

Qualidade de Vida no Teletrabalho Obrigatório em Organizações Públicas: preditores individuais

Autoria

Miriam Aparecida Mesquita Oliveira - miriam.oliveira21@gmail.com

Outro (PPGP) - Universidade de Brasília

Outro - Outra (Escola Nacional de Administração Pública)

Maria Júlia Pantoja - jpantoja@unb.br

Outro (Pós-Graduação em Gestão Pública) - Universidade de Brasília

Outro - Outra

André Vaz Lopes - andrevazlopes@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin – PPGA - Universidade de Brasília

Onofre Rodrigues de Miranda - onofre.miranda@gmail.com

Outro (PPGPSTO) - Universidade de Brasília

Outro

LAIZE LOPES SOARES DE ANDRADE - laizelos@gmail.com

Outro (Gestão Pública) - Universidade de Brasília

Outro - Outra

Resumo

O gerenciamento dos impactos causados pela pandemia da Covid-19 impõe diversos desafios para as organizações que precisaram se adaptar ao teletrabalho de forma emergencial e obrigatória. Nesse cenário, onde os trabalhadores foram obrigados a desenvolver suas atividades de forma remota e sem planejamento prévio, a presente pesquisa, realizada com 5.695 servidores públicos brasileiros, busca identificar os níveis de Qualidade de Vida no Teletrabalho de teletrabalhadores obrigatórios de diferentes organizações públicas, bem como verificar a influência das características individuais e funcionais sobre as dimensões desse construto. Os resultados demonstraram, em geral, a predominância de representações de bem-estar e de qualidade de vida no teletrabalho, evidenciando também, possíveis fontes de mal-estar quanto a sobrecarga decorrente do teletrabalho obrigatório. Além disso, foi possível observar que características individuais e funcionais influenciam a percepção de suporte tecnológico e os níveis de qualidade de vida no teletrabalho realizado de forma obrigatória. Os resultados encontrados ratificam a necessidade de uma seleção cuidadosa dos teletrabalhadores, da definição clara e justa de metas e do direito a desconexão do trabalho.

Qualidade de Vida no Teletrabalho Obrigatório em Organizações Públicas: preditores individuais

Resumo

O gerenciamento dos impactos causados pela pandemia da Covid-19 impõe diversos desafios para as organizações que precisaram se adaptar ao teletrabalho de forma emergencial e obrigatória. Nesse cenário, onde os trabalhadores foram obrigados a desenvolver suas atividades de forma remota e sem planejamento prévio, a presente pesquisa, realizada com 5.695 servidores públicos brasileiros, busca identificar os níveis de Qualidade de Vida no Teletrabalho de teletrabalhadores obrigatórios de diferentes organizações públicas, bem como verificar a influência das características individuais e funcionais sobre as dimensões desse construto. Os resultados demonstraram, em geral, a predominância de representações de bem-estar e de qualidade de vida no teletrabalho, evidenciando também, possíveis fontes de mal-estar quanto a sobrecarga decorrente do teletrabalho obrigatório. Além disso, foi possível observar que características individuais e funcionais influenciam a percepção de suporte tecnológico e os níveis de qualidade de vida no teletrabalho realizado de forma obrigatória. Os resultados encontrados ratificam a necessidade de uma seleção cuidadosa dos teletrabalhadores, da definição clara e justa de metas e do direito a desconexão do trabalho.

Palavras-chave: Teletrabalho. Trabalho Remoto. Qualidade de Vida no Teletrabalho. Administração Pública. Covid-19.

1. Introdução

A transformação digital nas organizações públicas tem impulsionado diversas inovações nos processos de trabalho com o objetivo de melhorar os serviços prestados à sociedade. Essas transformações se intensificaram significativamente diante a recomendação de distanciamento social, a interrupção de atividades não essenciais como forma de enfrentamento da pandemia da Covid-19 (GOSTIN; WILEY, 2020) e a necessidade de suspensão de diferentes atividades presenciais.

O gerenciamento dos impactos causados pela pandemia impõe diversos desafios para as práticas e políticas de gestão de pessoas no setor público, que devem se adaptar a uma nova forma de trabalho e de prestação de serviços à sociedade. Devido à crise sanitária mundial em decorrência da Covid-19, boa parte dos servidores públicos passaram a desenvolver suas atividades a partir de seu ambiente domiciliar, sem nenhum tipo de planejamento adequado por parte das organizações e dos próprios servidores, independentemente de suas habilidades e da natureza de suas atividades, tendo ainda, que lidar com a necessidade de distanciamento e isolamento social, além do medo e das incertezas causadas pelo vírus.

O teletrabalho, também conhecido como trabalho remoto ou *home-office*, já era utilizado em algumas organizações públicas brasileiras, mesmo que de forma incipiente (OLIVEIRA; PANTOJA, 2020a), com o objetivo de aumentar a produtividade e melhorar a qualidade de vida dos servidores. No entanto, com a pandemia, passou a ser utilizado de forma emergencial e, em alguns casos, obrigatória, tornando-se uma realidade em quase a totalidade da administração pública que teve que implantar formas de trabalho 100% remotas de maneira imediata e sem qualquer tipo de análise prévia. Entre março e setembro de 2020, cerca de 50% dos servidores públicos federais brasileiros desempenhavam suas atividades em casa, sendo que, em alguns órgãos, como no Ministério da Educação, esse percentual alcançou quase que a totalidade de seus servidores já que 98% atuaram em teletrabalho durante alguns períodos (MINISTÉRIO

DA ECONOMIA, 2020a). Se por um lado, o trabalho remoto nas residências de servidores foi implementado de forma obrigatória devido à crise sanitária, por outro lado, observa-se uma economia gerada na ordem de um bilhão de reais aos cofres públicos (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020b).

Em que pese possibilitar a continuidade da atividade econômica em momentos de crise, e apresentar diversas vantagens em situações normais, o teletrabalho também apresenta pontos negativos que devem ser identificados e tratados para evitar prejuízos à saúde e ao desempenho dos trabalhadores e, conseqüentemente aos resultados e objetivos organizacionais. As desvantagens do teletrabalho percebidas em situações normais podem ser potencializadas durante a realização do trabalho remoto obrigatório (OLIVEIRA; PANTOJA, 2020b) mesmo para as pessoas que já tinham tido alguma experiência com essa forma de trabalho, uma vez que é executado em contexto organizacional, familiar e social completamente distinto daqueles vivenciados antes da pandemia.

Sem espaços adequados, vários trabalhadores tiveram que improvisar as configurações de trabalho, além de conciliar as atividades laborais com o cuidado simultâneo com os filhos devido o fechamento das escolas e creches, com as tarefas domésticas e as demandas familiares em geral e, o resultado em alguns casos, tem sido a queda da produtividade e da motivação, o aumento do estresse e o impacto negativo da saúde mental (TONIOLO-BARRIOS; PITT, 2021). Com isso, os resultados do teletrabalho obrigatório no bem-estar dos teletrabalhadores tem sido uma fonte de preocupação entre os pesquisadores (DOLCE et al., 2020), tornando-se relevante refletir sobre quais são as possíveis conseqüências do teletrabalho adotado de forma obrigatória e emergencial para a qualidade de vida no trabalho e para a saúde física e mental desses teletrabalhadores (BULIŃSKA-STANGRECKA; BAGIŃSKA, 2021; DOLCE et al., 2020; MORETTI et al., 2020).

Diante disso, este estudo visa identificar os níveis de Qualidade de Vida no Teletrabalho (aqui identificado como *e-QVT*) de teletrabalhadores obrigatórios de diferentes organizações públicas, bem como verificar a influência de variáveis relacionadas às características individuais sobre as dimensões de Qualidade de Vida no Teletrabalho Obrigatório, como forma de avançar na literatura sobre a qualidade de vida no trabalho, tratando de uma nova realidade na forma e nas relações do trabalho, e que ainda não foram investigadas em profundidade. Além disso, esse trabalho fornece evidências para que os gestores possam melhorar a produtividade e o bem-estar dos trabalhadores remotos durante a pandemia ou até mesmo em práticas de teletrabalho após o período pandêmico.

Para atender a esses propósitos, o texto está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo é realizada uma contextualização da problemática; apresentando no segundo capítulo enfoques teóricos sobre teletrabalho e Qualidade de Vida no Teletrabalho; em seguida, o terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa; posteriormente, são apresentados os resultados encontrados seguidos da discussão dos dados. Por fim, são apresentadas as limitações do trabalho, são sugeridas possibilidades de pesquisas futuras e as considerações finais do estudo.

2. Referencial teórico

2.1 Teletrabalho Tradicional e Teletrabalho Obrigatório

O surgimento de novas tecnologias da informação e comunicação (TICs), assim como a necessidade de modernização dos processos e práticas de trabalho na administração pública, fizeram com que o teletrabalho começasse a ser utilizado pelas organizações públicas como prática inovadora e com a expectativa de alinhar o alcance dos objetivos organizacionais, a

redução de custos, o aumento de produtividade e a melhoria da qualidade de vida dos servidores. Em seu trabalho seminal, Nilles (1997) define o teletrabalho como qualquer alternativa capaz de substituir de forma parcial ou integral as viagens ao trabalho pelas TICs. De maneira mais ampla, o teletrabalho pode ser definido como arranjo de trabalho flexível, onde, por meio do uso de TICs, os funcionários trabalham fisicamente fora do ambiente organizacional (MELE; BELLÉ; CUCCINIELLO, 2021).

Segundo Berugue Kowalski e Swanson (2005) os fatores de sucesso de um programa de teletrabalho estão divididos em três categorias macro que se inter-relacionam com os processos organizacionais, gerenciais e do trabalhador: suporte, comunicação e confiança. A categoria suporte engloba o apoio da alta administração e da chefia imediata, as tecnologias e ferramentas disponíveis para execução do teletrabalho, treinamento dos gerentes e dos teletrabalhadores, apoio familiar e divisão das fronteiras entre trabalho e família. Na comunicação, as variáveis referem-se à existência de uma política formal de teletrabalho, habilidades de comunicação formal e informal e a interação social. Na última categoria, que trata da confiança, os autores citam a gestão por resultados, a cultura baseada na confiança, a confiança nos gestores e no teletrabalhador.

Em estudo realizado em duas instituições públicas brasileiras anterior à atual crise sanitária, Filardi, Castro e Zanini (2020) identificaram 12 fatores que impactam significativamente na percepção positiva ou negativa e nos resultados do teletrabalho. Esses fatores referem-se a: 1- qualidade de vida no trabalho; 2- indicadores profissionais do teletrabalho; 3- indicadores pessoais do teletrabalho; 4- indicadores estruturais do teletrabalho; 5- equilíbrio entre trabalho e família; 6- relacionamento com o gestor; 7- fatores internos ao trabalho; 8- fatores externos ao trabalho; 9- estrutura domiciliar; 10- adaptação ao teletrabalho; 11- estrutura organizacional; e, 12- treinamento. Além desses fatores, os resultados da pesquisa revelaram ainda, a necessidade de cuidados com a saúde física e mental dos teletrabalhadores e de uma seleção cuidadosa de quem poderá atuar remotamente.

Com o surgimento da crise sanitária devido à pandemia da Covid-19 e para atender as recomendações das autoridades sanitárias, várias organizações foram obrigadas a iniciar programas de teletrabalho ou aumentar o número de teletrabalhadores para garantir a segurança de seus trabalhadores, independentemente de sua vontade prévia (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020), adaptando seus processos de trabalho sem o tempo necessário para que as categorias e fatores essenciais para um planejamento adequado pudessem ser considerados. O fato, é que problemas globais relacionados a questões ambientais ou riscos de novas doenças podem ser considerados aspectos condutores do trabalho remoto (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020) e, com a atual pandemia, a realidade do teletrabalho passa a ser considerada como o “novo normal” para as organizações (WANG et al., 2021).

Alguns estudos empíricos anteriores demonstram resultados favoráveis do teletrabalho, como a melhoria do desempenho, a motivação e a satisfação no trabalho, um equilíbrio entre trabalho e família, a redução dos níveis de estresse, a melhoria da qualidade de vida e do bem-estar, menores taxas de intenção de rotatividade e o aumento da produtividade (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; GAJENDRAN; HARRISON, 2007; HISLOP et al., 2015; KAZEKAMI, 2020; NOGUEIRA FILHO et al., 2020). Por outro lado, há também estudos que levantaram um conjunto de aspectos negativos, como o isolamento profissional e social, a sobrecarga de trabalho, a ausência de suporte tecnológico adequado, a readaptação do teletrabalhador quando do retorno ao regime presencial e o desequilíbrio entre vida profissional e familiar (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; CHAKRABARTI, 2018; PÉREZ; SÁNCHEZ; DE LUIS CARNICER, 2002; ROSENFELD; ALVES, 2011). Esses aspectos negativos ao teletrabalho podem impactar diretamente nos níveis de qualidade de vida no teletrabalho, principalmente durante a realização do teletrabalho obrigatório. O fenômeno

teletrabalho torna-se, portanto, foco de interesse entre estudiosos de diferentes áreas de conhecimento, especialmente devido à atual crise sanitária.

Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) definem o teletrabalho compulsório como trabalho flexível realizado fora do ambiente organizacional, mediado por TICs e adotado de maneira imediata e contingencial para garantir isolamento social e produtividade em situações de crise. Ampliando esse conceito e considerando que o teletrabalho tem sido utilizado como uma inovação capaz de auxiliar as organizações em momentos turbulentos, como ataques terroristas e desastres naturais (GILL, 2005; GREEN; TAPPIN; BENTLEY, 2017; MARTIN; MACDONNELL, 2012), o teletrabalho obrigatório pode ser definido como modalidade de trabalho realizada de maneira remota, com o uso de TICs, adotado de forma emergencial e obrigatória, por razões que extrapolem a vontade da empresa ou do trabalhador como, por exemplo, os terremotos ocorridos nos anos de 2010 e 2011 na Nova Zelândia e os ataques terroristas de 11 de setembro nos Estados Unidos, onde os trabalhadores não puderam ir para as empresas e, atualmente, a crise mundial sanitária devido à pandemia da Covid-19. Essas situações reforçaram a necessidade de as organizações implementarem o teletrabalho obrigatório como forma de garantir a continuidade das atividades laborais, preservando a segurança dos trabalhadores, e se adaptando as restrições de mobilidade ou acesso às empresas. Essa perspectiva no mundo organizacional ressalta a importância de estudos que avaliem a qualidade de vida no teletrabalho.

2.2 Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT)

O indivíduo, a sociedade e a estrutura organizacional são fatores que, juntamente com a forma como cada programa de teletrabalho é realizado pelos teletrabalhadores e gestores, impactam significativamente na Qualidade de Vida (QV) e na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) (VAN SELL; JACOBS, 1994). Esses fatores, alinhados a aspectos relacionados a gestão por resultados, a comunicação formal, a qualificação dos teletrabalhadores, o suporte técnico e tecnológico, salários e benefícios, a natureza das tarefas, o perfil dos teletrabalhadores, a motivação para realizar o teletrabalho, a gestão do tempo e variáveis individuais sociodemográficas, interferem nos resultados do teletrabalho aumentando a concentração e a flexibilidade e, melhorando a gestão do tempo. Isso porque, embora não seja um ponto positivo para todos os teletrabalhadores, o teletrabalho aumenta a capacidade de concentração devido a diminuição das distrações, permite conciliar os objetivos pessoais e profissionais e possibilita autonomia para o desempenho das tarefas (VAN SELL; JACOBS, 1994).

Segundo Andrade (2020), o conceito de Qualidade de Vida no Teletrabalho engloba a organização do trabalho, realizado de forma remota, garantindo o bem-estar, respeitando às características do indivíduo e proporcionando o desenvolvimento de habilidades e o alcance das metas de vida alinhadas a produtividade organizacional. Com base nisso, a autora define Qualidade de Vida no Teletrabalho como o trabalho desenvolvido fora do ambiente organizacional, com o uso de TICs, com qualidade, com a predominância de emoções e humores positivos e gerando satisfação e realização pessoal e profissional aos teletrabalhadores.

Apesar de promover experiências positivas de qualidade de vida e bem-estar, especialmente devido a maior autonomia, controle e flexibilidade dos teletrabalhadores, é importante destacar que as diferenças individuais precisam ser consideradas pelos gestores, pois essas experiências positivas podem não ser percebidas por todas as pessoas (VEGA; ANDERSON; KAPLAN, 2014) principalmente em contextos adversos como os vivenciados com a pandemia. Provavelmente a maior parte dos trabalhadores com atividades laborais remotas tiveram sua primeira experiência de teletrabalho de forma obrigatória e por esse

motivo, o ambiente doméstico pode não ser adequado para o trabalho quando comparado com o ambiente organizacional (MORETTI et al., 2020).

Em estudo realizado com 51 teletrabalhadores obrigatórios, buscando examinar o impacto do trabalho remoto na percepção de produtividade e satisfação do trabalho, no estresse relacionado ao trabalho e nas questões musculoesqueléticas, Moretti et al. (2020) identificaram que o teletrabalho obrigatório parece estar associado a um incremento nos riscos à saúde física e mental dos teletrabalhadores. Se por um lado, os autores perceberam melhorias nos níveis de estresse devido à ausência do deslocamento de casa para o trabalho, por outro lado, perceberam que, diferentemente de pesquisas anteriores, os teletrabalhadores relataram uma redução nos níveis de produtividade e que, o isolamento social imposto pela pandemia, aliado a uma redução acentuada de atividades físicas e a ausência de espaços adequados e móveis ergonômicos podem impactar negativamente a saúde física e mental desses teletrabalhadores.

Além de melhorar a resiliência organizacional em situações disruptivas, aumentando a capacidade adaptativa, pesquisas realizadas após desastres naturais indicam que o teletrabalho permite a continuidade das atividades organizacionais e melhorias no bem-estar dos funcionários (DONNELLY; PROCTOR-THOMSON, 2015). Em pesquisa qualitativa com sete gestores e 13 teletrabalhadores após um desastre natural, Green, Tappin e Bentley (2017) relatam que, embora sua utilização tenha sido dificultada inicialmente, devido a infraestrutura e suporte tecnológicos inadequados, especialmente no que diz respeito a comunicação e a colaboração, a experiência prévia em teletrabalho e o suporte gerencial facilitaram o uso do teletrabalho nesse contexto, sendo que as características individuais, da tarefa, do ambiente e da organização foram capazes de influenciar os resultados de produtividade e o bem-estar dos trabalhadores remotos.

A partir de dois estudos realizados com funcionários chineses que trabalhavam em casa durante a pandemia, Wang et al. (2021) identificaram quatro principais desafios do teletrabalho durante a pandemia e que estão relacionados ao conflito entre trabalho e família, a comunicação ineficaz, a procrastinação e a solidão, bem como quatro características virtuais do trabalho: apoio social, autonomia do trabalho, monitoramento e carga de trabalho. Para os autores, esses aspectos podem prejudicar direta ou indiretamente a eficácia e o bem-estar no trabalho dos teletrabalhadores, sendo o conflito entre trabalho e família apontado como o maior desafio do teletrabalho durante a pandemia. Outro aspecto relevante é a confiança interpessoal, já que quanto melhor a relação com os colegas da equipe e com os líderes, maior é a satisfação e o bem-estar no trabalho (BULÍNSKA-STANGRECKA; BAGIEŃSKA, 2021).

Ao realizarem uma pesquisa com 438 teletrabalhadores de uma instituição pública brasileira, a fim de identificar os níveis de qualidade de vida no teletrabalho obrigatório, Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) propuseram um modelo teórico constituído por cinco dimensões, apresentadas na Figura 1. As autoras constataram bons níveis de *e-QVT* obrigatório, mesmo diante a situação atípica e adversa vivenciada com a pandemia e a necessidade de atenção para as questões relacionadas, sobretudo, a sobrecarga de trabalho e a saúde mental.

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

Dimensões	Definição
Atividades do Teletrabalhador	Ações realizadas pelo trabalhador para alcançar os 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.
---	---

Fonte: Pantoja, Andrade e Oliveira (2020)

Este trabalho amplia a aplicação do modelo teórico, identificando os níveis de *e-QVT* em uma grande amostra de servidores públicos brasileiros, e verificando a influência de variáveis relacionadas às características individuais sobre as dimensões da *e-QVT* Obrigatório.

3. Método

A pesquisa integra a abordagem quantitativa e foi realizada em nove instituições públicas brasileiras, dos poderes executivo, legislativo e judiciário e das esferas federal e estadual, no período compreendido entre 12 de maio a 12 de junho de 2020. A participação foi voluntária e participaram servidores públicos que atuavam em regime de teletrabalho no momento da pesquisa.

Para este estudo será utilizado o modelo teórico de *e-QVT* Obrigatório proposto por Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) composto de 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.

3.1 Amostra

Participaram da pesquisa um total de 5.695 servidores públicos brasileiros. De acordo com os dados obtidos, o perfil dos participantes não apresenta predominância em relação ao gênero, sendo metade da amostra do gênero feminino e a outra metade do gênero masculino. A idade média é de 40 a 49 anos; 58,5% são casados; 42% possuem nível superior completo e 40,4% possuem especialização. O tempo médio de serviço é de 14,1 anos ($dp = 9,23$); 79% são ocupantes de cargos de nível superior e 77% da amostra nunca haviam atuado em teletrabalho antes da pandemia.

3.2 Instrumento de coleta de dados

A pesquisa foi disponibilizada aos trabalhadores por meio de formulário eletrônico no *Google Forms*®, pelas unidades de gestão de pessoas das instituições participantes. Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário dividido em duas partes. Na primeira foi utilizada a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório validada por Pantoja, Andrade e Oliveira (2020), composta de 34 itens, divididos nas cinco dimensões da *e-QVT* obrigatório e com índices de confiabilidade satisfatórios, conforme pode ser observado na Tabela 1. As questões foram mensuradas com base em uma escala tipo *Likert* de 11 pontos, onde 0 = discordância total e 10 = concordância total. A segunda parte do questionário engloba questões sobre dados individuais.

Tabela 1.

Confiabilidade da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório

Fatores	Alfa de Cronbach
Atividades do Teletrabalhador	0,94
Gestão do Teletrabalho	0,87
Suporte Tecnológico	0,88
Condições Físicas do Trabalho	0,89
Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório	0,70

Fonte: Pantoja, Andrade e Oliveira (2020)

3.3 Modelo hipotético de *e-QVT* Obrigatório: Categoria e Variáveis

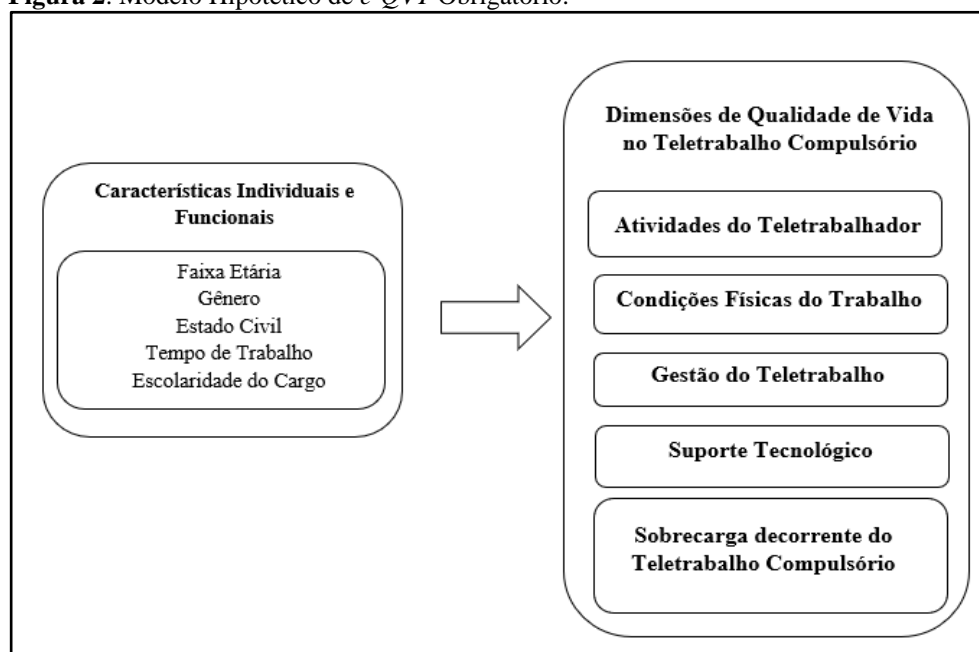
A metodologia proposta utiliza dados primários para investigar a influência de variáveis individuais sobre a QV no teletrabalho realizado durante a pandemia. Para tanto, foi desenvolvido um modelo de *e-QVT* Obrigatório que relaciona tais variáveis às dimensões de Qualidade de Vida no Teletrabalho Obrigatório, e espera-se validar as seguintes hipóteses:

H1: As características individuais (gênero, estado civil, faixa etária) influenciam os níveis de qualidade de vida no teletrabalho obrigatório;

H2: As características funcionais (escolaridade do cargo e tempo de serviço) influenciam os níveis de qualidade de vida no teletrabalho obrigatório.

O modelo conceitual desenvolvido e que será testado, é composto de uma categoria de variáveis antecedentes relacionadas as características individuais e funcionais dos servidores, conforme representado na Figura 2.

Figura 2. Modelo Hipotético de *e-QVT* Obrigatório.



Fonte: elaboração própria.

A categoria Características Individuais e Funcionais é definida como o conjunto de informações relativas aos servidores em teletrabalho obrigatório nas organizações estudadas, tais como: gênero; estado civil; faixa etária; escolaridade do cargo; e, tempo de serviço.

3.4 Análise dos dados

Os dados foram analisados por meio de análises descritivas e inferenciais com o uso do *software IBM® Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*, versão 20. A interpretação das análises descritivas foi realizada com base na classificação de *e-QVT* apresentada na Tabela 2.

Tabela 2

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, Andrade e Oliveira (2020)

A graduação utilizada para avaliação foi elaborada a partir da Cartografia Psicométrica de Ferreira (2012), onde: 0 a 1,9 = mal-estar intenso; 2 a 3,9 = mal-estar moderado; 4 a 5,9 = zona de transição; 6 a 7,9 = bem-estar moderado; e, 8 a 10 = bem-estar intenso. As avaliações de mal-estar intenso e mal-estar moderado encontram-se na faixa de mal-estar dominante e por isso representam risco de adoecimento; a zona de transição significa estado de alerta; e, as zonas de bem-estar moderado e bem-estar intenso encontram-se na faixa de promoção da saúde.

O teste do modelo hipotético foi realizado por meio de cinco modelos de regressão múltipla (*stepwise*) para cada uma das variáveis dependentes, representadas, respectivamente, pelas dimensões de *e-QVT* Obrigatório (Atividades do Teletrabalho, Gestão do Teletrabalho, Suporte Tecnológico, Condições Físicas do Trabalho e Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório), tendo como variáveis independentes as características individuais e funcionais (gênero, estado civil, faixa etária, escolaridade do cargo e tempo de serviço). Essas análises tiveram como objetivo a identificação da capacidade particular de cada característica individual e funcional impactar (R^2 parciais) cada uma das dimensões de *e-QVT*.

4. Resultados

Esta seção foi organizada em dois tópicos. No primeiro, apresentam-se a análise descritiva realizada a fim de identificar os níveis de *e-QVT* de teletrabalhadores obrigatórios de diferentes organizações públicas; no segundo, informam-se os resultados obtidos com a análise da influência de variáveis relacionadas às características individuais e funcionais sobre as dimensões de *e-QVT* Obrigatório.

4.1 Análise descritiva – níveis de *e-QVT* de teletrabalhadores obrigatórios

Para identificar os níveis de *e-QVT* Obrigatório, procedeu-se uma análise descritiva através do cálculo das médias e desvios padrão dos itens da escala. Ao analisar os itens relacionados à dimensão Atividades do Teletrabalhador, apresentados na Tabela 3, é possível observar a predominância de representações positivas de *e-QVT* Obrigatório, visto que a maior parte dos itens se encontram na zona de avaliação ótima. As melhores avaliações recaem sobre a capacidade de disciplina e organização dos teletrabalhadores e na satisfação em atuar de forma remota durante a pandemia. Por outro lado, embora tenha apresentado avaliação boa, merece atenção o item “Sinto que o teletrabalho compulsório melhora minhas relações de trabalho”, já que a média apresentada se encontra na faixa limite entre avaliação boa e avaliação mediana.

Tabela 3.

Resultado descritivo da dimensão Atividades do Teletrabalhador e Gestão do Teletrabalho

Item	Média	DP
<i>Atividades do Teletrabalhador</i>		
Consigo ter momentos livres durante a realização do teletrabalho compulsório.	7,21	2,78
No teletrabalho compulsório, há menos interrupções durante a execução das atividades.	7,08	3,10
Minhas metas de trabalho estão adequadas para execução do teletrabalho compulsório.	8,01	2,47
Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional no teletrabalho compulsório.	8,01	2,63
Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho.	7,73	2,77

Sinto que o teletrabalho compulsório melhora minhas relações de trabalho.	6,63	3,06
Consigo manter uma rotina equilibrada de trabalho, descanso e lazer.	7,41	2,99
Consigo manter concentração na realização do teletrabalho compulsório.	8,27	2,40
Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho compulsório.	8,16	2,53
Tenho interesse em realizar o teletrabalho após a pandemia.	8,24	2,99
Tenho disciplina na execução das atividades.	8,94	1,78
Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva.	8,72	1,89
Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho.	8,54	2,41
Gestão do Teletrabalho		
Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe.	7,18	3,02
Meu chefe supervisiona sistematicamente minhas metas de trabalho em regime de teletrabalho compulsório.	7,48	2,74
Recebo <i>feedback</i> sobre as atividades desempenhadas em teletrabalho compulsório.	7,05	3,01
Há qualidade na comunicação entre os membros da equipe.	8,08	2,37
As orientações que recebo são suficientes e claras para realização do teletrabalho.	8,24	2,28
A cooperação entre os colegas para a execução das atividades é efetiva no teletrabalho compulsório.	8,37	2,16
Percebo a valorização do resultado do meu trabalho.	7,52	2,71

Nota: dados da pesquisa.

Ainda de acordo com a Tabela 3, observa-se que, de modo geral, os itens relativos à dimensão Gestão do Teletrabalho apresentam avaliação positiva, que variam entre avaliação boa e ótima, e demonstram bons índices de *e-QVT* Obrigatório. Nesse caso, as questões melhor avaliadas referem-se à qualidade da comunicação, das orientações recebidas para realização do teletrabalho e a cooperação entre os colegas.

Quanto ao Suporte Tecnológico e as Condições Físicas do Trabalho, é possível observar na Tabela 4, que as avaliações dos teletrabalhadores estão classificadas nas zonas boa e ótima, principalmente naquilo que se refere a segurança dos sistemas utilizados e a luminosidade adequada.

Tabela 4.

Resultado descritivo das dimensões Suporte Tecnológico e Condições Físicas do Trabalho

Item	Média	DP
Suporte Tecnológico		
Meu órgão disponibiliza ferramentas confiáveis de acesso remoto que facilitam a busca e troca de informações para o teletrabalho.	8,44	2,20
Os sistemas que utilizo garantem que as atividades sejam executadas com segurança.	9,06	1,62
No teletrabalho compulsório, a velocidade da rede de internet é satisfatória.	7,96	2,43
A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho compulsório.	8,24	2,29
Todos os <i>softwares</i> necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição.	8,22	2,37
Meu órgão oferece suporte para minhas atividades de teletrabalho.	8,37	2,25
Condições Físicas do Trabalho		
Utilizo móveis adequados para realização do teletrabalho.	7,30	2,95
Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado.	7,75	2,78
Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada.	8,49	2,31

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados relacionados a Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório estão descritos na Tabela 5. Neste caso, a pontuação se apresenta inversa às demais, ou seja, quanto maior a pontuação, menor é a percepção de *e-QVT* Obrigatório. Desse modo, os itens dessa dimensão foram avaliados de forma negativa, com avaliações péssimas, ruins e medianas, evidenciando, assim, a predominância de representações de mal-estar associadas, sobretudo, a

exigência de maior comprometimento, ao aumento da cobrança por resultados e da carga de trabalho.

Tabela 5.

Resultado descritivo da dimensão Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório

Item	Média	DP
<i>Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório</i>		
No teletrabalho compulsório, percebo uma maior cobrança por resultados.	6,71	2,93
Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho compulsório.	6,37	3,20
O teletrabalho compulsório exige maior comprometimento.	8,46	2,30
Com o teletrabalho compulsório, preciso trabalhar mais para ser reconhecido.	5,39	3,32
Tenho necessidade de me capacitar para desenvolver competências requeridas ao teletrabalho.	5,39	3,37

Nota: dados da pesquisa.

Em síntese, a análise desses dados, mostram que, em geral, à exceção dos itens relacionados à dimensão Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório, que demonstraram possíveis fontes de mal-estar, as avaliações encontram-se nas faixas de avaliação ótima e boa, evidenciando assim, a predominância de representações de bem-estar e percepção de *e-QVT* Obrigatório por parte dos teletrabalhadores investigados.

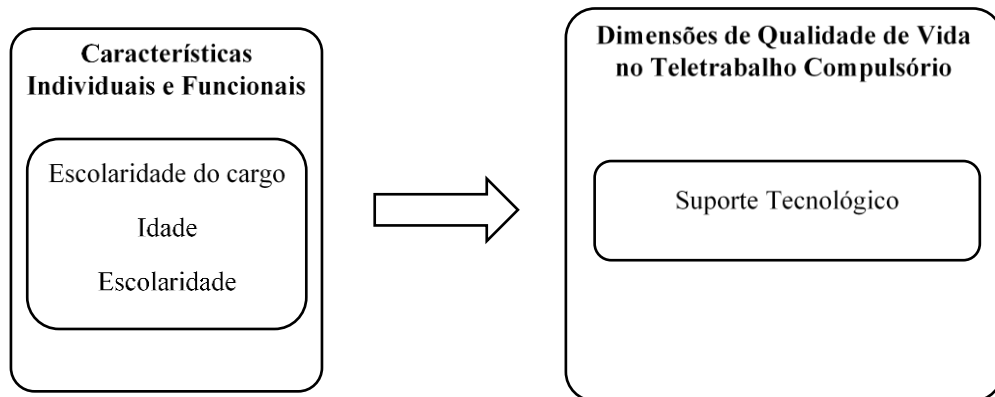
4.2 Teste do modelo hipotético de *e-QVT* Obrigatório

Após calcular a matriz de correlação entre as variáveis integrantes do modelo proposto neste estudo, procedeu-se a análise pelo método *stepwise*. Cinco modelos foram testados com base nas dimensões de *e-QVT* Obrigatório. Conforme previsto no Modelo Hipotético proposto, o primeiro modelo analisa o impacto das características individuais e funcionais (variáveis independentes) sobre as Atividades do Teletrabalhador, o segundo sobre a Gestão do Teletrabalho, o terceiro sobre o Suporte Tecnológico, o quarto sobre as Condições Físicas do Trabalho e o quinto modelo sobre a Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório.

Considerando todas as dimensões de *e-QVT* Obrigatório identificou-se que a dimensão que melhor explica o Modelo Hipotético diz respeito ao Suporte Tecnológico. Esse modelo indica que 12% ($R^2 = 0,12$; $p < 0,001$) do suporte tecnológico é explicado pelas variáveis independentes (tempo de trabalho, idade, escolaridade do cargo, gênero, estado civil, idade, escolaridade). Percebe-se ainda que cerca de 90% da variabilidade dos escores da variável dependente são explicados por outros fatores. Os demais modelos de regressão adotados não se apresentaram de forma satisfatória.

Ao analisar as correlações do modelo Suporte Tecnológico, identifica-se que as variáveis independentes que, embora de forma discreta, impactam na percepção de suporte tecnológico, dizem respeito a escolaridade do cargo, a idade e a escolaridade. Ou seja, quanto maior a escolaridade do cargo, menor é a percepção de *e-QVT* Obrigatório no que diz respeito ao suporte tecnológico. Por outro lado, de forma inversa, quanto menor a escolaridade e a idade, maior a percepção de *e-QVT* Obrigatório no que diz respeito ao suporte tecnológico.

Em síntese, os resultados encontrados confirmaram parte do Modelo Hipotético de *e-QVT* Obrigatório. No modelo encontrado (Figura 3), as características individuais e funcionais (escolaridade do cargo, idade e escolaridade) influenciam a dimensão Suporte Tecnológico e consequentemente, os níveis de *e-QVT* Obrigatório.

Figura 3. Modelo de *e-QVT* Obrigatório

Fonte: elaboração própria.

5. Discussão

De maneira geral, os resultados encontrados demonstram que as médias da maioria dos itens da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho Obrigatório encontram-se predominantemente nas zonas de avaliação ótima e boa, evidenciando assim, representações de promoção de saúde e bons níveis de *e-QVT* obrigatório. Os efeitos positivos do trabalho remoto obrigatório sobre o bem-estar no trabalho e a percepção de *e-QVT* encontrados neste estudo replicam os achados de Green, Tappin e Bentley (2017) e de Donnelly e Proctor-Thomson (2015) que investigaram a experiência de teletrabalho após os terremotos ocorridos em 2010 e 2011, em Christchurch, na Nova Zelândia. Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) também acharam resultados parecidos em pesquisa realizada com teletrabalhadores de uma instituição pública brasileira. Esses efeitos positivos podem estar associados a possibilidade de continuação do trabalho, ou seja, diante tantas incertezas causadas pela pandemia, continuar desempenhando suas atividades laborais em ambiente seguro, ou seja, em casa, pode ter apoiado de alguma maneira a *e-QVT*.

Além de demonstrar uma percepção de bons níveis de *e-QVT* por parte dos teletrabalhadores pesquisados, os resultados também parecem evidenciar bons índices de satisfação com o teletrabalho obrigatório, um equilíbrio entre trabalho e família e a percepção de melhoria na produtividade, mesmo na situação adversa vivenciada, o que corrobora com os achados em estudos anteriores à pandemia, como os de Filardi, Castro e Zanini (2020), Gajendran e Harrison (2007) e Martin e MacDonnel (2012).

As avaliações positivas que recaem sobre os itens relacionados a dimensão Atividades do Teletrabalhador ressaltam a importância de se observar o perfil dos trabalhadores, bem como o conjunto de habilidades necessárias ao desempenho do trabalho remoto, especialmente, naquilo que diz respeito a capacidade de disciplina, organização e gestão do tempo. Nesse sentido, é preciso uma seleção cuidadosa dos possíveis teletrabalhadores, considerando o perfil do trabalhador (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; VAN SELL; JACOBS, 1994; VEGA; ANDERSON; KAPLAN, 2014) pois, mesmo adquirindo experiência com o teletrabalho devido a obrigatoriedade imposta pela necessidade de isolamento e distanciamento social, nem todos os trabalhadores estão aptos a realizar atividades remotas.

Outro aspecto relevante que corrobora com a literatura sobre o tema, está relacionado à Gestão do Teletrabalho, mais especificamente, à qualidade na comunicação, as orientações recebidas para realização do teletrabalho e ao *feedback*. Estudos demonstram que a qualidade

da comunicação ou sua ineficácia (GREEN; TAPPIN; BENTLEY, 2017; VAN SELL; JACOBS, 1994; WANG et al., 2021), e o suporte gerencial podem interferir significativamente nos resultados do teletrabalho (CONTRERAS; BAYKAL; ABID, 2020; GREEN; TAPPIN; BENTLEY, 2017). Assim, as avaliações positivas encontradas nesses indicadores ressaltam a importância da comunicação e do papel dos gestores no sucesso do teletrabalho e nos níveis de *e-QVT*.

Ao analisar os itens relacionados ao suporte tecnológico e às condições físicas do teletrabalho, dada a maneira emergencial em que o teletrabalho foi adotado, era de se esperar que, como a maior parte dos teletrabalhadores tiveram sua primeira experiência em teletrabalho de forma obrigatória e sem planejamento prévio, que o ambiente doméstico não fosse adequado para o trabalho quando comparado com o ambiente organizacional (MORETTI et al., 2020). No entanto, as avaliações localizadas nas zonas boa e ótima, demonstram que o suporte tecnológico e as condições físicas do teletrabalho se apresentam adequadas para o desempenho de atividades remotas e evidenciam a percepção de bons níveis de *e-QVT* assim como encontrado por Andrade (2020) em pesquisa realizada em período anterior ao da pandemia. O modelo de *e-QVT* Obrigatório encontrado também não condiz com a colocação de Moretti et al. (2020), já que o suporte tecnológico foi, apesar de discreto, a dimensão que melhor explica o modelo de *e-QVT* Obrigatório.

Ainda no que diz respeito ao modelo de *e-QVT* Obrigatório, as características individuais e funcionais que mais impactam na percepção positiva da dimensão suporte tecnológico são a escolaridade do cargo, a idade e a escolaridade. Apesar de não terem sido identificados na literatura estudos que buscaram verificar a influência dessas variáveis na *e-QVT*, estudo conduzido por Oliveira e Pantoja (2019) identificaram que características como a idade e a escolaridade são preditoras de atitudes de ceticismo diante o teletrabalho, ou seja, trabalhadores mais velhos e com maior escolaridade apresentaram mais atitudes de ceticismo ao trabalho remoto, por outro lado, os trabalhadores mais novos e com escolaridade mais baixa apresentaram mais atitudes de aceitação a essa modalidade de trabalho. A percepção de menor *e-QVT* Obrigatório por parte dos servidores ocupantes de cargos com escolaridade mais alta, pode estar relacionada a característica das tarefas, que, por aparentemente serem mais complexas, podem demandar sistemas e/ou *softwares* mais sofisticados do que aqueles necessários para o desenvolvimento de tarefas mais corriqueiras. Com relação a idade, esse achado pode estar relacionado ao fato de que muitas vezes, os trabalhadores mais velhos possuem maiores dificuldades de adaptação às TICs e enfrentam alguns desafios ao tentarem utilizá-las em seus ambientes de trabalho (RAYMUNDO; SANTANA, 2017), devido à ausência e/ou à resistência do desenvolvimento de habilidades e competências digitais.

Os resultados relacionados a Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório demonstraram a predominância de representações de mal-estar, que estão associadas, principalmente a exigência de maior comprometimento e ao aumento da cobrança por resultados e da carga horária. Esses resultados também foram encontrados na pesquisa realizada por Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) e, segundo as autoras, requer atenção dos gestores uma vez que podem colocar em risco a *e-QVT*. Esse ponto é o que mais parece estar relacionado ao estudo de Moretti et al. (2020), que relata que o teletrabalho obrigatório parece estar associado a um incremento nos riscos à saúde dos teletrabalhadores. Além disso, as representações de mal-estar encontradas, ressaltam a importância da definição clara e justa de metas, observando o contexto e as limitações de cada teletrabalhador e do direito a desconexão do trabalho.

6. Conclusão

O presente estudo buscou identificar os níveis de *e-QVT* de teletrabalhadores obrigatórios de nove organizações públicas brasileiras, bem como verificar a influência de características individuais sobre as dimensões desse construto.

Os resultados demonstram, em geral, a predominância de representações de bem-estar e percepção de *e-QVT* obrigatório por parte da amostra investigada. Apesar disso, também evidencia possíveis fontes de mal-estar no trabalho, especialmente nas questões relacionadas a sobrecarga decorrente do teletrabalho compulsório.

O teste do Modelo Hipotético revelou-se em partes, confirmatório, isto é, embora de forma discreta, confirmou-se a influência de variáveis individuais e funcionais na percepção dos níveis de *e-QVT* obrigatório no que se refere a dimensão suporte tecnológico. Os principais impactos identificados estão relacionados à escolaridade do cargo, à idade e à escolaridade. Com base nesses resultados, ratifica-se a necessidade de avaliar as características individuais e funcionais dos trabalhadores nos processos seletivos para adesão ao teletrabalho, pois esses aspectos mostraram-se capazes de impactar os níveis de *e-QVT*.

Diante o crescimento do teletrabalho, impulsionado principalmente pela pandemia da Covid-19, os resultados aqui encontrados revelam-se importantes para as organizações públicas, por evidenciarem a necessidade de definição de estratégias e políticas de gestão de pessoas que incorporem essa nova realidade organizacional. Ao buscar maior produtividade e redução de custos organizacionais com o uso do teletrabalho, também é preciso investimentos que busquem a melhoria dos sistemas de informação e comunicação, dos *softwares* e *hardwares* utilizados, dos serviços de suporte e assistência tecnológica, da comunicação organizacional e a oferta de assessoramento qualificado no que diz respeito as instalações físicas e ao mobiliário necessários à realização do teletrabalho. Do mesmo modo, é importante que as organizações públicas invistam em ações voltadas ao desenvolvimento de habilidades e competências digitais e socioemocionais, ao desenvolvimento gerencial voltado para a liderança de equipes virtuais e híbridas e em ações de cooperação e integração das equipes. Esses fatores além de auxiliar o sucesso dos programas de teletrabalho podem aumentar a capacidade adaptativa das organizações públicas diante situações disruptivas como a vivenciada com a pandemia.

Embora os objetivos traçados tenham sido cumpridos, o presente estudo possui algumas limitações, como por exemplo, não ter contemplado variáveis organizacionais e de contexto. Além disso, apesar da diversidade de instituições, o estudo não foi realizado em instituições municipais, nem tampouco em organizações privadas, o que impossibilita um estudo multinível sobre a *e-QVT* Obrigatório no setor público brasileiro e, o recorte transversal, não possibilita a identificação de mudanças nas percepções dos teletrabalhadores sobre a *e-QVT* ao longo de seu uso obrigatório durante a pandemia.

No entanto, pesquisas futuras podem contribuir para ampliar essa discussão. Novos estudos, podem avaliar a percepção dos gestores públicos sobre a *e-QVT*, as questões de gênero relacionadas ao conflito entre trabalho e família e a sobrecarga de trabalho, além de estudos multiníveis e longitudinais que sejam capazes de avaliar os níveis de *e-QVT* e os resultados do teletrabalho nas organizações públicas.

Referências bibliográficas

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. spe, p. 511–533, set. 2017.

ANDRADE, L. L. S. DE. **Desenvolvimento de um instrumento de medida de Qualidade de Vida no Teletrabalho**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

BELZUNEGUI-ERASO, A.; ERRO-GARCÉS, A. Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 9, p. 1–18, 2020.

BERUBE KOWALSKI, K.; SWANSON, J. A. Critical success factors in developing teleworking programs. **Benchmarking: An International Journal**, v. 12, n. 3, p. 236–249, jun. 2005.

BULIŃSKA-STANGRECKA, H.; BAGIEŃSKA, A. 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**, v. 18, n. 4, p. 1903, 16 fev. 2021.

CHAKRABARTI, S. Does telecommuting promote sustainable travel and physical activity? **Journal of Transport & Health**, n. February, p. 1–15, 2018.

CONTRERAS, F.; BAYKAL, E.; ABID, G. E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. **Frontiers in Psychology**, v. 11, n. December, p. 1–11, 11 dez. 2020.

DOLCE, V. et al. Far Away, So Close? The Role of Destructive Leadership in the Job Demands–Resources and Recovery Model in Emergency Telework. **Social Sciences**, v. 9, n. 11, p. 196, 31 out. 2020.

DONNELLY, N.; PROCTOR-THOMSON, S. B. Disrupted work: home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster. **New Technology, Work and Employment**, v. 30, n. 1, p. 47–61, 2015.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. 2ª edição ed. Brasília: Paralelo, 2012.

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

GAJENDRAN, R. S.; HARRISON, D. A. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 6, p. 1524–1541, nov., 2007.

GILL, T. Continuity Planning in a Post-Katrina World. **The Public Manager**, v. 34, n. 3, p. 26–31, 2005.

GOSTIN, L. O.; WILEY, L. F. Governmental Public Health Powers During the COVID-19 Pandemic: Stay-at-home Orders, Business Closures, and Travel Restrictions. **JAMA**, p. 7–8, 2 abr., 2020.

GREEN, N. .; TAPPIN, D. .; BENTLEY, T. Exploring the Teleworking Experiences of

Organisations in a Post-Disaster Environment. **New Zealand Journal of Human Resources Management**, v. 17, n. 1, p. 1–19, 2017.

HISLOP, D. et al. Variability in the use of mobile ICTs by homeworkers and its consequences for boundary management and social isolation. **Information and Organization**, v. 25, n. 4, p. 222–232, out., 2015.

KAZEKAMI, S. Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. **Telecommunications Policy**, v. 44, n. 2, p. 101868, mar., 2020.

MARTIN, B. H.; MACDONNELL, R. Is telework effective for organizations?: A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. **Management Research Review**, v. 35, n. 7, p. 602–616, 2012.

MELE, V.; BELLÉ, N.; CUCCINIELLO, M. Thanks, but no thanks. Preferences towards teleworking colleagues in public organizations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, p. 1–31, 29 abr., 2021.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Gestão: Teletrabalho ganha força nos órgãos da administração pública. Teletrabalho ganha força nos órgãos da Administração Pública Federal**, 2021a. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/dezembro-1/teletrabalho-ganha-forca-nos-orgaos-da-administracao-publica-federal>>. Acesso em: 19 jan. 2021.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Governo federal economiza 1 bilhão com trabalho remoto de servidores durante a pandemia**, 2021b. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/setembro/governo-federal-economiza-r-1-bilhao-com-trabalho-remoto-de-servidores-durante-a-pandemia>>. Acesso em 19 jan. 2021.

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

NILLES, J. M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores**. Tradução: Ferreira, Eduardo Pereria e. São Paulo: Futura, 1997.

NOGUEIRA FILHO, J. DE A.; OLIVEIRA, M. A. M.; SÄMY, F. P. C.; NUNES, A. 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**, v. 71, n. 2, p. 274–296, 2020.

OLIVEIRA, M. A. M.; PANTOJA, M. J. **Teletrabalho no serviço civil brasileiro: experiências inovadoras e desafios**. XXIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. **Anais...**Buenos Aires, Argentina, 2019.

OLIVEIRA, M. A. M.; PANTOJA, M. J. **Teletrabalho e Atitudes Frente à Mudança em Organizações Públicas Brasileiras: experiências e desafios**. XLIV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2020. Versão online, 2020a.

OLIVEIRA, M. A. M.; PANTOJA, M. J. 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**, v. 26, n. 3, p. 1–12, 2020b.

PANTOJA, M. J.; ANDRADE, L. L. S.; OLIVEIRA, M. A. M. Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. **Revista da UI_IPSantarém**, v. 8, n. 4, p. 80–94, 2020.

PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; DE LUIS CARNICER, M. P. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. **Technovation**, v. 22, n. 12, p. 775–783, dez., 2002.

RAYMUNDO, T. M.; SANTANA, C. DA S. Percepção de trabalhadores mais velhos sobre o trabalho e a inserção de tecnologias nas atividades laborais. **Revista Kairós - Gerontologia**, v. 20, n. 4, p. 111–133, 2017.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. DE. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Dados - Revista de Ciências Sociais**, v. 54, n. 1, p. 207–233, 2011.

TONIOLO-BARRIOS, M.; PITT, L. Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis. **Business Horizons**, v. 64, n. 2, p. 189–197, mar., 2021.

VAN SELL, M.; JACOBS, S. M. Telecommuting and quality of life: A review of the literature and a model for research. **Telematics and Informatics**, v. 11, n. 2, p. 81–95, 1994.

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

WANG, B. et al. Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. **Applied Psychology**, v. 70, n. 1, p. 16–59, 5 jan., 2021.