principalmente nos aspectos relacionados à capacidade de disciplina e de organização do trabalho e à satisfação com o trabalho remoto. Apesar de avaliadas de forma positiva, as questões relacionadas à melhoria das relações de trabalho, às interrupções durante o teletrabalho, ao equilíbrio entre trabalho, descanso e lazer e a capacidade de ter momentos livres durante o trabalho remoto tiveram os menores valores médios, sendo que algumas estão bem próximas da zona de classificação mediana.

Tabela 2

Resultado descritivo – Atividades do Teletrabalhador

| Item / indicador | Média | Desvio padrão |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------|
| Consigo ter momentos livres durante a realização do teletrabalho. | 6,97 | 2,79 |
| No teletrabalho compulsório, há menos interrupções durante a execução das atividades. | 6,26 | 3,35 |
| Minhas metas de trabalho estão adequadas para execução do teletrabalho compulsório. | 7,57 | 2,58 |
| Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional no teletrabalho compulsório. | 7,35 | 2,74 |
| Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho. | 7,29 | 2,78 |
| Sinto que o teletrabalho compulsório melhora minhas relações de trabalho. | 6,12 | 3,05 |
| Consigo manter uma rotina equilibrada de trabalho, descanso e lazer. | 6,39 | 3,09 |
| Consigo manter concentração na realização do teletrabalho compulsório. | 7,71 | 2,53 |
| Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho compulsório. | 7,22 | 3,01 |
| Tenho interesse em realizar o teletrabalho após a pandemia. | 7,84 | 3,14 |
| Tenho disciplina na execução das atividades. | 8,69 | 1,93 |
| Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva. | 8,48 | 1,81 |
| Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho compulsório. | 8,13 | 2,58 |

A dimensão Gestão do Teletrabalho (Tabela 3) aborda questões que tratam do relacionamento com a chefia, da pactuação das metas, da supervisão das atividades e da comunicação. Em geral, as avaliações estão entre as zonas boa e ótima, evidenciando a predominância de e-QVT obrigatório, sobretudo, no que se refere

à clareza das orientações e a cooperação entre os membros da equipe. As médias mais baixas referem-se ao monitoramento sistêmico das metas de trabalho e ao recebimento de *feedback*. Embora tenha sido avaliada de forma positiva, mas também com média um pouco mais baixa, destaca-se a supervisão das metas por parte da chefia, o que possibilita inferir que mesmo com a função de gerenciar a equipe, os gestores parecem sentir falta de uma supervisão contínua por parte de seus superiores.

Tabela 3

Resultado descritivo – Gestão do Teletrabalho

| Item / indicador | Média | Desvio padrão |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------|
| Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe. | 7,11 | 3,02 |
| Meu chefe supervisiona sistematicamente minhas metas de trabalho em regime de teletrabalho compulsório. | 6,76 | 2,93 |
| Recebo <i>feedback</i> sobre as atividades desempenhadas em teletrabalho compulsório. | 7,03 | 2,90 |
| Há qualidade na comunicação entre os membros da equipe. | 7,87 | 2,17 |
| As orientações que recebo são suficientes e claras para realização do teletrabalho. | 8,15 | 2,08 |
| A cooperação entre os colegas para a execução das atividades é efetiva no teletrabalho compulsório. | 8,14 | 2,14 |
| Percebo a valorização do resultado do meu trabalho. | 7,72 | 2,49 |

Quanto às Condições Físicas de Trabalho (Tabela 4), as médias também são classificadas como boas e ótimas. Nesse caso, a melhor avaliação recai sobre a luminosidade do ambiente utilizado para o trabalho remoto e a menor média diz respeito à ergonomia do mobiliário, ou seja, a adequação de mesas e cadeiras, por exemplo. É importante atenção nessa última questão, pois a utilização de móveis não adequados ao trabalho pode favorecer, a médio e longo prazo, riscos à saúde física dos teletrabalhadores.

Tabela 4

Resultado descritivo – Condições Físicas de Trabalho

| Item / indicador | Média | Desvio padrão |
|------------------------------------------------------------------|-------|---------------|
| Utilizo móveis adequados para realização do teletrabalho. | 7,09 | 2,86 |
| Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado. | 7,36 | 2,81 |
| Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada. | 8,04 | 2,52 |

As maiores médias da escala foram relacionadas ao Suporte Tecnológico (Tabela 5), sendo que todos os itens tiveram avaliação ótima. Nessa dimensão também foi possível perceber a predominância de representações de bem-estar e de e-QVT obrigatório. Os gestores demonstraram-se satisfeitos principalmente, com a segurança e confiabilidade dos sistemas organizacionais e com o suporte oferecido pela organização.

Tabela 5

Resultado descritivo – Suporte Tecnológico

| Item / indicador | Média | Desvio padrão |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------|
| Meu órgão disponibiliza ferramentas confiáveis de acesso remoto que facilitam a busca e troca de informações para o teletrabalho. | 8,45 | 2,05 |
| Os sistemas que utilizo garantem que as atividades sejam executadas com segurança. | 8,82 | 1,68 |
| No teletrabalho compulsório, a velocidade da rede de internet é satisfatória. | 8,08 | 2,29 |
| A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho compulsório. | 8,24 | 2,17 |
| Todos os <i>softwares</i> necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição. | 8,18 | 2,24 |
| Meu órgão oferece suporte para minhas atividades de teletrabalho. | 8,42 | 2,05 |

Ao analisar as questões relacionadas à dimensão Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Obrigatório (Tabela 6), é importante ressaltar, que, neste caso, a escala se dá de forma invertida,

ou seja, quanto maior o escore médio, menor é a avaliação e, conseqüentemente, menores são os níveis de e-QVT obrigatório. Assim, considerando a inversão da escala, todos os itens dessa dimensão foram avaliados de maneira péssima, ruim ou mediana. Os resultados encontrados permitiram observar possíveis representações de mal-estar no teletrabalho dos gestores, associadas, principalmente, ao aumento da carga de trabalho e da cobrança por resultados, a exigência de maior comprometimento e a necessidade de capacitação e desenvolvimento de competências.

Tabela 6

Resultado descritivo – Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório

| Item / indicador | Média | Desvio padrão |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------|
| No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados. | 7,23 | 2,76 |
| O teletrabalho compulsório exige maior comprometimento. | 7,87 | 2,72 |
| Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho compulsório. | 8,66 | 2,00 |
| Com o teletrabalho compulsório, preciso trabalhar mais para ser reconhecido. | 5,73 | 3,31 |
| Tenho necessidade de me capacitar para desenvolver competências requeridas ao teletrabalho. | 6,34 | 2,96 |

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 Análise de variância (ANOVA)

Neste subtópico serão apresentadas as análises de variância (ANOVA) conduzidas para avaliar a importância de variáveis sócio funcionais, comparando as médias dos gestores nas dimensões de e-QVT obrigatório (atividades do teletrabalhador; gestão do teletrabalho; condições físicas de trabalho; suporte tecnológico; e, sobrecarga decorrente do teletrabalho compulsório).

Foram analisadas as relações entre as médias dos gestores nas dimensões de e-QVT obrigatório e a variável funcional denominada tipo de vínculo com a Administração Pública (efetivo, magistrado, membro, nomeado para cargo comissionado e prestador de serviço). Os achados decorrentes dessa análise evidenciaram diferenças significativas nas dimensões relativas à Atividades do Teletrabalhador [$F(4, 458) = 73,23; p < 0,001$], à Gestão do Teletrabalho [$F(4, 458) = 61,39; p < 0,001$] e ao Suporte Tecnológico [$F(4, 458) = 95,943; p < 0,000$]. Ou seja, os gestores que possuem vínculo efetivo com a administração pública apresentaram níveis mais elevados de e-QVT obrigatório quando comparados aos gestores magistrados. De maneira geral, os gestores que possuem vínculos efetivos com as organizações públicas pesquisadas, percebem que dispõem de capacidades de disciplina e de organização e se demonstram mais satisfeitos com o teletrabalho obrigatório. Da mesma forma, tais gestores avaliam que estão mais preparados no que diz respeito às práticas gerenciais necessárias ao planejamento e ao acompanhamento das equipes virtuais, além de percepções mais favoráveis quanto ao suporte tecnológico disponibilizado.

Com relação à variável tempo de serviço, foi verificada diferença significativa entre as médias da dimensão Condições Físicas do Teletrabalho [$F(4, 464) = 361,985; p < 0,019$], sinalizando que quanto maior o tempo de serviço, mais positivas são as percepções dos gestores quanto aos aspectos relativos ao suporte físico (móveis, espaço físico e luminosidade) disponíveis em sua residência para a realização do teletrabalho obrigatório.

Outro dado encontrado nessas análises diz respeito às médias das dimensões de e-QVT obrigatório e a quantidade de pessoas lideradas. Foi possível verificar diferenças significativas com a dimensão Atividades do Teletrabalhador [$F(4,) = 319,402; p < 0,004$]. Dessa forma, os resultados evidenciam que quanto maior a equipe de liderados mais positivas são as percepções dos gestores quanto aos comportamentos e atitudes necessárias à realização do teletrabalho.

4.3 Análise qualitativa

Para analisar os dados qualitativos foi realizada a leitura flutuante do corpus textual e conduzidas análises de similitude (Figura 2). Os resultados encontrados nessa análise em alguns casos se

diferenciam das médias encontradas por meio da análise quantitativa dos itens da Escala de e-QVT Compulsório.

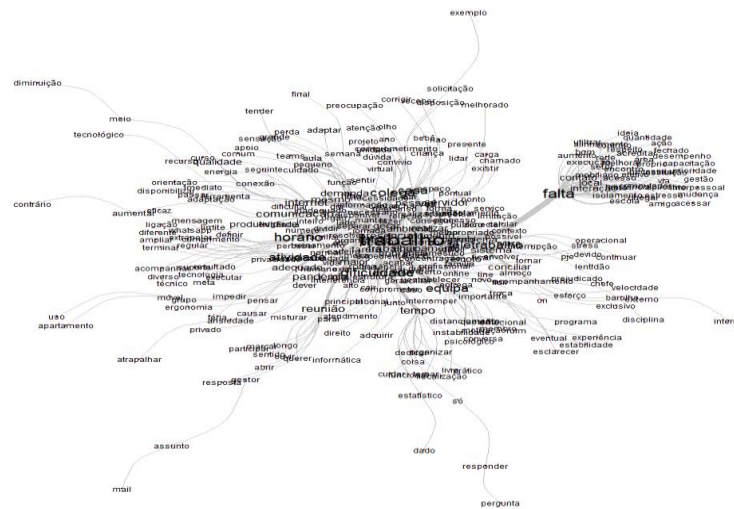


Figura 2. Análise de similitude
Fonte: elaboração própria

Durante a leitura fluente do corpus textual e para facilitar a análise, as respostas foram agrupadas em categorias, sendo que as mais recorrentes são: 1- Condições Físicas do Trabalho (espaço físico, equipamentos e mobiliário); 2- Conflito entre Vida Profissional e Vida Pessoal (dificuldades em conciliar as demandas profissionais com as tarefas domésticas, cuidado com os filhos, estudos, descanso e lazer); 3- Suporte Tecnológico (conexão com internet, velocidade da rede, confiabilidade, estabilidade e segurança dos sistemas organizacionais); 4- Gestão do Teletrabalho (definição de horários e metas, feedback, gestão do tempo, acompanhamento e monitoramento das atividades); 5- Comunicação; 6- Competências (treinamento, desenvolvimento e capacitação); 7- Sobrecarga de Trabalho (exigências sem sentido, aumento da carga horária e da carga de trabalho, desconexão do trabalho).

Diferentemente dos resultados obtidos na análise descritiva os gestores relataram dificuldades, especialmente, naquilo que se refere às condições físicas do trabalho, ao suporte tecnológico e ao equilíbrio entre as atividades profissionais e pessoais. Outra queixa recorrente diz respeito ao suporte tecnológico e as condições físicas de trabalho, especificamente quanto à ausência de equipamentos e de local adequados para realização das atividades em teletrabalho. Também há relatos de dificuldades de comunicação e da falta de interação e convívio social com os demais membros da equipe.

“Trabalha-se muito mais pois as solicitações não terminam quando acaba o expediente. Os servidores, hoje, entram em contato a todo momento utilizando as ferramentas online disponíveis. Antes, os contatos limitavam-se ao horário do expediente. Hoje, como as pessoas podem mandar mensagem a qualquer tempo, se você não atende alguma demanda, acumula-se para o dia seguinte, então o jeito é continuar trabalhando[...]”.

Por outro lado, alguns gestores relataram não terem tido dificuldades com o teletrabalho em si, mas sim, com o momento turbulento vivenciado com a pandemia da Covid-19. Outros descrevem alguns pontos positivos do teletrabalho, tais como a melhoria da qualidade de vida e da diminuição do estresse. Os relatos abaixo, exemplificam essas questões:

“A pandemia causa um grande desgaste emocional nas pessoas, o que dificulta a concentração no trabalho e até mesmo a disposição para o trabalho, mas isso não pode ser atribuído ao teletrabalho, que no meu ponto de vista, é um facilitador para diminuir o stress causado pela pandemia [...]”.

“O único problema é a pandemia em si. O medo do vírus por nós e pelos outros. Realizar teletrabalho é maravilhoso e tenho muito interesse em continuar depois, se possível [...]”.

“Vejo o teletrabalho como uma evolução do serviço público. As dificuldades atuais, não se relacionam diretamente ao teletrabalho, mas a outras restrições devido à pandemia que impedem a realização de uma vida saudável e livre. Acredito que o fim da pandemia, somado ao teletrabalho, elevarão substancialmente a qualidade de vida”.

Resumindo, a análise qualitativa possibilitou observar aspectos positivos e negativos do teletrabalho. Foi possível perceber em alguns casos que alguns indicadores, apesar de avaliados de maneira positiva ou mediana, foram citados como dificuldades encontradas durante a realização do teletrabalho, os quais podem ter sido acentuados devido à ausência de planejamento prévio e a forma emergencial como o trabalho remoto foi adotado.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em linhas gerais, os resultados encontrados demonstram a predominância de representações de bem-estar e bons níveis de qualidade de vida no teletrabalho obrigatório dos gestores públicos brasileiros. Com exceção da dimensão Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório, todas as demais dimensões tiveram avaliações positivas, com médias classificadas como ótimas. Esse resultado está em consonância com os estudos realizados por Green, Tappin e Bentley (2017) e por Pantoja et al. (2020), que se dedicaram a identificar os efeitos do trabalho remoto obrigatório e emergencial após os terremotos ocorridos na Nova Zelândia, em meados de 2010 e 2011, e durante a pandemia da Covid-19, respectivamente.

Embora já fosse utilizado por algumas organizações públicas desde meados de 2005, o teletrabalho ainda era considerado um modelo novo e incipiente de trabalho no setor público brasileiro (Oliveira & Pantoja, 2020) e com o surgimento da crise sanitária, a partir de março de 2020 passou a ser uma realidade em quase totalidade da administração pública. Esse impulso, fez com que o teletrabalho começasse a ser considerado o “novo normal” para as organizações (Wang et al., 2021). Nesse sentido Tokarchuk et al. (2021) afirmam ser fundamental, mesmo em situações emergenciais, que as organizações adotem medidas de prontidão organizacional, considerando os aspectos positivos e negativos do teletrabalho e o investimento na promoção de mudanças culturais. Além disso, citam a necessidade de repensar seus modelos de liderança, atuando a partir da gestão por resultados e capacitando seus gestores para o gerenciamento de equipes à distância e da comunicação e motivação dos trabalhadores.

Os resultados encontrados na presente pesquisa parecem corroborar com as afirmações de Tokarchuk et al. (2021) visto que uma das dificuldades mais citadas pelos gestores públicos brasileiros está relacionada à comunicação. Em muitos casos, foi possível perceber que essas dificuldades, assim como aquelas encontradas na gestão do teletrabalho deve-se em boa parte, a falta de treinamento e capacitação dos gestores e demais membros da equipe e a ausência de programas de desenvolvimento de competências necessárias ao gerenciamento de equipes virtuais, tais como competências digitais e socioemocionais. Nesse ponto, destaca-se que o suporte gerencial é uma das variáveis que podem influenciar de maneira significativa os resultados do teletrabalho para os trabalhadores remotos e para a organização (Contreras et al., 2020; Green et al., 2017).

Além de demonstrar uma percepção de bons níveis de e-QVT obrigatório por parte dos gestores públicos pesquisados, os resultados também evidenciam índices positivos de satisfação com o teletrabalho, assim como encontrado na pesquisa de Tokarchuk et al. (2021), onde os gerentes demonstraram satisfação com o teletrabalho, apesar das circunstâncias adversas ocasionadas pela, e afirmaram que essa forma de trabalho poderá aumentar a produtividade e criatividade dos teletrabalhadores.

No tocante ao suporte tecnológico e as condições físicas do trabalho, todos os itens foram avaliados de forma boa e ótima, contudo, a análise qualitativa demonstrou serem pontos de dificuldades

apontados com frequência. As queixas apresentadas pelos gestores na parte qualitativa parecem confirmar a tese de Moretti et al. (2020) de que devido a emergência de implantação e a ausência de planejamento o ambiente doméstico não seria adequado para o trabalho quando comparado com o ambiente organizacional. Por outro lado, os resultados descritivos demonstram que o suporte tecnológico e as condições físicas do teletrabalho se apresentam adequadas para o trabalho remoto, evidenciando a percepção de bons níveis de qualidade de vida no teletrabalho obrigatório, assim como encontrado por Pantoja et al. (2020). Desse modo, mesmo que a avaliação dessas dimensões tenha sido boa, esse é um assunto que merece atenção e cuidados constantes por parte dos gestores e demais teletrabalhadores, visando evitar possíveis riscos à saúde física.

A análise descritiva relativa à dimensão Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório, demonstra percepções negativas de e-QVT obrigatório dos gestores públicos, especialmente naquilo que diz respeito ao aumento da carga de trabalho e da cobrança por resultados, a exigência de maior comprometimento e a necessidade de capacitação e desenvolvimento de competências para o trabalho remoto. Alinhada a esses resultados, a análise qualitativa também apresenta diversas dificuldades no desempenho do teletrabalho obrigatório, as quais, na maioria das vezes, também puderam ser percebidas por trabalhadores que desempenhavam atividades remotas antes mesmo da obrigatoriedade imposta pela pandemia. Os principais pontos negativos apontados pelos gestores dizem respeito às dificuldades com o suporte tecnológico e organizacional, às condições físicas do trabalho, ao isolamento social e profissional, ao aumento da carga de trabalho, ao conflito entre vida profissional e vida familiar/pessoal, a indefinição de horários e a desconexão do trabalho. Esse resultado parece confirmar algumas desvantagens do teletrabalho encontradas em estudos anteriores a pandemia (Aderaldo et al., 2017; Chakrabarti, 2018; Filardi et al., 2020; Nohara et al., 2010; Oliveira & Pantoja, 2020), bem como reforçar a necessidade de um planejamento e gerenciamento adequado dessa modalidade de trabalho.

Em síntese, as análises de variância evidenciaram diferenças significativas nas médias das dimensões de qualidade de vida no teletrabalho compulsório, considerando as variáveis sócio funcionais dos gestores públicos brasileiros, aqui pesquisados. Mais especificamente, indicaram que o tipo de vínculo dos gestores, o tempo de serviço e a quantidade de pessoas lideradas apresentam correlações significativas com algumas dimensões de e-QVT. No que se refere ao tipo de vínculo, os gestores que têm vínculo efetivo com a administração pública, quando comparados aos gestores magistrados, apresentaram índices de e-QVT mais elevados nas dimensões relativas à atividade do teletrabalhador, gestão do teletrabalho e suporte tecnológico. No que diz respeito ao tempo de serviço, os gestores que possuem mais tempo na função gerencial relataram que dispõem, em suas residências, de condições físicas de teletrabalho mais adequadas à execução das atividades remotas. Por fim, quanto à quantidade de pessoas lideradas, merece destaque a constatação de que é significativa a interdependência entre os comportamentos e atitudes dos gestores, tais como disciplina, concentração, organização e interesse e níveis de satisfação com a realização do trabalho remoto compulsório e o tamanho da equipe de teletrabalho. Assim quanto maior a equipe de liderados mais positivas as percepções dos gestores quanto às capacidades e atitudes requeridas à plena realização do trabalho remoto compulsório.

6 CONCLUSÃO

O presente estudo buscou analisar os níveis de Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT) Obrigatório de gestores públicos brasileiros de seis organizações dos poderes executivo e judiciário. Para tanto foi aplicado um questionário composto pela Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório e de uma questão aberta sobre as principais dificuldades encontradas para execução do trabalho remoto obrigatório e emergencial.

Os resultados demonstram, em geral, a predominância de representações de bem-estar e de e-QVT obrigatório por parte da amostra investigada, com exceção da dimensão Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório que evidenciou possíveis fontes de mal-estar no trabalho, especialmente naquilo que se refere ao aumento da carga horária, da cobrança por resultados e da exigência de comprometimento. Além disso, outros aspectos negativos encontrados estão

relacionados ao conflito entre vida pessoal e vida profissional, a definição de horários e a desconexão do trabalho. Esses aspectos já eram percebidos por teletrabalhadores mesmo antes da pandemia da Covid-19, no entanto, parecem ter sido acentuados com a pandemia, devido às restrições sanitárias impostas.

Se os desafios para os teletrabalhadores já são diversos, para os gestores podem ser ainda maiores, visto que, além de ter que lidar com os desafios comuns aos demais trabalhadores, ainda precisam aprender a gerenciar atividades e equipes à distância de forma a compatibilizar o alcance de resultados institucionais e a promoção da e-QVT. Se em contextos planejados de implementação, o teletrabalho traz a necessidade de treinamento, capacitação e desenvolvimento de habilidades e competências gerenciais, especialmente no que diz respeito a pactuação de metas e ao monitoramento das atividades, em um contexto de implementação emergencial e compulsória essas necessidades podem ficar ainda mais latentes visto que é preciso considerar o momento turbulento vivenciado, além de todo o contexto pessoal e familiar dos trabalhadores de modo a evitar possíveis sobrecargas, injustiças e riscos à saúde física e mental dos membros da equipe. Essas questões podem onerar as atividades dos gestores, que caso não estejam preparados para gerenciar em situações adversas de teletrabalho, podem prejudicar os níveis de bem-estar, de satisfação e de e-QVT obrigatório.

Diante disso e do crescimento exponencial do teletrabalho devido a pandemia da Covid-19, os resultados encontrados neste estudo contribuem com as organizações públicas pois retratam a necessidade e importância do desenvolvimento de políticas públicas de gestão de pessoas que considerem essa nova realidade organizacional, as especificidades dos perfis gerenciais, com base nas variáveis sociodemográficas, bem como permitam a construção de uma capacidade adaptativa rápida e eficaz em situações turbulentas. Para isso, a oferta de sistemas de informação e comunicação, o suporte tecnológico e organizacional, a comunicação organizacional, a liderança, as ações de treinamento, desenvolvimento e capacitação e de promoção da saúde e da qualidade de vida, são fundamentais.

Deste modo, uma reflexão para o futuro deverá partir dos pressupostos de que a organização do trabalho e os modelos e práticas de liderança pública se encontram em intensa transformação. E mais especificamente, que a preparação dos gestores no contexto do teletrabalho é ferramenta essencial para enfrentá-las. Tal reflexão precisará integrar os achados de pesquisas no setor público aos conteúdos abordados na literatura sobre teletrabalho, liderança e equipes virtuais.

O presente estudo possui algumas limitações, como por exemplo, o recorte transversal que não possibilita a identificação de possíveis mudanças nas percepções dos gestores sobre a e-QVT. Além disso, a pesquisa teve foco apenas no setor público e apesar de ter contemplado instituições com sede em mais de um estado da federação e no Distrito Federal, não foi possível verificar se os níveis de e-QVT se confirmam em instituições privadas, nem tampouco compará-los de forma regional.

No entanto, estudos futuros podem preencher essa lacuna, avaliando a percepção de qualidade de vida no teletrabalho compulsório em diferentes momentos, e após a pandemia, a influência do contexto organizacional e social na percepção dos gestores sobre a e-QVT, as questões de liderança e gênero relacionadas sobretudo a sobrecarga de trabalho, a desconexão do trabalho e as dificuldades de equilibrar vida familiar e vida pessoal.

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>

- Anderson, A. J., Kaplan, S., & Vega, R. P. (2014). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (August). <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.966086>
- 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>
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability (Switzerland)*, 12(9), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Bulińska-Stangrecka, H., & Bagieńska, A. (2021). The Role of Employee Relations in Shaping Job Satisfaction as an Element Promoting Positive Mental Health at Work in the Era of COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1903. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041903>
- 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>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11(December), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Darics, E. (2020). E-Leadership or “How to Be Boss in Instant Messaging?” The Role of Nonverbal Communication. *International Journal of Business Communication*, [S. l.], v. 57, n. 1, p. 3–29. <https://doi.org/10.1177/2329488416685068>
- Dolce, V., Vayre, E., Molino, M., & Ghislieri, C. (2020). Far Away, So Close? The Role of Destructive Leadership in the Job Demands–Resources and Recovery Model in Emergency Telework. *Social Sciences*, 9(11), 196. <https://doi.org/10.3390/socsci9110196>
- Ferreira, M. C. (2012). *Qualidade de Vida no Trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores* (2a edição). Brasília: Paralelo.
- 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>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Green, N., Tappin, D., & Bentley, T. (2017). Exploring the Teleworking Experiences of Organizations in a Post-Disaster Environment. *New Zealand Journal of Human Resources Management*, 17(1), 1–19.
- 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>
- 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>
- Mele, V., Bellé, N., & Cucciniello, M. (2021). Thanks, but no thanks. Preferences towards teleworking colleagues in public organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1–31. <https://doi.org/10.1093/jopart/muab012>
- Moretti, A., Menna, F., Aulicino, M., Paoletta, M., Liguori, S., & Iolascon, G. (2020). Characterization of Home Working Population during COVID-19 Emergency: A Cross-Sectional Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(17), 6284. <https://doi.org/10.3390/ijerph17176284>
- 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*, 71(2), 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>
- Oliveira, M. A. M., & Pantoja, M. J. (2020). Desafios e Perspectivas do Teletrabalho nas Organizações : Cenário da Produção Nacional e Agenda de Pesquisa [Challenges and Perspectives of Teleworking in Organizations : National Production Scenario]. *Revista Ciências Administrativas*, 26(3), 1–12. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2020.26.3.9538>
- 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>
- Pantoja, M. J., Andrade, L. L. S., & Oliveira, M. A. M. (2020). Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. *Revista Da UI_IPSantarém*, 8(4), 80–94. <https://doi.org/10.25746/ruiips.v8.i4.21975>
- Tokarchuk, O., Gabriele, R., & Neglia, G. (2021). Teleworking during the Covid-19 Crisis in Italy: Evidence and Tentative Interpretations. *Sustainability*, 13(4), 2147. <https://doi.org/10.3390/su13042147>
- 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)
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>