



Universidade de Brasília  
Faculdade UnB Planaltina - FUP  
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - PPGP

**Laize Lopes Soares de Andrade**

**DESENVOLVIMENTO DE UM INSTRUMENTO DE MEDIDA DE  
QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO**

**Brasília-DF**

**2020**

**Laize Lopes Soares de Andrade**

**DESENVOLVIMENTO DE UM INSTRUMENTO DE MEDIDA DE  
QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO**

Dissertação de mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, como requisito à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.  
Orientadora: Profa. Dra. Maria Júlia Pantoja  
Coorientadora: Dra. Tânia Gomes Figueira

**Brasília-DF**

**2020**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

AAN553d Andrade, Laize Lopes Soares  
Desenvolvimento de um instrumento de medida de Qualidade  
de Vida no Teletrabalho / Laize Lopes Soares Andrade;  
orientador Maria Júlia Pantoja; co-orientador Tânia Gomes  
Figueira. -- Brasília, 2020.  
173 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em Gestão  
Pública) -- Universidade de Brasília, 2020.

1. Teletrabalho. 2. Qualidade de Vida no Trabalho. 3.  
Qualidade de Vida no Teletrabalho. I. Pantoja, Maria Júlia,  
orient. II. Figueira, Tânia Gomes, co-orient. III. Título.

Laize Lopes Soares de Andrade

**DESENVOLVIMENTO DE UM INSTRUMENTO DE MEDIDA DE QUALIDADE DE  
VIDA NO TELETRABALHO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Dissertação de Mestrado do Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão Pública da Universidade de Brasília – UnB.

---

Profa. Dra. Maria Júlia Pantoja  
Universidade de Brasília - UnB  
Orientadora

---

Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa  
Universidade de Brasília- UnB  
Examinador - Membro Interno

---

Profa. Dra. Tatiane Paschoal  
Universidade de Brasília – UnB  
Examinadora - Membro Externo

---

Prof. Dr. André Nunes  
Universidade de Brasília - UnB  
Examinador - Membro Suplente

Brasília, 28 de fevereiro de 2020

À Deus, meu Pai, por me permitir acreditar  
que tudo é possível, dependendo do meu esforço.  
Aos amores da minha vida:  
Minha família.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus, por ser minha fonte de esperança e força.

Ao meu marido Daniel, por estar ao meu lado, sempre me escutar e me apoiar, em todos os projetos pessoais e profissionais.

Aos meus dois anjinhos, que foram os maiores impulsionadores para a realização do sonho de ser mestre.

Ao meu bebê Gabriel, que veio para me encher de felicidades e ser motivo da minha determinação final.

Aos meus pais, José Luiz e Francisca, por todo o amor e esforço que fizeram para me educar, sempre mostrando que o estudo e a dedicação são fundamentais para o crescimento como mulher e como cidadã.

Aos meus irmãos, cunhadas, sobrinhas, sogros por me fazerem feliz na família que pertencço.

À professora Maria Júlia, minha orientadora, por dividir seu conhecimento, sua experiência, pelos direcionamentos profissionais, por me ouvir e incentivar com muita paciência.

À professora Tânia, minha coorientadora, pela solicitude, pelas palavras de incentivo e pela oportunidade de compartilhar ensinamentos.

Aos professores que participaram da Comissão Examinadora pela disponibilidade e interesse em contribuir com esse trabalho.

Aos professores que participaram da validação de juízes e possibilitaram a abertura da visão geral sobre o trabalho.

À Universidade de Brasília, em especial, ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e todos os professores que dele fazem parte, pela oportunidade de capacitar nós servidores e possibilitar novos conhecimentos.

Ao Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, em destaque a Secretaria de Recursos Humanos, pela oportunidade de realizar a pesquisa empírica, que me atendeu de forma solícita.

À Agência Nacional de Vigilância Sanitária e ao Tribunal Superior de Justiça, por autorizarem a aplicação da escala entre os servidores do órgão.

Aos colegas de mestrado pela troca de experiência em sala de aula e fora dela também.

À Míriam, pela disponibilidade, pelo compartilhamento de informações e por todo apoio.

Enfim, a todos que estiveram comigo nessa caminhada.

*A força não provém capacidade física. Provém de uma vontade indomável*

*Mahatma Gandhi*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo que relaciona teletrabalho e qualidade de vida no trabalho	49
Figura 2. Relação entre Teletrabalho e Qualidade de Vida no Trabalho	55
Figura 3. Etapas de Validação	74
Figura 4. Mapa de Distribuição de respostas TJDFT	81
Figura 5. Mapa de distribuição de respostas Anvisa	82
Figura 6. Mapa de distribuição de respostas STJ	82
Figura 7. Análise de Similitude dos gestores	98
Figura 8. Nuvem de Palavras dos Gestores	99
Figura 9. Análise de Similitude dos Teletrabalhadores	100
Figura 10. Nuvem de Palavras dos Teletrabalhadores	101
Figura 11. Cartografia Psicométrica	107



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Perfil sociodemográfico dos teletrabalhadores	67
Tabela 2. Perfil profissional dos teletrabalhadores	68
Tabela 3. Relação com teletrabalho referente aos servidores	68
Tabela 4. Perfil dos gestores	69
Tabela 5. Média e Desvio Padrão Geral	124

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Principais conceitos de teletrabalho	25
Quadro 2. Fatores Intervenientes ao teletrabalho	34
Quadro 3. Classificação das vantagens e desvantagens em indicadores	35
Quadro 4. Pontos importantes na Gestão do Teletrabalho	37
Quadro 5. Fatores Críticos para o Sucesso do Teletrabalho	38
Quadro 6. Fatores que serão avaliados	38
Quadro 7. Categorias de Qualidade de Vida no Trabalho	40
Quadro 8. Modelo BPSO-96	44
Quadro 9. Fatores de Qualidade de Vida no Trabalho	46
Quadro 10. Principais Conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho	48
Quadro 11. Resumo dos estudos relacionados à Teletrabalho e Qualidade de Vida no Trabalho	52
Quadro 12. Metodologia da Pesquisa	64
Quadro 13. Nuvem de Palavras entrevistados	102
Quadro 14. Estatística descritiva Gestão de Atividades TJDFT	108
Quadro 15. Estatística Descritiva Atitude dos Teletrabalhadores TJDFT	109
Quadro 16. Estatística Descritiva Estrutura de Trabalho TJDFT	110
Quadro 17. Estatística Descritiva Tecnologia da Informação e Comunicação TJDFT	110
Quadro 18. Estatística Descritiva Reconhecimento Profissional TJDFT	111
Quadro 19. Estatística Descritiva Especificidades do Teletrabalho TJDFT	111
Quadro 20. Nuvem de Palavras – Escala TJDFT	112
Quadro 21. Estatística Descritiva Gestão das Atividades Anvisa	113
Quadro 22. Estatística Descritiva Atitude dos Teletrabalhadores Anvisa	114
Quadro 23. Estatística Descritiva Estrutura de Trabalho Anvisa	115
Quadro 24. Estatística Descritiva Tecnologia da Informação e Comunicação Anvisa	115
Quadro 25. Estatística Descritiva Reconhecimento Profissional Anvisa	116
Quadro 26. Estatística Descritiva Especificidades do Teletrabalho Anvisa	117
Quadro 27. Nuvem de Palavras - Escala Anvisa	117
Quadro 28. Estatística Descritiva Gestão das Atividades STJ	119
Quadro 29. Estatística Descritiva Atitude dos Teletrabalhadores STJ	120
Quadro 30. Estatística Descritiva Estrutura de Trabalho STJ	120
Quadro 31. Estatística Descritiva Tecnologia da Informação e Comunicação STJ	120
Quadro 32. Estatística Descritiva Reconhecimento Profissional STJ	121
Quadro 33. Estatística Descritiva Especificidades do Teletrabalho STJ	122
Quadro 34. Nuvem de Palavras - Escala STJ	122
Quadro 35. Resultado KMO e Teste de Barlett	127
Quadro 36. Estrutura Final do Instrumento	129
Quadro 37. Fatores de Qualidade de Vida no Teletrabalho	131
Quadro 38. Carga fatorial dos itens excluídos	134

## RESUMO

Teletrabalho é uma forma de flexibilização da força de trabalho, relacionada diretamente com o uso de Tecnologias da Informação e Comunicação e possui diferentes fatores que interferem no desenvolvimento das atividades de uma organização. Qualidade de Vida no Trabalho possui diferentes conceitos, de modo geral, é visto como uma forma de compreender o processo de trabalho, do ponto de vista profissional e pessoal, tendo diferentes aspectos a serem levantados para a construção do bem-estar ou mal-estar do trabalhador. A união dos dois temas, ou seja, a Qualidade de Vida no Teletrabalho, é um tema novo e foi definido como um processo de produzir com qualidade, com a prevalência de emoções e humores positivos, sendo o trabalho realizado fora das dependências físicas da organização, com o uso de tecnologias da comunicação e informação, possibilitando satisfação, realização pessoal e profissional. O número de organizações que implementam o trabalho remoto tem crescido no Brasil, assim como nas instituições públicas, que utilizam o programa como forma de aumentar a produtividade, reduzir custos, suprimir o déficit de servidores, ao mesmo tempo que é visto como uma forma de aumentar a satisfação dos funcionários. Diante desse cenário, este trabalho teve como objetivo construir uma escala de medida de Qualidade de Vida no Teletrabalho, segundo as percepções de servidores públicos brasileiros. Ademais, foi determinado três objetivos específicos que consistiram em identificar os fatores que interferem na Qualidade de Vida no Teletrabalho, considerando as percepções dos teletrabalhadores e gestores; desenvolver uma escala de medida para Qualidade de Vida no Teletrabalho; e, por fim, validar essa escala. Realizou-se pesquisa qualitativa e quantitativa, de natureza exploratória e descritiva, com a aplicação em três instituições públicas, por meio de técnicas de pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionários. A análise das informações foi feita por meio da análise de conteúdo e análise estatística. O resultado demonstrou estatisticamente uma estrutura fatorial de 05 (cinco) dimensões: Autogestão do teletrabalho, Contexto do Teletrabalho, Estrutura Tecnológica, Infraestrutura de Trabalho e Sobrecarga de Trabalho, todas com índices de confiabilidade satisfatórios. Foi possível verificar que os teletrabalhadores das três instituições pesquisadas estão na zona de bem-estar, com destaque para as altas médias relacionadas as atitudes, como comprometimento e disciplina, também alto índice para satisfação pessoal em estar no programa, pela possibilidade de trabalhar não perdendo o convívio familiar, assim como por não ter que se deslocar fisicamente para realizar suas atividades. Do lado negativo está a constatação de sentimento de isolamento social, sensação de não reconhecimento do trabalho, assim como a não promoção dentro do órgão por fazer o trabalho à distância. Estudos futuros poderão investigar mais sobre a seleção dos servidores para a realização do teletrabalho, a capacitação desses funcionários, bem como estudos qualitativos sobre o isolamento social para maior aprofundamento no assunto.

Palavras-chave: Teletrabalho. Qualidade de Vida no Trabalho. Qualidade de Vida no Teletrabalho. Setor Público.

## ABSTRACT

Teleworking is a way of making the workforce more flexible, directly related to the use of Information and Communication Technologies and has different factors that interfere in the development of an organization's activities. Quality of Life at Work has different concepts, in general, it is seen as a way of understanding the work process, from a professional and personal point of view, having different aspects to be raised for the construction of well-being or malaise of the worker. The union of the two themes, that is, the Quality of Life in Teleworking, is a new theme and was defined as a process of producing with quality, with the prevalence of positive emotions and moods, with the work being carried out outside the organization's physical facilities. , with the use of communication and information technologies, enabling satisfaction, personal and professional fulfillment. The number of organizations that implement remote work has grown in Brazil, as well as in public institutions, which use the program as a way to increase productivity, reduce costs, eliminate the deficit of servers, at the same time that it is seen as a way of increase employee satisfaction. Given this scenario, this work aimed to build a Quality of Life measurement scale in Telework, according to the perceptions of Brazilian public servants. In addition, three specific objectives were determined, which consisted of identifying the factors that interfere in the Quality of Life in Telework, considering the perceptions of teleworkers and managers; develop a measurement scale for Quality of Life in Teleworking; and, finally, validate this scale. Qualitative and quantitative research, of exploratory and descriptive nature, was carried out with the application in three public institutions, through documentary research techniques, semi-structured interviews and questionnaires. The analysis of the information was done through content analysis and statistical analysis The result showed statistically a factorial structure of 05 (five) dimensions: Self-management of telework, Telework Context, Technological Structure, Work Infrastructure and Work Overload, all with satisfactory reliability indexes. It was possible to verify that the teleworkers from the three institutions surveyed are in the well-being zone, with emphasis on the high averages related to attitudes, such as commitment and discipline, also a high index for personal satisfaction in being in the program, due to the possibility of working without losing family life, as well as not having to move physically to carry out their activities. On the negative side, there is a feeling of social isolation, a feeling of not recognizing the work, as well as not promoting within the body for doing the work at a distance. Future studies will be able to investigate more about the selection of servers to carry out teleworking, the training of these employees, as well as qualitative studies on social isolation to further explore the subject.

Keywords: Teleworking. Quality of life at work. Quality of Life in Teleworking. Public sector.

## **LISTA DE SIGLAS**

ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
IA_QVT	Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho
KMO	Kaiser – Meyer – Olklin
MP	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OIT	Organização Internacional do Trabalho
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
TCU	Tribunal de Contas da União
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação
TJDFT	Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	14
1.2.	Objetivos	17
1.2.1.	Objetivo Geral	17
1.2.2.	Objetivos Específicos	17
1.3.	Justificativa	18
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1.	Teletrabalho	21
2.2.	Fatores intervenientes ao Teletrabalho	26
2.3.	Qualidade de Vida no Trabalho	39
2.4.	Teletrabalho e Qualidade de Vida no Trabalho	48
2.5.	Teletrabalho em instituições públicas	55
3.	METODOLOGIA	62
3.1.	Tipo de pesquisa	62
3.2.	Caracterização das organizações	64
3.3.	Caracterização dos participantes da pesquisa	67
3.4.	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	71
3.4.1	Construção do Roteiro de Entrevista Semiestruturado	72
3.4.2	Construção da escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho	73
3.4.2	Validação da escala	75
3.4.2.1.	Validação Semântica	75
3.4.2.2.	Validação de conteúdo por juízes	76
3.4.2.3.	Validação Estatística	77
<b>3.5.</b>	<b>Procedimento de coleta de dados</b>	<b>78</b>
3.5.1	Entrevista preliminar	79
3.5.2	Análise documental	79
3.5.3	Entrevistas semiestruturadas	80
3.5.4.	Questionário	80
<b>3.6.</b>	<b>Análise das informações</b>	<b>83</b>
4.	RESULTADOS E DISCUSSÕES	85
4.1.	Teletrabalho no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios	85

4.1.1. Fatores que influenciam o teletrabalho no TJDFT	88
4.2. Teletrabalho na Agência Nacional de Vigilância Sanitária	89
4.2.1. Fatores que influenciam o teletrabalho na Anvisa	90
4.3. Teletrabalho no Superior Tribunal de Justiça	91
4.4. Resultado das entrevistas	92
4.5. Análise IRAMUTEQ	97
4.6. Construção dos itens para a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho	103
4.7. Resultado Descritivo Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios	107
4.8. Resultado Descritivo Agência Nacional de Vigilância Sanitária	113
4.9. Resultado Descrito Superior Tribunal de Justiça	119
4.10. Resultado geral	123
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	136
6. REFERÊNCIAS	140
7. APÊNDICES	150
APÊNDICE A: Cartas de Apresentação	150
APÊNDICE B: Termos de consentimento e esclarecimento institucional	152
APÊNDICE C: Roteiro de Entrevista	156
APÊNDICE D: Lista de Documentos analisados	158
APÊNDICE E: Roteiro de Validação de juízes	162
APÊNDICE F: Questionário aplicado	166
APÊNDICE G: Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho	170





## 1. INTRODUÇÃO

Diversas mudanças sociais, econômicas, políticas e principalmente tecnológicas, marcaram o mundo no século XX. O mundo globalizado conectou-se em rede, provocando mudanças no papel do Estado e da administração pública, fomentando práticas inovadoras, para atingir as expectativas crescentes dos cidadãos, ao mesmo tempo que há pouca liberdade de investimento no orçamento, além de vários problemas complexos, de toda ordem (CAVALCANTE, CUNHA, 2017; POLLIT, BOUCKAERT, 2002). Aliado a isso, a centralidade das questões sociais, tais como o envelhecimento da população, aquecimento global, combate à criminalidade, necessidade de serviços de qualidade na educação, saúde, entre outros, vem introduzindo novas exigências em especial, na configuração de modelos de governança pública inovadores e sustentáveis.

No momento em que uma organização pública muda progressivamente suas práticas de gestão, acontece a reforma na administração pública (SECCHI, 2009). É o que tem acontecido desde a década de 90 no Brasil, com a Nova Gestão Pública, que surge de forma difusa. Essa forma de gestão tem como foco a adaptação e a transferência de conhecimentos gerenciais próprios do setor privado para o setor público, com base no aumento da eficiência, redução da máquina administrativa e responsabilização dos atores políticos (PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008). Nesse contexto, as instituições públicas brasileiras estão se modernizando e buscando atingir os princípios administrativos. Diversas organizações adotaram sistemas gerenciais de processos eletrônicos, o que facilita o desenvolvimento das atividades e diminui custos com materiais de escritório e impressões, além de dar agilidade aos processos de trabalho.

Diante disso, a inovação tem sido destacada como uma ferramenta essencial para modernização da governança pública e esforços estratégicos tem sido empreendidos para aumentar a capacidade do setor público de formular, implementar e difundir políticas públicas, serviços, projetos organizacionais e procedimentos inovadores. (SORENSEN; TORFING, 2016).

O papel dos trabalhadores e das organizações está sendo alterado nos últimos anos. As empresas buscam se reestruturar para produzir mais. Isso vem acompanhado de indicadores críticos na esfera da produção, como erros frequentes na execução das tarefas, retrabalho, perda e desperdício de material, danificação das máquinas e equipamentos, e queda e redução da

produtividade e qualidade (FERREIRA, 2012). Quando esses indicadores se tornam banais dentro da organização, geram consequências sobre os trabalhadores, como absenteísmo, presenteísmo contumaz, acidentes de trabalho, doenças do trabalho e licenças-saúde. Os efeitos dessa reestruturação produtiva sobre os funcionários levam os gestores e pesquisadores a se preocuparem com a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

As empresas esperam que seus funcionários saibam alocar o seu conhecimento para uso produtivo, utilizar suas competências no processo criativo e gerar inovações, saber trabalhar em equipes multidisciplinares, entre outras funções. Mas cabe a organização apoiar novas ideias e estimular a criatividade e enriquecimento dos conhecimentos individuais. Assim, a gestão das empresas, em especial, a gestão de pessoas cria novos significados, focando em estratégias que impulsionam a inovação e o empreendedorismo dos seus trabalhadores. (CASTRO; BRITO; VARELA, 2017).

Outra perspectiva que tem recebido especial atenção na atualidade está relacionada à sustentabilidade, preservação do meio ambiente e diminuição da poluição. Os grandes centros urbanos fazem estratégias de gestão da mobilidade, com o fim também de reduzir a emissão de gases poluentes, como o dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), e planejam várias políticas públicas, como promover o transporte público, incentivar o uso de serviços compartilhados de mobilidade, teletrabalho. Desses, o último é o que impõe menores custos aos usuários e leva menos tempo para ser executado (SHABANPOUR *et al*, 2018).

O teletrabalho desponta como uma nova modalidade de trabalho discutidas nas organizações, tanto na esfera privada quanto na pública. Possui diversas nomenclaturas, dificultando a especificação da prática, mas em geral é reconhecido pela flexibilização do local de trabalho e do tempo dedicado a esse, ocorrendo a substituição do deslocamento do empregado até o espaço físico da empresa pelo uso das tecnologias da informação e comunicação - TICs (ROCHA; AMADOR, 2018). Essa modalidade de trabalho também pode ser entendida como uma política que visa melhorar a alocação da força de trabalho e já se constitui em uma tendência mundial de gestão de pessoas. Preocupa-se com a performance e a eficácia do trabalho, deslocando o foco da quantidade de horas trabalhadas, para o foco no resultado, ou seja, na qualidade do trabalho desenvolvido (NILLES, 1997; PARDINI *et al*, 2013)

Muitos estudiosos discutem sobre as implicações desse programa de gestão. É preciso ter uma conexão entre benefícios para os envolvidos: empresa, empregado e sociedade,

concomitantemente (MELLO, 1999). Sabe-se que é preciso modificar a configuração da administração, pois “altera significativamente a forma como a empresa organiza suas funções, controles e infraestrutura, assim como produz alterações na dinâmica do indivíduo, no seu sistema de autorregulação e na sua sociabilidade” (SILVA, 2009, p. 88).

Ademais, o teletrabalho é um programa de gestão, conforme os normativos da administração pública, que cria muitas expectativas sociais para os servidores públicos, espera-se que aumente o bem-estar com a redução da fadiga relacionada ao transporte diário ao trabalho, e com a possibilidade de maior equilíbrio entre trabalho e vida familiar. Também é favorável à redução de custos do empregador com imóvel e mobiliário, além de possibilitar o aumento da produtividade. Para as autoridades públicas ocorre a redução da poluição e do congestionamento no trânsito (AGUILLERA *et al*, 2016).

A despeito da relevância da modalidade do teletrabalho, no contexto da reforma administrativa e da racionalização de custos, a implementação dessa forma de trabalho tem sido realizada de forma pontual e dispersa no âmbito das instituições públicas (FILARDI; CASTRO, 2017). A primeira instituição pública que implantou o teletrabalho foi o SERPRO, em 2006, mesmo sem nenhum normativo geral que tratasse sobre o tema. Somente em 2016, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) formalizou o teletrabalho, através da Resolução nº 227/2016, para os órgãos do Poder Judiciário, dentro os quais está o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT), que iniciou a implantação do teletrabalho ainda em 2015. Já no Poder Executivo houve a formalização apenas em 2018, com a Instrução Normativa nº 01/2018, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP). As duas normas orientam os órgãos na estruturação das etapas, procedimentos, prazos requeridos para a consolidação dessa modalidade de trabalho. Aliado a isso, é possível perceber a ausência de uma sistemática de gestão por resultados que forneça claramente as orientações quanto as métricas para a especificação de metas e indicadores de produtividade, o que pode favorecer uma atuação gerencial pouco integrada no monitoramento de resultados do teletrabalhador.

Com relação à literatura científica, revisões recentes na área do teletrabalho indicam que a temática tem sido pesquisada na esfera privada, com poucos estudos desenvolvidos no contexto da administração pública (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018). Vários autores têm definido teletrabalho (NILLES, 1997; BARROS; SILVA, 2010; ORDOÑEZ, 2012; ROCHA; AMADOR, 2018), e neste trabalho, o conceito adotado faz referência ao teletrabalho como uma forma

flexível de trabalho desenvolvido fora das instalações físicas das empresas, seja em casa ou em outro local, com o uso primordial das Tecnologias de Informação e Comunicação - TICs.

Adicionalmente, alguns autores tratam sobre os fatores que podem intervir no seu sucesso ou no fracasso do teletrabalho, tais como aumento da produtividade (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; NOONAN; GLASS, 2012; BARROS; SILVA, 2010; SILVA, 2009; TREMBLAY, 2002), maior autonomia (ALLEN; GOLDEN; SHOCKLEY, 2015; MUZZIO, 2014; ORDONEZ, 2012; COSTA, 2007; TASKIN; EDWARDS, 2007), diminuição do absenteísmo e retenção da força de trabalho (LAKSHIMI; NIGAM; MISHRA, 2017; NOONAN; GLASS, 2012; BARROS; SILVA, 2010; PARDINI *et al*, 2013), maior satisfação dos empregados (LAKSHIMI; NIGAM; MISHRA, 2017; WHEATLEY, 2012; BOSUA *et al*, 2012).

Diante da implementação, ainda em andamento, do programa de teletrabalho no âmbito das organizações públicas, e portanto, da necessidade de uma compreensão mais aprofundada acerca dos fatores que podem influenciar a efetiva consolidação dessa nova modalidade de trabalho na esfera da administração pública e considerando ainda, a escassez de pesquisas nacionais e internacionais na área de teletrabalho com foco no setor público, essa pesquisa busca responder a seguinte questão: *quais as variáveis que influenciam a qualidade de vida no teletrabalho no contexto de um órgão público brasileiro?*

## 1.2. Objetivos

Objetivos foram traçados como forma de responder à questão levantada acima, sendo um objetivo geral e três específicos.

### 1.2.1. Objetivo Geral

Construir uma escala de medida de Qualidade de Vida no Teletrabalho, segundo as percepções de servidores públicos brasileiros.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar os fatores que interferem na Qualidade de Vida no Teletrabalho, considerando as percepções dos teletrabalhadores e gestores;
- b) Desenvolver uma escala de medida para Qualidade de Vida no Teletrabalho;
- c) Validar a escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho.

### 1.3. Justificativa

No ano de 2017, houve um corte de recursos em vários setores da Administração Pública Brasileira, motivado pela crise econômica e conseqüentemente pela diminuição da arrecadação de recursos dos governos federal, estaduais e municipais. Vários setores foram afetados pela diminuição do repasse de recursos e a economia precisou de novas medidas e tempo para sua recuperação. Isso contribuiu para mudanças na forma de gerir das instituições públicas.

As organizações públicas devem ter como fim uma boa governança, para melhor atingir o interesse público (TCU, 2013). Historicamente, a gestão pública está baseada no controle das atividades, mesmo que esse cenário esteja se modernizando e buscando focar mais nos resultados. No entanto, para Pantoja (2017) não basta buscar eficiência e eficácia, é preciso atender às demandas legítimas dos cidadãos, prestando serviço de qualidade e adequando as atividades às necessidades dos usuários. É necessário transformar as estruturas hierarquizadas e burocráticas em instituições mais flexíveis, empreendendo e adaptando-se às novas exigências, inovando e utilizando como ferramenta as tecnologias gerenciais mais complexas (PANTOJA, 2017).

Conforme Muzzio (2014), as pessoas são a base para a competição organizacional, contribuindo com a eficácia das decisões. Assim, a gestão de pessoas ganha destaque nas atribuições da gestão pública, pois dá sustentação ao desenvolvimento econômico e social do país (OCDE, 2010). O gasto público está em níveis elevados, consumindo muita receita do Produto Interno Brasileiro (PIB), portanto é necessário o maior aproveitamento do capital humano.

Os desafios das organizações são muitos, devendo-se estimular o planejamento da força de trabalho, a fim de garantir que as instituições possuam quantidade de colaboradores adequada e com os perfis profissionais apropriados. Esse planejamento tratará de processos de seleção, movimentação, capacitação, desenvolvimento, entre outros (TCU, 2016).

Para modernizar a gestão de recursos humanos é necessário que os órgãos e as entidades adotem uma gestão mais estratégica e tenham a real capacidade de fazer a gestão para garantir um quadro mais moderno. Os valores centrais precisam evoluir para dar sustentação às mudanças na gestão de pessoas. Desempenho e eficiência são valores que devem ser discutidos entre os servidores públicos e a sociedade, para fazer uma reforma mais sustentável através das alterações propostas pelas discussões (OCDE, 2010).

O relatório feito pelo Tribunal de Contas da União em 2013 concluiu que os órgãos e entidades da Administração Pública Federal possuem baixa capacidade de governança de pessoal, com problemas na *accountability*, ou seja, transparência, prestação de contas e responsabilização. Concluiu que é preciso fazer melhorias para aumentar o desempenho na área. O estudo foi refeito em 2016 e apontou melhorias no setor, no entanto, afirmou que ainda há muito a ser feito.

O panorama mundial, ligado à tecnologia e a valores de sustentabilidade, fortificou a necessidade de melhorar as condições de trabalho, ressaltando a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), desde a forma prática, na forma como são realizados os processos organizacionais, até a comparação com os padrões de relacionamento e o ambiente físico ou virtual.

O bem-estar dos colaboradores deve ser uma preocupação das organizações, primeiramente pela responsabilidade social que essa tem com sua força de trabalho e além disso, o aumento do comprometimento do empregado. O investimento em programas de qualidade de vida possibilita um ambiente de trabalhos mais positivo, importante para a diminuição do estresse e ocorrência de doenças ocupacionais, reduzindo os custos com saúde, com absenteísmo, entre outros (TCU, 2016).

Espera-se que esta pesquisa possa contribuir com o entendimento dos fatores que influenciam a qualidade de vida dos servidores públicos enquanto realizam o teletrabalho. Também poderá adicionar as desvantagens e fazer um levantamento de todos os desafios que afetam a qualidade de vida no trabalho dentro da Administração Pública, podendo sugerir melhorias para o planejamento e execução do trabalho remoto. Os resultados alcançados poderão provocar, portanto, uma gestão mais eficiente nos órgãos públicos. Perante o exposto, esse estudo busca adicionar novas perspectivas e conhecimento sobre o teletrabalho nas instituições públicas brasileiras, tendo em vista a crescente adesão ao trabalho remoto e a escassez de estudos na área.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo é baseado na revisão de literatura feita, após busca e seleção de documentos científicos. Para a realização dessa revisão foram executadas buscas no diretório *ProQuest* e Periódicos CAPES, realizadas inicialmente em janeiro de 2019, depois em outubro do mesmo ano. A seleção dos documentos deu preferência para periódicos com avaliação A e B, feita pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), no quadriênio 2013 a 2016, nas seguintes áreas do conhecimento: 1- Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo; 2- Interdisciplinar; e 3- Psicologia; e a seleção dos artigos científicos internacionais baseou-se no Fator de Impacto superior a 1, no ano de 2018. Utilizou-se os descritores teletrabalho e qualidade de vida no trabalho, assim como seus termos correspondentes em inglês, fazendo a referência do termo utilizado na Europa, *telework*, e do termo utilizado nos Estados Unidos, *telecommuting*. Para os assuntos complementares pesquisou-se sobre inovação e setor público.

Foi realizada uma revisão sistemática do assunto, que está no tópico 2.4, Quadro 11. A busca encontrou 9076 periódicos acadêmicos/revisado por pares. Primeiro excluiu-se os documentos duplicados nas duas bases de dados, em seguida aplicou-se os critérios de leitura do título, das palavras chaves e do resumo, assim foi possível retirar os documentos que não estavam relacionados à temática tratada. Depois, avaliou-se a qualificação CAPES/Fator de impacto e posteriormente foi feita a leitura dos documentos em profundidade.

Fez-se também uma busca por dissertações e teses disponíveis no catálogo da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD/IBICT), onde foram encontrados quatro documentos relacionados aos temas tratados. Ademais, foram consultados livros que tratavam sobre teletrabalho e sobre qualidade de vida no trabalho.

O referencial teórico possui cinco subdivisões:

2.1. Teletrabalho: objetiva apresentar um breve histórico, apresentar conceitos e relações do teletrabalho nos dias atuais;

2.2. Fatores intervenientes ao teletrabalho: demonstra a dicotomia entre realizar o trabalho remoto através de facilitadores e dificultadores;

2.3. Qualidade de Vida no Trabalho: apresenta o desenvolvimento e a importância da qualidade de vida no trabalho em organizações;

2.4. Teletrabalho e Qualidade de Vida no Trabalho: faz uma ligação entre os dois temas e apresenta estudos que relacionem aos dois construtos;

2.5. Teletrabalho nas instituições públicas: aponta como as instituições públicas estão tratando os temas e gerindo na prática essas atividades.

## 2.1. Teletrabalho

Na metade da década de 70, no contexto da Terceira Revolução Industrial e Revolução Informacional, emergiram as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) e posteriormente houve um considerável avanço tecnológico, com isso o barateamento dos custos para aquisição desses equipamentos. Essa evolução influenciou diretamente a mudança nos processos informacionais, automatizando-os e viabilizando a conectividade entre computadores, sistemas e redes (SILVA; VIEIRA; PEREIRA, 2015).

Na sociedade capitalista moderna as organizações estão em processo de concorrência dentro do mercado. Essa competição entre as empresas pressiona-as a adotar formas de trabalho flexíveis, trabalhos que oportunizam aos empregados um grau de escolha de onde e quando laborar, normalmente projetando que assim eles alcancem um equilíbrio entre vida pessoal e profissional (KELLIHER; ANDERSON, 2008).

Com a evolução das tecnologias surgem novas formas de realizar o trabalho, agregando flexibilidade e agilidade à gestão da empresa. Houve a difusão da computação em nuvem, a prestação de serviço por *offshoring* e a comoditização de sistema da informação que fizeram padronizar processos e codificar tarefas (NEIROTTI; PAOLUCCIN; RAGUSEO, 2011).

Com essas transformações tornou-se possível criar novas formas de organização que levem à otimização dos recursos, troca de informação e conhecimento, além de um reconhecimento da capacidade do indivíduo que tem criatividade e autonomia (VARGAS; OSMA, 2013). Importante frisar que mesmo com todas as alterações que possam ser adotadas pelas organizações, o indivíduo continua sendo essencial para produção e para a prestação de serviço. A mecanização realizada pelos computadores e pela robótica não foi capaz de substituir as respostas criativas do homem aos desafios organizacionais (GUIDELLI; BRESCIANI, 2010).



A nova era tecnológica também ocasiona alterações sociais, trazendo benefícios e adversidades. Exige-se adaptabilidade tanto do empregado, que terá que desenvolver novas habilidades e competências, quanto para o empregador, que deverá saber gerir o conhecimento para manter o capital intelectual (SILVA, 2004). A flexibilização das práticas de trabalho requer, como apontado por Costa (2013), um controle do processo de trabalho, que não será mais feito por supervisão direta, mas governado à distância, exigindo do indivíduo autodisciplina.

A ligação da tecnologia com o avanço das novas formas de trabalho levou ao exercício das atividades externas ao local físico de uma organização, por isso surgiu o termo virtualização do trabalho. Pardini *et al* (2013), descrevem conceitos de autores diversos, tratando sobre a desterritorização, qual seja, a virtualização das informações possibilitando trabalhos externos e em horários diversos de funcionamento de uma empresa. Diferenciam o conceito de virtualização da definição de teletrabalho, pois essa é uma atividade laboral vinculada a uma organização com recursos tecnológicos que asseguram a desvinculação de tempo e espaço.

Nilles (1997) foi pioneiro nos estudos sobre teletrabalho, no início da década de 70, incentivado pelo uso de tecnologias, pela ideia de reduzir as viagens diárias ao trabalho, e também se preocupava com a poluição ambiental. Esse pesquisador então chegou ao termo *telecommuting* e o definiu como: “levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho; atividade periódica fora do escritório central, um ou mais dias por semana, seja em casa ou em um centro de telesserviço” (NILLES, 1997, p.15).

Vargas e Osma (2013) apresentam diversos conceitos de teletrabalho, todos relacionados ao uso das TICs e a flexibilidade proporcionada por essa forma de trabalho, mas informam que é baseada na inovação organizacional e no sistema de trabalho, bem como pelos fatores psicológicos, éticos e das equipes de trabalho descentralizadas e conectadas. Neirotti, Paoluccin e Raguseo (2011) o apresentam como mais do que uma modalidade de trabalho, está ligado à cultura de trabalho e do trabalhador, muitas vezes deixando as empresas mais virtuais.

Existem diversos conceitos de teletrabalho e vários formas de serem realizados. A falta de um conceito único dificulta gerar números mais concretos da quantidade de pessoas que realizam o trabalho remoto (BOSUA *et al*, 2012; TREMBLAY, 2002). A Organização Internacional do Trabalho – OIT (1996) define *home work* como trabalho realizado por um trabalhador em domicílio, desde que seja realizado em instalações fora do local de trabalho do empregador, que

seja remunerado e que tenha como resultado um produto ou serviço especificado pelo empregador, mesmo que esse não forneça os equipamentos e materiais utilizados para produção.

A globalização exige a reestruturação do capital, do trabalho e dos mercados, buscando maior fluidez e flexibilidade, assim o teletrabalho surge como ferramenta e produto dessa reorganização (COSTA, 2007). Os indivíduos se transformam com a redefinição de conceitos como tempo, lugar, vida familiar, vida social, conforme afirma Ordoñez (2012), pois o profissional e o pessoal se misturam.

Melo (2011, p.17) alega que

Em face a essa inovadora abordagem tecnológica e do teletrabalho, as pessoas e as empresas modernas passam a definir outras estratégias, novos papéis, cultura, exigindo novo alinhamento, equilíbrio e harmonia organizacional, e, desta forma, proporcionam às pessoas melhor qualidade de vida.

No entanto, esse equilíbrio não é automático. O teletrabalho “comporta processos contínuos de ressignificação, muitas vezes ambíguos e paradoxos, de autonomia e escravidão” (ORDOÑEZ, 2012, p. 193) . O equilíbrio entre vida profissional e pessoal depende das várias responsabilidades que são exigidos do empregado, dentro dos vários papéis exercidos por ele (LAKSHIMI; NIGAM; MISHRA, 2017). Por isso, é preciso entender a forma como esse é realizado para que traga mais benefícios às partes envolvidas.

Nem todos os trabalhos podem ser realizados remotamente, depende da natureza da atividade (ALLEN; GOLDEN; SHOCKLEY, 2015). É preciso analisar algumas características específicas, como autonomia do trabalho, interdependência das tarefas, controle sobre o tempo do trabalho, relacionamento interpessoal e profissional, compartilhamento de conhecimento e inovações, tudo isso afeta o trabalho realizado externamente às dependências da empresa.

As características do indivíduo e das tarefas são determinantes para falar se uma situação é ou não adequada ao teletrabalho. Algumas atividades são mais apropriadas para o empregado ficar afastado da sede por um ou dois dias na semana, ou seja, teletrabalho em tempo parcial (TREMBLAY, 2002). Isso tem que ser avaliado para cada situação. O indivíduo assume o papel de ‘empreendedor de si’, forma-se um novo sujeito, alterando seu comportamento para que seja adequado ao ambiente organizacional (COSTA, 2007).

O discurso do teletrabalho está conectado com práticas gerenciais, no entanto na realidade ocorre o afastamento físico do trabalhador e algumas vezes ocorrem problemas nesse gerenciamento. Dessa forma, o discurso tem que conciliar situações e sentimentos contraditórios

dos funcionários, como trabalhar em casa e estar indisponível para a família, ou ainda ter autonomia no trabalho e ao mesmo tempo ter seu espaço íntimo invadido, dessa forma, fica a cargo do trabalhador gerenciar os paradoxos (COSTA, 2007).

Na pesquisa qualitativa desenvolvida por Costa (2007, p. 123) “os entrevistados enunciam que o teletrabalho significa novas possibilidades de experimentação profissional”. Porque eles se organizam e as empresas reforçam a sensação deles de independência e de serem responsáveis por suas ações.

Aguillera *et al* (2016) afirmam que os fatores favoráveis ou desfavoráveis à adoção do teletrabalho feito em casa estão relacionados principalmente a três categorias: a natureza das tarefas e organização; a percepção das vantagens ou desvantagens do teletrabalho; e a compatibilidade com a cultura de trabalho interna ou a nível nacional que favoreça essa forma de trabalho.

O uso das TICs aumenta a elegibilidade para o teletrabalho, que antes era mais destinado a segmentos mais altos de mercado, pessoas com ensino superior completo, alta renda e emprego no setor de serviços avançados, agora pode ser oferecido a outras categorias, como os trabalhos manuais ou que exijam a presença física (ELLDÉR, 2019). Essa evolução da tecnologia, provavelmente, já afetaria esses trabalhos que predispõe menos qualificação de outras formas, através da automatização e inteligência artificial, por exemplo.

O teletrabalho envolve a regulamentação e a reorganização da condução do trabalho. “É uma forma de melhorar a autonomia, flexibilidade, confiança e comprometimento dos trabalhadores, enquanto a literatura crítica apresenta os teletrabalhadores como ‘e-escravos’” (TASKIN; EDWARDS, 2007, p. 196-197). Esses fatores serão debatidos na próxima sessão desse trabalho.

A flexibilidade de trabalho possibilita autonomia de horário ao teletrabalhador, o que faz aumentar o comprometimento com a organização. (ADERALDO, ADERALDO, LIMA, 2017). Os teletrabalhadores normalmente precisam de uma maior autonomia, que é a liberdade de realizar o trabalho da forma e no horário que lhe convier, para isso é necessário conhecimento e autodisciplina, para o desenvolvimento das atividades. É preciso reavaliar o significado pessoal para o tempo, pois o período do dia que terá para se dedicar a si mesmo, aos relacionamentos e à sociedade, depende das horas despendidas no trabalho, podendo ter como resultado uma atividade prazerosa ou desagradável, pois “o equacionamento desse sistema gravita em torno da

busca de qualidade de vida, da administração de tempo e eficácia empresarial” (MELLO, 1999, p. 13).

Vários são os motivos para as organizações estarem aderindo ao teletrabalho como a acelerada evolução da portabilidade dos equipamentos eletrônicos, o aumento dos custos de aluguel de áreas corporativas, a substituição do trabalhador administrativo pelo trabalhador do conhecimento, mudanças na estrutura familiar, necessidade de ser flexível para permanecer competitiva, entre outros (MELLO *et al*, 2014). Cabe às empresas verificarem suas necessidades e implantarem ou não o trabalho remoto.

### *Quadro 1. Principais conceitos de teletrabalho*

<b>Conceito</b>	<b>Autor(es)</b>
“Levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho; atividade periódica fora do escritório central, um ou mais dias por semana, seja em casa ou em um centro de telesserviço”.	Nilles (1997, p. 15)
“Trabalho realizado por uma pessoa na sua casa ou em outras instalações à sua escolha, que não o local de trabalho do empregador; por remuneração; que resulte em um produto ou serviço conforme especificado pelo empregador, independente de quem forneça os equipamentos, materiais ou outros insumos utilizados.”	OIT (1996, p. 1)
“O teletrabalho, viabilizado pelas TICs, que permitem a virtualização do espaço e do tempo, não é apenas nova forma de organizar o trabalho. Ele transforma o trabalho de ‘um lugar para ir’ em uma atividade que pode ser feita a qualquer hora e em qualquer lugar.”	Costa (2007, p. 106)
“O teletrabalho é uma forma de trabalho que utiliza Tecnologias de Informação e Telecomunicações (TICs) para permitir que os trabalhadores realizem seu trabalho em um local de trabalho remoto (...) Em alguns casos, o teletrabalho leva a uma mudança radical na estrutura organizacional, tornando-os mais virtuais.”	Neirotti, Paoluccin e Raguseo (2011, p. 1)
“Flexibilidade de trabalho é a filosofia do teletrabalho, como uma prática que proporciona aos funcionários a facilidade de organizar seu trabalho, por meio do uso das TIC, que permite aos funcionários e gerentes realizar seu trabalho à distância e de forma assíncrona.”	Vargas; Osma (2013, p. 18)
“A definição de teletrabalho não é unívoca (...) Todas essas modalidades de teletrabalho têm em comum a flexibilização dos espaços de trabalho e, muitas vezes, do tempo dedicado a ele, substituindo o deslocamento do trabalhador até a sede demandante pelo uso das ferramentas de informação e comunicação remota.”	Rocha; Amador (2018, p. 154)

Fonte: Elaborado pela autora

Dessa forma, o ponto em comum em todos os conceitos apresentados é que o teletrabalho é um trabalho exercido à distância, utilizando ferramentas de tecnologia da informação capazes de conectar o empregado ao empregador, possibilitando flexibilidade com o objetivo de obter produtividade. Com o passar dos anos, percebe-se que os conceitos têm sido ampliados passando a incorporar outros aspectos, como a necessária reestruturação organizacional, os fatores

psicológicos e éticos relacionados com essa forma de trabalho, além da sugestão de novas formas de realizá-lo.

Com o intuito de entender como a modalidade de teletrabalho pode afetar as organizações e os indivíduos é preciso descrever os fatores que interferem na realização do trabalho, conforme exposto no tópico 2.2.

## 2.2. Fatores intervenientes ao Teletrabalho

A implementação de uma nova forma de trabalho implica alterações na cultura organizacional, pois afeta todos os envolvidos dentro e fora da organização. Essas buscam um equilíbrio entre suas demandas e dos trabalhadores, buscando potencializar o desempenho do indivíduo e a efetividade da empresa (CAILLIER, 2013). No entanto, sempre aparecem fatores que interferem nessa busca de equilíbrio.

Com a utilização das inovações nas organizações, essas procuram aumentar a produtividade, mas essa busca por maior agilidade do funcionário acirra algumas contradições, como a falta de tempo para treinamento dos trabalhadores para lidarem com as novas tecnologias adotadas, bem como o tempo curto para adaptação deles às novas atividades (ANTOGLA *et al*, 2014). Esse aumento da produção também promove a eliminação de postos de trabalho ou fortes alterações na forma de fazer o trabalho, assim, essas mudanças proporcionadas pelas inovações no trabalho fazem os indivíduos criarem novas percepções, novas formas de pensar e de agir (ARAÚJO; SACHUK, 2007). Ao mesmo tempo que o trabalhador vive e deleita-se com o fato de poder ser criativo no trabalho, ter acesso a novos conhecimentos e instrumentos, ele pode escravizar-se e até se esgotar por sempre precisar estar atualizado, conhecendo as últimas notícias e novidades técnicas de informação.

A dicotomia vantagens e desvantagens é um tema bastante discutido pela literatura na modalidade de teletrabalho. Porém a percepção dos benefícios ou malefícios “estão longe de dar conta da complexidade de situações envolvidas na prática do teletrabalho” (ROCHA; AMADOR, 2018, p. 155). Os artigos científicos trazem pontos gerais, mas na maioria das vezes fazem análise de pontos específicos sobre o que influencia o teletrabalho.

No mundo competitivo das empresas a produtividade é uma meta primordial, sendo o aumento da produção um ponto citado por diversos autores (ADERALDO; ADERALDO; LIMA,

2017; NOONAN; GLASS, 2012; BARROS; SILVA, 2010; SILVA, 2009; TREMBLAY, 2002). No entanto, as organizações que desenvolvem novos processos laborais, devem considerar a adaptação do indivíduo à nova forma de realizar o trabalho, para não afetar a qualidade de vida dos trabalhadores (GUIDELLI; BRESCIANI, 2010).

O aumento da produtividade do trabalhador é assinalado como benefício para a organização, uma vez que o teletrabalhador tem foco em tarefas a ele designadas e que não há interrupção ou interferência direta por parte de colegas de trabalho (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; STEIL; BARCIA, 2001). Barros e Silva (2010) apontam que a produtividade é o ponto essencial, buscando não marcar o tempo despendido com o trabalho, mas o comprometimento com a organização.

No entanto, essa produtividade é questionada por Ordoñez (2012), tendo em vista que os confortos resultantes do teletrabalho são calculados pelos modos de produção, e não em benefício das pessoas, mas a favor da organização e da quantidade produzida.

Bosua *et al* (2012) afirmam que para ter produtividade é preciso que sejam fornecidas ferramentas básicas de colaboração e de rede, como dispositivos móveis e uma infraestrutura de rede de suporte, que possam ser acessados fora da organização. Ressaltam que os líderes precisam definir tarefas claras e articular os resultados a serem alcançados em períodos curtos. Sugerem que sejam feitas reuniões frequentes *on-line* ou presenciais buscando alinhar os objetivos e garantir os resultados esperados.

Outro fator apontado na realização do trabalho remoto é a melhoria da qualidade de vida, um tema citado por diversos autores e com variações na interpretação do que é essa qualidade de vida, como Tremblay (2002), Barros e Silva (2010), Wheatley (2012), Bosua *et al* (2012) e Caillier (2012).

Silva (2009) relata que os profissionais que realizam o teletrabalho apontam como pontos positivos o melhor planejamento do tempo das atividades, mais disponibilidade para autoestudo e tempo para preparação de plano de ações futuras ou de relatório de resultados. Barros e Silva (2010) descrevem que a melhoria da qualidade de vida é um ponto positivo, assim como a maior flexibilidade e liberdade de horários, a redução de custos de transporte e alimentação. Essa melhoria pode ser vista por diversos aspectos gerais como a maior eficiência no trabalho, melhor concentração, redução do estresse e melhoria na vida familiar (VITTEERSØ *et al*, 2003).

Na pesquisa desenvolvida por Wheatley (2012) foi medida quantitativamente a satisfação dos teletrabalhadores no Reino Unido, entre os anos de 1993 a 2009 e concluíram que esses funcionários apresentam maior nível de satisfação com o trabalho.

Funcionários satisfeitos, que mantêm um equilíbrio entre vida profissional e pessoal, tendem a produzir mais (LAKSHIMI; NIGAM; MISHRA, 2017). Afirmam que as grandes empresas mundiais perceberam que é necessário que os colaboradores se sintam bem com o trabalho para que possam laborar com suas melhores habilidades. O equilíbrio da vida encoraja à doação do melhor de si. No entanto, esse equilíbrio é um desafio para os funcionários, exige novas habilidades, para que saibam gerenciar os papéis na sua vida (HORNUNG; GLASER, 2009).

Pesquisa feita com teletrabalhadores na Austrália demonstrou que essa forma de trabalhar possibilita um maior bem-estar, possibilitando equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, menor estresse no deslocamento e permitindo maior produtividade no trabalho (BOSUA *et al*, 2012). Esse equilíbrio também é apontado por Hornung e Glaser (2009), assim como o aumento da autonomia do trabalho. O aumento da liberdade para realização do trabalho associado ao domínio pessoal e profissional, com menos conflito trabalho-família, podem levar à satisfação e o bem-estar, sendo os responsáveis pela percepção da melhoria da qualidade do trabalho e da vida.

Do ponto de vista da empresa, Allen, Golden e Shockley (2015) afirmam que muitas empresas apontam como motivos principais para implementar teletrabalho a economia de espaço e energia em escritórios, além da atração e retenção de trabalhadores desejáveis. Mas a questão da redução do custo dependerá da modalidade de teletrabalho, acontecerá se for feito interinamente (CAILLER, 2012). Aponta que há a possibilidade de recrutamento de pessoas de outra localidade, podendo selecionar pessoas com melhor currículo.

Os estudos empíricos desenvolvidos para avaliar o resultado do teletrabalho demonstram também a diminuição do absenteísmo e retenção da força de trabalho (LAKSHIMI; NIGAM; MISHRA, 2017; NOONAN; GLASS, 2012; BARROS; SILVA, 2010; PARDINI *et al*, 2013). Os funcionários acabam trabalhando, mesmo com pequenos problemas de saúde, diminuindo a quantidade de atestados médicos e de faltas. Em geral, estão mais satisfeitos com o trabalho, por isso não querem mudar de emprego.

Noonan e Glass (2012) apontam que embora o teletrabalho possa ser uma solução para conciliar trabalho e família, na prática não é isso que acontece. Costa (2013) vai além, dizendo

que é necessário que o teletrabalho seja um projeto de vida, porque envolverá a vida dele e de toda a família.

O trabalho feito em casa acaba aumentando a carga horária do teletrabalhador, seja em trabalhos noturnos ou aos fins de semana (NOONAN; GLASS, 2012). Em concordância com o que foi apontado Rocha e Amador (2018) dizem que a flexibilização de tempo e espaço para a realização do trabalho pode gerar excesso de horas de trabalho.

Tremblay (2002) em seu estudo feito no Canadá, percebeu os perfis de pessoas que mais se adequam a realização de teletrabalho. Afirmam que o teletrabalho é para pessoas com poucas aspirações profissionais, para quem quer crescer profissionalmente precisa ser visto dentro da organização.

O teletrabalho simplesmente reflete o que está ocorrendo no mercado de trabalho de maneira mais geral, isto é, a crescente segmentação ou divisão entre um núcleo de empregos estáveis e bem remunerados e empregos fora do padrão que são frequentemente precários e mal pagos. Esse é um dos riscos potenciais do teletrabalho, dos quais o Estado e a sociedade devem estar cientes” (TREMBLAY, 2002, p. 168).

Menos interferência dos colegas, ganhos de flexibilidade, desenvolvimento e aprimoramento pessoal e profissional, menos deslocamentos e assim redução do tempo perdido com esse, melhor organização das horas de trabalho, bem como melhor oportunidade de alocar o tempo entre vida profissional e a privada (TREMBLAY; THOMSIN, 2012). Como desvantagens: aumenta a confusão entre família e trabalho, isolamento social e perda de espírito de equipe.

O conflito que existe entre trabalho e família pode ou não ser resolvido com o teletrabalho, porque casa, sendo vista como lazer, e trabalho estão no mesmo lugar. A compreensão entre quais são as atividades do lar e as atividades laborais e o tempo que deve ser despendido entre as duas decidirá como será moldado e bem relacionado (VITTERSØ *et al*, 2003).

Existe a preocupação com um programa de prevenção de riscos (BARROS; SILVA, 2010). Isso está relacionado, principalmente, à possibilidade de enfermidades que vão desde psicológicas (com aumento da sobrecarga aliando as atividades laborais com os familiares), a problemas físicos por uso incorreto dos móveis de trabalho domésticos. O uso incorreto dos equipamentos eletrônicos nas atividades de teletrabalho podem causar distúrbios osteomusculares, como problemas de coluna, nos nervos ou ligamentos, podendo ocasionar efeito negativo na saúde e bem-estar dos colaboradores (FERREIRA; STRYDOM, 2015). A empresa



pode pedir que o funcionário assine um termo contendo informações sobre o mobiliário que dispõe para trabalhar e que assume responsabilidade sobre os danos causados pela ergonomia do trabalho feito fora das dependências físicas da empresa (GOULART, 2009).

Os teletrabalhadores relatam medo de não serem lembrados, de não serem promovidos e até de julgamento dos colegas ao pensarem que eles não estão trabalhando. Esse sentimento os levam a trabalhar mais do que se estivessem na empresa (OLIVEIRA; PIRES; MARTINS, 2017). Svidroňová, Meričková, e Nemeč (2016) ainda afirma que há uma tendência do funcionário se tornar um *workholic*, pela necessidade de produzir muito e não conseguir gerenciar seu tempo.

Pelo lado profissional, Svidroňová, Meričková, e Nemeč (2016) descreve que os teletrabalhadores podem receber salários mais baixos do que os que trabalham presencialmente, pela falta de alguns benefícios financeiros, o que pode gerar alguns conflitos. Pode acontecer um congelamento da carreira, porque pode inibir as promoções da empresa. Wheatley (2012) descreve que essa forma de trabalho pode limitar oportunidades aos trabalhadores, tanto de promoções quanto de treinamento, por não estar presente fisicamente na empresa. Alguns funcionários, relataram na pesquisa realizada, que se sentem como se não fossem vistos pela empresa e pela chefia.

O poder que as empresas exercem sobre seus funcionários ultrapassa barreiras, com o uso das tecnologias, dessa forma, fica como um poder-ilegível eletrônico, em que o trabalhador não é mais o sujeito de si, mas está conectado ao poder que modula sua vida (ORDOÑEZ, 2012). Por essa razão, a necessidade de entender a qualidade de vida desses trabalhadores, visto que podem se tornar escravos do trabalho, buscando a alta produtividade, se não tiver um alto gerenciamento do tempo.

A autogestão do tempo é um tema tratado por diversos autores que pesquisam o trabalho realizado fora das dependências da empresa. Essa variável pode ser vista como ponto positivo ou como ponto negativo, dependerá mais da capacidade de organização do funcionário. Wheatley (2012) afirma que se bem organizado, o trabalho realizado por teletrabalhadores ocorre em menos tempo do que os funcionários que estão na empresa. Há que se observar a quantidade de horas trabalhadas, para que não ocorra em excesso e a pessoa se transforme em um *workholic* ou ocorra a invasão do espaço familiar pelo trabalho, como dito por Silva (2009).

O tempo de deslocamento de casa para o trabalho e vice-versa é reduzido ou eliminado, assim os trabalhadores dispõe de mais tempo para a vida pessoal, podendo inclusive dedicá-lo ao

seu próprio desenvolvimento profissional. Esse tempo também poderia ser utilizado para resolver problemas pessoais que só poderiam ser solucionados em horário comercial (BARROS; SILVA, 2010).

Há um reconhecimento de muitos que realizam o teletrabalho que não são todas as pessoas que possam realizar essa forma de trabalho, pelas dificuldades que possam ser encontradas. São exigidas qualidades e capacidades individuais, que se ele já não tem, precisa desenvolver. Dessa forma, os teletrabalhadores precisam reforçar suas identidades de profissionais/indivíduos competentes, autônomos, objetivos, comprometidos, independentes, autossuficientes, para atender aos discursos e as práticas organizacionais (COSTA, 2007). De acordo com essa visão Costa (2013) reforça que os indivíduos devem ser capazes de gerir seu tempo e determinar prioridades de maneira adequada.

Pardini *et al* (2013) descreve a importância da sociabilidade no trabalho, que é resultado da comunicação entre os trabalhadores, portanto, deve existir também no contexto virtual. Na pesquisa qualitativa realizada por esses autores em uma organização, a necessidade de encontros presenciais foi um ponto citado por todos os níveis hierárquicos da organização para o bom andamento do trabalho realizado de forma virtual.

Ordoñez (2012) ressalta que o trabalho faz parte da relação de ser e estar do indivíduo na sociedade atual. A iniciativa do teletrabalho, apontada pelas empresas como uma solução aos trabalhadores de grandes cidades, é uma forma de redução abrupta de custos e que retiraria do trabalhador algo fundamental à sua existência, as relações sociais. A disseminação do teletrabalho iria contra a própria essência social do indivíduo. Barros e Silva (2010) relatam como desvantagens do teletrabalho a sensação de isolamento e a elevação de custos para o indivíduo.

O isolamento do indivíduo pode fazê-lo sentir-se desmotivado com seu trabalho; além disso, ele pode ter suas oportunidades de aprendizado diminuídas (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017). De Vries, Tummers e Bekkers (2018) mostraram em sua pesquisa que o isolamento, ocasionado pelo trabalho realizado em casa, leva também ao menor comprometimento do funcionário com o trabalho. Dessa forma, ressaltam que o papel do gestor é muito importante para manter a qualidade do trabalho, colocam que para mitigar a situação pode aumentar o contato com o funcionário através de e-mails, reuniões via Skype, ou outras opções que mantenha uma comunicação frequente com o teletrabalhador.

Algumas empresas começam a realizar teletrabalho e depois acham que os resultados alcançados não são bons suficientes. Rocha e Amador (2018) retratam que as empresas almejam mais do que produção quantitativa, espera-se também um envolvimento com o trabalho de modo que possa gerar ideias inovadoras, e para isso é importante ter as conversas de corredor e reuniões de improviso.

Um dos desafios para as empresas implementarem o trabalho remoto é o controle dos trabalhos desenvolvidos, garantindo a qualidade e a conclusão dentro do prazo estipulado (LAKSHIMI; NIGAM; MISHRA, 2017). Para vencer esse obstáculo, é preciso desenvolver meios de monitorar e controlar o trabalho realizado.

O tipo de liderança para gerir o teletrabalho é um fator relevante para o sucesso do programa. Em ambientes de trabalho virtual a comunicação deve ser menos formal e menos baseada em hierarquia. A falta de contato pessoal desfavorece a liderança tradicional, devendo fortalecer a relação em que o líder e o subordinado confiam um no outro, a liderança baseada em um bom relacionamento (DE VRIES; TUMMERS; BEKKERS, 2018). As novas Tecnologias da Informação e Comunicação possibilitam que os líderes controlem a distância o tempo e a forma como o trabalho está sendo realizado, substituindo as formas antigas baseadas no desempenho (ELLDÉR, 2019).

O papel do gestor é fundamental no incentivo da qualidade de vida dos funcionários, pois ele quem atribui as tarefas e determina os objetivos organizacionais, tem a convivência diária, faz o acompanhamento e a avaliação do trabalho realizado (GUIDELLI; BRESCIANI, 2010). Dessa forma, os gestores precisam estar qualificados para estarem capacitados pela complexidade do trabalho desenvolvido e para apoiar os funcionários no desenvolvimento das atividades.

Bae, Lee e Sohn (2019) verificaram que quando são gestoras, do sexo feminino, elas podem reforçar o desempenho organizacional, pois ajudam a eliminar os fatores negativos relacionados à execução das atividades e, também, dão apoio à participação dos funcionários nos programas de teletrabalho.

A regulamentação do teletrabalho alinhada com o planejamento da instituição é de suma importância para o sucesso do programa, além de evitar os pontos negativos que possam surgir. O programa pode estipular que o empregado compareça frequentemente à empresa, pode estipular visitas dos chefes ao domicílio do empregado, ou ainda visita do setor de segurança do trabalho

para verificar a ergonomia dos equipamentos. As regras dependerão das especificidades das atividades desenvolvidas.

Devem ser investigadas quatro variáveis fundamentais para a implementação de um programa de teletrabalho, que são: tecnologia, que deve existir e estar disponível; processos, que verifica quais atividades são desenvolvidas por cada cargo; legislação, quais são as leis que respaldam o programa de gestão; pessoas, qual o perfil psicossocial dos funcionários (GOULART, 2009). Verificando essas condições pode-se pensar em um modelo de programa que atenderá as necessidades da organização e dos empregados.

As empresas que realizam o teletrabalho mostram que para o programa ser bem-sucedido deve ser planejado. É preciso ter uma programação dos funcionários e suas chefias, a utilização de procedimentos formais de comunicação, o fornecimento de todo suporte técnico e tecnológico para o desenvolvimento das atividades e a condição salarial ser compatível com o trabalho realizado presencialmente. (VAN SELL; JACOBS, 1994). Coadunando com o colocado Lakshimi; Nigam e Mishra (2017) afirmam que a empresa deve rever as atividades desenvolvidas pelo empregado e lembrar os requisitos da função, assim como oferecer e-mails funcionais, reuniões pela internet, que possam ser acessadas à distância são condições essenciais para o sucesso do programa.

O teletrabalho pode mover limites organizacionais e modificar os custos operacionais. A utilização de novas ferramentas como *chats*, *blogs*, sistemas de videoconferências, instrumentos de redes sociais, *smartphones*, entre outros pode facilitar a comunicação e troca de experiências entre os teletrabalhadores e os trabalhadores que trabalham presencialmente (NEIROTTI; PAOLUCCIN; RAGUSEO, 2011).

Várias organizações implementaram iniciativas de teletrabalho sem avaliar o programa devidamente, isso pode ter gerado muita insatisfação por parte dos funcionários. Esse programa deve ser cuidadosamente estudado e devem ser tomadas medidas que mitiguem os eventuais pontos negativos (DE VRIES; TUMMERS; BEKKERS, 2018).

Os centros urbanos e a sociedade também são afetados pelo exercício do trabalho remoto. O crescimento desordenado das grandes cidades potencializa problemas como lotação do transporte coletivo, congestionamento de tráfego e questões de poluição ambiental (PATAH; VARGAS NETO, 2016). Com o teletrabalho há um benefício de menos carros nas ruas, o que diminui o congestionamento do tráfego e a poluição ambiental. Segundo Svidroňová, Meričková,

e Nemec (2016) aumenta a oportunidade de pessoas com deficiência física no mercado de trabalho.

Os principais fatores identificados como favoráveis e desfavoráveis para a realização do teletrabalho estão descritos na Quadro 2.

Quadro 2. Fatores Intervenientes ao teletrabalho

Fatores Intervenientes	Definição	Referência
Satisfação no Trabalho	Sentimento positivo advindo do trabalho	RAWASDEH; ALMASARWH; JABER, 2016
Equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional	Buscar conciliar as atividades do trabalho com as atividades da família, com flexibilidade de contrabalancear o tempo	BARROS; SILVA, 2010
Redução do Estresse	O ambiente de trabalho confortável, a autonomia e a flexibilidade no trabalho contribuem para os funcionários terem menos preocupações	NOHARA <i>et al</i> , 2010
Autonomia	Liberdade para realizar o trabalho da forma e no horário que considerar melhor	ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017
Melhoria da Qualidade de Vida	Possibilidade de conciliarem as atividades pessoais com as profissionais, ter mais tempo para si e para realizar o que desejar	TREMBLAY, 2002
Isolamento	"A integração social é um aspecto problemático, representado por dificuldades de relacionamento tanto com pessoas do escritório quanto com familiares"	ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017, p. 518
Excesso de jornada de trabalho	Normalmente, os teletrabalhadores possuem uma demanda maior de trabalho e trabalham uma carga horária superior do que se estivessem na empresa.	OLIVEIRA; PIRES; MARTINS, 2017
Ergonomia	Estudo científico que visa a segurança e eficiência das condições de trabalho, priorizando a saúde física do trabalhador	FERREIRA; STRYDOM, 2015

Autodisciplina	"elemento necessário para cumprir com as obrigações tal qual quando se está no escritório da empresa"	OLIVEIRA; PIRES; MARTINS, 2017, p. 166
Apoio organizacional	Empresa dar todo o suporte físico, tecnológico e profissional para o empregado	BOSUA <i>et al</i> , 2012
Redução de custos	Empresa precisa de menos espaço, reduz os gastos com infraestrutura	BARROS; SILVA, 2010
Retenção de talentos	Consegue contratar e reter mais tempo bons funcionários ao conceder flexibilidade de trabalho a eles.	BARROS; SILVA, 2010
Menor absenteísmo	Redução da quantidade de faltas ao trabalho	BARROS; SILVA, 2010
Aumento da produtividade	O teletrabalhador tem mais foco nas atividades por ele desenvolvidas, sem interferências ou interrupções dos colegas. Também o funcionário procura se esforçar mais para mostrar serviço ao empregador	ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017
Desafogamento do tráfego	O uso das TICs para realização do trabalho ajuda na redução de carros no trânsito, logo contribui para menos poluição	PATAH; VARGAS NETO, 2016

Fonte: Elaborado pela autora

Em um estudo quantitativo desenvolvido em dois órgãos públicos no Brasil, a partir das vantagens e desvantagens do teletrabalho apontados na literatura, Filardi e Castro (2017) dividiram cinco blocos de indicadores, que são: estruturais, físicos, psicológicos, pessoais e profissionais, conforme Quadro 3. Após essa divisão eles desenvolveram um questionário para testar se esses indicadores teriam validade.

Quadro 3. Classificação das vantagens e desvantagens em indicadores

Indicadores Estruturais	Indicadores Físicos/Bem-estar	Indicadores Pessoais	Indicadores Profissionais	Indicadores psicológicos
1. Aumento custo de água e luz	13. Menos exposição à violência	17. Distração com atividades domiciliares	27. Autonomia para organizar tarefas	47. Concentração
2. Custo de equipamentos	14. Emprego para portadores de deficiência	18. Empregado por conta própria	28. Crescimento na empresa	48. Conflito entre trabalho e vida familiar

3. Dificuldades organizacionais	15. Redução da poluição	19. Fazer refeições em casa	29. Dificuldade de controle	49. Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal
4. Economia de custos	16. Segurança	20. Flexibilidade de horários	30. Dificuldade de desenvolvimento	50. Isolamento social
5. Economia de espaço		21. Liberdade pessoal	31. Dificuldade de motivação	51. Maior interação com a família
6. Falta de infraestrutura		22. Melhor qualidade de vida	32. Erros de seleção de tarefa	52. Menos stress em deslocamentos
7. Falta de treinamento específico para o teletrabalho		23. Menos interrupções	33. Falta de reconhecimento dos colegas de trabalho	53. Problemas psicológicos
8. Montar estrutura em casa		24. Privacidade	34. Falta de supervisão	
9. Mudanças na estrutura organizacional		25. Redução no tempo de deslocamento	35. Flexibilidade nas relações de trabalho	
10. Redução de custos para a empresa		26. Silêncio	36. Gerenciamento por objetivos	
11. Redução de custos para o empregado			37. Isolamento profissional	
12. Tecnologia ainda sem performance esperada			38. Maior cobrança	
			39. Melhor planejamento das atividades	
			40. Melhoria da produtividade no trabalho	
			41. Melhoria na qualidade do trabalho	
			42. Não adequação ao teletrabalho	
			43. Percepção de perda de status	
			44. Receio de má avaliação	
			45. Redução de faltas	

Fonte: FILARDI; CASTRO, 2017

Após análise dos dados, Filardi e Castro (2017) concluíram que existem 12 fatores que interferem no teletrabalho, por ordem de importância são os seguintes: Qualidade de Vida no

Trabalho, indicadores profissionais do Teletrabalho, indicadores pessoais do Teletrabalho, indicadores estruturais do Teletrabalho, equilíbrio entre trabalho e família, relação com o gestor, fatores internos ao trabalho, fatores externos ao trabalho, estrutura domiciliar, adequação ao Teletrabalho, estrutura do órgão e treinamento. Assim foi possível determinar quais eram as principais vantagens e as desvantagens em realizar o Teletrabalho, muitos dos quais estão relatados entre os fatores intervenientes. Entre elas estão a flexibilidade de horário, a criação de métricas padronizadas e menor exposição a riscos, entre os pontos positivos. Entre os negativos estão a não adaptação ao modelo de Teletrabalho, as diferenças na relação entre Teletrabalho e trabalhador tradicional e a volta do teletrabalhador ao trabalho tradicional.

Em outro estudo qualitativo dentro de um órgão público, Freitas (2008) apresenta pontos importantes para o sucesso do Teletrabalho, que estão representados na Quadro 4.

Quadro 4. Pontos importantes na Gestão do Teletrabalho

<b>Tópico</b>	<b>Ênfase</b>
Cultura Organizacional	Baseada em apoio e confiança; Ampla aceitação de todos para concretizar os ganhos.
Importância do nível gerencial	Habilidade de ter uma gerência por projetos, baseada em resultados; Superar resistência dos gestores ao Teletrabalho; Habilidade de lidar com uma organização virtual, para manter o espírito de equipe;
Administração por objetivos	Definição de objetivos, metas; Ideal para envolver atividades intelectuais, não apenas operacionais.
Captação e manutenção de talentos	Busca por ter e manter pessoal qualificado e capacitado.
Políticas de RH	Avaliação de Desempenho; Treinamento.
Outros procedimentos	Agendamento de reuniões virtuais; Controle Tecnológico auxiliando a supervisão.

Fonte: Freitas (2008), adaptado pela autora.

Com base nos fatores intervenientes apontados na literatura, Kowalski e Swanson (2005) afirmaram que existem três categorias que estão associadas aos fatores de sucesso de um



programa de teletrabalho: suporte, comunicação e confiança. Cada categoria inter-relacionar-se com os processos organizacionais, gerenciais e do empregado, conforme descrito na Quadro 5.

Quadro 5. Fatores Críticos para o Sucesso do Teletrabalho

	<b>Suporte</b>	<b>Comunicação</b>	<b>Confiança</b>
<b>Organizacional</b>	Apoio da alta gerência; Tecnologia/Ferramentas	Política formal	Sistema gerencial baseado em resultado; Cultura baseada na confiança
<b>Gerencial</b>	Apoio do Supervisor; Treinamento Gerencial	Habilidade de comunicação formal e informal	Confiança gerencial
<b>Empregado</b>	Apoio familiar; Estabelecimento de fronteiras entre trabalho e família; Treinamento do empregado	Interação social	Confiança do empregado

Fonte: Kowalski e Swanson (2005), adaptado pela autora.

Baseado na revisão de literatura apontada, pode-se dividir os fatores intervenientes ao Teletrabalho de forma que retrate os empregados e a instituição, conforme o Quadro 6. Estes dados serão utilizados na elaboração da escala.

Quadro 6. Fatores que serão avaliados

<b>Empregado</b>	<b>Instituição</b>
Satisfação no trabalho	Apoio institucional
Apoio familiar	Infraestrutura de apoio
Apoio da chefia	Concessão de treinamento aos funcionários e seus gestores
Estrutura física compatível	Recursos tecnológicos adequados
Autonomia nas atividades	Melhoria (ou não) da qualidade do trabalho
Flexibilidade de horário	Reconhecimento do trabalho dos teletrabalhadores
Redução das interrupções/ Aumento da concentração	Estabelecimento de metas objetivas

Autodisciplina	Redução de custos
Sentimento de reconhecimento profissional	Menor absenteísmo e rotatividade
Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	Maior retenção de talentos
Aumento/Redução dos custos pessoais com o trabalho	Melhoria da imagem da empresa como responsável social
Sensação de isolamento	Alterações na cultura organizacional
Redução/Aumento do estresse	Aumento da cobrança
Aumento da cobrança por resultados	Dificuldade na fiscalização do trabalho
Aumento da carga horária	Dificuldades na gestão

Fonte: Elaborado pela autora

Os fatores levantados no Quadro 06 serão avaliados nesta pesquisa para saber se terão relação com a Qualidade de Vida no Trabalho, conforme conceitos descritos na próxima seção. Se os fatores apontados na literatura estiverem de acordo com os fatores apontados no estudo empírico, eles estarão como itens na Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho.

### 2.3. Qualidade de Vida no Trabalho

O tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é bastante estudado e, assim como teletrabalho, também possui várias definições. Qualidade de vida é um termo generalizado que resume as reações de uma pessoa às experiências em sua vida, experiências essas com a família, sociedade e trabalho (VAN SELL; JACOBS, 1994).

As organizações passaram a se preocupar com a saúde dos trabalhadores, pois viam que é uma questão que afeta diretamente a produtividade dos empregados. Perceberam a necessidade de empreender novas atitudes para atender às inquietudes do indivíduo, isolado ou coletivamente, como os sinais de estresse, conciliação de expectativa entre trabalho, família e consumo, hábitos alimentares e cuidados físicos, estilo de vida e impactos tecnológicos (LIMONGI-FRANÇA, 2009). Ainda segundo a autora, historicamente, QVT esteve relacionado às questões de saúde e segurança do trabalho, atualmente agregou outros fatores como produtividade, legitimidade, experiências, competências gerenciais e até integração social.

Ocorreram traços históricos que marcaram esse interesse por QVT, conforme Ferreira (2015). Foram mudanças jurídicas nas relações de trabalho, que focaram na liberdade de compra e venda de mercadorias, novas tecnologias e intensificação do processo comunicativo. Também

houve alterações estruturais das próprias organizações, passaram a investir fortemente em novas tecnologias, destacando a automação e a informatização de processo de produção, mesmo que isso tenha levado a aumentar os riscos do trabalho saudável, além de uso de ferramentas informatizadas para a gestão organizacional e do trabalho (FERREIRA, 2015). A QVT, portanto, tem se destacado, especialmente do ponto de vista social, pelo papel que o trabalho desenvolve na sociedade; do ponto de vista institucional, pela importância estratégica que exerce na gestão de pessoas, possibilitando a criação de políticas e projetos nessa área; e, por fim, do ponto de vista acadêmico, pela reflexão na temática das ciências do trabalho e da saúde, o papel e o campo de intervenção deles (FIGUEIRA, 2014).

Campo e Rueda (2017) abordam QVT como iniciativas de melhorar a experiência humana no trabalho para obter ganhos de produtividade. Ainda informam que esse conceito envolve compensação justa e apropriada, boas condições de trabalho, oportunidade de crescimento contínuo e seguro, integração social, relevância da vida pessoal no trabalho.

Schirrmester e Limongi-França (2012, p. 285) relacionam vários conceitos de QVT e a definem como “procedimentos em gestão de pessoas que objetiva produtividade saudável, motivação, desenvolvimento humano e bem-estar pessoal e organizacional”. Dessa forma, as condições físicas do trabalho, assim como também as condições psicológicas e sociais são importantes. Há uma forte conexão entre qualidade de vida no trabalho com a qualidade de vida pessoal.

A década de 70 foi o marco temporal de difusão dos estudos e dos centros de pesquisa sobre qualidade de vida no trabalho nos Estados Unidos, principalmente no final da década, após a crise do petróleo (RIBEIRO; CAMPOS, 2009). Walton (1973) é um dos primeiros estudiosos a questionar a qualidade de vida no ambiente de trabalho, considerando as necessidades e aspirações dos indivíduos da sociedade industrial que estavam sendo negligenciados em favor dos avanços tecnológicos, da busca pela produtividade e do crescimento econômico. Assim, ele propõe oito categorias conceituais para analisar as características principais do trabalho, apresentadas na Quadro 7.

Quadro 7. Categorias de Qualidade de Vida no Trabalho

Categorias	Conceitos
Compensação Justa e Adequada	Salário pago condiz ao trabalho produzido.

Condições de trabalho seguras e saudáveis	Vislumbrando que no futuro haverá padrões mais rigorosos com o conforto, minimizando barulhos, cheiros e aborrecimentos.
Desenvolvimento da capacidade humana	Desenvolvendo autonomia, habilidades múltiplas, planejamento, afetando o ego e autoestima do trabalhador.
Oportunidade de crescimento e segurança	Oportunidade de promoção e avanços na carreira.
Integração social na organização	Transformação da natureza das relações pessoais.
Relevância social do trabalho na vida	A responsabilidade social das empresas afeta a autoestima dos funcionários.
Constitucionalismo	Segurança do sindicato para proteger os direitos dos empregados.
Trabalho e o espaço total de vida	A experiência de trabalho afeta a vida pessoal e familiar do indivíduo.

Fonte: Walton, 1973, adaptado pela autora.

Os fatores apontados por Walton (1973) fazem parte de várias pesquisas, sendo a base para outras teorias na área. No entanto, apesar de ser um marco para pesquisas em QVT, o modelo teórico de Walton tem um fator limitante que é a ausência de aspectos relacionados com a organização do trabalho e tudo o que se desdobra dele (REZENDE; FERREIRA, 2011).

Os estudos iniciais que tratavam sobre QVT tinham foco nos aspectos individuais, relativos ao bem-estar do empregado em seu ambiente de trabalho. Depois passou a estimular a criatividade no exercício das atividades, enriquecer as tarefas desenvolvidas, ampliar a participação na tomada de decisões e diminuir a impessoalidade nas relações de trabalho (AMORIM, 2010). Tudo isso visando atrair e manter os profissionais bem qualificados.

O conceito de bem-estar foi estendido com o passar do tempo, pois passou a ter o objetivo de “compreender a relação do indivíduo com o seu ambiente de laboral” (SANTOS; CEBALLOS, 2013, p. 248). Para Paschoal *et al* (2013), existe um consenso sobre a importância do bem-estar no trabalho tanto para o indivíduo como para a organização, no entanto, não há consenso sobre a definição. Esse é um tema em ascensão, mas já há uma clara preocupação de

pesquisadores em relacionar ou correlacionar esse tema como outras variáveis, pela predominância de estudos teórico-empíricos na área.

Bem-estar no trabalho pode ser definido “como a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida” (PASCHOAL; TAMAYO, 2008, p. 16). Portanto, essa concepção compreende aspectos afetivos, compreendendo emoções e humores no trabalho, e cognitivos, compreendendo percepção de expressividade e realização pessoal no trabalho.

Bem-estar e mal-estar são duas modalidades afetivas que podem caracterizar a ausência ou presença de QVT, baseado em um *continuum* de representações expressados pelos trabalhadores no contexto do trabalho (FERREIRA, 2012). O primeiro advém de um sentimento agradável, originário de situações que o indivíduo vivencia na execução de suas tarefas. Os sentimentos que denotam o bem-estar, isolados ou associados, estão nas seguintes modalidades: “alegria, amizade, ânimo, confiança, conforto, disposição, equidade, equilíbrio, estima, felicidade, harmonia, justiça, liberdade, prazer, respeito, satisfação, segurança e simpatia” (FERREIRA, 2012, p. 179). Quanto ao segundo, é o oposto, um sentimento desagradável, da mesma forma que o bem-estar possuem sentimentos que o caracterizam: “aborrecimento, antipatia, aversão, constrangimento, contrariedade, decepção, desânimo, desconforto, descontentamento, desrespeito, embaraço, incômodo, indisposição, menosprezo, ofensa, perturbação, repulsa, tédio” (FERREIRA, 2012, p. 181). Quando o indivíduo convive muito tempo com o bem-estar ocorre a promoção da saúde nas situações de trabalho, indicando presença de QVT já se convive com o mal-estar é um fator de risco, indicando a ausência da QVT. Também existe uma zona em que coabita bem-estar e mal-estar, que é a zona de coexistência, sendo um meio termo.

As atividades realizadas pelo trabalhador se tornam mais importantes quando percebidas pela ótica da Qualidade de Vida no Trabalho. Implementam-se procedimentos ou políticas que tornem o trabalho menos rotineiro e mais recompensador, incluindo maior autonomia, reconhecimento, pertencimento, desenvolvimento e recompensas externas (YADAV; KHANNA, 2014).

Ribeiro e Campos (2009) afirmam que estudar Qualidade de Vida no Trabalho é uma forma de entender o processo de trabalho e seus impactos, do lado profissional observando a

produtividade, absenteísmo e *turnover*, e do lado pessoal observando o nível de estresse, doenças, conflitos internos, dentre outros.

A responsabilidade sobre a QVT passou a ser da Gestão de Pessoas da organização (GUIDELLI; BRESCIANI, 2010; AMORIM, 2010). Essa gestão pretende equilibrar aspectos físicos e ambientais do trabalho com a saúde e bem-estar do trabalhador, objetivando atender o interesse da organização de maior produtividade, melhor nível de qualidade, e, conseqüentemente, aumentando sua participação no mercado e elevando sua lucratividade, conforme Amorim (2010). A Gestão da QVT deverá pressupor integração comunitária, organizacional e individual no trabalho, para que possa resultar em bem-estar (LIMONGI-FRANÇA, 2009). Ainda segundo essa autora, a questão não é apenas definir otimizar a QVT, é preciso constatar fatores e critérios que sustentem os projetos nessa área.

Ribeiro e Campos (2009) afirmam que não existe um conceito consensual na literatura a respeito de Qualidade de Vida no Trabalho, mas concluem que muitos fatores afetam os trabalhadores, sua satisfação e sua participação, em dadas circunstâncias é possível mobilizar sua energia e atualizar seu potencial. Dessa forma, a empresa não pode se concentrar apenas nas tecnologias e processos de trabalho, o fator humano deve ter uma atenção especial. As empresas que buscam a qualidade de vida dos seus funcionários estão agindo de acordo com o mercado, buscando eficiência, eficácia e efetividade e conciliando isso com o fato de não prejudicar a saúde dos trabalhadores, em todos os sentidos. As situações internas e externas afetam os funcionários, causando reações e conseqüentemente modificações biopsicossociais permanentes, assim, a gestão desses trabalhadores precisa perceber essas alterações para alcançar seus objetivos e metas (SILVA, 2004).

Yadav e Khanna (2014), após fazerem uma revisão de literatura sobre Qualidade de Vida no Trabalho concluíram que uma organização não consegue obter resultados eficientes e efetivos dos funcionários sem que eles tenham QVT. Observaram que um dos pontos mais falados é sobre recompensas financeiras, porque isso afeta diretamente o empregado e a sua percepção sobre a valorização dos seus esforços na organização, logo quanto melhor recompensados, maior o envolvimento com a instituição. Em segundo lugar, os empregados buscam desenvolver suas habilidades e serem promovidos a uma posição mais alta.

Não há consenso sobre o conceito de QVT e muitas vezes são generalistas, é descrita com “indicadores de satisfação e envolvimento com o trabalho, comprometimento organizacional,

estresse, autonomia, reconhecimento circunscrito ao superior hierárquico, remuneração adequada, entre outros” (REZENDE; FERREIRA, 2011, p. 16).

Limongi-França (2009) afirma que todo indivíduo é um complexo biopsicossocial, dessa forma é composto por potencialidades biológicas, psicológicas, sociais que respondem as situações de vida simultaneamente. Assim, a autora criou o modelo Biopsicossocial e Organizacional (BPSO-96). O fator biológico está relacionado as características físicas, herdadas ou adquiridas. O fator psicológico envolve aspectos que formam a personalidade de cada pessoa, como os processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes. Já o fator social compreende os valores socioeconômicos e culturais, o papel da família, crenças e o que está relacionado a organização social. Por fim, o modelo acrescenta os aspectos ligados à organização e gestão dos resultados.

Quadro 8. Modelo BPSO-96

Biológica	Saúde; Doenças associadas ao trabalho; Hábitos Saudáveis.
Psicológica	Satisfação; Funcionários motivados; Autoestima do funcionário.
Social	Relação entre competitividade e bem-estar; Bom ambiente de trabalho.
Organizacional	Produtividade; Qualidade total; Competitividade organizacional; Comprometimento dos empregados; Reconhecimento do indivíduo.

Fonte: Limongi-França, 2009, p. 135, adaptado pela autora.

Ferreira (2012) explica que a concepção de QVT pode ser de três formas: assistencialista, preventiva e híbrida. A primeira é clássica, hegemônica, concentra a maior parte dos estudos sobre QVT (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009). Essa abordagem possui três perspectivas:

foco no indivíduo, sendo ele o responsável por sua QVT, devendo se adaptar ao ambiente organizacional; caráter assistencial, as atividades de QVT, mesmo que válidas, possuem natureza compensatória do desgaste que os trabalhadores vivenciam, assim estão em descompasso com o contexto de trabalho e seus problemas; e ênfase na produtividade, o objetivo das atividades de QVT é assegurar que as metas sejam atingidas a qualquer custo, favorável à competitividade global (FERREIRA, 2012). Essa prática veicula mensagens subliminares de como a organização preocupa-se com a saúde e bem-estar dos funcionários, esperando que essas ações de QVT resultem em comprometimento com a produtividade (FERREIRA, 2015).

A concepção preventiva, considerada contra-hegemônica, tem crescido e está associada aos fatores interdependentes: condições de trabalho, organização do trabalho, relações socioprofissionais de trabalho, reconhecimento e crescimento profissional e elo trabalho-vida social (FERREIRA, 2012).

O ponto central dessa abordagem é afastar os problemas que geram mal-estar no trabalho, agindo em três dimensões interdependentes, que são: condições; organização e relações socioprofissionais de trabalho (FERREIRA *et al*, 2009). Assim, toda a organização é responsável pela QVT, buscando harmonizar o bem-estar, a eficiência e a eficácia nos ambientes de trabalho.

A QVT, pela concepção preventiva possui uma interface com o campo da ergonomia. Essa pode ser definida como

uma abordagem científica antropocêntrica que se fundamenta em conhecimentos interdisciplinares das ciências humanas e da saúde para, de um lado, compatibilizar os produtos e as tecnologias com as características e necessidades dos usuários e, de outro, humanizar o contexto sociotécnico de trabalho, adaptando-o tanto aos objetivos do sujeito e/ou grupo, quanto às exigências das tarefas e das situações de trabalho (FERREIRA, 2012, p. 140-141).

A diferença entre QVT, de modo geral, e Ergonomia da atividade, é que a primeira foca na organização como um todo, enquanto a segunda tem um foco micro processual, ou seja, determinados setores que manifestem determinados problemas (FERREIRA *et al*, 2009).

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, no âmbito da abordagem contra-hegemônica, possui a perspectiva das organizações e dos trabalhadores, conforme Ferreira (2012). Na primeira, QVT é um preceito de gestão organizacional, tem o objetivo de promover o bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da



cidadania organizacional nos ambientes de trabalho; na segunda, se expressa por representações no contexto organizacional e em situações de trabalho, indicam o predomínio de bem-estar no trabalho, de reconhecimento institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais. (FERREIRA, 2012).

Para avaliar a QVT Ferreira (2012) propõe a utilização de cinco fatores que estão na gênese da vivência do bem-estar e mal-estar, conforme Quadro 9.

Quadro 9. Fatores de Qualidade de Vida no Trabalho

<b>Fatores</b>	<b>Expressa</b>	<b>Componentes</b>
Condições de Trabalho e Suporte Organizacional	Expressam as condições físicas, materiais, instrumentais e de suporte que influenciam as atividades laborais.	Ambiente físico; Instrumentos; Equipamentos; Matéria prima; Suporte organizacional.
Organização do trabalho	Expressa as variáveis de tempo, controle, traços das tarefas, sobrecarga e prescrição que influenciam as atividades laborais.	Divisão do trabalho; Missão, objetivos e metas; Trabalho prescrito; Tempo de trabalho; Processo de trabalho; Gestão do trabalho; Padrão de conduta.
Relações socioprofissionais	Elementos de interação sócio-profissionais nas relações com os pares, com as chefias, de comunicação no ambiente de trabalho que pode ser harmonioso ou ter conflitos.	Relações hierárquicas; Relações com os pares; Relações externas.
Reconhecimento e Crescimento Profissional	Usa variáveis relativas ao reconhecimento no trabalho, seja existencial, institucional, dedicação, assim como crescimento profissional, através das oportunidades e incentivos, equidade, criatividade e desenvolvimento.	Reconhecimento; Crescimento profissional
Elo Trabalho-Vida Social	Percepções sobre a instituição, o trabalho e as analogias com a vida social que influenciam as atividades laborais.	Sentido do trabalho; Importância da instituição empregadora; Vida Social

Fonte: Ferreira,, 2012, adaptado pela autora.

Em estudos mais recentes feitos por Ferreira (2017a), como as pesquisas desenvolvidas no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq – o fator Elo Trabalho-Vida Social foi retirado das avaliações sobre Qualidade de Vida no Trabalho.

Um conjunto de pesquisas feito pelo Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada no Setor Público (ErgoPublic), da Universidade de Brasília, tem construído a abordagem denominada Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT), e suas pesquisas encontram como resultado que para uma promoção efetiva de QVT deve-se perguntar aos trabalhadores como eles avaliam a qualidade de vida no trabalho nos seus reais contextos (FERREIRA, 2015). Esses estudos são baseados no modelo proposto por Ferreira (2012) que apresenta os cinco fatores. Os resultados encontrados balizam e modulam a presença de QVT. Importante ressaltar que pode haver uma zona de coexistência entre bem-estar e mal-estar, demonstrando que não existe uma fronteira clara entre os sentimentos representacionais.

Em uma pesquisa mista desenvolvida em uma entidade pública, através da aplicação de questionário da abordagem da Ergonomia da Atividade, Figueira (2014) concluiu que os fatores organização do trabalho e reconhecimento e crescimento profissional são os mais críticos, estando em estado de alerta para a instituição. Esse estudo indica a necessidade de formulação de Política e de Programa de Qualidade de Vida no Trabalho de viés preventivo, de modo a evitar o mal-estar no trabalho.

No modelo teórico tratado pela Ergonomia da Atividade expõe três dimensões para interpretar e fazer a gestão da QVT em uma organização, quais sejam: ‘contexto de trabalho’ que trata sobre as condições de trabalho, organização do trabalho, relações socioprofissionais, reconhecimento e crescimento profissional e o uso de informática; fator ‘práticas de gestão’ que apresenta o modo de gestão habitual que existe dentro do contexto de trabalho; e o fator ‘como nos sentimos no trabalho’, com os afetos positivos e afetos negativos, além do desgaste de trabalho (FERREIRA, FERREIRA, 2017).

A variedade de conceitos, a forma como pode ser vista e dividida da Qualidade de Vida no Trabalho de qualquer forma está ligada a ações do empregador, com a colaboração de seus funcionários, buscando melhorar a vida dessas pessoas e seu ambiente de trabalho (KLEIN; PEREIRA; LEMOS, 2019). Mesmo que se altere é responsabilidade institucional e tarefa que deve ser compartilhada por todos dentro da organização, busca integrar os objetivos de efetividade com o bem-estar, ainda com foco na produtividade (REZENDE; FERREIRA, 2009;

FERREIRA *et al*, 2009; FERREIRA, ALVES, TOSTES, 2009). Por isso, deve sempre ser avaliada e monitorada dentro das organizações.

Quadro 10. Principais Conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho

Conceito	Autor(es)
“Dentro das organizações empresariais, a atenção tem sido focada na qualidade da experiência humana no trabalho. Ao mesmo tempo, muitas empresas questionam sua viabilidade em mercados mundiais cada vez mais competitivos. Essas preocupações duplas criaram um crescente interesse nas possibilidades de redesenhar a natureza do trabalho. Muitos experimentos organizacionais atuais procuram melhorar tanto a produtividade para a organização quanto a qualidade de vida no trabalho de seus membros”.	Walton (1973, p. 11)
QVT “é entendida como procedimentos em gestão de pessoas que objetiva produtividade saudável, motivação, desenvolvimento humano e bem-estar pessoal e organizacional”.	Schirrmeister e Limongi-França (2012, p. 285)
QVT integra duas perspectivas: “Sob a ótica das organizações, a QVT é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visa a promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho. Sob a ótica dos trabalhadores, ela se expressa por meio das representações globais (contexto organizacional) e específicas (situações de trabalho) que estes constroem, indicando o predomínio de experiências de bem-estar no trabalho, de reconhecimentos institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais.”	Ferreira (2012, p. 173)
A QVT pode ser definida como a busca pelo bem-estar e pela saúde física e mental do trabalhador no desempenho das suas funções.	Klein, Pereira e Lemos (2019, p.6-7)

Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma, os conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho apontam para uma preocupação com a saúde e bem-estar dos trabalhadores, não se desvinculando da produtividade empresarial. De maneira geral, os fatores frequentemente associados ao conceito de Qualidade de Vida no Trabalho são: satisfação pessoal do trabalhador, produtividade saudável, bem-estar no trabalho e respeito ao indivíduo.

Esse trabalho está inspirado no conceito de Qualidade de Vida no Trabalho adotado por Ferreira (2012), especialmente em relação aos fatores condição de trabalho, organização do trabalho e reconhecimento e crescimento profissional.

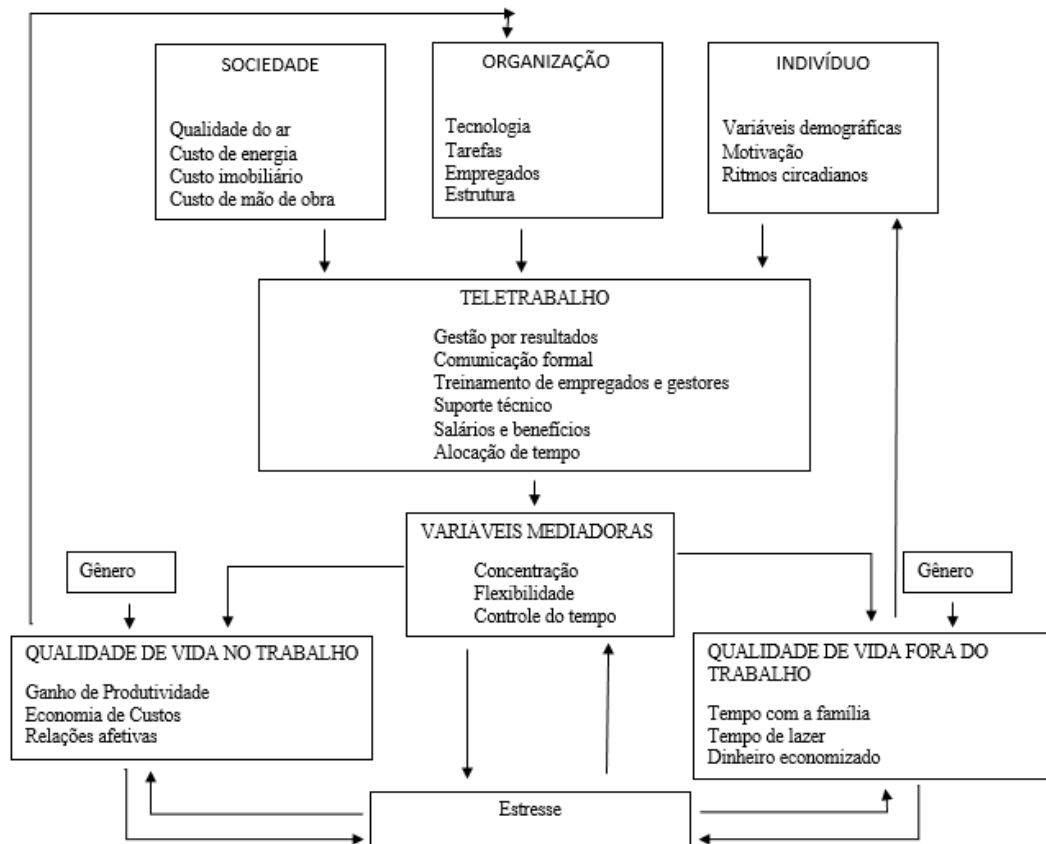
#### 2.4. Teletrabalho e Qualidade de Vida no Trabalho

Entender o trabalho de um profissional, está além de entender sua capacitação e qualificação profissional para atender aos objetivos da organização. O lado pessoal, familiar, emocional afetam diretamente o resultado da produtividade e da qualidade do material ou serviço produzido. A preocupação com o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal de quem realiza teletrabalho é algo recente, apesar de que é algo que deve ser melhor estudado, porque as empresas poderão ter maior flexibilidade e gerir melhor os trabalhadores (CROSBIE, MOORE, 2004).

As organizações buscam, portanto, esse equilíbrio de aumento da produção individual e boas condições de trabalho ao empregado, sendo o teletrabalho uma ferramenta. Tremblay (2002) afirma que ele é uma forma de evitar ou reduzir o estresse no local de trabalho, sem reduzir o salário.

A revisão de literatura feita por Van Sell e Jacobs (1994) apontou que a utilização do teletrabalho envolve três fatores, que são: a sociedade, com seus custos de energia, de mãos de obra, imobiliário e ambiental, esses são retroalimentados pelo programa, por isso possui uma seta de feedback; a organização e sua estrutura; e, por fim, os indivíduos, com sua disposição e motivação. A influência do teletrabalho na qualidade de vida no trabalho ocorre devido às variáveis mediadoras, sendo levantado que o gênero pode moderar o impacto do teletrabalho na vida profissional e fora dela, enquanto essa modalidade de trabalho pode afetar o nível de estresse do trabalhador. As variáveis afetam o resultado do programa de trabalho em três dimensões: concentração, porque fora do ambiente de trabalho o indivíduo possui menos distrações e interrupções; flexibilidade, o colaborador possui maleabilidade para desenvolver suas tarefas; e, por fim, controle de tempo, fazem seu trabalho em qualquer horário e em seu próprio ritmo. Esse modelo está na Figura 1. Compatibilizando com o apontado, o estudo de Hornung e Glaser (2009) mostrou que a autonomia relacionada à tarefa e à compatibilidade com atividades privadas são motivos decisivos na qualidade assimilada da vida profissional.

Figura 1. Modelo que relaciona teletrabalho e qualidade de vida no trabalho



Fonte: Van Sell e Jacobs (1994), adaptado pela autora

Essa teoria de Van Sell e Jacobs (1994) foi testada por Vittersø *et al* (2003) e o resultado foi que as variáveis mediadoras são fontes de motivação e experiência para o teletrabalhadores domiciliares, no entanto há uma fraqueza nos conceitos adotados, tanto em relação ao teletrabalho, como quanto à QVT. Mesmo que o modelo seja válido, talvez não esteja completo.

Nem todos trabalhadores possuem características necessárias à realização do teletrabalho nem tão pouco disporão de melhoria de qualidade de vida. Eles precisam ser bem qualificados e possuir uma experiência profissional considerável, além de ter habilidade organizacional e boa comunicação (VAN SELL; JACOBS, 1994). Ademais, a empresa não deve apenas definir melhorar a qualidade de vida dos funcionários, deve identificar fatores e critérios que sustentem esse projeto (LIMONGI-FRANÇA, 2009). Segundo Van Sell e Jacobs (1994) o sucesso do

programa de teletrabalho depende do gerenciamento pela parte do empregado e pela alocação do tempo do empregado.

Para Goulart (2009), há algumas características necessárias ao teletrabalhador para que tenha êxito no trabalho remoto, que são: automotivação, precisam estar motivados sem o estímulo dado dentro das empresas; autodisciplina, possuem disciplina para realizarem as tarefas nos prazos determinados; conhecimentos específicos e experiência profissional, ter o conhecimento e a aptidão para realizar as atividades; flexibilidade e criatividade, não terão resistência à mudança e se adaptarão mais facilmente a nova forma de trabalho se possuem essas características; contato social, verificar que não ficarão isolados socialmente, normalmente os extrovertidos tem mais dificuldades nesse sentido; família, a questão familiar também deve ser analisada, quantas pessoas moram na casa, quantos filhos e idade, tamanho da casa, para ver se há compatibilidade entre trabalho e ambiente familiar; por fim o ambiente físico, deve-se exigir que o funcionário possua espaço em casa para abrigar um escritório durante o horário de serviço. Dessa forma, é preciso identificar o perfil psicossocial do funcionário para verificar a probabilidade de sucesso do teletrabalho.

Silva (2004) realizou uma pesquisa quantitativa com funcionários de uma empresa privada, com o objetivo de analisar a influência do teletrabalho nos indicadores de qualidade de vida no trabalho. Constatou que os trabalhadores que experimentam realizar o trabalho no espaço físico da empresa e depois realizam o teletrabalho apresentam indicadores mais favoráveis a qualidade de vida no trabalho na segunda experiência. Foi possível afirmar que os teletrabalhadores são mais ansiosos, que o trabalho remoto possibilita aumento da concentração, maior disposição por parte do empregado e melhora o desempenho, além de promover melhor convívio familiar. No entanto, na referida pesquisa não foi possível comprovar nada a respeito de mais oportunidade na carreira profissional e sobre a promoção de convívio social. A respeito da sensação de isolamento é sugerido maior aprofundamento.

Anderson, Kaplan e Vega (2014) fizeram uma pesquisa quantitativa em uma agência governamental do governo dos Estados Unidos e tinham o objetivo de testar a relação entre teletrabalho e bem-estar afetivo, para explicar quem eram e quando o trabalho remoto impactava positivamente. Entre as hipóteses testadas, a que foi confirmada era que as características relacionadas ao teletrabalho, como maior autonomia, controle, flexibilidade do cronograma, interrupções diminuídas e maior capacidade de atingir metas estão associadas a experiências

crescentes de eventos positivos. No entanto, destacaram que as diferenças individuais de cada pessoa devem ser levadas em consideração pelos gestores antes de generalizar que o teletrabalho será benéfico para todos. Além da importância de incentivar os teletrabalhadores a desenvolver e manter relações sociais fora do ambiente de trabalho, isso pode diminuir os efeitos negativos e aumentar o bem-estar. Catunta (2018) afirmou que o teletrabalho pode promover bem-estar e realização pessoal, assim como permite a inclusão de trabalhadores de diversas formas.

Com a finalidade de caracterizar o estado da arte das pesquisas nacionais e internacionais sobre teletrabalho e qualidade de vida no trabalho, foi conduzida uma pesquisa de natureza aplicada, descritiva e exploratória, com utilização da abordagem qualitativa, por meio da técnica de revisão sistemática de literatura (NEUMAN, 2014). A pesquisa utilizou como marco temporal 2008 a 2018 e utilizou os critérios de seleção de Rother (2007). Foram selecionados 19 (dezenove) artigos científicos, conforme Quadro 11, que tratavam sobre a temática e pode-se concluir que a produção nacional tem evoluído, o foco principal das publicações está relacionada às vantagens e às desvantagens do teletrabalho. Os principais pontos favoráveis apontados são: aumento de produtividade, melhor equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional e melhoria do trânsito nas cidades; os principais desfavoráveis são o isolamento social e quantidade de horas trabalhadas. Na literatura há uma falta de indicadores para medir teletrabalho e qualidade de vida no trabalho. Das pesquisas encontradas 58% eram qualitativas, utilizaram os métodos de entrevistas, questionário, levantamento bibliográfico e uso de relatórios técnicos.

Quadro 11. Resumo dos estudos relacionados à Teletrabalho e Qualidade de Vida no Trabalho

AUTORES	ANO	CLASSIFICAÇÃO	PERIÓDICO	OBJETIVOS
NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; RIBEIRO, A. F.; SILVA, M. M.	2010	B1	Revista de Administração e Inovação	Traçar um quadro da percepção dos teletrabalhadores em relação à qualidade de sua vida profissional.
BARROS, A.M; SILVA, da J.R.G	2010	A2	Cadernos Ebape.br	Identificar que consequências os indivíduos percebem que a atuação como teletrabalhadores trouxe para o seu trabalho e para sua vida pessoal.
ORDOÑEZ, D. B	2012	A2	Revista de Estudios Sociales	Analisar as relações de subjetividade do teletrabalho.
CAILLIER, J. G.	2012	2,444	Review of Public Personnel Administration	Examinar a associação entre a satisfação dos funcionários com programas de benefícios para a vida

				profissional e dois fatores importantes que impulsionam a motivação no trabalho: comprometimento organizacional e envolvimento no trabalho.
PARDINI, D. J.; GONÇALVES, C. A.; PAIVA, A. M. M.; DIAS, A. T	2013	A2	Cadernos Ebape.br	Analisar, a partir dos discursos dos atores que exercem o trabalho virtual, percepções acerca da tecnologia, dos processos e comportamentos manifestados no uso da virtualização
HILBRECHT, M.; SHAW, S. M.; JOHNSON, L. C.; ANDREY, J	2013	1,469	New Technology, Work and Employment	Explorar se e de que forma o teletrabalho está associado a uma reconfiguração ou reorganização do trabalho diário, família e atividades de lazer.
MUZZIO, H.	2014	A2	Cadernos Ebape.br	Discutir a condição paradoxal da Administração de Recursos Humanos.
FERREIRA, E. J.; STRYDOM, E. A.	2015	1,85	Ergonomics SA	Investigar até que ponto as políticas, regulamentos e legislação, em termos de ergonomia e tecnologias são colocadas em prática, nos escritórios virtuais, a fim de garantir a conformidade.
PATAH, L. A; VARGAS NETO, D. M.	2016	B2	Revista de Gestão e Projetos	Avaliar a relação entre a virtualidade de equipes e o desempenho operacional de projetos, medindo quantitativamente esta relação.
RAWASHDEH, A. M.; MOHAMMAD, S. A.; JABER, J.	2016	3.91	International Journal of Information, Business and Management	Investigar a relação entre arranjos de trabalho flexíveis, satisfação no trabalho dos funcionários e equilíbrio entre vida profissional e vida privada nas companhias aéreas privadas da Jordânia.
BENTLEY, T.A.; TEO, S.T.T.; MCLEOD, L.; TAN, F.; BOSUA, R.; GLOET, M.	2016	2	Applied Ergonomics	Examinar o papel de suportes organizacional social e o suporte específico para teletrabalhadores que influenciam o bem-estar, as mediações sociais e o isolamento social no teletrabalho.
ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C	2017	A2	Cadernos Ebape.br	Descrever e caracterizar as visões de teletrabalhadores em relação ao teletrabalho enquanto prática de recursos humanos (RH), suas vantagens e desvantagens, assim como o desafio de torná-lo uma prática estrategicamente orientada.
AVELLA NETTO, N.; RAMOS, H. R.	2017	B2	Revista de Gestão ambiental e sustentabilidade	Alcançar uma visão sistêmica sobre mobilidade urbana e entender como o tema se relaciona também com aspectos sociais, culturais, históricos, econômicos e de saúde.



OLIVEIRA, D. R.; PIRES, A. S.; MARTINS, A. C.	2017	B1	Política e Trabalho ( <i>on line</i> )	Analisar alguns aspectos do home office a partir da vivência cotidiana desses trabalhadores, problematizando discursos que tendem a tornar evidentes apenas as feições (aparentemente) positivas dessa modalidade de trabalho.
KWON, M.; JEON, S. H.	2017	1,364	Public Personnel Management	Examinar quais fatores influenciam a decisão de um governo local de permitir que seus funcionários façam teletrabalho.
AZEEZ V, R. O.; FAPOHUNDA, T. M.; JAYEOBA, F. I.	2017	3,438	BVIMSR'S - JOURNAL OF MANAGEMENT RESEARCH	Investigar a interação entre equilíbrio trabalho-vida e comprometimento organizacional entre estudantes de pós-graduação em atividade.
ROCHA, C. T. M; AMADOR, F. S.	2018	A2	Cadernos Ebape.br	Investigar o estado da arte das produções sobre teletrabalho e das diferentes aplicações que ocorrem.
LAZZARESCHI, N.	2018	B2	Ciências Sociais Unisinos	Apresentar os traços definidores das novas configurações do trabalho e suas repercussões sobre a vida dos trabalhadores.
GIOVANIS, E	2018	1,986	Journal of Happiness Studies	Responder se as mulheres gastam mais tempo em tarefas domésticas e são mais felizes quando elas ou seus parceiros são teletrabalhadores.

Fonte: Elaborada pela autora

Com base na revisão de literatura apontada, foi possível constatar que o conceito de qualidade de vida no teletrabalho engloba várias dimensões constitutivas, a saber: forma de organizar o trabalho, realizado de forma remota, proporcionando bem-estar pessoal e organizacional, respeitando às características individuais, assim como estimulando o desenvolvimento das habilidades e alcance das metas de vida, não se desvinculando da produtividade empresarial.

O trabalho remoto ocasiona condições de trabalho diferentes aos trabalhadores, provavelmente, impõe diferentes visões a respeito da qualidade de vida no trabalho. Essas dimensões serão foco de análise do estudo empírico proposto.

Figura 2. Relação entre Teletrabalho e Qualidade de Vida no Trabalho



Assim, conforme a Figura 2, Qualidade de Vida no Teletrabalho foi definido como: o trabalho realizado fora das dependências físicas da organização, com o uso de tecnologias da comunicação e informação, produzindo com qualidade, com a prevalência de emoções e humores positivos, proporcionando satisfação, realização pessoal e profissional.

## 2.5. Teletrabalho em instituições públicas

O Estado assumiu um papel importante em todas as mudanças tecnológicas, econômicas e sociais. Os cidadãos criam expectativas, fazem reivindicações e os problemas complexos que surgem não podem ser resolvidos de forma padronizada, por isso há uma demanda crescente de as organizações públicas adotarem práticas inovadoras (DE VRIES; TUMMERS; BEKKERS, 2017).

Ações governamentais podem construir um ambiente favorável à inovação do setor privado, como podem desenvolver uma capacidade inovadora própria e empreendedora

(CAVALCANTE, CUNHA, 2017). O planejamento governamental se torna essencial, contanto que vise reduzir as falhas. No mundo todo, os governos incentivaram e desenvolveram práticas inovadoras, tanto em seus processos quanto nos serviços “como forma de aperfeiçoar gastos e ampliar a legitimidade e restabelecer a confiança da sociedade, haja vista os cenários de crise fiscal e de representatividade em sistemas democráticos”. (CAVALCANTE, CUNHA, 2017, p. 18). Assim, a inovação pode trazer ganhos econômicos, como também podem ajudar a mitigar problemas sociais.

Para implementar uma inovação ou uma nova prática de gestão é preciso introduzir uma cultura mais flexível e que se adapte às exigências (TASKIN; EDWARDS, 2007). Desse modo, várias organizações públicas implementam inovações organizacionais esperando que os funcionários públicos sejam favorecidos com melhores condições de trabalho, entre essas, cada vez mais tem se adotado o teletrabalho (DE VRIES; TUMMERS; BEKKERS, 2018). O uso das Tecnologias de Informação e Comunicação pode ser o fator essencial para a construção de resultados positivos, assim como aumentar a produtividade na entrega de bens e serviços aos cidadãos. As instituições públicas, portanto, precisam lidar com as demandas por inovação e ao mesmo tempo devem atender aos cidadãos com qualidade, com governança e efetiva representação do Estado (VILLARINHO, PASCHOAL, 2016).

Segundo Coelho (2001), as peculiaridades das estruturas organizacionais das instituições públicas, assim como as influências políticas-institucionais e os impactos dos contextos socioeconômicos são fatores que devem ser considerados juntamente com o avanço tecnológico para uma análise das transformações que todas as organizações públicas estão passando, não se pode imputar o determinismo tecnológico aos processos de mudanças. Analisa quatro países, incluindo o Brasil, nessa expansão do contexto tecnológico governamental e os impactos que levam aos trabalhadores e conclui, que mesmo não existindo um padrão único a ser seguido, existem tendências mundiais, assim lista várias tendências, entre elas estão a questão de horários de trabalho mais flexíveis e a utilização de teletrabalho em determinadas tarefas, com inovações no gerenciamento de pessoal e de desempenho.

O teletrabalho, atualmente, é uma prática de gestão de pessoas, muitas vezes usado como estratégico por possibilitar flexibilidade e reter servidores, diminuindo a rotatividade e o absenteísmo. Portanto, é um desafio contemporâneo, que pretende agregar valor à organização e ao desenvolvimento das pessoas. Surge nas organizações públicas devido às inovações

tecnológicas, aliadas à capacidade de compatibilizar a redução de custos, o aumento da produtividade e a satisfação pessoal (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018).

O trabalho realizado de forma remota exige a reorganização da instituição pública, criando novas formas de controle de trabalho, apoiando-se no discurso da confiança no funcionário, dessa forma, “reforça as virtudes ‘burocráticas’ tradicionais de previsibilidade, responsabilização, vigilância e controle do trabalho” da administração pública (TASKIN; EDWARDS, p. 204, 2007).

Nos Estados Unidos, há estudos nas instituições públicas sobre o teletrabalho, são promovidas discussões sobre questões legais, políticas e telecentros, envolvendo todas as empresas governamentais interessadas no tema, assim como há centros de treinamento para os gerentes e empregados que realizem essa forma de trabalho (GOULART, 2009). Informa que o sucesso da implantação do teletrabalho ocorre devido ao crescimento da quantidade de empregados que realizam o trabalho remoto visando alcançar os objetivos das instituições públicas.

A Administração Pública no Brasil possui órgãos realizando o teletrabalho desde 2006. O pioneiro foi o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), empresa pública responsável pela tecnologia da informação na administração pública federal (SILVA, 2015). Essa empresa conseguiu um ganho em produtividade e em economia logística com a adoção do programa de gestão. De forma gradual outros órgãos começaram a adotar o teletrabalho, o Tribunal de Contas da União – TCU, em 2009, Receita Federal do Brasil, em 2010, Advocacia Geral da União – AGU, em 2011, e o Tribunal Superior do Trabalho – TST, em 2012 (LIMA, 2018).

O Poder Executivo, por meio do Decreto nº 1.590 de 10 de agosto de 1995, estipulou no art. 6, § 6º, que em situações especiais em que os resultados possam ser efetivamente mensuráveis, poderá ser autorizada, pela autoridade superior, a unidade administrativa a realizar programa de gestão, cujo teor e acompanhamento trimestral deverão ser publicados no Diário Oficial da União, ficando os servidores envolvidos dispensados do controle de assiduidade. Então os órgãos e entidades podem implantar programas de gestão ligados ao teletrabalho, desde que sigam essas regras de mensuração e publicidade.

No âmbito do Poder Executivo, em agosto de 2018 foi publicada a Instrução Normativa nº 01/2018 que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais para a implementação do

programa de gestão do Decreto nº 1.590/1995, ou seja, regulamenta, de forma geral, o teletrabalho dentro das instituições desse poder. Essa instrução estimula as organizações a regulamentarem o trabalho remoto, define conceitos dos termos gerais, assim como faz restrições e estipula os procedimentos a serem adotados. Enfatiza-se que é discricionária a adoção do programa de gestão, devendo atender a conveniência e o interesse do serviço, não sendo direito do servidor participante.

A Instrução Normativa 01/2018 também estipula três modalidades de execução do programa de gestão em experiência piloto: por tarefa, determinam-se as tarefas e o prazo para a execução; semipresencial, executa-se parcialmente as atividades laborais, em dias da semana ou em turnos por dia; e por teletrabalho, executa-se integralmente fora das dependências físicas. A escolha da modalidade está ligada aos benefícios da eficiência e racionalização no uso de recursos materiais e humanos que ficarão nas dependências físicas do órgão/entidade. Frisa-se a importante de definição de indicadores objetivos das atividades, assim como a definição das metas e o controle dos resultados alcançados (BRASIL, 2018).

No âmbito do Poder Judiciário, o teletrabalho foi regulamentado através da Resolução 227, de 15 de junho de 2016, do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, levando em consideração o princípio da eficiência, o afeiçoamento da gestão de pessoas, os avanços tecnológicos, a Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011, que alterou e regulamentou o art. 6º da CLT, equiparando os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos.

Em 2017 foi aprovada a Lei 13.467, que alterou a Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT, incluindo um capítulo sobre teletrabalho, formalizando a realização dessa forma de trabalho e estipulando regras formais para a sua realização.

Esses normativos são recentes e anterior a esses, muitos órgãos e entidades públicos, que começaram a adotar o teletrabalho, faziam normas próprias, por meio de resoluções e portarias, de acordo com a organização, estrutura e peculiaridade de cada instituição. Na Câmara dos Deputados, tramita o projeto de lei nº 2.723/2015, que pretende regulamentar o teletrabalho para toda administração pública, desde que os resultados possam ser mensuráveis.

Uma pesquisa da SAP Consultoria em Recursos Humanos, realizada em 2018, mostrou que de 2016 para 2018 houve um crescimento de 22% no número de empresas que adotaram o teletrabalho, a partir de dados da Sobratt (Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades).

Ainda há uma porcentagem de 15% das empresas que estão avaliando a implantação. Entre os principais objetivos para a prática do teletrabalho na empresa está a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, com 70%, e a mobilidade urbana, com 63%, além de outros benefícios citados.

Na Administração Pública também cresce a adesão em todos os Poderes. No ano de 2018, diversos órgãos e entidades já possuíam programa de teletrabalho em atividade, alguns na fase de projeto piloto, além de outros em fase de estudo para sua implantação.

Conforme Melo (2011, p.17), “é importante notar que o teletrabalho é um dos indicadores de melhor qualidade de vida e satisfação profissional na Europa”. No Brasil, o teletrabalho tem tido mais adesão, principalmente na iniciativa privada, incentivado após a aprovação da Lei 13.467/2017, que contempla essa prática. Em um estudo realizado no SERPRO, Villarinho e Paschoal (2016) encontraram uma relação positiva que envolve o bem-estar, o contexto de trabalho e o desempenho dos funcionários. Verificaram diversas vantagens, como o conforto de trabalhar em sua residência, o fato de não enfrentar o trânsito diariamente, com isso a economia de tempo e de gastos com roupas e alimentação, no entanto também pontos que são desafios a serem melhorados.

Há uma certa resistência às mudanças que o programa de teletrabalho pode proporcionar, o que justifica a expansão pequena, por haver um despreparo e insegurança na gestão dos teletrabalhadores (FILARDI; CASTRO, 2017). Também ainda é forte a burocracia estatal e esses processos de mudanças geralmente possuem baixo apoio (FREITAS, 2008).

Silva (2009) destacou a importância do teletrabalho para o sistema público por gerar repercussões positivas nas questões de transportes públicos, na redução de volume de trânsito e da poluição ambiental, além de poder estimular a criação de novos trabalhos e até mesmo, a revitalização de bairros mais afastados dos grandes centros.

Vários estudos apontados pelos autores Shabanpour *et al* (2018) citam benefícios do teletrabalho para o trânsito. Alguns estudos citam a diminuição de carros nos horários de pico, redução do tempo de deslocamento diário, política de mitigação de congestionamento, além de economia do transporte público. Mas concluíram que os impactos do teletrabalho ainda precisam de mais estudos, porque muitos estão inconclusivos e há necessidade de esclarecimentos sobre essas questões.

Para Allen, Golden e Shockley (2015) o trabalho feito remotamente pode ser uma política pública que oportuniza às pessoas com deficiência maior campo de atuação profissional, aumentando os direitos civis dessas pessoas, por não precisarem sair de casa e mesmo assim poderem produzir e contribuir para a sociedade. Mello *et al* (2014) afirma que a adoção do teletrabalho nas empresas possibilita que elas ponham em prática um programa de responsabilidade social com a contratação de pessoas com deficiência, possibilitando que elas laborem em suas residências. Isso também atende à Lei de Cotas, sendo um estímulo legal a implementação dessa forma de trabalho.

As organizações públicas também sentem os impactos causados pelas mudanças no contexto do trabalho, colocando na agenda das inovações desafios relacionados ao papel dos órgãos públicos, incluindo seus objetivos, estruturas e o funcionamento em si (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009). Afirmando que as práticas gerenciais são repensadas, buscando o bem-estar dos servidores, a efetividade dos serviços prestados, a satisfação do usuário-cliente, que são desafios voltados para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho.

Na revisão sistemática elaborada por Oliveira e Pantoja (2018) pode-se evidenciar que o teletrabalho está inserido nas formas de trabalho atuais, mesmo que incipiente no serviço público. Existem poucas publicações nessa área, considerando os últimos 10 anos, e são vários os desafios apontados para a implementação do trabalho remoto, sendo um deles uma política clara e bem planejada para a execução dessa forma de trabalho, principalmente na área de gestão de pessoas, com maior capacitação das pessoas envolvidas e aspectos relacionados à gestão por competências.

O estudo que buscou referências internacionais sobre o trabalho remoto, mostrou que os Estados Unidos é o país com maior quantidade de pesquisas, sendo predominantemente estudos quantitativos. O foco desses artigos científicos está no ponto de vista do teletrabalhador, também observando fatores ligados a essa forma de trabalho como motivação, satisfação no trabalho e equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional (ANDRADE; OLIVEIRA; PANTOJA, 2019).

Considerando que a implantação do teletrabalho é uma política de gestão recente na Administração Pública brasileira, é preciso analisar os efeitos advindos dela. Assim, a proposta se predispõe a avaliar os principais fatores que possam afetar essa forma de trabalho nas instituições públicas. Além de poder contribuir com os gestores de pessoal da administração federal, bem

como com as políticas públicas, mitigando eventuais inconveniências que possam surgir com a implantação do trabalho remoto.



### 3. METODOLOGIA

Método é o conjunto de atividades ordenadas e racionais que objetivam a produção de conhecimentos válidos e verdadeiros, mostrando o caminho a ser seguido, alertando para os erros e auxiliando nas decisões do cientista (MARCONI; LAKATOS, 2017). Desse modo, a ciência utiliza de metodologia para chegar a conclusões verídicas e permitir que as pessoas compreendam como os resultados alcançados foram encontrados. A metodologia, nesta pesquisa, torna-se importante para explorar a percepção dos servidores públicos a respeito da qualidade de vida no teletrabalho.

Este capítulo descreve os métodos utilizados no estudo, para alcançar os objetivos propostos. Inicialmente tratando sobre o tipo de pesquisa, depois caracterizando as organizações que foram estudadas e o instrumento de pesquisa, com as informações sobre roteiro de entrevista e validação da escala que foi construída, em seguida foram apresentados os procedimentos de coleta de dados e, por fim, como foi feita a análise dos dados.

#### 3.1. Tipo de pesquisa

Este estudo tem uma abordagem qualitativa e quantitativa, portanto uma pesquisa mista. O método qualitativo é interpretativo, examina diferentes concepções filosóficas, estratégias de investigação e métodos de coleta, análise e interpretação de dados (CRESWELL, 2010). Conceitua a pesquisa quantitativa como o levantamento numérico de tendências, atitudes ou opiniões de uma determinada amostra, os dados objetivos advêm de observações e medidas empíricas, busca a validade das amostras por meio da significância dos dados. Dessa forma, a utilização das duas abordagens de forma combinada pode proporcionar uma maior compreensão do problema de pesquisa levantado, que é encontrar variáveis que afetam a Qualidade de Vida no Teletrabalho.

Existem duas formas de classificar os tipos de pesquisa, quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, este trabalho caracteriza-se por ser uma pesquisa exploratório-descritiva, que, segundo Vergara (2016), é exploratória por haver pouco conhecimento acumulado e

sistematizado na união dos dois temas, e é descritiva por expor características de certa população ou certo fenômeno. Poderá servir de base para explicar o fenômeno, mesmo que não tenha esse compromisso. Quanto aos meios de investigação, será realizado um estudo de caso.

Esta pesquisa será desenvolvida junto ao Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, utilizando como instrumentos de coleta de dados pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionário. Este também foi respondido por servidores da Agência Nacional de Vigilância Sanitária e no Superior Tribunal de Justiça. Essa forma de reunir os dados foi feita com recorte transversal, ou seja, em um único momento no tempo, conforme Vergara (2016).

Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica com o intuito de conhecer as teorias que abordam sobre Teletrabalho e sobre Qualidade de Vida no Trabalho. A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado realizado com material acessível ao público em geral, podendo ser livros, revistas, jornais, redes eletrônicas (VERGARA, 2016). É um instrumento analítico para todos os tipos de estudo. Há uma clara intenção de explorar os dois temas de forma a perceber todos elementos proporcionados por essa forma de trabalho e como isso atinge os trabalhadores. Essa primeira fase será utilizada para atingir o objetivo específico “a”, que é levantar o pois foi verificada na literatura as atividades passíveis de serem realizadas por teletrabalho.

O referencial teórico foi composto por artigos científicos, livros, dissertações e teses que tratavam sobre os temas. Esses documentos serão consultados nas bases de dados científicas: Periódicos Capes, *ProQuest*, *Research Gate* e BDTD. Relatórios Técnicos e Resoluções dos órgãos de controle que justificaram e fundamentaram o estudo fazem parte da pesquisa documental, assim como as resoluções dos órgãos que realizam esse programa de gestão. Os documentos disponibilizados pelas instituições também possibilitaram verificar os fatores que interferiam no trabalho remoto.

Após o desenvolvimento dessa primeira fase, essa pesquisa utilizou de entrevista semiestruturada, atendendo à abordagem qualitativa. Após essa etapa, ocorreu a aplicação dos questionários, para a abordagem quantitativa, os dois métodos serão utilizados para atingir ao objetivo específico “c”, validar a escala, assim conhecer o que os servidores públicos percebem sobre a Qualidade de Vida no Teletrabalho, por meio dos fatores intervenientes.

Quadro 12. Metodologia da Pesquisa

Metodologia da Pesquisa				
Abordagem		Qualitativa e Quantitativa		
Natureza		Exploratório e descritiva		
Técnica de pesquisa	Bibliográfica	Documental	Entrevista Semiestruturada	Questionário
Instrumentos	Pesquisa em base de dados e bibliotecas	Relatórios técnicos e documentos do órgão	Roteiro de Entrevista	Questionário
Fonte de dados	Secundário	Secundário	Primário	Primário
Levantamento e coleta de dados	Base de dados, Portal de Periódicos, repositórios e bibliotecas	Arquivos	Agendamento, validação do roteiro e aplicação	Preparação dos itens e Validação
Tipo de material	Artigos, dissertações, teses e livros	Leis, portarias, relatórios gerenciais e apresentações	Transcrições das entrevistas	Planilhas eletrônica com dados coletados
Registro dos dados	Fichamentos, resumos e marcações nos textos	Leitura, cópias e marcações	Anotações, gravações e degravações	Sistema de análise dos dados coletados
Análise de Dados		Análise de Conteúdo		Análise estatística

Fonte: Elaborada pela autora

### 3.2. Caracterização das organizações

A Constituição Federal de 1988 consolidou a divisão dos três poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário, todos autônomos e independentes entre si. O Poder Judiciário consolidou-se baseado em uma democracia plena, com sustentação na garantia dos princípios constitucionais políticos e jurídicos. Cabe a esse garantir os direitos individuais, sociais e coletivos, além de resolver conflitos entre os cidadãos, instituições públicas e o próprio Estado.

Visando atender aos cidadãos de forma mais rápida e moderna, o Poder Judiciário passou por uma reforma, por meio da promulgação da Emenda Constitucional nº 45, de oito de

dezembro de 2004, assim como pelo uso do Processo Judicial Eletrônico – PJE – e a busca de cumprir as metas propostas pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ, o que envolveu inovações e mudanças no contexto de trabalho (ANTOGLA *et al*, 2014). A reforma tem um viés mais gerencial, com medidas que visam dar maior eficácia, celeridade, com menos custos para a sociedade (SENA, 2013).

Dentre os órgãos que compõem o Poder Judiciário estão os Tribunais e Juízes dos Estados e Distrito Federal e Território (BRASIL, 1988). Cada Estado possui seu tribunal, organizado em primeira instância com os juízes e em segunda instância com os desembargadores.

O Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios – TJDFT foi criado junto com a cidade de Brasília, em 1960. Possui como missão “proporcionar à sociedade do Distrito Federal e dos Territórios o acesso à justiça e a resolução dos conflitos, por meio de um atendimento de qualidade, promovendo a paz social” (TJDFT, 2019). Portanto, é o órgão responsável por questões judiciais dentro do Distrito Federal e dos Territórios.

As atividades internas do tribunal dividem-se em unidades judiciárias, em que estão a 1º e a 2º instância, assim com os Juizados Especiais e as Turmas Recursais; área de apoio direto, que fazem o suporte para todas as áreas das unidades judiciárias, portanto também possuem as quatro subdivisões da primeira; e área de apoio indireto, em que estão as Escolas Judiciárias, Tecnologia da Informação e outras áreas administrativas. No total, o Tribunal possui 7.119 servidores, entre magistrados, que são juízes e desembargadores, analistas judiciários e técnicos judiciários, de várias carreiras.

Dados do site do tribunal de abril de 2019, apontam que formalmente, existem 382 servidores que realizam teletrabalho no TJDFT, número que cresce a cada mês, pois em outubro, quando foi aplicado a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho já participavam do programa 448. Assim, esse órgão foi escolhido para a realização da pesquisa, pois além da relevância social, trata-se do símbolo da justiça dentro do território do Distrito Federal. A pesquisa foi realizada com os membros da Comissão de Gestão de Teletrabalho e outros gestores relacionados ao programa, assim como foram convidados a participar todos os servidores que estão realizando o trabalho remotamente.

A pesquisa também foi realizada dentro do Superior Tribunal de Justiça (STJ). Órgão da última instância da justiça brasileira para as causas que não tratam diretamente sobre a Constituição Federal. É o responsável por apreciar os recursos dos processos originados na

justiça estadual e federal, além de possuir competências próprias. Foi criado na promulgação da Constituição Federal, em 1988, para substituir outro tribunal que existia, o TFR. Ademais, é responsável pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam).

É composto por 33 Ministros, além de possuir servidores públicos de nível superior, chamados de analistas judiciários, em diversas especialidades e técnicos judiciários, de nível médio, com especialidades em algumas áreas. Possui ao todo 2.735 servidores, distribuídos em diversas funções no órgão. O programa de teletrabalho era organizado de forma particular em cada gabinete de ministro e no final de 2018 foi institucionalizado para todo o órgão. Dessa forma, está ainda no início da efetivação do programa, mas já possui experiência na área, estando apto a participar da pesquisa, com um número de 267 servidores realizando trabalho remoto.

Como representante do Poder Executivo e mostrando outras peculiaridades, a pesquisa foi realizada também na Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). Essa é uma agência reguladora, criada por meio da Lei n.9.782, de 26 de janeiro de 1999, definida no artigo 3º como uma autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Saúde (MS). Possui atuação em todo território do Brasil, porém sua sede e foro estão situados no Distrito Federal.

A finalidade institucional principal é impulsionar a proteção da saúde de toda população, agindo através do controle sanitário, de produtos e serviços produzidos ou comercializados submetidos à vigilância sanitária. Além disso, fiscalizam portos, aeroportos, fronteiras e recintos alfandegários.

Possui servidores efetivos em cargos de nível intermediário e superior. No primeiro nível estão os Técnico em Regulação e Vigilância Sanitária e Técnico Administrativo, no segundo estão os Especialistas em Regulação e Vigilância Sanitária e Analista Administrativo. Além do quadro próprio, a Agência possui um quadro específico de servidores, composto pelos servidores que foram redistribuídos para a Anvisa, muitos do Ministério da Saúde, que estão mais próximos da aposentadoria. Dessa forma, há um total de 1.643 servidores.

A Agência possui 420 servidores inscritos no Programa de Gestão Voltado para Resultados, que possui entre suas modalidades o teletrabalho. Há uma experiência considerável, tendo passado a fase de teste piloto no ano de 2018 e hoje é um programa consolidado dentro da gestão de pessoas. Assim, a instituição estava apta para participar da pesquisa.

### 3.3. Caracterização dos participantes da pesquisa

Na fase qualitativa da pesquisa, as entrevistas foram realizadas de forma semiestruturadas, conforme o roteiro apresentado no Apêndice C, assim os entrevistados discorreram e verbalizaram suas reflexões a respeito do tema apresentado (YIN, 2015). Ao total, participaram 18 servidores, entre gestores e teletrabalhadores do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. Foram três gestores participantes da Comissão de Teletrabalho desse órgão, quatro gestores que administram diretamente servidores que realizam o teletrabalho e dois gestores da área de saúde. Como Creswell (2010) informa, a seleção dos indivíduos se justifica por eles terem experimentado o fenômeno principal, qual seja, gerenciar os servidores e fazer trabalhos relacionados ao programa de teletrabalho. Quanto aos teletrabalhadores, dois estavam lotados na área administrativa do Tribunal, cinco estavam na área jurisdicional de apoio direto e dois na área jurisdicional de apoio indireto.

Em relação a quantidade de pessoas entrevistadas que participaram Thiry-Cherques (2009), sugere um número mínimo de oito entrevistas, sendo seis as recomendadas e duas para confirmar que se atingiu um ponto de saturação. Isto significa na pesquisa qualitativa o recurso epistemológico que determina um ponto onde não haverá mais acréscimos teóricos, ou seja, não são mais necessárias novas investigações.

Assim, a Tabela 1, apresenta o perfil sociodemográfico dos teletrabalhadores.

Tabela 1. Perfil sociodemográfico dos teletrabalhadores

<b>Entrevistado</b>	<b>Descrição</b>	<b>Nº</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Gênero</b>	Feminino	4	44,44%
	Masculino	5	55,56%
<b>Idade</b>	Entre 30-39	8	88,89%
	Entre 40-49	1	11,11%
<b>Formação</b>	Superior Completo	8	88,89%
	Especialização	1	11,11%

Fonte: Elaborada pela autora

Pode-se perceber que a divisão quanto ao sexo, foi semelhante. Quanto à idade, a maioria está na faixa etária entre 30 e 39 anos. Quanto ao grau de formação, apenas um participante não possui especialização, mas todos possuem curso superior completo.

Quanto ao perfil profissional, segue a Tabela 2

Tabela 2. Perfil profissional dos teletrabalhadores

<b>Entrevistado</b>	<b>Descrição</b>	<b>Nº</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Tempo</b>	Até 5 anos	2	22,22%
	Até 10 anos	4	44,44%
<b>Funcional</b>	Mais de 10 anos	3	33,34%
	Médio	7	77,78%
<b>Nível do cargo</b>	Superior	2	22,22%

Fonte: Elaborada pela autora

Os servidores possuem vasta experiência no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, sendo que a maioria trabalha há mais de 10 anos. Em se tratando ao nível do cargo ocupado, 77,78% correspondem a nível médio, que possuem como requisito ter a conclusão do ensino médio, apesar de que todos possuem graduação completa.

Dessa forma, pode-se inferir que os entrevistados possuem alto grau de instrução, o que indica um grau de conhecimento elevado. Os participantes possuem experiência profissional de longo prazo também, tendo passado a maior parte da vida profissional fazendo trabalho presencial. Dois participantes fazem teletrabalho há dois anos, mas sete deles estão no máximo há seis meses. Nenhum deles faz o trabalho remoto de forma integral, a periodicidade varia entre um dia por semana, dois, três ou quatro, isso depende do acordo realizado com a chefia. Conforme a Tabela 3.

Tabela 3. Relação com teletrabalho referente aos servidores

<b>Entrevistado</b>	<b>Descrição</b>	<b>Nº</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Dias de teletrabalho</b>	1 dia por semana	1	11,11%
	2 dias por semana	4	44,44%
	3 dias por semana	1	11,11%
	4 dias por semana	3	33,34%

<b>Tempo de teletrabalho</b>	Até 2 meses	4	44,44%
	Até 6 meses	3	33,33%
	Até 2 anos	2	22,23%

Fonte: Elaborada pela autora

Quanto aos gestores entrevistados a Tabela 4 apresenta o perfil dos entrevistados.

Tabela 4. Perfil dos gestores

<b>Entrevistado</b>	<b>Descrição</b>	<b>Nº</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Sexo</b>	Feminino	5	55,56%
	Masculino	4	44,44%
<b>Idade</b>	Entre 40-49	4	44,44%
	Entre 50-59	5	55,56%
<b>Tempo como gestor</b>	Até 2 anos	1	11,11%
	Até 5 anos	4	44,44%
	Superior a 5 anos	4	44,44%

Fonte: Elaborada pela autora

Pode-se concluir que a maioria é do sexo feminino, sendo a maior parte possui idade superior a 50 anos. A experiência deles como gestores também é relativamente grande, alguns ocupando cargo de confiança praticamente desde que começaram a trabalhar no Tribunal, já tendo atuado em diversas áreas.

Na fase quantitativa, foi colhida amostra de servidores do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, da Agência Nacional de Vigilância Sanitária e do Superior Tribunal de Justiça. Na primeira instituição, no mês de aplicação do questionário, outubro, 448 servidores participavam do programa de teletrabalho e 131 servidores responderam ao instrumento, portanto uma taxa de retorno de 29%. No segundo órgão a aplicação ocorreu no mês de novembro, com 242 servidores e 87 pessoas responderam aos itens da escala, com 37% de participantes. No terceiro órgão, no mês de dezembro, possuía 267 servidores em teletrabalho, 54 responderam às questões com uma taxa de aproximadamente 20%. Do total de respondentes, 262 foram considerados válidos, por ter preenchidos inteiramente a pesquisa, sendo 121 do TJDFT, 87 da



Anvisa e 54 do STJ. O perfil sociodemográfico dos participantes dos três órgãos está apresentado na Tabela 5.

Tabela 5. Perfil sociodemográfico dos teletrabalhadores

<b>Entrevistado</b>	<b>Descrição</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Sexo</b>	Feminino	63,40%
	Masculino	36,60%
<b>Idade</b>	Entre 18-29	2,29%
	Entre 30-39	51,53%
	Entre 40-49	37,02%
	Entre 50-59	8,78%
	Maior que 60 anos	3,8%
<b>Estado Civil</b>	Solteiro	16,60%
	Casado	70,66%
	Demais itens	12,74%
<b>Filhos</b>	Não tem filhos	37,12%
	1 Filho	22,73%
	2 Filhos	29,55%
	3 Filhos	9,09%
	4 Filhos ou mais	1,52%
<b>Formação</b>	Superior Completo	18,49%
	Especialização	54,72%
	Completa	
	Mestrado Completo	12,83%
	Doutorado Completo	4,91%
	Demais itens	9,06%

Fonte: Elaborado pela autora

Isso significa que a maioria dos respondentes da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho é do sexo feminino, com 63,40%; casada, com 70,66%; e não possui filho, com 37,12%, mesmo que a diferença não seja tão distante de quem tem um ou dois filhos. Em relação

ao nível de escolaridade, o maior número de pessoas possui especialização completa, com 54,72%. Quanto ao Perfil Profissional, segue a Tabela 6.

Tabela 6. Perfil profissional

<b>Entrevistado</b>	<b>Descrição</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Tempo</b>	Até 5 anos	15,87%
	Até 10 anos	39,48%
<b>Funcional</b>	Mais de 10 anos	44,65%
	Médio	40,38%
<b>Nível do cargo</b>	Superior	59,62%

Fonte: Elaborada pela autora

Pode-se perceber que a maioria dos servidores que realizam teletrabalho estão no órgão há mais de 10 anos, 44,65%, muito próximo aos que estão há mais de dez anos, o que significa que já possuem muito conhecimento sobre a instituição para a qual trabalham. A maioria exerce o cargo de nível superior, esse valor pode estar relacionado ao nível de escolaridade, de possuírem especialização.

#### 3.4. Caracterização dos instrumentos de pesquisa

A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e do questionário aplicado. No que diz respeito aos dados secundários, foram levantados por meio de da análise documental, por 16 documentos que estavam nos bancos de dados gerenciais e documentos técnicos das organizações pesquisadas, que foram disponibilizadas à pesquisadora.

As entrevistas utilizaram um roteiro semiestruturado e foram gravadas. Essas foram realizadas com indivíduos que gerenciam servidores teletrabalhadores e com os gestores que fazem parte da Comissão de Gestão do Teletrabalho, buscando entender suas percepções a respeito de Qualidade de Vida no Teletrabalho.

Com as informações coletadas nas entrevistas foi possível ampliar o entendimento adquirido após a análise da literatura, iniciando-se uma segunda fase de coleta de informações com os funcionários que realizam suas atividades de forma remota, por meio da aplicação de um

questionário, para examinar o nível de concordância deles com os fatores intervenientes apontados na revisão de literatura.

Após as entrevistas foram verificadas as seis categorias de conteúdo que apresentaram maior índice de ocorrência e que se destacaram nas verbalizações dos gestores. Esses dados foram ser utilizados para adaptação do questionário que utilizará uma escala de discordância-concordância, do tipo *Likert* de 11 pontos, onde: 0 = Discordo Totalmente e 10 = Concordo Totalmente, assim os teletrabalhadores serão solicitados a assinalar na escala o ponto que melhor representar sua opinião.

#### 3.4.1 Construção do Roteiro de Entrevista Semiestruturado

O roteiro de entrevista foi construído a partir dos conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho e Teletrabalho, com o objetivo de levantar os fatores que interferem na Qualidade de Vida no Teletrabalho. Inicialmente, era composto por cinco perguntas para os gestores, sendo uma geral, para que dissessem o que entendem por Qualidade de Vida no Teletrabalho, e duas para cada um dos temas primários. Para os teletrabalhadores, foram construídas nove perguntas, uma geral para que descrevessem um dia de trabalho, quatro questões voltadas aos fatores apontados na literatura como importantes para a Qualidade de Vida no Trabalho (condições de trabalho, organização do trabalho, relações socioprofissionais e reconhecimento no trabalho), as demais questões eram iguais às dos gestores.

A validação do Roteiro de Entrevista foi realizada na Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa. No mês de maio de 2019, mês em que foi realizada a validação, 276 servidores da agência faziam parte do programa voltado para resultados na modalidade de teletrabalho, portanto a entidade já possui estrutura e experiência nessa área para a realização da validação. Foram entrevistados dois gestores e quatro teletrabalhadores.

Após a realização das entrevistas, passou-se para a etapa de transcrição e análise do conteúdo. Na primeira etapa, de pré-análise, seguiu-se o objetivo específico um, ou seja, levantar os fatores que influenciam a Qualidade de Vida no Teletrabalho. Os indicadores levantados foram facilitadores e dificultadores do programa de teletrabalho e também o que causava bem-estar e mal-estar ao realizar o teletrabalho.

Após essa fase, deu-se continuidade com a construção das categorias. Segundo Franco (2005, p. 57) “categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação seguida de um reagrupamento baseado em analogias, a partir de critérios definidos”.

Pelas perguntas realizadas, pode-se dividir as respostas em quatro categorias a priori, confirmando o que havia na literatura sobre Teletrabalho e Qualidade de Vida no Trabalho. Dessa forma, foi possível retirar palavras-chaves das falas dos entrevistados que possuísam o significado para a Qualidade de Vida no Teletrabalho. Dividiu-se as categorias em Bem-Estar, Mal-Estar, Facilitadores e Dificultadores.

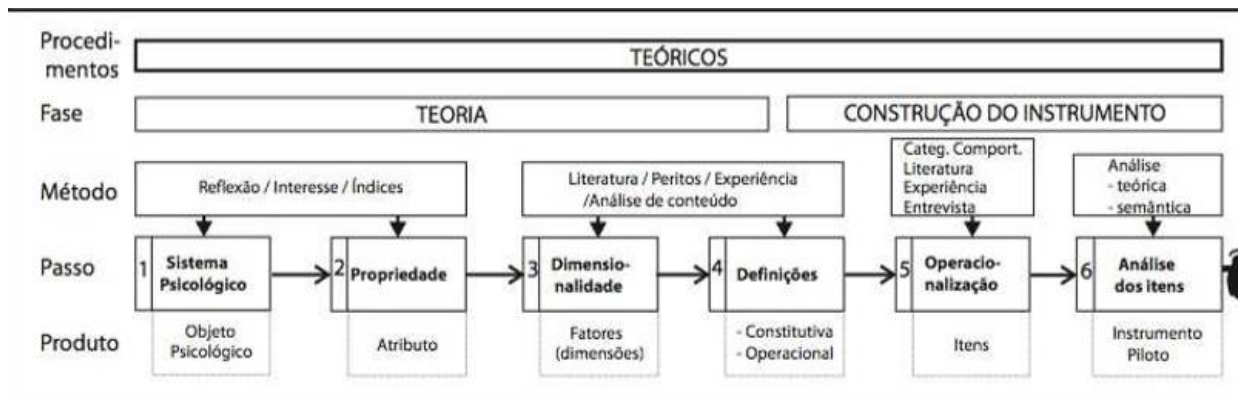
Pode-se constatar, no entanto, que na entrevista com os gestores não foi mencionado nenhum fator relacionado ao relacionamento gestor/teletrabalhador. Dessa forma, optou-se por inserir uma sexta questão que tratasse sobre o tema, para que todos os indicadores apontados pela literatura fossem levantados.

As categorias definidas inicialmente não foram definitivas. A ideia era uma avaliação inicial para posterior confirmação ou readequação a partir das entrevistas realizadas no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios.

#### 3.4.2 Construção da escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho

Para a elaboração de um questionário é necessário seguir normas específicas (MARCONI; LAKATOS, 2017). É preciso conhecer com profundidade a respeito do tema e estar alinhado aos objetivos da pesquisa. É preciso ter cuidado na elaboração das questões para se obtenha informações válidas. “Os procedimentos teóricos devem ser elaborados para cada instrumento, dependendo, portanto, da literatura existente sobre o construto psicológico que o instrumento pretende medir” (PASQUALI, 2010, p. 166).

Figura 3. Etapas de Validação



Fonte: Pasquali (2010), p. 167.

O primeiro passo é a definição do objeto do instrumento, nesse caso foi escolhido Qualidade de Vida no Teletrabalho. No segundo passo, escolhe-se o atributo. Por meio da revisão de literatura pode-se fazer o levantamento dos atributos, como os relacionados ao indivíduo, à modalidade de trabalho remoto, ao uso das tecnologias de informação e comunicação, os benefícios e malefícios advindos do não deslocamento para o trabalho. Assim, optou-se pelo atributo variáveis influenciadoras, pois são essas que auxiliarão a chegar à resposta do problema dessa pesquisa e ter conhecimento do que de fato influencia a qualidade de vida ao realizar o teletrabalho.

O terceiro passo, segundo Pasquali (2010) será desenvolver as dimensões constitutivas do atributo apontado, para em seguida ter as definições constitutivas e operacionais. Essa dimensionalidade está relacionada à estrutura interna, à semântica, e terá como base também a revisão de literatura e as informações coletadas por meio das entrevistas com os gestores e com os teletrabalhadores. No caso desse estudo, as dimensões estão presentes no Quadro 01, relacionado aos fatores intervenientes ao teletrabalho e no Quadro 02 que trata sobre os fatores utilizados para medir a Qualidade de Vida no Trabalho, com base na Ergonomia da Atividade. Após a análise das entrevistas foi possível fazer a divisão em seis dimensões, que estão no Quadro 13.

O quarto passo da construção da escala é a conceituação clara e precisa dos fatores, baseada no referencial teórico, nos peritos da área e na própria experiência do pesquisador (PASQUALI, 2010). Nesse caso, o construto é multifatorial, composto por fatores apontados na literatura e que foram excluídos ou incluídos após as entrevistas realizadas na organização. Esses

fatores terão uma definição constitutiva e uma operacional. A primeira é a que aparece como verbete em dicionários ou enciclopédias, advém de outros conceitos, põe limitações definidas do que deve ser explorado. A segunda é definida em termo de operações concretas e deve ser a mais abrangente possível, deve especificar e elencar as categorias de comportamentos que seriam a representação comportamental do construto. Essa especificação, quanto maior for, garante que o instrumento é válido e útil (PASQUALI, 2010).

Somente, após todas as etapas descritas é que se começou a definir os itens que fazem parte da escala. Para isso seguiu-se as sugestões de Pasquali (2010) quanto aos critérios de construção de itens: que sejam objetivos, que contenham uma única ideia, que se evite sentenças longas e textos ambíguos, que sejam claros, com relevância, para que especifique qual atributo está se referindo, que tenha precisão e credibilidade.

Após a análise das questões propostas, os servidores responderam um questionário com seus dados pessoais, perfil sociodemográfico e perfil funcional dos respondentes, como idade, sexo, estado civil e quantidade de filhos, assim como dados de qual grau de escolaridade, qual cargo ocupa e o tempo de serviço.

### 3.4.2 Validação da escala

Antes de iniciar a aplicação de fato do questionário é importante que seja realizado um pré-teste, aplicado a um grupo pequeno de participantes para identificar prováveis inconsistências ou falhas na construção e compreensão das questões, existência de perguntas supérfluas, até adequação quanto a ordem apresentada (MARCONI; LAKATOS, 2017b).

Esse teste piloto é chamado por Pasquali (2001) de validação, que pode ser definido como um processo de avaliação do instrumento para verificar se de fato mede aquilo a que se propõe. Assim, serão feitas três etapas de validação. Inicia-se com a validação semântica, que verificou se todos os itens estão escritos de forma a serem compreendidos, para depois corrigir prováveis problemas de linguagem, de coerência, de interpretação.

#### 3.4.2.1. Validação Semântica

A validação semântica foi realizada individualmente com oito servidores públicos federais da Advocacia Geral da União. Quanto à escolaridade quatro possuíam nível superior completo,

três com especialização e um com doutorado, todos com mais de dois anos no serviço público. O instrumento foi encaminhado por e-mail, através de uma plataforma digital. Foi solicitado que eles respondessem às questões e, posteriormente, foi pedido para cada participante que relatasse sobre a objetividade, clareza e grau de compreensão. Após a avaliação das sugestões apontadas, percebeu-se a compreensão pelos respondentes dos itens, atingindo o objetivo da validação, portanto não foi feita nenhuma modificação na escala.

#### 3.4.2.2. Validação de conteúdo por juízes

Os 42 itens foram divididos em seis dimensões após análise de conteúdo das entrevistas realizadas. Esses foram apresentadas aos cinco juízes, que são pessoas comprovadamente especialistas em gestão pública e/ou em gestão de pessoas, com o objetivo de atestar, teoricamente, se na opinião deles os itens correspondem adequadamente ao construto proposto, constituindo a segunda etapa da validação da escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho.

O instrumento foi enviado por e-mail. Foi apresentado para os juízes o atributo da pesquisa, ou seja, o conceito que definiu Qualidade de Vida no Teletrabalho. Posteriormente, os participantes receberam duas orientações para preenchimento da tabela apresentada, primeiro que lessem cada item e avaliassem se o item era pertinente, portanto concordavam com a questão na escala, ou se fariam uma proposta de exclusão, alteração ou a ainda a inclusão de algum conteúdo. Em seguida, foi solicitado que identificassem em cada item a qual dimensão correspondia. Por fim, havia espaço para acrescentar considerações/sugestões a respeito de cada item.

Segundo recomendações de Pasquali (2010), a análise desses dados foi feita comparando o grau de concordância dos juízes a respeito da pertinência de cada questão à dimensão teórica apresentada. Deve-se ter uma concordância de 80% em cada questão apresentada, caso essa porcentagem não seja alcançada deve-se descartar o item. Pode acontecer de alguns fatores estarem correlacionados, assim um mesmo item pode estar simultaneamente em mais de uma dimensão, com nível de saturação diferente, dessa forma os juízes apresentariam dimensões diferentes do que o inicialmente pensado para aquela questão, “nesse caso, a discordância deve ser considerada como concordância” (PASQUALI, 2010, p.183), por ser demonstrada a correlação e o item deve continuar na escala. Cada caso deve ser analisado à luz da teoria.

O resultado mostrou que os itens propostos eram pertinentes ao construto proposto e estavam relacionados às dimensões apresentadas, exceto a questão 7, que por unanimidade foi alterada a dimensão de Gestão das Atividades para Atitude dos teletrabalhadores, por demonstrar estar relacionada à capacidade de organização pessoal. Os juízes propuseram alteração na redação de 25 itens, a exclusão de seis itens e concordaram totalmente com onze questões. Essas alterações propostas estão mais relacionadas à inclusão da palavra teletrabalho ou regime remoto dentro de cada frase. No entanto, é importante ressaltar que antes de iniciar a responder o questionário é frisado aos servidores que eles devem pensar enquanto realizam atividades em teletrabalho, portanto em alguns itens é ressaltada essa palavra e em outros não se torna necessário para evitar a repetição.

#### 3.4.2.3. Validação Estatística

A última etapa da pesquisa foi verificar estatisticamente se há confiabilidade dos itens no contexto da Qualidade de Vida no Teletrabalho, por meio do uso de software IBM SPSS® *Statistics (Statistical Package for the Social Sciences)*, versão 20. Esse *software* irá testar a validade do instrumento, que é a capacidade dele de medir aquilo a que se propõe, através da análise fatorial. Essa é uma técnica multivariada de interdependência que tem como objetivo “definir a estrutura inerente entre as variáveis na análise” (HAIR *et al*, 2009, p. 102). Essa técnica foi escolhida para se verificar a dimensionalidade do instrumento, qual seja, através dos dados empíricos coletados, certifica-se se as variáveis empíricas se relacionam entre si, assumindo que possuem uma causa comum que produz correlação entre essas (PASQUALI, 2011).

Em uma análise multivariada a suposição mais fundamental é a normalidade, e esse foi o primeiro passo da pesquisa. Essa é a “forma de distribuição de dados para uma variável métrica individual e sua correspondência com a distribuição normal, o padrão de referência para métodos estatísticos” (HAIR *et al*, 2009, p. 82). Inicialmente foram verificados os índices de assimetria e curtose, também foram vistos os resultados dos histogramas das variáveis, com curva normal, e os testes de *Kolmogrov-Sminov* e *Shapiro-Wilk*. O relacionamento entre as variáveis foi testado para averiguar a linearidade e assim expressar que o modelo possui as propriedades de aditividade e homogeneidade. Dessa forma, examinou-se os gráficos de dispersão bivariada.

Importante destacar que a análise fatorial é robusta, portanto não é essencial que se verifique a homoscedasticidade e linearidade, mas pode ser vista a normalidade se for para medir



a significância dos fatores, segundo Hair *et al* (2009), o que não é o caso dessa pesquisa. Além de que o Teorema do Limite Central afirma que, em amostras maiores, independente da distribuição original, os requisitos de normalidade podem ser violados sem que seja conduzido para resultados estatísticos equivocados, pois as médias são distribuídas de forma normal aproximadamente (NORMAN, 2010).

Com o intuito de verificar os *outliers* multivariados, foi utilizada a distância de *Mahalanobis*, porque um valor muito alto diz que está divergindo do desvio padrão central. Foi realizada uma regressão linear fictícia, utilizando a identificação do participante como variável dependente e os 41 itens da escala como variáveis independentes. Observou-se 41 graus de liberdade e através da tabela de Qui-quadrado foi possível identificar a probabilidade de  $p < 0,001$  e 136,488, que é a distância de *Mahalanobis* para esse modelo. A identificação dos *outliers* multivariados ocorre por meio da criação de uma variável *dummy*, com base no valor apresentado. Dessa forma, foram identificados excluídos dois *outliers* do conjunto de dados amostrais.

Duas questões principais para a avaliação de um conjunto de dados na aplicação da análise fatorial são: o tamanho da amostra e a força do relacionamento entre os itens (PALLANT, 2005). Hair *et al*. (2009) recomendam que o tamanho da amostra deve ser de no mínimo 50 observações, com a maximização do número de observações, sendo de no mínimo cinco por variável. Pasquali (2010) sugere que se tenha no mínimo 100 casos para cada fator. Costuma-se aceitar a proporção de dez respostas para cada item, no entanto de cinco a dez sujeitos, por item do instrumento, serão suficientes. Deste modo, observando todas as indicações acima, a amostra é de 262 casos, assegurando considerável o resultado.

Foram, então, realizados todos os testes estatísticos para validar a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho. Está tudo descrito no Resultado Geral.

### **3.5. Procedimento de coleta de dados**

Escolher a melhor forma de colher dados possibilita uma análise mais profunda e completa para uma interpretação mais segura. Por isso, foi feita uma análise das entrevistas

preliminares, dos documentos das instituições, das entrevistas semiestruturadas e dos questionários.

### 3.5.1 Entrevista preliminar

Após a revisão de literatura, foi possível construir questões subjetivas a serem utilizadas na entrevista semiestruturada. Objetivando delimitar melhor as perguntas e estabelecer um contato inicial com teletrabalhadores e com gestores de um órgão público, foram realizadas entrevistas com duas pessoas que exerciam cargo de confiança e quatro servidores que realizavam teletrabalho. Neste caso, cinco pessoas foram entrevistadas pessoalmente na sede da Anvisa e uma pessoa mora em outro Estado do país, portanto a entrevista foi realizada através de e-mail. Obteve-se uma gravação de 1h 3min e 57 segundos, além de três páginas de resposta por correio eletrônico. Ao iniciar as entrevistas, solicitou-se autorização aos participantes para gravação e explicou-se o objetivo da pesquisa e as questões de sigilo ético, como indicado no texto inicial do Roteiro de Entrevista, constante no Apêndice C.

### 3.5.2 Análise documental

A principal característica da pesquisa documental é a coleta dos dados ser restrita a documentos, sejam escritos, como documentos oficiais, publicações, documentos jurídicos, estatísticas, publicações administrativas e documentos particulares, ou não escritos, como documentação por imagem, fotografias, objetos e outros (MARCONI; LAKATOS, 2011). Os documentos oficiais são uma das fontes mais fidedignas, sendo que no caso das publicações administrativas revela-se a filosofia do administrador para o público interno da instituição, devendo assim, o pesquisador ficar atento aos contextos internos e externos em que os atos foram elaborados. Bardin (2011, p. 51) pontua que a finalidade da análise documental é “dar forma conveniente e representar de outro modo essa informação, por intermédio de procedimentos de transformação”. Portanto, deve ser feita no início da pesquisa. Assim, essa análise possibilitou maior conhecimento acerca das organizações estudadas e do programa de Teletrabalho nas instituições.

Com o objetivo de assegurar os preceitos éticos da pesquisa, conforme Creswell (2010), foi encaminhado as instituições Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional, em que consta a solicitação de autorização para a realização da pesquisa, conforme Apêndices B.

### 3.5.3 Entrevistas semiestruturadas

Para entender como o programa de teletrabalho interfere na qualidade de vida no trabalho de uma pessoa foram realizadas entrevistas, de forma semiestruturadas. Uma das vantagens da entrevista é poder obter dados que não se encontram registrados em documentos, que sejam consideradas relevantes e significativas, e também se pode fazer a verificação do que foi falado na hora, podendo comprovar as discordâncias (MARCONI; LAKATOS, 2017).

A execução da técnica seguiu o roteiro apresentado no Apêndice C, que direcionou o diálogo da pesquisadora com os participantes. A lista de questões possibilitou conhecer os aspectos que são mais relevantes sobre o teletrabalho, com itens que facilitam ou que dificultam o trabalho realizado à distância, assim como verificou quais fatores levantados na literatura sobre qualidade de vida no trabalho mais afetavam o trabalho remoto.

As entrevistas foram agendadas com os gestores e com os teletrabalhadores, realizadas nos meses de junho e julho de 2019. Ocorreram no ambiente de trabalho dos servidores, para que se sentissem confortáveis. Inicialmente, a pesquisadora se apresentou e relatou o objetivo da pesquisa, depois fez observação sobre os princípios éticos da pesquisa, solicitou a permissão para gravação e explicou que seria apenas para registro das informações, assegurando o sigilo das respostas e a não identificação do participante. Ao final colheu-se os dados de perfil sociodemográfico e profissional, com palavras de agradecimento aos participantes.

As entrevistadas foram transcritas, sendo ao final dividida em dois arquivos, a dos gestores, com 18 páginas e a dos teletrabalhadores com 13 páginas. O total de gravação foi de três horas, 45 minutos e 08 segundos. Ao término da pesquisa todo o conteúdo foi excluído, conforme preceitos éticos.

### 3.5.4. Questionário

A aplicação da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho ocorreu por meio do formulário eletrônico Questionpro. O link de acesso às questões foi disponibilizado através do e-mail institucional dos servidores públicos inscritos no programa de teletrabalho, através da Secretaria de Recursos Humanos no TJDFT, em outubro de 2019. Inicialmente, o prazo dado foi de 11 até 25 de outubro. A pesquisadora solicitou que fosse divulgado novamente para que pudesse obter uma maior quantidade de retorno, então o prazo encerrou em 08/11/2019. Das respostas 154 pessoas iniciaram o preenchimento e 131 completaram. Desses, foram excluídos 10 por faltarem responder algumas questões, ficando no total 121 respostas. O tempo médio para conclusão das respostas foi de 8 minutos e teve a participação de teletrabalhadores em diversos locais do mundo, como mostra a Figura 5.

Figura 4. Mapa de Distribuição de respostas TJDFT



Fonte: Proquestion

Por não ter encontrado a quantidade de respostas suficientes para validação das respostas, dois órgãos foram convidados a responderem à Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho. A Anvisa aceitou participar da aplicação do questionário, tendo já participado na fase de validação do roteiro de entrevista. Por meio da Gerência-Geral de Gestão de Pessoas foi encaminhado e-mail para 242 servidores, inscritos no Programa de Gestão Orientado para Resultados, dentro da modalidade de teletrabalho, com o prazo até 29/11/2019. Desses, 107 pessoas começaram a responder, no entanto, 91 pessoas responderam completamente e também houve a participação de pessoas que moram em países fora do Brasil, conforme Figura 6. Ocorreu a exclusão de 4

respostas, por não terem respondido todos os itens. O tempo médio de respostas foi de 10 minutos.

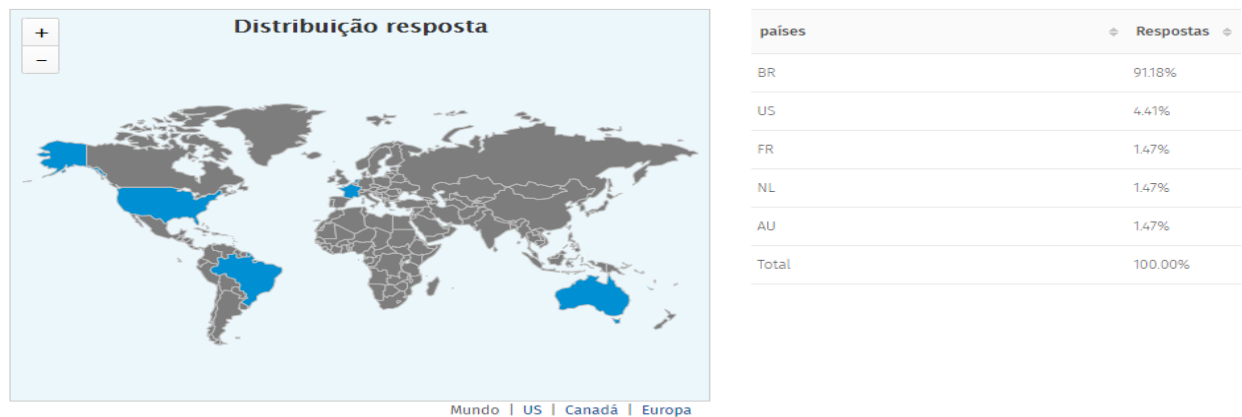
Figura 5. Mapa de distribuição de respostas Anvisa



Fonte: Proquestion

O Superior Tribunal de Justiça aplicou a escala no mês de dezembro, já muito próximo ao recesso do Poder Judiciário, o que pode ter influenciado à baixa quantidade de respostas. A Secretaria de Gestão de Pessoas encaminhou o link para os servidores no dia 16/12/2019, que tiveram até o dia 20/12/2019 para responderem. Iniciaram o preenchimento 68 pessoas, mas apenas 54 completaram, tendo o aproveitamento integral dos respondentes. O tempo médio para conclusão das respostas foi de 7 minutos.

Figura 6. Mapa de distribuição de respostas STJ



Fonte: Questionpro

### 3.6. Análise das informações

A análise dos dados secundários constantes nos documentos, relatórios, normativos e resoluções disponibilizados para a análise documental ocorreu mediante leitura, transcrição, organização e interpretação das informações (CRESWELL, 2010), conforme Apêndice D.

A análise das entrevistas realizadas com os gestores do órgão estudado foi feita baseada na análise de conteúdo, que pode ser definida como uma técnica para o tratamento de dados que possibilita descrever sistemática, objetiva e quantitativamente o que foi dito a respeito do tema (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Bardin (2011) descreve três fases para o desenvolvimento dessa análise: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A primeira fase consiste na organização dos dados colhidos, de forma a conduzir a um esquema das etapas que serão feitas posteriormente. Selecionam-se os documentos que foram analisados, formulam-se hipóteses e objetivos, em seguida, elaboram-se indicadores para uma interpretação final, tudo isso feito de forma simultânea e interligada. A primeira fase é essencial para o sucesso das fases seguintes

Após a pré-análise concluída, inicia-se a codificação, decomposição ou enumeração dos dados, seguindo as regras formuladas previamente. Por fim, tratam-se os dados de forma a terem significados e validade. Nessa última etapa pode-se propor inferências e adiantar interpretações relacionados aos objetivos do trabalho (BARDIN, 2011).

Como forma de referendar a análise de conteúdo, seguindo o protocolo de Bardin (2011), foi utilizado para avaliação das entrevistas o software IRAMUTEQ – Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de textes et de Questionnaires. Este é um software livre desenvolvido em correspondência com o *open source* e licenciado por GNU GPL (v2), apoiado no software R e na linguagem *pytho* (CAMARGO; JUSTO, 2013). O programa possibilita o estudo estatístico em textos, desde lexicografia básica até análises multivariadas.

Esta pesquisa utilizou a Nuvem de Palavras e a Análise de Similitudes, segundo Camargo e Justo (2013, p. 515) essas duas análises organizam “a distribuição de vocabulário de forma facilmente compreensível e visualmente clara”. As entrevistas dos gestores foram reunidas em um arquivo e a dos teletrabalhadores em outro, portanto foram usados dois textos (n=02). Para as análises foram retiradas as conjunções, verbos, advérbios, artigos definidos e indefinidos.

Na fase consecutiva, a análise do resultado da escala, foram realizadas análises estatísticas descritivas, com cálculo do desvio padrão e das médias de respostas, através do site Questionpro; e posteriormente, análises estatísticas inferenciais, como análise fatorial, através da utilização do software IBM SPSS *Statistics (Statistical Package for the Social Sciences)*.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com o objetivo de construir uma escala de medida de Qualidade de Vida no Teletrabalho que foi aplicada em servidores da administração pública, este estudo busca apresentar os fatores que envolvem a Qualidade de Vida no Trabalho das pessoas que realizam o trabalho remotamente. Apresentam-se os resultados dessa pesquisa e discute-se o tema a partir da pesquisa documental, das entrevistas semiestruturadas e dos questionários aplicados com base na literatura científica, aqui apresentada.

No item 4.1 buscou-se apresentar o programa de teletrabalho dentro do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios por meio da análise de relatórios técnicos, resoluções e documentos gerados dentro do órgão que tratassem sobre o tema, seguido por uma apresentação dos fatores que influenciam o desenvolvimento do trabalho remoto na instituição. O item 4.2 apresenta o Programa de Gestão Orientado para Resultados da Agência Nacional de Vigilância Sanitária, também seguido de análise de relatório de pesquisa feita pelo órgão. Logo depois, há uma visão geral do programa de teletrabalho no Superior Tribunal de Justiça. Em seguida, apresenta-se uma síntese das entrevistas realizadas com os atores do programa, assim como uma análise feita pelo *software Iramuteq*.

O item 4.6 mostra como foi feita a construção dos itens para a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho. Por fim, apresenta-se o resultado da análise descritiva de cada um dos órgãos separadamente e, posteriormente, o resultado da análise estatística da referida escala, denominado resultado geral.

##### 4.1. Teletrabalho no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios

O programa de Teletrabalho no âmbito do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios foi regulamentado pela Resolução nº 12, de 07 de agosto de 2015 (Documento 1), alterada pelas Resoluções nº 12, de 05 de abril de 2016 e nº 17, de 25 de agosto de 2016. Este programa possibilitou o exercício das atividades laborais fora das dependências do Tribunal, de forma facultativa, dependendo da autorização do Secretário-Geral ou Chefe de Gabinete. As



unidades que aderirem ao teletrabalho precisam estabelecer metas de desempenho diário, semanal e/ou mensal, sendo no mínimo 15% superiores às estipuladas aos servidores que realizam o trabalho presencial. Deve-se respeitar, também, um limite máximo de 30% de servidores por setor para a realização da atividade externa, sendo excepcionalmente admitida a elevação para 50% a critério da Presidência do TJDFT, desde que devidamente justificada.

Algumas regras iniciais para a realização do teletrabalho foram alteradas pela Resolução nº 227/2016 (Documento 2), do Conselho Nacional de Justiça – CNJ. Neste documento, o objetivo inicial para a realização do trabalho remoto é o aumento da produtividade e da qualidade do trabalho, seguido dos propósitos de redução de custos, contribuição para melhoria de programa socioambientais, melhoraria da qualidade de vida dos servidores, entre outros.

É de responsabilidade do servidor ter a estrutura física e tecnológica para a realização das atividades, de forma ergonômica e adequada. Antes de iniciar a realização do teletrabalho, ele assina uma declaração que executará suas atividades de forma a atender essas exigências, conforme o Documento 1. O gestor é responsável por acompanhar, aferir e monitorar o trabalho do teletrabalhador, assim como deve encaminhar relatório semestral sobre as dificuldades e relatar quaisquer situações que possam auxiliar no desenvolvimento do programa.

Conforme o Documento 6, o número de servidores que estão realizando teletrabalho no TJDFT quadruplicou, no período entre dezembro de 2016 a dezembro de 2018, estando presentes em 127 localizações/setores do órgão, esse valor equivalente a aproximadamente 15% das unidades com servidores ativos. Um dos fatores que contribuiu para esse aumento foi a difusão do Programa Judicial Eletrônico – PJe. Esse programa facilita o controle do resultado, porque envia diariamente ao gestor relatório com o trabalho desenvolvido por cada subordinado dele, mas não é determinante para a realização do trabalho externo. Existem também outros sistemas utilizados no trabalho do órgão, como o Sistema Eletrônico de Informação – SEI para o trâmite de processos administrativos, assim como, ainda se utiliza softwares básicos, como editor de planilhas e de texto.

Atendendo às recomendações do Documento 2, semestralmente, o Tribunal envia um questionário aos gestores de teletrabalhadores para avaliar a realização das atividades. Ao final é feito um relatório de acompanhamento (Documentos 3, 4 e 5) pelo setor de recursos humanos. Também é realizado um compilado de informações para a realização de um relatório Bianual, como o fim de avaliar os principais resultados e enviar as informações ao CNJ (Documento 6).

Segundo os documentos 3, 4 e 5 as principais críticas estavam relacionadas a problemas de suporte tecnológico.

Em outubro de 2017, foi criado o Sistema de Teletrabalho, em que estão todas as instruções sobre o programa e onde é possível fazer o requerimento para iniciar o trabalho remoto. Esse sistema possibilita que o setor responsável pelo controle de teletrabalhadores, dentro da Secretaria de Recursos Humanos, verifique todos os requisitos necessários ao servidor, como a quantidade de servidores em teletrabalho por setor e se o funcionário não possui nenhuma das vedações descritas na Resolução nº 12/2015. Depois dessa análise, é autorizado ao servidor que inicie o trabalho à distância. Também é possível fazer o acompanhamento de possíveis impedimentos após essa autorização, como alteração de lotação ou o início de função comissionada.

Conforme o art. 13-A, inciso I, do Documento 2, é necessário fazer uma entrevista com os teletrabalhadores, no primeiro ano de realização dessa forma de trabalho, além disso, é enviado um questionário no final de todos os anos a esse grupo de servidores. O resultado é compilado em um relatório, descrito no Documento 7. Ele apresenta que os teletrabalhadores, na grande maioria possuem entre 36 e 40 anos de idade, 75% são mulheres, 67% são casados, 46% possuem de 2 a 3 filhos. O questionário possui questões objetivas e subjetivas, nestas os servidores podem apontar dificuldades no período de transição para iniciar as atividades remotamente, mas a resposta da maioria apontou tranquilidade, respondendo que a mudança foi feita de forma gradual ou sem apontamentos significativos.

O teletrabalho é utilizado no órgão como forma de otimização dos recursos humanos e recursos financeiros, no caso de utilização da força de trabalho de servidores que teriam direito à licença para acompanhar cônjuge, conforme Documento 6. Porque mesmo com o direito certo, esses servidores podem ir morar em outros Estados ou até países e continuam exercendo suas atividades laborais para o TJDF. Quanto aos servidores que possuem algum tipo de deficiência, mediante parecer da Secretaria de Saúde do órgão, eles possuem prioridade para o exercício do teletrabalho, mas não existe uma política para incentivá-los à realização do trabalho remoto. De acordo com o Documento 7, apenas 3% dos teletrabalhadores possuem alguma deficiência e 1% possui filho ou dependente com deficiência, precisando de pesquisa mais aprofundada para identificar a baixa adesão deles ao programa.

O Tribunal realiza evento com gestores e teletrabalhadores para discutir aspectos relevantes sobre esse programa. O primeiro evento ocorreu no final de 2017 e teve na programação mesa-redonda e oficinas. Em 2018, foi realizada uma palestra para tratar sobre a saúde do teletrabalhador, assim como oficinas com os servidores em teletrabalho.

Nas pesquisas realizadas pelo Tribunal, conforme Documento 6, a avaliação do programa é positiva, sendo classificada como boa ou excelente por 95% dos gestores e por 93% dos teletrabalhadores, inclusive estes afirmam que indicam aos colegas que também façam o trabalho remotamente. Entre os teletrabalhadores, de acordo com o Documento 7, 90% está satisfeito com o trabalho realizado à distância e 95% recomendariam essa forma de trabalho para outras pessoas.

#### 4.1.1. Fatores que influenciam o teletrabalho no TJDFT

Os Documentos 3, 4, 5 e 7 tratam de relatórios que fazem análise da pesquisa realizada pelo órgão com gestores e teletrabalhadores sobre o desenvolvimento do programa de teletrabalho. A partir desses dados, é possível fazer uma divisão em três categorias os pontos mais relevantes: perfil dos teletrabalhadores, fatores de sucesso e impactos percebidos.

Para a realização do teletrabalho, não são todas as pessoas que possuem perfil para realizar seu trabalho fora das dependências físicas da organização, corroborando com a literatura científica. Dentro dos Documentos 3, 4 e 5, os gestores descrevem que o servidor precisa ter as seguintes características: ter capacidade de autogestão, saber gerenciar o próprio tempo e ser organizado para realizar as tarefas; ter disciplina; ter comprometimento; ser proativo; ter autonomia para execução das atividades; ser capaz de lidar com o isolamento social e ser autodidata. O Documento 7 traça as características/competências que os próprios servidores consideram importantes para o exercício do teletrabalho e o resultado é muito parecido com o abordado pelos gestores, destacando a organização, a disciplina e o comprometimento como os mais citados.

Os gestores apontam a satisfação pessoal, devida à flexibilidade de horário, como o primeiro ponto para o sucesso do atingimento das metas. Isso coaduna com os teletrabalhadores que informam aderir ao programa pela flexibilidade de horários é o primeiro item da lista,

seguido da possibilidade de atender às demandas familiares. É destacado que este item atende às mulheres que possuem filho que são a grande maioria das participantes do programa.

Entre outros fatores de sucesso para o alcance das metas estabelecidas, os gestores incluem itens relacionados ao perfil dos servidores necessários para o exercício do teletrabalho, como o comprometimento e a disciplina, mas incluem como fatores importantes: a sinergia entre chefia e o colaborador, a mensuração das metas - que facilita o controle do trabalho realizado, o maior nível de concentração, o maior zelo e qualidade do trabalho produzido e a melhor customização do ambiente de trabalho às necessidades do servidor. São pontos que se repetem nas três avaliações feitas.

O teletrabalho gera impactos dentro do órgão. Segundo os gestores 1 e 3, o aumento da produtividade é o principal, cumprindo com o maior objetivo desse programa. Os servidores responderam que perceberam o aumento da produtividade e 90% deles afirmaram serem compatíveis as metas estabelecidas com sua capacidade de produção. O acréscimo da produção é atribuído a inexistência de interferências ou redução de ruídos, exigência do aumento das metas, realização do trabalho em horários de maior capacidade de produção, inexistência de cansaço físico referente ao deslocamento para o órgão, estar fora do espaço de trabalho estressante e fonte de pressão, entre outros relacionados. Dentro das três avaliações realizadas com as chefias, os impactos percebidos que se repetem são: melhoria do ambiente de trabalho, por tornar-se mais silencioso, melhoria da satisfação da equipe como um todo e redução da rotatividade na unidade.

#### 4.2. Teletrabalho na Agência Nacional de Vigilância Sanitária

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa regulamentou o teletrabalho como projeto piloto por meio da Portaria n. 2.170, de 25 de novembro de 2016, iniciando as atividades a partir de janeiro de 2017. Esse projeto é resultado da conclusão do Dimensionamento da Força de Trabalho realizado na agência, no ano de 2016, que teve como resultado a expressão do déficit de servidores. Esta questão somada a falta de perspectiva de concurso público e reposição ou incremento de servidores fez com que se buscasse alternativas para suprir o problema, assim foi criado o Programa de Gestão Orientada para Resultados, que instituiu a modalidade de Teletrabalho e a Dispensa de Controle de Assiduidade – DCA (ANVISA, 2017). Essas ações definem métricas e metas de produtividade para cada atividade, objetivando ter um ganho humano e institucional.

O projeto piloto de teletrabalho foi implantado no setor apontado como de maior déficit de força de trabalho, segundo o Dimensionamento realizado, com a participação de dez servidores. Após avaliação da experiência inicial, o programa foi regulamentado de forma permanente e aberto a todos setores por meio da Portaria n. 1.665, de 02 de outubro de 2017.

Atualmente, as regras do Programa de Gestão Orientado para Resultados estão dispostas na Portaria nº1.152/2019, de 19 de junho de 2019, apenas com uma exclusão do art. 44, através da Portaria nº 1.289/2019, de 17 de julho de 2019. As unidades que aderirem ao programa precisam descrever e detalhar suas atividades, aferir métricas de resultado, informar o quantitativo máximo de servidores que irão aderir ao projeto, qual modalidade do programa será realizada, estabelecer metas de produtividade, sendo no mínimo 20% superiores às estipuladas aos servidores que não estão no programa, por fim, projetar o impacto que será causado e quais benefícios espera atingir. As modalidades do programa são por tarefa, semipresencial e teletrabalho, sendo esse último feito de forma integral fora da instituição, dispensado o controle de frequência.

Para que seja definitiva a participação da unidade no supracitado programa, ao final de seis meses de projeto piloto, haverá uma avaliação dos resultados atingidos pela unidade, com a anuência da chefia do setor, e também apontará quais ajustes deverão ser realizados.

#### 4.2.1. Fatores que influenciam o teletrabalho na Anvisa

A Anvisa realizou uma pesquisa dentro da instituição para a avaliação do Programa de Gestão Orientado para Resultados, após a realização do projeto-piloto, descrito no Documento 15. Assim também teve a adequação à IN nº 01 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. No Documento 14, foi relatado o resultado encontrado no ano de 2018, por meio das respostas dos gestores e dos servidores inscritos no programa, em todas as modalidades. De forma geral, a avaliação foi positiva, tendo o predomínio do sentimento de liberdade, seguido de motivação, tendo o mínimo de respostas negativas com os sentimentos de alienação e angústia. Foi encontrado como fator de risco para participar do programa a preocupação em não atingir a meta. Como benefício, foi apontado liberdade para gerenciar a rotina de trabalho, que é a autonomia, seguida da menor dispersão no trabalho, que é a menor interferência durante a execução das atividades, e com muitas respostas também para a melhoria da saúde física e

mental, ou seja, melhoria da qualidade de vida, entre outras alternativas que foram citadas em menores números.

O índice de satisfação foi de 68% dos respondentes. Entre as sugestões e críticas apontadas, houve uma reclamação quanto ao sistema disponibilizado pela Agência, sendo solicitada modernização das plataformas, entre diversos outros pontos indicados.

Também foi realizada uma pesquisa qualitativa, através do uso da técnica de grupo focal, uma com os servidores que participam do programa e outro com os gestores. No primeiro, foram apontados os benefícios pessoais e os benefícios para a unidade participante, assim como as dificuldades ou problemas encontrados e as sugestões de melhorias. As respostas encontradas foram: organização do processo de trabalho, aumento da produtividade, maior concentração para trabalhar, otimização do tempo, entre outros. Para a unidade apontaram como vantagem: a organização dos processos de trabalho, melhoria do planejamento dos processos, utilização de novas ferramentas de gestão e maior transparência e distribuição das tarefas, também como muitos outros pontos. Entre as dificuldades apresentadas estão o preconceito dos colegas que não estão no programa e os gestores, preocupação em atingir a meta, assim como a dificuldade em se desligar do trabalho. De forma geral, as sugestões estão ligadas a regras mais claras relacionadas a disponibilidade do servidor, padronizar os processos de trabalho, ter uma equipe de Tecnologia da Informação para auxiliar os teletrabalhadores.

No grupo focal realizado com os gestores foram verificados os perfis dos servidores que podem ser inseridos no programa de gestão, os benefícios que a unidade obteve com a inserção nessa forma de trabalho, assim como as dificuldades e melhorias necessárias. O perfil apresentado está ligado a comprometimento, organização, disciplina, habilidade de comunicação, entre diversas outras qualidades. Os gestores retrataram como benefícios para o setor a metrificação do trabalho, melhoria da qualidade, menor prazo de entrega de trabalho. Ademais, para os servidores os chefes percebem que estão mais satisfeitos, a vida pessoal é beneficiada, há uma redução dos custos financeiros e uma maior concentração no trabalho proposto.

#### 4.3. Teletrabalho no Superior Tribunal de Justiça

O teletrabalho iniciou no Superior Tribunal de Justiça – STJ em 2016, mas era feito de forma particular em cada um dos gabinetes de ministro. Eles se organizavam, faziam

regulamentos próprios e os servidores faziam o trabalho remoto. Em 2018, a Resolução nº 19 STJ/GP, de 18 de dezembro de 2018, Documento 16, instituiu o teletrabalho em todo o órgão.

O Tribunal tem como objetivos para o programa de trabalho remoto, segundo o art. 3º da Resolução: aumentar a produtividade e a eficácia do trabalho; incentivar o servidor a cumprir os objetivos do Tribunal; economizar tempo, custo e risco de deslocamento do servidor até o local de trabalho; contribuir para a racionalização do consumo de recursos, alinhada aos princípios de sustentabilidade; ampliar a possibilidade de trabalho de servidor com dificuldade de deslocamento; melhorar a qualidade de vida do servidor; e, promover a cultura orientada a resultados. Há o limite de 30% dos servidores por unidade para participarem do programa, podendo, em casos excepcionais, aumentar para 50% dependendo de autorização das autoridades máximas da instituição, podendo a administração optar por fazer revezamento entre os interessados.

No art. 5º do Documento 16, parágrafo segundo, há a menção de que a Secretaria de Gestão de Pessoas e a Secretaria de Serviços Integrados de Saúde podem auxiliar na avaliação do perfil dos servidores na seleção para participação no programa. Informação que muito pode ajudar aos gestores, desde que possa realmente ser efetiva. Há também a obrigação do servidor comparecer ao Tribunal a cada 15 dias, como período máximo, para apresentar os resultados parciais e receber instruções de trabalho. As metas de desempenho devem ser de no mínimo 20% superiores a quem faz o trabalho presencialmente.

O órgão realizou entrevistas individuais, conforme o Documento 16 prevê no art. 16, inciso I, com os teletrabalhadores no final do ano de 2019, com o objetivo de avaliar o programa. Os dados ainda estão sendo compilados e só estarão disponíveis para análise no início de 2020. Portanto, não foi possível verificar os fatores influenciadores do programa apontados pelos servidores da instituição.

#### 4.4. Resultado das entrevistas

Entre os gestores não há uma distinção clara entre bem-estar aos teletrabalhadores e facilitadores/benefícios do teletrabalho. Nas perguntas específicas, percebe-se uma repetição dos mesmos fatores nos dois itens. Assim, sempre citam em diversos pontos a questão da flexibilidade dada ao servidor, de forma que eles possam escolher o melhor horário de trabalho e

melhor lugar para se trabalhar. Argumentam que, como o tempo é uma questão escassa para todos, o teletrabalho é uma forma de facilitar a conciliação da vida profissional com a vida pessoal. Na fala do Gestor 1 *“Hoje acredito que o maior problema do ser humano é lidar com as inúmeras atividades que todos temos, de uma forma positiva, de uma forma mais saudável”*, assim o teletrabalho é visto como um benefício para esse autogerenciamento do tempo.

Na entrevista com os teletrabalhadores, a flexibilidade também é um ponto visto como positivo. Em setores do TJDFT é possível a realização do trabalho no horário que melhor convier, mas em outros setores, mesmo estando fora da instituição, o empregado deve realizar suas atividades no mesmo horário que estaria fazendo se estivesse presente. Normalmente, isso é decidido de acordo com as necessidades do setor e de comum acordo entre os chefes e os servidores.

Os gestores acreditam no aumento da produtividade do trabalho advindo do teletrabalho, mas estão preocupados com a questão da qualidade, que também tem que aumentar ou pelo menos não diminuir. *“O teletrabalho é o futuro, ..., [mas] não pode se limitar a aferir somente a quantidade de trabalho feita pelo teletrabalhador, tem que ser feito, inclusive para que ele possa ser reconhecido, tem que ser aferido também a qualidade do trabalho”*, segundo o Gestor 6. Dessa forma, a instituição está com o processo interno de aprovar uma nova resolução que trate de uma forma de controle mais rígido e da forma como estão sendo feitos os processos de trabalho.

A mensuração das metas para o trabalho é algo que eles veem como facilitador tanto para o gestor, por conseguirem ter maior controle do que está sendo produzido de fato, quanto para o teletrabalhador, que sabe exatamente o quanto precisa executar. Na avaliação dos gestores, isso é uma fonte de bem-estar.

Os gestores estão muito preocupados com o perfil dos teletrabalhadores. Nos discursos, percebe-se a importância que eles dão para a organização e disciplina individual. Essa organização e o autogerenciamento são vistos como primordiais para que a pessoa consiga desenvolver um bom trabalho, assim, se ela tiver esse perfil sentirá bem-estar, ou caso não se sinta feliz, poderá se sentir frustrada. A falta de organização é visto como um dificultador para o desenvolvimento do trabalho remoto.

O teletrabalho pode auxiliar a conciliar as várias responsabilidades das pessoas, com compromissos pessoais e profissionais, principalmente para aquelas pessoas que possuem filhos,



na visão dos gestores. Assim, eles poderão sentir bem-estar. No entanto, no caso de não possuírem o perfil para realizarem o teletrabalho de forma organizada, terão a sensação que estão trabalhando muito mais, porque terão que fazer o trabalho em vários horários do dia.

A questão do deslocamento, do trânsito enfrentado pelos trabalhadores, é algo apontado por todos, como algo que facilita a vida do teletrabalhador. Porque o tempo dispendido no trânsito pode ser utilizado para o trabalho ou para outras atividades pessoais. Também se coloca a questão do estacionamento, porque dependendo da lotação do servidor dentro do órgão, há uma dificuldade para encontrar estacionamento para seu carro.

O teletrabalhador 2 falou que o tempo que não é mais dispendido no deslocamento para o trabalho gera ganho de tempo pessoal, porque a distância da sua casa para o trabalho já o deixava desmotivado e cansado para o início das atividades, enquanto em casa ele se sente melhor. O teletrabalhador 5 citou sobre não estar exposto aos prejuízos financeiros decorrente do deslocamento e o teletrabalhador 7 falou sobre a exposição a situações de risco. Itens levantados também pelos gestores 2, 3 e 9.

Os sistemas eletrônicos, tanto judicial, quanto administrativo, são apontados como um facilitador ao desenvolvimento do trabalho remoto. No TJDF, nem todos os processos estão digitalizados, contudo, é uma questão de tempo para que todos os processos estejam em formato digital, segundo a alta administração, até porque todos os novos processos já são virtuais, então alguns processos mais antigos serão digitalizados ou finalizados. Outro ponto levantado é que o Processo Judicial eletrônico (PJe) passa por algumas instabilidades, o que pode ser um dificultador para o bom desenvolvimento do trabalho.

O isolamento pessoal é descrito como fonte de mal-estar. É uma preocupação de alguns gestores que contam experiências vividas com servidores que faziam teletrabalho de forma integral e não foi possível continuarem da forma que estavam. Assim, a maioria dos gestores orientam que os servidores façam teletrabalho de forma parcial, tendo que comparecer alguns dias da semana no local de trabalho ou alguns dias do mês, para que tenham contato com a equipe e possam discutir sobre as novidades, inclusive debater novas formas de trabalho ou novas metas.

A questão dos teletrabalhadores não estarem no programa de forma integral é também justificado pela regra constante na Resolução nº 12/2015 - Documento 1, que coloca que apenas 30% dos servidores de cada setor podem fazer o trabalho de forma remota. Assim, para dar a oportunidade para um maior número de pessoas, os servidores fazem escalas de revezamento, em

que cada pessoa tem direito a um, dois ou mais dias da semana, contanto que sempre seja respeitado esse número máximo de servidores fazendo o trabalho externamente. Desse modo, as regras burocráticas impostas pelo Tribunal são vistas como dificultadores para o programa.

O teletrabalho é visto como um benefício que a instituição fornece aos servidores. Alguns pontuam que os servidores trabalham até mais, com medo de serem retirados dessa condição, assim valorizam a forma de trabalho e sentem-se mais satisfeitos.

O apoio institucional é algo que é visto como um facilitador do programa de teletrabalho. No entanto, os gestores 4 e 6 consideram que ainda há resistência por parte dos magistrados para um crescimento dessa forma de trabalho dentro do órgão. Então, é apontado também como um dificultador para o programa.

Os gestores, de forma geral, veem o teletrabalho como forma de economia para o órgão e melhoria dos serviços prestados. No entanto, estão conscientes do lado negativo, que são doenças advindas do isolamento social e outros problemas específicos que possam apresentar, assim procuram ficar atentos a sua equipe de trabalho e aos sinais que podem emitir.

Sete teletrabalhadores relataram que ter boas condições de trabalho em casa é essencial para o desenvolvimento das atividades. Três investiram em computadores e acessórios melhores do que os utilizados no local de trabalho. Aqueles que realizam suas atividades em um *notebook* relatam que esse aparelho dificulta a execução das tarefas e relatam o desejo de adquirir uma estrutura melhor. Nenhum dos entrevistados relatou ter importância a iluminação ou a temperatura do local onde trabalham, mas falam que ter um ambiente reservado para o trabalho na sua residência é um facilitador. A internet com bom potencial é destacada como importante.

As entrevistas mostraram que a maior parte da comunicação entre teletrabalhadores e trabalhadores presenciais, assim como com a chefia, é feita por aplicativo de comunicação nos celulares particulares, por meio de grupos de trabalho. Alguns também utilizam e-mail institucional, chats dos e-mails ou telefone.

A respeito do reconhecimento do trabalho há unanimidade sobre a importância de serem reconhecidos e valorizados, mas os próprios entrevistados possuem pouca referência sobre esse assunto e discorrem pouco. Na visão de um teletrabalhador, o reconhecimento é feito apenas por meio da produtividade realizada, o que ele define como um ponto negativo.

O mal-estar não é percebido por 70% dos teletrabalhadores entrevistados, estão satisfeitos com a realização do trabalho remoto e inclusive gostariam de realiza-lo de forma integral. Um

ponto que causa bem-estar aos servidores é o fato de fazer o trabalho em suas residências ou em outro local escolhido por eles, com o conforto e todo material escolhido por eles, sem a necessidade de se preocuparem com a vestimenta, o que também foi apontado na pesquisa realizada por Villarinho e Paschoal (2016). Alguns adquiriram equipamentos de informática melhores dos que os utilizados no órgão, o que para eles facilitou o desenvolvimento das atividades.

Em pesquisa desenvolvida pelo TJDFR no ano de 2013, percebeu-se que o estresse e outras doenças psicológicas eram responsáveis por 45% dos afastamentos do trabalho no órgão, de acordo com o Documento 8. Assim, uma coordenação da Secretaria de Saúde realiza ações preventivas, com o sentido de promover o desenvolvimento de relações interpessoais saudáveis, no ambiente laboral.

Na fala dos gestores 4, 5, 7 e 9 há uma preocupação com o adoecimento advindo do teletrabalho. Eles falam que o isolamento, causado pelo trabalho remoto, pode ocasionar doenças psicológicas ou agravar as existentes. Portanto, os gestores precisam ficar atentos aos servidores no desenvolvimento de suas atividades. O gestor 9 coloca da importância de ser visto o perfil psicológico para a liberação para o teletrabalho, existem pessoas a quem é indicado o afastamento, como os casos de pessoas com dificuldade de relacionamento, mas já outros são contraindicados. *“Não que o teletrabalho cause a doença, mas pode agravar”* Gestor 7. No estudo desenvolvido por Filardi, Castro e Zanini (2019) a importância de uma seleção cuidadosa dos teletrabalhadores foi pontuada como um dado preocupante, por mostrar que pode afetar a saúde mental e física desses funcionários.

Feito o levantamento dos pontos citados pelos entrevistados, por meio da repetição dos temas, foi possível distinguir seis dimensões diferentes dentro do contexto de Qualidade de Vida no Teletrabalho, importante divisão para a discussão dos itens que farão parte da Escala, conforme o Quadro 13.

Quadro 13. Dimensões de Qualidade de Vida no Teletrabalho

Dimensões	Ênfase	Fatores
Gestão das atividades	Itens de organização que envolvem a produtividade, com metas, resultados e desenvolvimento do trabalho.	Estabelecimento de metas Aumento da cobrança por resultados Flexibilidade de horário

		Autogestão Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal Qualidade do trabalho Autonomia
Atitude dos teletrabalhadores	Questões do perfil do servidor para realizar o teletrabalho	Organização Autodisciplina Estabelecimento de rotina Comprometimento
Estrutura de trabalho	Condições de como o trabalho é realizado	Estrutura física compatível Iluminação e ruído adequados
Tecnologia da Informação e Comunicação	Questões de informática, softwares e hardwares	Recursos tecnológicos eficazes Infraestrutura de sistemas
Reconhecimento profissional	Importância da valorização do trabalho, relação do teletrabalhador com a instituição e sua chefia.	Sentimento de reconhecimento profissional Apoio institucional Apoio da chefia Satisfação Possibilidade de capacitação
Especificidades do teletrabalho	Perguntas diversas relacionadas ao teletrabalho que não se encaixam em categorias próprias	Sensação de isolamento Aumento/Redução dos custos pessoais com o trabalho Deslocamento no trânsito Estilo de vida Adoecimento

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.5. Análise IRAMUTEQ

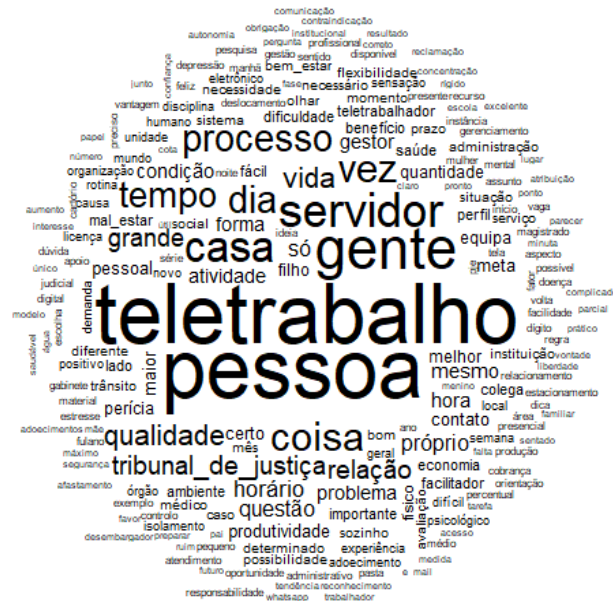
Na análise de similitude do IRAMUTEQ, referente as entrevistas com os gestores, os dois termos que mais se destacaram foram pessoa, com 114 citações, e teletrabalho, com 115. No item pessoa, estão palavras congruentes, como tempo, onde aparecem as palavras flexibilidade, gerenciamento, escolha; como casa, que possui trânsito, rotina, dificuldade; como dia, que contém familiar, facilitador, importante. São palavras que retratam o agente, o que executa o trabalho remoto, enquanto indivíduo. Tratando de pontos de uma jornada flexível, com suas



Fonte: Iramuteq

O software confirmou na Nuvem de Palavras a Análise de Similitude, com o maior destaque para o termo teletrabalho, seguido de pessoa, gente, servidor, acompanhado dos termos tempo, casa, processo, qualidade.

Figura 8. Nuvem de Palavras dos Gestores



Fonte: Iramuteq

Na análise das entrevistas com os teletrabalhadores a palavra que mais se destacou, tanto na Análise de Similitude, quanto na Nuvem de Palavras foi gente, com 102 citações. Essa palavra foi utilizada no sentido de equipe, como o trabalho era organizado dentro do setor, então era como o setor se organizava, como fazia o trabalho, como se comunicava. Os termos ligados nas análises eram casa, vez e horário. Muitos teletrabalhadores sentem-se muito a vontade de trabalhar de casa, todos fazem o trabalho remoto em suas residências e citam a tranquilidade e conforto, assim como suas condições de trabalho. A palavra vez era usada para contar uma história, na acepção de “uma vez” aconteceu algo no trabalho e foi resolvido dessa forma, ou “uma vez por semana” para quantificar quantas vezes eram os dias de teletrabalho ou de verificar







O que está relacionado ao mal-estar são as condições de trabalho, o perfil do teletrabalhador de ser disciplinado, à frequência em que fazem teletrabalho (com dia e vez), os processos, em que são citados os documentos físicos que ainda existem no Tribunal e precisam ser feitos, o que prejudica o trabalho remoto.

A nuvem de palavras dos dificultadores é marcada pelas palavras sistema, Tribunal de Justiça e organização. A primeira palavra demonstra que mesmo sendo os sistemas eletrônicos que viabilizam o trabalho remoto, a instabilidade dele pode dificultar o bom desenvolvimento do trabalho. Quanto ao tribunal estar ligado ao apoio institucional, principalmente do ponto de vista dos gestores ainda é um ponto fraco dentro da instituição, principalmente por parte os magistrados que não apoiam. A organização está no sentido de perfil dos servidores, que está relacionado ao autogerenciamento para o bom desenvolvimento das atividades, caso a pessoa não tenha pode gerar muitos problemas e não será possível trabalhar assim.

Quadro 13. Nuvem de Palavras entrevistados

<i>Bem-estar</i>	<i>Facilitadores</i>
<i>Mal-estar</i>	<i>Dificultadores</i>



Os fatores que foram destaque por influenciar o teletrabalho, citados tanto pelos gestores, quanto pelos teletrabalhadores, de forma consensual foram: flexibilidade de horário e de local de trabalho; perfil do teletrabalhador, como maior destaque para a necessidade de organização ou autogerenciamento; aumento da produtividade de trabalho, vista como positiva ou negativa; e, facilidade pelo não deslocamento até a instituição, envolvendo o trânsito e todos os riscos e gastos ligados a ele. Em um estudo realizado no Canadá, Tremblay (2002) já tinha identificado que uma das vantagens que se destacam no teletrabalho é a questão da flexibilidade e de não ter que pegar trânsito.

A análise de conteúdo deste estudo qualitativo revelou seis dimensões a serem estudadas relacionadas à Qualidade de Vida no Teletrabalho: Gestão das atividades; com itens de organização que envolvem a produtividade; Gestão dos teletrabalhadores, com questões relacionadas as atividades desenvolvidas em teletrabalho e participação do indivíduo nessa gestão; Atitudes dos teletrabalhadores, com perguntas relacionadas a características pessoais que o teletrabalho exige; Estrutura de trabalho, discorre sobre as condições de como o trabalho é realizado; Tecnologia da Informação e Comunicação, com questões de informática, softwares e hardwares; Reconhecimento profissional, sobre a importância da valorização do trabalho realizado; e, Especificidades do teletrabalho, incluindo o deslocamento para o trabalho, estilo de vida mais saudável, proximidade com a família, entre outros assuntos pontuais.

O teletrabalho possibilita a realização das atividades em horários e locais diversos dos regulamentados pela instituição. Também torna possível outras formas de gerir o resultado do trabalho, podendo ou não aumentar a pressão por resultados. Os gestores mostram-se mais preocupados com o aumento do que está sendo produzido alinhado com o aumento da qualidade, enquanto para os teletrabalhadores há a preocupação com o estabelecimento de metas, a distribuição do trabalho e o aumento da demanda. Por meio desses dados foi possível a construção de nove itens na dimensão Gestão das Atividades. A produtividade é tema recorrente na literatura (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; NOONAN; GLASS, 2012; BARROS; SILVA, 2010; SILVA, 2009; TREMBLAY, 2002) e dela advém várias discussões como as levantadas nas entrevistas. O fato de não ter atendimento a pessoas externas diminui as interrupções e o trabalho pode ser feito de forma mais rápida, conforme os teletrabalhadores relatam, mas há o fato de poderem ser interrompidos por familiares, o que também pode interferir na execução das atividades. Citou-se o aumento da carga horária de trabalho como um fator que

pode ser negativo, conforme a literatura científica (NOONAN; GLASS, 2012; ROCHA; AMADOR, 2018).

O perfil exigido para um servidor realizar o trabalho remoto é um tema relevante citado pelos entrevistados, com a necessidade da pessoa ser mais organizada, demonstrar disciplina e comprometimento, questão também tratada por Tremblay (2002), Costa (2007) e Wheatley (2012). Esses temas estavam presentes nos relatórios de gestão do teletrabalho do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. Tais questões foram tratadas na dimensão Atitudes dos Teletrabalhadores, que incluiu quatro itens à escala.

De Vries, Tummars e Bekkers (2018) ressaltaram o papel do gestor nas atividades de trabalho remoto, como importante para manter a comunicação com o teletrabalhador e assim manter a qualidade do que está sendo produzido. Lakshimi; Nigam e Mishra (2017) afirmaram a importância da programação das atividades e a troca de informações entre chefia e trabalhador, para que o programa seja bem-sucedido na empresa. Dessa forma, esses pontos foram citados nas entrevistas por gestores e teletrabalhadores, tratando sobre a participação na distribuição de tarefas, na relação profissional, o que possibilitou a construção de três itens para a escala na dimensão Gestão de teletrabalhadores.

A questão do trânsito foi tão relevante que obteve um item na escala e está inserida no escopo literário (BARROS; SILVA, 2010). Um fator citado por sete gestores e dois teletrabalhadores foi o isolamento profissional ou falta de integração que o trabalho realizado à distância traz como consequência, isso levou a construção de mais um item. Esse isolamento pode tanto ser favorável como desfavorável, e é um fator que deve ser observado pelos gestores, porque pode trazer outras consequências (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; DE VRIES; TUMMERS; BEKKERS, 2018). Cinco dos entrevistados falaram da possibilidade de possuir um estilo de vida mais saudável, que também está ligado às doenças que possam surgir por fazer o trabalho remoto, então foram adicionados dois itens para contemplar essas questões. Os servidores que responderam à entrevista também citaram a possibilidade de mais tempo para capacitação. Outro ponto citado foi referente à economia que o trabalho remoto pode gerar ao órgão. Todos esses fatores se inseriram como itens voltados ao teletrabalho, que ao total somaram seis questões.

Entre os teletrabalhadores, o fator citado unanimemente foi estrutura de trabalho, envolvendo equipamentos de informática e local apropriado para o desenvolvimento das

atividades. Esse fator pode ser tanto um facilitador para quem possui um local apropriado, com mobiliário adequado, como um dificultador para quem ainda não tem essas condições disponíveis. Inclusive foi um item também citado por três gestores. Assim, foi possível construir quadro itens voltados ao mobiliário, espaço físico, iluminação e nível de barulho, para a dimensão Estrutura de Trabalho.

A tecnologia é um dos primeiros pontos vistos como primordiais para o desenvolvimento do teletrabalho (GOULART, 2009). Quase todos entrevistados citaram os sistemas eletrônicos como necessários e todos falaram sobre o equipamento de informática que utilizam para realizar o teletrabalho. Os sistemas são vistos como essenciais para que o trabalho seja executado da melhor forma, mas a instabilidade que apresentam atrapalha, em alguns momentos, por não permitir que as tarefas sejam feitas no prazo estipulado. Segundo Bosua *et al* (2012) as ferramentas básicas de comunicação são essenciais para que se tenha produtividade no trabalho remoto, por isso é preciso que a instituição possibilite o acesso a todos os aplicativos e softwares fora do seu espaço físico. Por meio desses dados, na dimensão Tecnologia da Informação e Comunicação, foi possível construir seis itens.

Um fator que os teletrabalhadores citaram bastante foi a importância do reconhecimento profissional, para que continuem desenvolvendo um bom trabalho. Quatro deles até falaram estarem completamente satisfeitos com o trabalho remoto, de forma que nada lhes causa mal-estar. Também falaram que se sentem valorizados ao realizar o teletrabalho e querem mostrar sua eficiência para que não percam a oportunidade de continuar no programa. O apoio institucional e da chefia imediata é essencial para que o funcionário desenvolva melhor suas atividades (GUIDELLI; BRESCIANI, 2010), entre os gestores existe o apoio institucional ao programa, mas alguns ressaltam que há a necessidade de a administração superior do órgão estimule mais os magistrados a aderirem ao programa. Segundo o Documento 5, no TJDFR ainda existe uma resistência quanto a flexibilização dos métodos tradicionais de trabalho e uma tendência à burocratização das atividades. Dessa forma, oito itens entraram para a escala na dimensão Reconhecimento Profissional.

Importante ressaltar, que conforme o Quadro 5, que trata sobre os fatores que serão avaliados, resultado da revisão de literatura realizada, quase todos os pontos foram tratados pelos entrevistados, exceto itens ligados diretamente aos gestores, pois a escala irá verificar a qualidade de vida dos teletrabalhadores, também não possuem itens diretamente relacionado a diminuição

do absenteísmo e da rotatividade, assim como sobre a maior retenção de talentos. Conforme Documento 6, um dos resultados advindos do teletrabalho apontados pelos gestores foi a menor rotatividade de servidores entre as unidades. No Documento 5, 35% dos chefes de unidade responderam que houve diminuição de licença médica no setor, tanto por parte de quem faz como de quem não faz teletrabalho. Apenas o entrevistado 7 discorreu sobre uma menor taxa de absenteísmo, mas ele pontuou que isso também pode estar relacionado ao fato dos servidores preferirem trabalhar estando doentes, do que ter que passar por uma perícia médica, visto que estarão laborando em locais que podem fazer maior pausa para descanso e produzirem nos horários que estiverem se sentindo melhor. Na dimensão de Especificidades do Teletrabalho existe um item relacionado ao menor adoecimento por parte dos servidores.

Portanto, a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho possui 41 itens, divididos em seis dimensões. Além dessas, foram incluídas duas questões discursivas, pela importância de perceber o que os teletrabalhadores entendem por bem-estar e mal-estar no teletrabalho e assim poder fazer uma análise mais consistente sobre a Qualidade de Vida no Teletrabalho.

#### 4.7. Resultado Descritivo Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios

A Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho foi encaminhada para 448 servidores do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, sendo que 131 servidores responderam as questões. Desses, não preencheram os 41 itens, portanto obteve-se a resposta completa de 121 pessoas, obtendo 27% de retorno. O tempo médio para responderem foi de oito minutos.

Foi possível identificar que os teletrabalhadores que estão residindo fora do Brasil também responderam às questões propostas, apontadas pelo Questionpro totalizando o acesso e resposta ao questionário em oito países. Esse sistema apresenta análises descritivas da pesquisa, assim como gráficos.

Ferreira (2012) descreve que se as respostas estão entre 0 e 3,9 há um risco de adoecimento, em uma zona de mal-estar dominante. Entre 4 e 5,9 é uma zona de transição, pode-se considerar um estado de alerta. Já entre 6 e 10 o bem-estar é dominante, com resultado positivo para promoção da saúde. Conforme figura 12:

Figura 11. Cartografia Psicométrica

Discordo totalmente				Concordo totalmente						
0,0	1	1,9	3	3,9	5	5,9	7	7,9	9	10
----	---	--	-	Tendência Negativa	Tendência Positiva	+	++	+++	++++	
Mal-Estar Intenso		Mal-Estar Moderado		Zona de Transição		Bem-Estar Moderado		Bem-Estar Intenso		
Mal-Estar Dominante						Bem-Estar Dominante				
Resultado negativo que evidencia a predominância de representações de mal-estar no trabalho. Representações que devem ser transformadas no ambiente organizacional.				Resultado mediano. Indicador de "situação-limite". Coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho.		Resultado positivo que evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. Representações que devem ser mantidas e consolidadas no ambiente organizacional.				
Risco de Adoecimento				Estado de alerta		Promoção de Saúde				

Fonte: Ferreira (2012)

Importante ressaltar que o Questionpro considera a resposta Discordo Completamente, com o número zero da escala, como graduação 1 e o Concordo Totalmente, com o número 10, como graduação 11, por isso os valores apresentados possuem média acima de 10 e não há nenhum valor abaixo de um. Assim, nessa pesquisa os valores entre 1 e 4,9 foram resultados considerados como mal-estar dominante, entre 4 e 5,9 está na zona de transição, por fim, entre 6 e 11 é considerado bem-estar dominante.

A escala foi dividida em seis dimensões, por isso foi feita a avaliação em separado de cada conjunto de itens. Posteriormente, foi realizada uma análise global de todas as respostas, assim como foi feita as considerações sobre a Qualidade de Vida no Teletrabalho.

Quadro 14. Estatística descritiva Gestão de Atividades TJDFT

Itens	Média	Desvio Padrão
Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho	9.22	2,27
No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados	8.97	2,56
No teletrabalho, há menos interrupções durante a execução das atividades.	9.79	1,68
Minhas metas de trabalho estão adequadas na execução do teletrabalho	9.58	2,16
Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional	10.02	1,70
Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho	10.05	1,94
Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho	8.76	2,93
Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe	8.99	2,86
Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas	8.19	3,13
Meu chefe supervisiona sistematicamente minhas metas de trabalho em regime de teletrabalho	9.62	2,08
Possuo autonomia para realizar meu trabalho	9.69	1,87

A cooperação entre os colegas para a execução das atividades é efetiva no teletrabalho	9,68	1,99
--	------	------

Fonte: Elaborado pela autora

Pelo quadro apresentado, é possível verificar que a maioria dos itens foi respondida com pontuação acima de 8, em relação à concordância do sujeito, pois as médias foram elevadas. O item com menor número foi o “Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas”, apenas 31,30% avaliaram como concordo totalmente. Os servidores ainda responderam, na maioria que conseguem ter momentos livres durante o trabalho e que são menos interrompidos durante a execução laboral, assim também conseguem conciliar a vida profissional com a familiar e produzem com qualidade. Apenas 35,88% avaliam que sua carga de trabalho aumentou. A autonomia é um fator que 46,56% relataram como concordância total e apenas 8,39% pontuaram como abaixo do valor 5 da escala. Acima do valor 8 da escala, 71,64% pontuaram sobre a colaboração dos colegas no desenvolvimento do trabalho. A média global encontrada foi de 9,38, portanto encontra-se dentro da zona de bem-estar intenso.

Quadro 15. Estatística Descritiva Atitude dos Teletrabalhadores TJDFT

Itens	Média	Desvio Padrão
Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho	10.18	1,33
Tenho disciplina na execução das atividades	10.35	1,23
O teletrabalho exige maior comprometimento	10.16	2,08
Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva	10.43	1,13
Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade	10.14	1,43

Fonte: Elaborado pela autora

As atitudes dos servidores que realizam o teletrabalho está avaliada na maioria com a nota acima de 9 na escala. Assim, a maioria se considera organizado no desenvolvimento das atividades, concordam que o teletrabalho exige maior comprometimento e eles se consideram disciplinados, são capazes de controlar seus horários de trabalho e estabelecem uma rotina. Ninguém marcou valores menores que 3 na escala nesses dois últimos itens. A média global encontrada foi de 10,25, assim está em um contexto ótimo para Qualidade de Vida no Trabalho, também estando cada item individualmente melhor avaliado, especialmente quanto a organização do trabalho.



Quadro 16. Estatística Descritiva Estrutura de Trabalho TJDFT

Itens	Média	Desvio Padrão
Utilizo móveis ergonômicos para execução das tarefas	8.75	2,95
Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado	9.63	2,39
Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada	9.91	2,21
No teletrabalho, possuo um local de trabalho mais tranquilo	10.2	1,57

Fonte: Elaborado pela autora

Os teletrabalhadores do TJDFT, afirmam em 79,58% dos casos que possuem móveis ergonômicos para a realização do trabalho, mas há uma maior variedade de respostas nesse item, com maior desvio padrão. O espaço físico é adequado para 87,58% dos participantes da pesquisa. Mais de 90% responderam que realizam o trabalho em local com boa luminosidade e que o teletrabalho é mais tranquilo do que o trabalho presencial no órgão. A média global encontrada foi de 9,62.

Quadro 17. Estatística Descritiva Tecnologia da Informação e Comunicação TJDFT

Itens	Média	Desvio Padrão
Possuo equipamentos de informática de desempenho eficaz	10.25	1,56
O e-mail disponibilizado pelo TJDFT satisfaz as exigências de troca de informações no teletrabalho	8.94	2,97
Utilizo aplicativos de mensagens no meu celular para trocar informações na realização das minhas atividades	10.09	2,20
Os sistemas que utilizo garantem que as atividades sejam executadas com segurança	10.18	1,55
No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória	9.98	1,62
A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho	10.18	1,51
Todos os softwares necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição	8.98	2,87

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto à dimensão Tecnologia da Informação e Comunicação, os itens com menor porcentagem estão relacionados ao e-mail institucional e aos softwares disponibilizados pelo TJDFT, mesmo assim, a média está acima de 80%. Os demais itens estão acima dos 90%, portanto, os teletrabalhadores estão muito satisfeitos com os equipamentos que possuem, com os sistemas com os quais exercem suas atividades, com a velocidade e com a conexão da rede. Também afirmam, em 91,74% das respostas, que utilizam de aplicativos do celular para troca de mensagem durante o trabalho, apenas 6,10% marcaram nota abaixo de 5 nesse item, ou seja,

muitos poucos não utilizam de ferramentas pessoais para a execução de suas atividades. A média global encontrada foi de 9,74.

Quadro 18. Estatística Descritiva Reconhecimento Profissional TJDFT

Itens	Média	Desvio Padrão
Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho	10.45	1,39
Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha unidade	10.28	1,88
O TJDFT oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho	8.72	2,90
Percebo a valorização do resultado do meu trabalho	9.11	2,53
Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido	7.37	3,64
Tenho possibilidade de me capacitar para desenvolver competências requeridas ao teletrabalho	8.85	2,78
Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido	4.91	3,84

Fonte: Elaborado pela autora

O índice de satisfação em realizar o teletrabalho é muito alto, 95%, estando seguido da percepção de apoio da chefia. O item “Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido” foi o que teve o maior índice de discordância e maior diferença no desvio padrão, 46 pessoas marcaram o valor zero, dessa forma, apenas 44,61% concordaram com o item, sendo o item que mais causa mal-estar nos servidores que realizam o trabalho remoto. O item sobre o reconhecimento do trabalho, também ficou no nível intermediário de bem-estar, sendo que 67,04% consideram que precisam trabalhar mais para ter seu esforço reconhecido. A média global encontrada foi de 8,54, o menor índice encontrado na escala, mas mesmo assim ainda está em um bom nível de qualidade de vida no trabalho.

Quadro 19. Estatística Descritiva Especificidades do Teletrabalho TJDFT

Itens	Média	Desvio Padrão
Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição	10.29	1,53
Economizo recursos próprios por realizar o teletrabalho	9.36	2,90
O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável	10.02	2,00
Percebo um maior isolamento social por fazer o teletrabalho	5.79	3,85
Adoeço menos desde que iniciei o teletrabalho	8.86	3,03
O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família	10.07	2,25

Fonte: Elaborado pela autora



Entre as afirmações que causam o bem-estar estão a proximidade da família, a flexibilidade de trabalho, unido à liberdade de escolher a melhor forma de trabalho e o melhor horário, que é a autonomia proporcionada. O resultado medido pela produtividade é um fator levantado, assim como o não deslocamento até o prédio físico da instituição. A autogestão do tempo e das atividades também foi um ponto indicado, assim como a melhoria da qualidade de vida que o teletrabalho proporciona.

A fala dos servidores sobre o mal-estar está relacionada a má visão dos colegas sobre o programa, a cultura não é favorável, sugerindo que o teletrabalhador é favorecido em relação aos que trabalham no mesmo setor que ele. Ligado a isso está o baixo reconhecimento e a falta de apoio institucional. A baixa socialização também é citada como fonte de mal-estar, assim como o aumento das metas de trabalho. O sistema de TI também foi apontado como algo negativo, por possuir algumas falhas. No entanto, muitos servidores responderam que nada causa mal-estar para eles.

O resultado das questões discursivas mostra uma conexão com as entrevistas realizadas, assim como o resultado dos itens objetivos. De forma geral, todas as dimensões mostraram pontuação de bem-estar na Qualidade de Vida no Teletrabalho, a maioria das respostas encontra-se acima da graduação 6. No entanto, alguns itens precisam de maior atenção, como a questão da promoção do servidor, do reconhecimento do trabalho desenvolvido e o item sobre o isolamento social, estando no estado de alerta. Isso pode estar ligado à falta de percepção sobre o apoio da instituição ao programa de teletrabalho, é algo que o órgão precisa trabalhar, para que o programa de trabalho remoto não seja prejudicado.

#### 4.8. Resultado Descritivo Agência Nacional de Vigilância Sanitária

O questionário foi encaminhado para 242 servidores da Agência Nacional de Vigilância Sanitária, sendo que 90 servidores responderam as questões. Desses, três não preencheram os 41 itens, portanto tivemos a resposta completa de 87 pessoas, com 35% de retorno. O tempo médio para responderem foi de dez minutos.

Quadro 21. Estatística Descritiva Gestão das Atividades Anvisa

Itens	Média	Desvio padrão
-------	-------	---------------

Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho	8.74	2,61
No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados	9.92	1,91
No teletrabalho, há menos interrupções durante a execução das atividades.	9.63	2,03
Minhas metas de trabalho estão adequadas na execução do teletrabalho	8.96	2,20
Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional	9.45	1,99
Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho	9.04	2,32
Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho	8.98	2,82
Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe	8.71	2,87
Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas	8.58	2,94
Meu chefe supervisiona sistematicamente minhas metas de trabalho em regime de teletrabalho	9.01	2,37
Possuo autonomia para realizar meu trabalho	9.8	1,74
A cooperação entre os colegas para a execução das atividades é efetiva no teletrabalho	9.2	2,04

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro 23 mostra que a maioria das respostas esteve nos itens acima do valor 7, em relação à concordância do sujeito. O item “Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas”, semelhante à percepção dos servidores do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, foi o que teve menor índice de pontuação, 34,83% marcaram o valor 10, de concordo totalmente e os demais foram bem variados, portanto a média foi a mais baixa dessa dimensão. O item “No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultado” foi a questão com maior nível de concordância, tendo a média geral de 9,92. De forma geral, os demais itens foram bem avaliados, sem muita distância entre as respostas, assim os teletrabalhadores possuem autonomia no desenvolvimento do trabalho, conseguem ter tempo livre, estão satisfeitos com as metas e possuem apoio na troca de informações com os colegas, além de produzirem com mais qualidade e sentirem que são menos interrompidos. No item sobre a supervisão sistemática da chefia, há uma predominância de bem-estar, estando as notas acima de 6 com 80,91% das respostas. Destarte, essa dimensão encontra-se na faixa de bem-estar intenso, com a média geral de 9,18.

Quadro 22. Estatística Descritiva Atitude dos Teletrabalhadores Anvisa

Itens	Média	Desvio Padrão
Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho	9.49	2,16
Tenho disciplina na execução das atividades	9.94	1,64
O teletrabalho exige maior comprometimento	10.52	0,95
Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva	9.91	1,50

Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade	9.43	1,93
---	------	------

Fonte: Elaborado pela autora

Os servidores avaliaram que suas atitudes enquanto desempenham suas atividades no teletrabalho são positivas, com a maioria expressiva acima da pontuação 9. O item que mais se destacou refere-se ao comprometimento, estando com a nota 10 em 70,45% e nenhuma nota abaixo de 5, obtendo a média 95,66%. Na totalidade, eles se consideram organizados, disciplinados e controlam o seu tempo. A média menor foi para o estabelecimento de uma rotina de trabalho, tendo um número variado de respostas, mesmo que tenha prevalecido em 90,90% dos casos notas acima de 6. A média global encontrada foi de 9,88, assim está em um contexto ótimo para Qualidade de Vida no Teletrabalho.

Quadro 23. Estatística Descritiva Estrutura de Trabalho Anvisa

Itens	Média	Desvio Padrão
Utilizo móveis ergonômicos para execução das tarefas	8.61	2,48
Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado	9.44	1,91
Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada	9.97	1,48
No teletrabalho, possuo um local de trabalho mais tranquilo	9.91	1,66

Fonte: Elaborado pela autora

A estrutura de trabalho é algo importante para a saúde física do teletrabalhador. No caso dos respondentes a média foi alta, estando em 9,52. Dessa maneira, eles executam suas atividades em locais tranquilos e com boa incidência de luz. Já quanto ao espaço físico, há uma diminuição na média, com maior desvio padrão das notas dadas. Ademais, esse desvio fica mais perceptível na afirmação quanto ao uso de móveis ergonômicos para a realização do trabalho, ainda que 61,8% deram notas acima de 8.

Quadro 24. Estatística Descritiva Tecnologia da Informação e Comunicação Anvisa

Itens	Média	Desvio Padrão
Possuo equipamentos de informática de desempenho eficaz	9.84	1,45
O e-mail disponibilizado pela Anvisa satisfaz as exigências de troca de informações no teletrabalho	9.6	1,80
Utilizo aplicativos de mensagens no meu celular para trocar informações na realização das minhas atividades	10	1,86

Os sistemas que utilizo garantem que as atividades sejam executadas com segurança	10.07	1,29
No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória	9.7	1,61
A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho	9.81	1,49
Todos os softwares necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição	9.28	2,12

Fonte: Elaborado pela autora

Os servidores que realizam o trabalho remoto na Anvisa, mensuraram que os sistemas utilizados para a execução do trabalho garantem que as atividades sejam executadas com segurança. A utilização de aplicativos nos celulares para a troca de informações foi o segundo item com maior média, seguido da alta avaliação quanto ao e-mail institucional. Quanto aos equipamentos utilizados, a velocidade da rede, a conexão com a internet e softwares necessários, há uma boa média, sendo o último item o menor avaliado com 84,34%. A média global encontrada foi de 9,77.

Quadro 25. Estatística Descritiva Reconhecimento Profissional Anvisa

Itens	Média	Desvio Padrão
Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho	10.3	1,23
Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha unidade	10.43	1,51
A Anvisa oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho	9.14	1,99
Percebo a valorização do resultado do meu trabalho	9.01	2,26
Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido	7.69	3,29
Tenho possibilidade de me capacitar para desenvolver competências requeridas ao teletrabalho	8.47	2,59
Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido	5.03	3,26

Fonte: Elaborado pela autora

A menor média global foi também encontrada nessa dimensão de Reconhecimento Profissional, apresentando o valor de 8,59. Os teletrabalhadores afirmam que recebem apoio da chefia imediata com 94,85%. A satisfação dos servidores é alta, por estarem participando do programa, com 93,87%. Assim como apontado na pesquisa do TJDFT, a questão “Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido” foi o que apresentou menor média, com 25 pessoas afirmando que discordam totalmente com a afirmação, sendo assim, é o item que pode causar maior mal-estar entre esses servidores. A possibilidade de capacitação ficou entre a média

de respostas, assim como a valorização do resultado do trabalho. Sobre a necessidade de maior esforço para ter seu trabalho reconhecido, houve uma variedade do desvio padrão, mesmo que 67,78% estejam dentro da faixa de bem-estar na escala psicométrica.

Quadro 26. Estatística Descritiva Especificidades do Teletrabalho Anvisa

Itens	Média	Desvio Padrão
Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição	9.92	1,85
Economizo recursos próprios por realizar o teletrabalho	9.24	2,59
O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável	9.63	2,10
Percebo um maior isolamento social por fazer o teletrabalho	7.24	3,33
Adoeço menos desde que iniciei o teletrabalho	8.75	2,47
O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família	10.07	1,75

Fonte: Elaborado pela autora

Nos itens da dimensão de especificidades que o teletrabalho possui o maior destaque é para a aproximação da família, que o trabalho remoto possibilita. É seguido pelo item de maior disposição pessoal por não ter que se deslocar até a instituição, logo depois há uma positividade na questão de estilo de vida mais saudável, já com um índice menor de concordância para a questão de menor adoecimento. O item com menor média é sobre a percepção de isolamento, assim como a literatura apontado por Aderaldo; Aderaldo; Lima (2017), há um maior desvio padrão nas respostas, com todas as pontuações sendo marcadas, sendo que 22,22% marcaram o número 8. Apesar de toda diversidade nas questões apontadas, a média global encontrada foi de 9,14.

Novamente foi analisada a Nuvem de Palavras das duas questões discursivas, feitas pelo próprio sistema Questionpro. Também foram excluídas as palavras desnecessárias, como preposições, artigos e conjunções. Assim, os servidores que estão inscritos no Programa de Gestão voltado para resultados da Anvisa, na modalidade de teletrabalho, escreveram de forma aberta o que lhes causa bem-estar e mal-estar nessa forma de trabalho.

Quadro 27. Nuvem de Palavras - Escala Anvisa

Bem-estar	Mal-estar
-----------	-----------





Fonte: Elaborado pela autora/Questionpro

A flexibilidade e a melhoria da qualidade de vida são palavras que se destacam na fala dos servidores que realizam o trabalho remoto. Junto a elas está a palavra família, que se encontra na possibilidade de maior contato com os entes queridos. A liberdade, autonomia, flexibilidade e diversas possibilidades que esse programa possibilita também estão presentes. A autogestão do tempo e maior concentração proporcionam melhoria da qualidade do trabalho e da qualidade de vida, segundo eles. A possibilidade de não ter que enfrentar o trânsito também é um causador de bem-estar.

Os teletrabalhadores destacam como fatores que causam mal-estar o estabelecimento de metas altas e até a mudança delas durante o percurso do mês, são duas palavras bem visíveis na Nuvem de Palavras. Também sentem uma instabilidade da instituição quanto à continuidade do programa. O isolamento social se repete aqui, assim como a avaliação baixa dada no questionário, apontam sobre a falta de interação com os colegas e até a falta de informações do que ocorre dentro da instituição. Ocorre também a má visão de colegas de trabalho quanto ao trabalho feito fora da instituição. Há reclamação quanto a processos físicos e falhas nos sistemas utilizados. Alguns servidores escreveram que nada lhes causa mal-estar.

A avaliação global de todas as dimensões apresenta que a Qualidade de Vida no Teletrabalho dos servidores que estão no Programa de Gestão, na modalidade de teletrabalho, está dentro do nível de bem-estar, a maioria das respostas encontra-se acima do valor 6. É importante destacar que os itens sobre Reconhecimento Profissional demandam maior atenção, principalmente quanto ao apoio institucional e a promoção dos servidores em teletrabalho. O

isolamento social é sempre algo debatido na literatura e muito presente na questão discursiva sobre mal-estar, assim como na pontuação apresentada no questionário.

#### 4.9. Resultado Descrito Superior Tribunal de Justiça

O instrumento dessa pesquisa foi encaminhado para 267 servidores do órgão, sendo que 54 servidores responderam as questões, o retorno foi de 20%. O tempo médio foi o menor dentre as instituições pesquisadas, sendo de sete minutos. Todos os participantes responderam os 41 itens, portanto o aproveitamento foi de 100%.

Quadro 28. Estatística Descritiva Gestão das Atividades STJ

Itens	Média	Desvio padrão
Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho	9.68	2,15
No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados	8.89	2,70
No teletrabalho, há menos interrupções durante a execução das atividades.	9.06	2,67
Minhas metas de trabalho estão adequadas na execução do teletrabalho	9.55	2,15
Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional	10.32	1,80
Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho	9.46	2,23
Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho	7.04	3,88
Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe	8.91	2,86
Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas	7.77	3,30
Meu chefe supervisiona sistematicamente minhas metas de trabalho em regime de teletrabalho	10.08	1,93
Possuo autonomia para realizar meu trabalho	10.09	1,76
A cooperação entre os colegas para a execução das atividades é efetiva no teletrabalho	9.36	2,41

Fonte: Elaborado pela autora

O item “Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho” foi o que teve a menor média e o maior desvio padrão. Houve uma distribuição entre todos os níveis da escala, apenas 26,42% marcaram a opção de concordo totalmente. Assim como as demais instituições pesquisadas o item “Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas” também teve uma média baixa, com um desvio padrão maior que 3, demonstrando uma variedade de respostas. A maior concordância entre os respondentes foi relacionada à conciliação entre a vida pessoal e profissional, apesar de que o menor desvio padrão está na questão referente à

autonomia percebida. A média geral foi alta, de 9,18, encontrando-se dentro do padrão de bem-estar intenso.

Quadro 29. Estatística Descritiva Atitude dos Teletrabalhadores STJ

Itens	Média	Desvio Padrão
Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho	10.53	1,09
Tenho disciplina na execução das atividades	10.68	0,70
O teletrabalho exige maior comprometimento	10.4	1,36
Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva	10.64	0,74
Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade	10.4	1,05

Fonte: Elaborado pela autora

As atitudes dos teletrabalhadores obtiveram médias superior a dez, com valores muito baixos no desvio padrão. A questão com maior consenso foi relacionada à disciplina, mas tendo muita proximidade com organização, controle e comprometimento. É o item com maior média, sendo de 10,53, estando dentro da faixa de ótimo para Qualidade de Vida no Teletrabalho.

Quadro 30. Estatística Descritiva Estrutura de Trabalho STJ

Itens	Média	Desvio Padrão
Utilizo móveis ergonômicos para execução das tarefas	9.68	1,74
Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado	10.28	1,29
Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada	10.34	1,18
No teletrabalho, possuo um local de trabalho mais tranquilo	10.34	1,68

Fonte: Elaborado pela autora

Os teletrabalhadores avaliaram que exercem o trabalho em local físico adequado, assim como boa iluminação e com local de trabalho mais tranquilo. O menor valor está relacionado aos móveis ergonômicos, também com maior desvio padrão. De qualquer forma a média manteve-se com alta percepção de qualidade de vida no teletrabalho, somando 9,52.

Quadro 31. Estatística Descritiva Tecnologia da Informação e Comunicação STJ

Itens	Média	Desvio Padrão
Possuo equipamentos de informática de desempenho eficaz	10.57	0,80
O e-mail disponibilizado pelo STJ satisfaz as exigências de troca de	10.23	1,34

informações no teletrabalho		
Utilizo aplicativos de mensagens no meu celular para trocar informações na realização das minhas atividades	9.89	2,46
Os sistemas que utilizo garantem que as atividades sejam executadas com segurança	10.68	0,64
No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória	9.49	2,35
A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho	10.06	1,56
Todos os softwares necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição	9.49	2,36

Fonte: Elaborado pela autora

Há um nível de concordância alto dos servidores que realizam o trabalho remoto associado à segurança dos sistemas disponibilizados pelo Tribunal, com média bem elevada, de 10,68. Esse item é seguido de “Possuo equipamentos de informática de desempenho eficaz”, com baixo desvio padrão e uma média elevada. Chama atenção a questão do uso de aplicativo de mensagem no telefone particular da pessoa, tem o maior desvio padrão, apesar de que 73,58% marcaram o nível 10 da escala. De forma geral, as questões que se referem à estrutura tecnológica possuem médias altas, também com boa aceitação dos teletrabalhadores, com média final de 10,06.

Quadro 32. Estatística Descritiva Reconhecimento Profissional STJ

Itens	Média	Desvio Padrão
Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho	10.58	1,14
Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha unidade	10.17	1,98
O STJ oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho	9.38	2,64
Percebo a valorização do resultado do meu trabalho	9.13	2,51
Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido	6.55	4,10
Tenho possibilidade de me capacitar para desenvolver competências requeridas ao teletrabalho	9.7	2,35
Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido	5.96	3,74

Fonte: Elaborado pela autora

Mais uma vez, a média final foi a menor entre as dimensões propostas, com o valor de 8,78, tendo dois itens como maiores responsáveis, tanto por possuírem uma média baixa, como por possuírem maiores desvios padrões, são eles relativos à oportunidade de promoção e à necessidade de trabalhar mais para serem reconhecidos. São duas questões que devem ser observadas no planejamento do trabalho remoto dentro da instituição. Apesar disso, os

teletrabalhadores sentem-se satisfeitos com o programa e sentem o apoio da chefia para execução de suas atribuições.

Quadro 33. Estatística Descritiva Especificidades do Teletrabalho STJ

<b>Itens</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição	10.15	2,10
Economizo recursos próprios por realizar o teletrabalho	10.15	1,78
O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável	9.77	2,26
Percebo um maior isolamento social por fazer o teletrabalho	6.08	3,71
Adoeço menos desde que iniciei o teletrabalho	8.08	3,46
O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família	10.62	1,33

Fonte: Elaborado pela autora

Estar próximo aos familiares é um fator que muito agrada quem realiza o teletrabalho. Eles explicam que assim se sentem mais satisfeitos e conseguem conciliar as atividades da vida, por isso são itens que se interligam. Todos com médias superiores a 10. Outro ponto levantado é o fato de não terem que se deslocar até o espaço físico da instituição, assim como a economia de recursos próprios. Apesar de que aquele possui um desvio padrão acima de dois. O item que mais chama a atenção é alusivo ao sentimento de solidão social. Mesmo com a todas as adversidades, a média geral encontrada foi de 9,15.

A Nuvem de Palavras gerada pelo sistema Questionpro das questões discursivas não divergiu das feitas anteriormente, no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios e da Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Foram excluídas as palavras desnecessárias, como preposições, artigos e conjunções, obtendo o Quadro 37.

Quadro 34. Nuvem de Palavras - Escala STJ

Bem-estar	Mal-estar
-----------	-----------



fatores intervenientes, por meio das percepções de teletrabalhadores e de gestores, a construção propriamente dita das questões referentes ao tema central e por fim, a validação da escala, seguindo todos os pressupostos teóricos e estatísticos.

A análise descritiva do resultado foi feita separadamente por órgãos, porque possuíam situações diferentes, mas ao final foi realizada a avaliação global dos pontos fortes citados e dos pontos a melhorar levantados. A Tabela 5 demonstra todos os valores.

Tabela 5. Média e Desvio Padrão Geral

Itens	Média	Desvio Padrão
Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho	9,17	2,425
No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados	9,28	2,429
Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional	9,91	1,894
Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho	9,64	2,182
Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho	8,49	3,155
Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe	8,90	2,858
Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho	10,05	1,633
Tenho disciplina na execução das atividades	10,31	1,294
O teletrabalho exige maior comprometimento	10,33	1,631
Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva	10,31	1,230
Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade	9,96	1,656
Utilizo móveis ergonômicos para execução das tarefas	8,97	2,505
Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado	9,78	1,923
Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada	10,04	1,784
No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória	9,83	1,772
A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho	10,07	1,486
Todos os softwares necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição	9,25	2,444
Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho	10,48	1,187
Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha unidade	10,30	1,816
O [órgão] oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho	8,98	2,655
Percebo a valorização do resultado do meu trabalho	9,15	2,391
Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido	7,34	3,628
Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido	5,17	3,650
Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição	10,15	1,844
O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável	9,88	2,073
O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família	10,18	1,991

Fonte: SPSS

De forma geral, as médias dos itens foram elevadas, inclusive em dez itens tiveram valores encontrados foram maiores que 10. Os itens com menores médias foram “Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido” e “Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido, todos os dois com elevado desvio padrão. Na primeira questão a média nas três instituições em que a escala foi aplicada esteve entre 4,91 e 5,96, portanto dentro da zona de transição, sendo o único item que esteve presente nessa área.

As questões relacionadas ao Reconhecimento Profissional estão ligadas ao incentivo da instituição em apoiar programas como este, que possibilitam novas formas de desenvolver as atividades laborais, não deixando de proporcionar o desenvolvimento da carreira, como a promoção para cargos mais elevados, assim como o apoio da chefia imediata e dos colegas de trabalho. O estudo realizado por Figueira (2014) demonstrou o Reconhecimento Profissional como área crítica na Qualidade de Vida no Trabalho, porque estão na gênese das representações de mal-estar a percepção pelos servidores de falta de igualdade de crescimento profissional e o não reconhecimento individual e coletivo, o mesmo resultado presente em outras pesquisas no setor público brasileiro.

Filardi, Castro e Zanini (2019) classificaram como desvantagem do teletrabalho, na parte de indicadores profissionais, a percepção de perda de status e o receio de má avaliação. A percepção de pouco apoio institucional esteve presente nas falas de muitos entrevistados, tanto gestores quanto teletrabalhadores. Tanto que há uma sensação de que o programa possa acabar a qualquer tempo, sendo isso um indicador de mal-estar para alguns dos que responderam as questões discursivas.

A desvantagem do isolamento social é outro ponto sempre discutido na literatura, mas foi um ponto que estava na Escala original e não obteve carga fatorial alta para estar no instrumento no resultado final, inclusive foi o que obteve menor carga em todas as opções, conforme o Quadro 38. Dentro do TJDFT obteve a menor média, dentro da zona de transição de qualidade de vida no trabalho, mas nos demais órgãos obteve média superior a 6, portanto na zona de bem-estar.

Costa (2007) aponta que o programa de trabalho remoto parece ser ameaçado pelo risco representado pelo isolamento, presente na falta de interação do dia-a-dia, do enfraquecimento da



sensação de pertencimento à organização. O que afeta também a ascensão profissional, que é o item anterior. Portanto, são duas questões que estão ligadas.

Outra questão levantada, sobre o aumento da carga de trabalho para o reconhecimento do trabalho executado, teve um nível elevado de desvio padrão e uma média intermediária, com 7,68. As metas de trabalho, nas regras das instituições, devem ser maximizadas para que a pessoa realize suas atividades laborais em ambiente externo, mas é algo aceito pela maioria dos servidores, como estão dispostos no fator de Gestão das Atividades, todos com médias superiores a 8. Inclusive as metas são cobradas e devem ser atingidas para a continuidade do trabalhador no programa. Essa questão está ligada ao aumento da produtividade e da qualidade do serviço, visto como ponto positivo para as organizações (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; NOONAN; GLASS, 2012; BARROS; SILVA, 2010; SILVA, 2009; TREMBLAY, 2002).

Apesar dos pontos contraditórios que são apontados na literatura referentes às vantagens e às desvantagens, os teletrabalhadores apontaram na escala que estão muito satisfeitos com o fato de participarem do programa e que o nível de bem-estar é elevado nas três instituições pesquisadas. O planejamento das atividades que podem ser feitas remotamente, assim como a disponibilização de sistemas eficazes e alguns cuidados com estrutura de trabalho e seleção das pessoas que podem fazer trabalho remoto demonstram que são a chave para uma condição de qualidade de vida no teletrabalho.

A validação da escala foi realizada em três etapas. O primeiro passo foi a validação semântica, que teve como resultado a total compreensão por parte dos servidores públicos. A segunda etapa foi a validação de conteúdo por juízes e após as respostas desses profissionais, analisou-se as pertinências das inclusões e foram feitas as alterações na redação proposta em treze itens (4, 5, 8, 9, 11, 12, 25, 30, 31, 34, 36, 40, 41). Em dezessete itens (2, 6, 13, 15, 16, 17, 18, 22, 24, 26, 27, 28, 32, 33, 35, 38 e 42) não foram acatadas as alterações propostas, incluindo as propostas de exclusão apresentadas, por não ter tido argumentação plausível que estivessem acima da teoria e dos resultados encontrados nas entrevistas. O item 1 foi excluído por já ter sido contemplado no item 9, conforme orientação de dois juízes, portanto, a escala ficou composta por 41 questões.

O terceiro passo foi a aplicação do instrumento proposto nas três instituições públicas, com os servidores públicos que realizam suas atividades fora do espaço físico. Após a colheita dos dados, passou-se para a análise estatística. Fez-se a inspeção da matriz de correlações, dessa

forma, as propriedades psicométricas da escala foram calculadas através do índice da adequação da amostra (KMO) e do teste de esfericidade de Bartlett. Segundo Hair *et al* (2009) o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) pode variar de 0 a 1 e quanto mais próximo a 1 melhor, o mesmo autor sugere que a medida do Teste de esfericidade de Bartlett deve ser estatisticamente significativa ( $p < 0,05$ ).

O resultado foi satisfatório, pois se obteve a presença de significativas correlações entre os itens da escala. De acordo com o Quadro 13, o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) apresentou um índice de 0,859, o que Pasquali (2011) considera como um bom pressuposto para a realização da análise fatorial. Além disso, o teste de Barlett de esfericidade demonstra que a significância dos dados encontrados na matriz de correlação foi significativo, porque se pode rejeitar a hipótese nula, o que ratifica a pertinência do uso da análise fatorial para validação estatística da escala.

Quadro 35. Resultado KMO e Teste de Barlett

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,859
Approx. Chi-Square		5188,192
Bartlett's Test of Sphericity	Df	820
	Sig.	,000

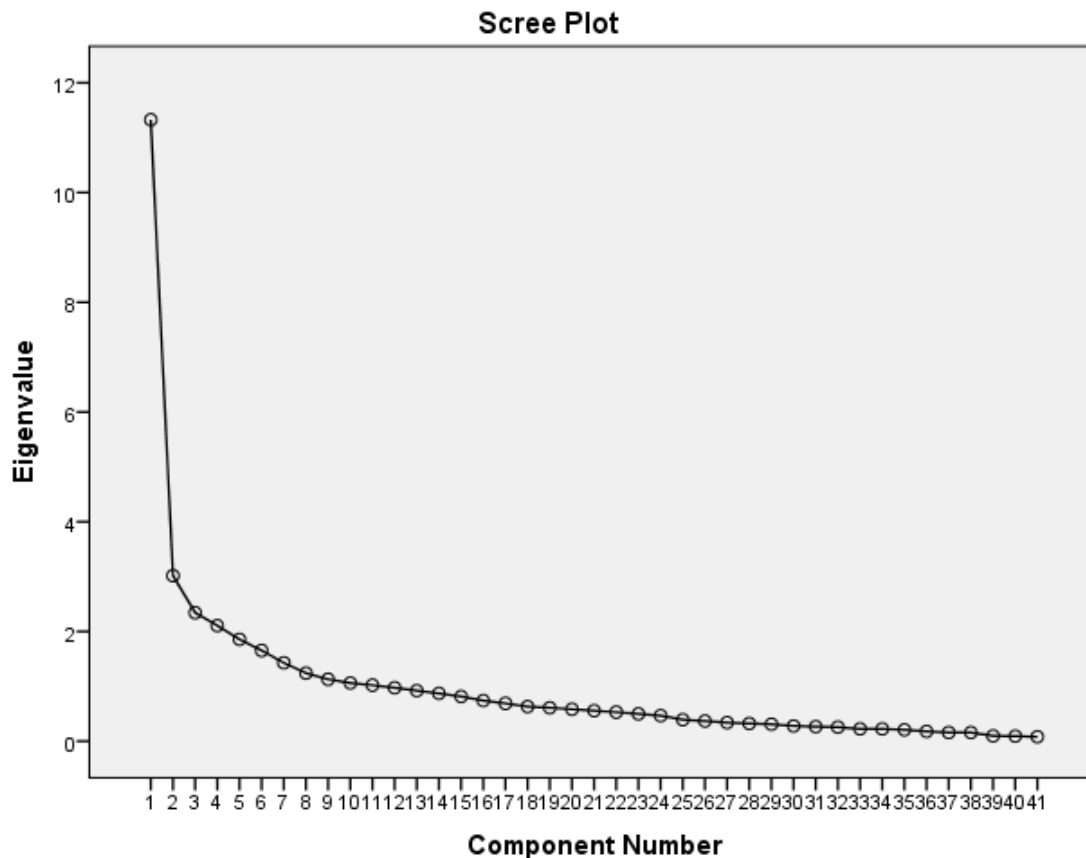
Fonte: SPSS

Continuando a análise da fatorabilidade, observou-se a comunalidade dos itens, que são as correlações de cada variável explicada pelos fatores. Valores extremos dão sinal que há problemas na amostra. Nessa amostra o menor valor foi de 0,463 e o maior valor foi de 0,845, indicando que não existe problema de comunalidade no conjunto de dados aqui analisados.

Na sequência, foram feitas estimativas iniciais sobre a quantidade de fatores, através da Análise dos Componentes Principais, utilizando como critérios de Kaiser (K1), o percentual de variância explicada para cada fator, o gráfico *Scree Plot* e a pertinência teórica. Assim, há a indicação de autovalores (*eigenvalues*) e os respectivos percentuais de variância explicada. Baseado no critério de Guttman-Kaiser, em que os valores devem estar acima de 1, a tabela de Total da Variância Explicada demonstra, na Coluna de Autovalor Inicial, que dez fatores explicam aproximadamente 64% da variabilidade total, mas a partir de seis fatores já temos a

explicação de mais de 50% do instrumento. Mais especificamente, o Fator 1 apresenta 25% da variância explicada; o Fator 2 é responsável por 7,698%; o Fator 3 corresponde a 5,69%; o Fator 4 a 5,233% ; o Fator 5 corresponde a 4,311 e o Fator 6 por 3,473 da variância total explicada. O gráfico de sedimentação - *Scree Plot* - confirma que o primeiro fator é o responsável pela maior parte da explicação da escala, no segundo também há um aumento considerável, após esses dois, o aumento é cada vez menor, tendo uma constante a partir de cinco fatores. Embora a análise da literatura, anteriormente discutida, tenha possibilitado a delimitação prévia de 6 (seis) dimensões, quais sejam – Gestão das Atividades, Atitude dos teletrabalhadores, Estrutura de trabalho, Tecnologia da Informação e Comunicação, Reconhecimento profissional e Especificidades do teletrabalho, estatisticamente, foi possível constatar que a solução empírica encontrada apresentava cinco fatores interpretáveis e conceitualmente consistentes..

Figura 12. Gráfico *Scree Plot*



Fonte: SPSS

Dessa forma, os dados foram novamente analisados pelo método dos eixos principais (PAF), com rotação *Promax*, que é um tipo de rotação oblíquo, que permite a exclusão do pressuposto de independência, assim podem rodar livremente para que sejam interpretados de forma simplificada (Hair *et al*, 2009).

O resultado mostrou que os itens foram selecionados de forma hierárquica, em detrimento de seu poder fatorial, pela carga fatorial de todos os itens. A organização dos itens se dá pela alta carga fatorial em uma dimensão e baixa para os demais. Assim, foi possível eliminar quatorze itens, por terem carga fatorial abaixo de 0,50 em todos os fatores, foram eles: 3, 4, 10, 11, 12, 21, 22, 23, 24, 25, 34, 37, 39 e 40. Portanto, o instrumento final ficou composto por 27 itens.

Tornou-se necessário uma revisão das dimensões teóricas, encontradas inicialmente, inclusive de nomenclatura para torná-las mais claras. As dimensões de Tecnologia da Informação e Comunicação, assim como a Estrutura de trabalho ficaram bem definidas, após a rotação, mas foram renomeadas para Estrutura Tecnológica e Infraestrutura de Trabalho, respectivamente. A dimensão Atitudes dos Teletrabalhadores, foi a que obteve maiores cargas fatoriais, inclusive com a incorporação de outros itens relacionados às características requeridas pelo teletrabalho tais como, organização, disciplina, e autonomia na execução do trabalho. Tal dimensão foi renomeada para Autogestão do Teletrabalho. Em seguida, itens das dimensões Reconhecimento Profissional e Gestão do Teletrabalho, configuraram uma nova categoria denominada Contexto do Teletrabalho. O último fator foi composto por indicadores associados à temática de aumento de trabalho, portanto foi denominado Sobrecarga de Trabalho.

Quadro 36. Estrutura Final do Instrumento

Itens	Fatores e Cargas Fatoriais				
	1	2	3	4	5
Consigno conciliar minha vida pessoal com a profissional	,734				
Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho	,697				
Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição	,656				
O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável	,654				

Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho	,637				
Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva	,593				
O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família	,585				
Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade	,581				
Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho	,575				
Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho	,570				
Tenho disciplina na execução das atividades	,545				
Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas		,727			
O [órgão] oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho		,690			
Percebo a valorização do resultado do meu trabalho		,689			
Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha unidade		,619			
Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe		,618			
Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido		,513			
Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado			,891		
Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada			,825		
Utilizo móveis ergonômicos para execução das tarefas			,785		
A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho				,852	
No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória				,849	
Todos os softwares necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição				,739	
Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho					,780
No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados					,770
Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido					,701
O teletrabalho exige maior comprometimento					,540
Alfa de Cronbach	,837	,792	,792	,889	,734
Quantidade de itens	11	6	3	3	4

Fonte: Elaborada pela autora

O Alfa de Cronbach é um dos indicadores psicométricos mais utilizados para determinar a fidedignidade ou validade interna de um instrumento. Assim, fez-se essa análise em cada um dos fatores e o resultado mostrou que é uma escala confiável, visto que o menor valor atingido foi de 0,734, no fator 5.

A revisão dos fatores dividiu os 27 itens de acordo com a solução empírica encontrada nos cinco fatores que foram renomeados, conforme o Quadro 37, para melhor retratar o resultado.

Quadro 37. Fatores de Qualidade de Vida no Teletrabalho

Fatores	Ênfase	Itens
1. Autogestão do teletrabalho	Questões do perfil do servidor e de suas atitudes quando realiza o teletrabalho	1. Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional 2. Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho 3. Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição 4. O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável 5. Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho 6. Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva 7. O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família 8. Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade 9. Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho 10. Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho 11. Tenho disciplina na execução das atividades
2. Contexto do teletrabalho	Perguntas relacionadas ao suporte organizacional e gestão das atividades	12. Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas 13. O [órgão] oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho 14. Percebo a valorização do resultado do meu trabalho 15. Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha unidade 16. Negocio a programação das minhas

		tarefas com meu chefe 17. Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido
3. Infraestrutura de trabalho	Condições físicas de trabalho	18. Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado 19. Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada 20. Utilizo móveis ergonômicos para execução das tarefas
4. Estrutura Tecnológica	Questões de informática, softwares e hardwares	21. A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho 22. No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória 23. Todos os softwares necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição
5. Sobrecarga de trabalho	Esforço dispendido para a realização das atividades no teletrabalho	24. Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho 25. No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados 26. Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido 27. O teletrabalho exige maior comprometimento

Fonte: Elaborado pela autora

O primeiro agrupamento de fatores foi composto por itens de mais de uma dimensão. Ocorreu a quase totalidade da dimensão de Atitudes dos Teletrabalhadores, no entanto, também houve a incorporação de itens relacionadas à Gestão e às Especificidades do trabalho remoto. Após a análise da pertinência teórica, verificou-se que eram questões que tinham sentido em estar juntas porque prevalecia a Autogestão do Teletrabalho. Foram itens que apresentaram altas cargas fatoriais. Então além de tratar sobre organização, disciplina, rotina de trabalho, também entraram assuntos como ter satisfação, ter momentos com os familiares, maior qualidade no trabalho desenvolvido, a possibilidade de ter um estilo de vida mais saudável, tudo isso porque o teletrabalho proporciona a flexibilidade para uma melhor organização das várias atribuições na vida de um trabalhador. Filardi, Castro e Zanini (2019) classificaram como vantagens do

teletrabalho, em indicadores profissionais, itens relacionados à autonomia, flexibilidade e gerenciamento por objetivos, e como indicadores psicológicos a concentração, maior interação com a família, entre outros. Esse primeiro fator foi denominado de Autogestão do Teletrabalho e possui itens dos dois indicadores apontados pela literatura.

O segundo fator é composto por assuntos que pertenciam às dimensões de Reconhecimento Profissional e de Gestão do Teletrabalho. São seis questões que tratam sobre o apoio da instituição, a valorização do trabalho, a distribuição de tarefas e a possibilidade de promoção dentro do órgão. Assim, foi denominada de Contexto do teletrabalho, por ser compatível com suporte necessário para a realização do trabalho à distância.

Pela semântica houve a alteração da nomenclatura de duas dimensões: Tecnologia da Informação e Comunicação e Estrutura de Trabalho que foram modificadas para Estrutura Tecnológica e Infraestrutura de Trabalho, respectivamente. A primeira possuía sete itens e as cargas fatoriais só foram superiores a 0,50 em três questões. Dessa forma, os itens relacionados à comunicação entre teletrabalhadores e seus colegas de trabalho ou chefia não foram considerados relevantes, assim como os sistemas utilizados e eficácia dos equipamentos. Esse resultado mostra que mesmo que alguns teletrabalhadores reclamem de problemas com sistemas, a questão levantada da disponibilidade dos softwares foi mais importante do que a segurança dos sistemas, assim como a conexão com a internet e a velocidade da rede. As perguntas relacionadas à infraestrutura de trabalho foram acatadas na maioria, apenas o item sobre a tranquilidade do local que se desempenha as atividades foi excluído, ou seja, um local sem sons que atrapalhem a concentração do trabalhador não obteve carga fatorial suficiente para se manter.

O último fator foi uma mescla de questões que estavam distribuídas em três dimensões. Ao verificar o conteúdo, percebeu-se que se tratavam do aumento na quantidade de tarefas realizadas e o esforço pessoal do servidor para alcançar o resultado esperado no trabalho remoto. Lima (2018) pontuou como efeito do teletrabalho no fator que ele denominou de produtividade. Percebeu que houve uma grande maioria que tratou essa questão como algo favorável, apesar de apontar também questões negativas. Da mesma forma, foram questões tratadas nas entrevistas relatadas nessa pesquisa. Dessa forma, foi chamado de Sobrecarga de Trabalho.

O Quadro 37 apresenta a nova classificação encontrada após a análise fatorial. Após toda a avaliação realizada pela literatura, resultado das entrevistas e da aplicação da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho, assim como toda análise estatística, pode-se reclassificar os



fatores e os itens importantes para medir a Qualidade de Vida durante a execução do trabalho realizado à distância dentro de três órgãos públicos brasileiros.

A rotação oblíqua *Promax* possibilita uma relação única entre a variável e o fator, além de que esse procedimento produz uma interpretação mais convincente e mais fácil de interpretação, do que a rotação ortogonal (LAROS, 2011). Sugere que se deve utilizar cargas fatoriais acima de 0,40, mas essas são apenas razoáveis. Acima de 0,55 são as boas, de 0,63 são muito boas e maiores que 0,71 são excelentes. Dessa forma, optou-se por excluir itens que apresentavam carga fatorial inferiores a 0,50. Sete deles possuíam carga fatorial acima de 0,400, no entanto não poderiam se encaixar dentro dos fatores apontados, pela pertinência de conteúdo não se encaixavam dentro da dimensão sugerida. Os demais valores eram muito baixos, sendo pobres para serem considerados, conforme demonstra o Quadro 38.

Quadro 38. Carga fatorial dos itens excluídos

Itens	Fatores				
	1	2	3	4	5
No teletrabalho, há menos interrupções durante a execução das atividades.	,171	,030	<b>,437</b>	-,045	,124
Minhas metas de trabalho estão adequadas na execução do teletrabalho	,385	<b>,440</b>	,048	,057	-,122
Meu chefe supervisiona sistematicamente minhas metas de trabalho em regime de teletrabalho	-,010	,302	<b>,448</b>	-,169	,170
Possuo autonomia para realizar meu trabalho	,285	<b>,310</b>	-,174	,159	-,090
A cooperação entre os colegas para a execução das atividades é efetiva no teletrabalho	,083	,209	,177	<b>,269</b>	-,111
No teletrabalho, possuo um local de trabalho mais tranquilo	<b>,386</b>	-,177	,298	,284	,094
Possuo equipamentos de informática de desempenho eficaz	,000	,020	<b>,484</b>	,366	-,057
O e-mail disponibilizado pelo TJDFR satisfaz as exigências de troca de informações no teletrabalho	-,057	,235	,003	<b>,479</b>	,098
Utilizo aplicativos de mensagens no meu celular para trocar informações na realização das minhas atividades	,096	,033	-,008	<b>,325</b>	,094
Os sistemas que utilizo garantem que as atividades sejam executadas com segurança	,063	,058	,139	<b>,327</b>	-,085
Tenho possibilidade de me capacitar para desenvolver competências requeridas ao teletrabalho	,172	<b>,453</b>	,057	,096	-,123

Economizo recursos próprios por realizar o teletrabalho	<b>,425</b>	,284	-,050	-,083	,205
Percebo um maior isolamento social por fazer o teletrabalho	-,210	,130	-,257	,235	<b>,237</b>
Adoeço menos desde que iniciei o teletrabalho	<b>,386</b>	,181	,032	-,038	,333

Fonte: SPSS

Assim, os 14 itens não foram validados e a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho ficou composta pelas 27 questões, divididos em cinco fatores.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal dessa pesquisa foi a construção de uma escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho, por meio da perspectiva de servidores públicos que realizassem na prática o trabalho remoto, assim como a visão dos seus gestores. Para isso, passou-se inicialmente pela etapa de identificação dos fatores que interferem nessa forma de trabalho, depois elaborou-se as questões propostas e, posteriormente, foi feito a validação da escala seguindo todos os pressupostos teóricos relacionados ao tema.

Os objetivos foram atingidos, visto que todas as etapas metodológicas foram seguidas, iniciando pela análise documental relacionado ao teletrabalho, entrevista com os teletrabalhadores e gestores, aplicação da escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho, que passou pela validação semântica, de juízes e, por fim, a validação dos pressupostos estatísticos.

A inclusão de um programa de trabalho remoto nas instituições públicas é nova. Os órgãos têm implementado de forma gradativa e seguido normativos recentes, portanto ainda não está totalmente concretizado. Além disso, os órgãos de controle estão iniciando a avaliação de cada caso e fazendo sugestões de alterações. De certa forma, isso causa sensação de insegurança sobre a continuidade do projeto nas instituições e principalmente no servidor público.

O resultado dessa pesquisa mostrou que o programa de teletrabalho contribui para o aumento de bem-estar dos servidores, principalmente por proporcionar flexibilidade, autonomia e satisfação, além de apontar características pessoais como comprometimento, organização e disciplina dos participantes. Os pontos positivos levantados com maior concordância foi o maior contato com o ambiente familiar e a possibilidade de não terem que enfrentar diariamente o trânsito para deslocamento até a sede do trabalho.

Os pontos negativos levantados foram a insegurança quanto ao apoio institucional de continuidade do programa de teletrabalho, o baixo reconhecimento do trabalho executado, especificamente no momento de promoção dentro da instituição e a constatação do isolamento social causado. As percepções sobre isolamento, e até sobre o adoecimento, enquanto realiza o trabalho remoto, pode até não retratar a realidade, porque está muito ligada a desejabilidade

social, que é suportar as questões negativas, desde que a condição de teletrabalhador não seja alterada, porque eles a consideram mais benéfica do que os pontos negativos levantados.

Um ponto que ficou avaliado com notas intermediárias e foi tratado nas questões discursivas, refere-se aos itens que trataram sobre as metas de trabalho. Os órgãos impõem um aumento de produtividade, como uma condição obrigatória para o teletrabalho e muitos servidores reclamam da forma como essa metrificação é criada, da sobrecarga de trabalho e até da alteração constante das metas. Dessa forma, percebe-se a necessidade de regulação das metas e de maior clareza nesse processo, para que os todos os envolvidos estejam satisfeitos com a divisão de trabalho e com o resultado que ele trará.

A validação estatística da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho, mostrou que alguns pontos são importantes no programa como as atitudes dos teletrabalhadores, apontando a importância de eles serem organizados, disciplinados, comprometidos com seus trabalhos. Com cargas fatoriais elevadas, pode-se aferir que os fatores atitudinais dos teletrabalhadores são essenciais para uma boa execução das tarefas. A forma como o trabalho remoto é realizado também é relevante, com destaque para a necessidade de perceber o trabalho valorizado, assim como a estrutura tecnológica disponível, principalmente o acesso à internet de velocidade satisfatória, e a infraestrutura de trabalho, com destaque para o espaço físico disponível. Por fim, itens ligados ao aumento da carga de trabalho, com especial atenção para maior cobrança por resultado, interferem no resultado de bem-estar ou mal-estar.

Assim, institucionalização do programa de teletrabalho pode ser uma opção para que os servidores públicos possam contribuir para o aumento da produtividade e para a redução dos custos dos órgãos e entidades, contribuindo com a eficiência da administração pública, desde que mantenha ou melhore a qualidade de vida no trabalho dos envolvidos. No entanto, isso dependerá de como está sendo realizada a execução dessa forma de trabalho dentro de cada organização. O planejamento é essencial para a introdução de formas flexíveis de trabalho, podendo atender a todas as demandas individuais dos trabalhadores, assim como da sociedade.

Esse planejamento deve ser iniciado desde a seleção dos servidores que poderão realizar o teletrabalho. É importante que sejam vistas as características individuais, com a verificação da capacidade intelectual e o equilíbrio emocional, porque o trabalho remoto interfere muito na vida pessoal dessas pessoas e está além das características da unidade que está lotado no momento, como é feito no momento. A preparação dessas pessoas, por meio de cursos de capacitação,

torna-se importante para evitar que ocorram problemas na execução das atividades, interferências que possam prejudicar a vida pessoal e a profissional. Muitas instituições não possuem nenhuma política ou diretriz voltado para essas questões, tendo a formalização dos teletrabalhadores de forma muito precária.

A preparação dos gestores também é importante nesse processo. É uma forma diferenciada de gerenciar servidores presenciais e servidores que estão à distância, algumas vezes em outros países. Eles devem ser capacitados para fazer a metrificação do trabalho, motivar os teletrabalhadores, trabalhar a equipe que faz o trabalho presencial para diminuir possíveis conflitos com os servidores que estão à distância, entre vários pontos que envolvem o desenvolvimento das atividades.

A flexibilização do trabalho tem evoluído muito, por ser uma forma de ganhos gerais, tanto para a organização como para os trabalhadores envolvidos. Há uma nova forma de executar atividades, que está crescendo em outros países, chamado de *smartworking*, visto como uma evolução do teletrabalho. É um trabalho inteligente, baseado em objetivos, também como o uso de novas tecnologias, tendo como principal diferença que as atividades podem ser realizadas em diversos lugares, como cafés, aeroportos, ou qualquer outro local. No Brasil, ainda não é uma realidade, visto que o teletrabalho ainda é incipiente aqui, principalmente no setor público, que tem ocorrido há poucos anos.

Esta pesquisa contribuiu por fornecer um levantamento significativo de pontos na gestão do teletrabalho, com a confirmação de variáveis que interferem e empiricamente com o instrumento que pode medir a Qualidade de Vida no Teletrabalho. No entanto, possui limitações, tendo em vista que não pode ser generalizada, pelos diferentes contextos organizacionais existentes e pela multiplicidade de atividades que podem ser realizadas de forma remota.

Outros estudos poderão investigar, por meio de grupos focais, os pontos que causam mal-estar aos teletrabalhadores, a questão do isolamento social e como a instituição pode ajudar a diminuir os pontos negativos no trabalho remoto. Também pode ser pesquisado sobre a seleção e preparação dos servidores públicos e como programas ligados a essa área podem interferir no resultado do que é produzido.

Conclui-se que o teletrabalho pode proporcionar um nível de bem-estar aos servidores públicos. As organizações precisam preparar um programa que atenda às necessidades dela de produção e economia, assim como garantias de continuidade e sistemas eficientes. É preciso que

a área de gestão de pessoas esteja preparada para selecionar os trabalhadores remotos e forneçam o apoio necessário para que proporcione a Qualidade de Vida no Teletrabalho.

## 6. REFERÊNCIAS

- ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Caderno Ebape.br**, v. 15, Edição Especial, artigo 8, Rio de Janeiro, 2017.
- AGUILERA, A.; LETHIAIS, V.; RALLET, A.; PROULHAC, L. Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. **Transportation Research Part A** 92, p. 1-11, 2016.
- ALLEN, T. D.; GOLDEN, T. D., SHOCKLEY, K. M. How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. **Psychological Science in the Public Interest**, Vol. 16(2) 40 –68, 2015.
- AMORIM, T. G. F. N. Qualidade de vida no trabalho: preocupação também para os servidores públicos? **Revista Eletrônica de Ciência**, v. 9, p. 35-48, 2010.
- ANDERSON, A. J.; KAPLAN, S. A.; VEGA, R. P. 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**, 2014.
- ANDRADE, L. L. S.; OLIVEIRA, M. A.; PANTOJA, M. J. Teletrabalho no setor público: uma revisão sistemática da literatura internacional a partir do método Proknow-c. In: Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público, 3, 2019, Florianópolis. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <http://www.cidesp.com.br/inde..php/Icidesp/2cidesp/paper/view/881>. Acesso em: 05 set. 2018.
- ANTLOGA, C. S.; MAIA, M; CUNHA, K. R.; PEIXOTO, J. Contexto de trabalho e Custo Humano no Trabalho em um órgão do poder judiciário brasileiro. **Ciência & Saúde Coletiva**, Vol. 19, Ed. 12, 2014.
- ANVISA. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Relatório de Gestão do Exercício de 2016. Brasília, 2017. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/documents/281258/2941545/Relat%C3%B3rio+de+Gest%C3%A3o+2016/37babdd1-e2cc-4dfe-9e6d-f90a1267b156>. Acesso em: 08 mai. 2019.
- ARAÚJO, R. R.; SACHUK, M. I. O sentido do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. **Revista de Gestão USP**, vol. 14, n. 1, p. 53-66, 2007.

BAE, K. BIN; LEE, D.; SOHN, H. How to Increase Participation in Telework Programs in U . S . Federal Agencies : Examining the Effects of Being a Female Supervisor , Supportive Leadership , and Diversity Management. **Public Personnel Management**, p. 1–19, 2019.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, A. M; SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **CADERNOS Ebape. br**, v. 8, nº 1, artigo 5, Rio de Janeiro, 2010.

BOSUA, R.; GLOET, M.; KURNIA, S.; MENDONZA, A. Telework, productivity and wellbeing. **Institute for a Broadband-Enabled Society**, Level 4, Building 193, 2012.

BRASIL.[Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 09 fev. 2019.

BRASIL. **Decreto 1.590, de 10 de agosto de 1995**. Brasília, DF: Presidência da República, [2018]. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 26 nov. 2018.

BRASIL. **Lei n. 12.551, de 15 de dezembro de 2011**. Brasília, DF: Presidência da República, [2018]. Altera o art. 6o da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12551.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12551.htm). Acesso em: 26 nov. 2018.

BRASIL. **Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017**. Brasília, DF: Presidência da República, [2018]. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, e as Leis nos 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Diário Oficial da União, Brasília, 14 jul.2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 26 nov. 2018.

CAILLIER, J. G. Satisfaction with work-life benefits and organizational commitment/job involvement: is there a connection? **Review of Public Personnel Administration**, vol. 33 (4), p. 340-364, 2012.

CAILLIER, J. G. Are teleworkers less likely to report leave intentions in the United States Federal Government than non-teleworkers are? **The American Review of Public Administration**, v. 45, n. 1, p. 72-88, 2013.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ, um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, Vol. 21, nº 2, p. 513-518, 2013.



CAMPOS, M.I; RUEDA, F. J. M. Effects of Organizational Values on Quality of Work Life. **Paidéia**, Vol. 27, No. 67, 65-75, 2017.

CASTRO, A. B. C; BRITO, L. M. P.; VARELA, J. H. S. A resignificação da área de gestão de pessoas e os novos papéis das pessoas e das organizações. **Holos**, Ano 33 , vol 04, p. 408-423, 2017.

CAVALCANTE, P; CUNHA, B. Q. É preciso inovar no governo, mas por quê? In: CAVALCANTE, P. *et al* (organizadores). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: ENAP e IPEA, 2017, p. 15-32.

COELHO, E. M. Governo eletrônico e seus impactos na estrutura e na força de trabalho das organizações públicas. **Revista de Serviço Público**, ano 52, n. 2, 2001.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 227/2016**, de 15/06/2016. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3134>. Acesso em 10 fev. 2019.

COSTA, I. S. A. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista da Administração Pública**, 41 (1), p. 105-124, 2007.

COSTA, I. S. A. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. **Cadernos Ebape.br**, v. 11, n. 3, artigo 8, 2013.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Editora Atmed, 3ª Edição. Porto Alegre, 2010.

CROSBIE, T.; MOORE, J. Work-life Balance and Working from Home. **Social Policy and Society** 3:3, p. 223-233, 2004.

DE MASI, D. **O futuro do trabalho**: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. 11ª ed. Tradução de Yadyr A. Figueiredo. Rio de Janeiro: José Olympio, 2014.

DE VRIES, H. A.; TUMMERS, L. G; BEKKERS, V. J. J. M. The benefits of teleworking in the Public Sector: reality or rhetoric? **Review of Public Personnel Administration**, 2018.

DE VRIES, H. A.; TUMMERS, L. G; BEKKERS, V. J. J. M. A stakeholder perspective on public sector innovation: Why position matters. **International Review of Administrative sciences**, 2017.

ELLDÉR, E. Who Is Eligible for Telework? Exploring the Fast-Growing Acceptance of and Ability to Telework in Sweden, 2005–2006 to 2011–2014. **Social Sciences**, 2019

FERREIRA, R. R.; FERREIRA, M. C.; ANTLOGA, C. S.; BERGAMASCHI, V. Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. **Revista de Administração**, vol. 44, n. 2, p. 147-157, 2009.

FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, vol. 25, n. 3, p. 319-327, 2009.

FERREIRA, M. C. A Ergonomia da Atividade se Interessa pela Qualidade de Vida no Trabalho? Reflexões Empíricas e Teóricas. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho (USP)**, v. 11, p. 83-99, 2008.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. 2º edição. Brasília: Paralelo 15, 2012.

FERREIRA, M. C. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): do assistencialismo à promoção efetiva. **Laboreal**, vol. XI, nº 02, p. 28-35, 2015.

FERREIRA, M. C.; FERREIRA, R. R. **Abordagem Teórico-Methodológica de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de Suporte ao Projeto**. In Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq): Diagnóstico, Política e Programa. Mário César Ferreira *et al* (organizadores). Brasília: Paralelo 15, 2017a, p. 25-36.

FERREIRA, E. J.; STRYDOM, E. A. Ergonomics and technologies: regulatory compliance in the virtual office in South Africa. **Ergonomics SA**, 27 (2), 2015.

FIGUEIRA, T. G. **Bem-estar, Mal-estar e Qualidade de Vida no Trabalho em uma Instituição Pública Brasileira**. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P de. **Análise dos resultados de implementação do teletrabalho na Administração Pública**: Estudo de Casos do SERPRO e da Receita Federal. XLI Encontro da ANPAD - EnANPAD. São Paulo, 2017.

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**, Early View, 2019.

FLECK, M. P. A. O instrumento de avaliação de qualidade de vida da Organização Mundial de Saúde (WHOQOL-100): características e perspectivas. **Ciência & Saúde Coletiva**, 5 (1), p. 33-38, 2000.

FREITAS, S. R. **Teletrabalho na Administração Pública Federal**: uma análise do potencial de implantação na Diretoria de Marcas do INPI. Dissertação (Mestrado em Administração Pública), Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GOULART, J. O. **Teletrabalho**: alternativa de trabalho flexível. Brasília: SENAC, 2009.

GUIDELLI, N. S.; BRESCIANI, L. P. Inovação e qualidade de vida no trabalho: uma visão integrada da gestão a partir de estudo de caso na indústria petroquímica do Grande ABC. **Revista de Administração (RAUSP)**, v. 45, n. 1, p. 57-69, 2010.

HORNUNG, S.; GLASER, J. Home-based telecommuting and quality life: futher evidence on na employee-oriented human resource practice. **Psychological Reports**, 104, p. 395-402, 2009.

KELLIGER, C.; ANDERSON, D. For better or worse? An analysis of how flexible working practices influence employee's perceptions of job quality. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 3, p. 419-431, 2008.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.; LEMOS, R. B. Qualidade de vida no trabalho: Parâmetros e avaliação no serviço público. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, 20(3), 2019.

KOWALSKI, K. B.; SWANSON, J. A. Critical success factors in developing teleworking programs. **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 12 (3) 3, p. 236-249, 2005.

LAKSHMI, V.; RIGAM, R.; MISHRA, S. Telecommuting – A Key Driver to Work-Life Balance and Productivity. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 19, Issue 1, p. 20-23, 2017.

LAROS, J. A. **O uso da Análise Fatorial**: algumas diretrizes para pesquisadores. Capítulo 7, Livro: Análise Fatorial para Pesquisadores. LabPAM Saber e Tecnologia, Editor Luiz Pasquali Brasília – DF, 2011.

LIMA, M. S. B. **O teletrabalho no Poder Judiciário Brasileiro: ganhos para tribunais e sociedade?** As experiências de Santa Catarina e Amazonas. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública), Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2018.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2º Edição, São Paulo, Atlas, 2009.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017b.

MELO, E. R. **Teletrabalho, Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação Profissional: Um estudo exploratório numa amostra de profissionais na área de Tecnologia da Informação**. Dissertação (Mestrado Integrado em Psicologia), Universidade de Lisboa, Lisboa, 2011.

MELLO, A. **Teletrabalho (Telework):** O trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRH, 1999.

MELLO, A. A. A.; SANTOS, S. A.; KUNIYOSHI, M. S.; GASPAR, M. A.; KUBO, E. K. M. Teletrabalho como fator de inclusão social e digital em empresas de call center/contact center. **Rev. ADM. UFSM**, Santa Maria, v.7, n.3, p. 373-388, 2014.

MENDES, A. M.; FERREIRA, M. C. **Contexto de Trabalho.** In: Mirlene Maria Matias Siqueira (organizadora). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre RS: Artmed, 2008, p. 111-123.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. Secretaria de Gestão de Pessoas. **Instrução Normativa nº 01/2018**, de 31 de agosto de 2018. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, edição 170, p. 92, 31 ago. 2018.

MUZZIO, H. A condição paradoxal da administração de recursos humanos: entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva. **Caderno Ebape.br**, v. 12, nº 3, Rio de Janeiro, 2014.

NEIROTTI, P.; PAOLUCCI, E.; RAGUSEO, E. Diffusion of Telework: Myth or Reality? Some Stylized Facts on Telework Diffusion in Italian Firms. **Paper presented at the Mobile Business (ICMB)**, Tenth International Conference on, 2011.

NEUMAN, W. L. **Social research methods:** Qualitative and quantitative approaches. Relevance of social research (7th ed., Vol. 8). Harlow: Pearson Education, 2014.

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

NOONAN, M. C.; GLASS, J. L. The hard truth about telecommuting. **Monthly Labor Review**, 2012.

NORMAN, G. **Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics.** Advances in health Sciences education, Springer, v. 15, n. 5, p. 625-632, 2010

OLIVEIRA, D. R.; PIRES, A. S.; MARTINS, A. C. Fronteiras indistintas: espaço e tempo no trabalho de tecnologia da informação (TI). **Revista de Ciências Sociais**, nº 46, p. 159-180, 2017.

OLIVEIRA, M. A.; PANTOJA, M. J. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. In: Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público, 2, 2018, Florianópolis. **Anais eletrônicos.** Disponível em: <http://www.cidesp.com.br/inde..php/Icidesp/2cidesp/paper/view/881>. Acesso em: 05 set. 2018.

ORDOÑEZ, D. B. Sobre subjectividad y (tele)trabajo. **Revista de Estudios Sociales** No. 44, Pp. 181-196, Bogotá, 2012.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICOS - OCDE. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo** – Relatório da OCDE: Brasil: Governo Federal. ISSN 2074-3327, 2010. Disponível em: [http://www.keepeek.com/Digital-AssetManagement/oecd/governance/avaliacao-da-gestao-de-recursos-humanos-no-governo-relatorio-daocde-brasil\\_9789264086098-pt#](http://www.keepeek.com/Digital-AssetManagement/oecd/governance/avaliacao-da-gestao-de-recursos-humanos-no-governo-relatorio-daocde-brasil_9789264086098-pt#). Acesso em: 28 nov. 2018.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Home Work Convention** No. 177. 20 jun. 1996. Disponível em: [http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:12100:0::NO:12100:P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312322](http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312322). Acesso em: 08 jan. 2019.

PALLANT, J. **SPSS Survival Manual** – a step by step guide to data analysis using SPSS. 4th edition, Allen&Unwin, 2011.

PANTOJA, M. J. Visão geral das pesquisas na área de competências gerenciais no setor público: limites e desafios da meritocracia na administração pública brasileira. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, XXIII. **Anais**. Madrid, Espanha, 2017.

PARDINI, D. J.; GONÇALVES, C. A.; PAIVA, A. M. M; DIAS, A. T. Os significados da virtualização do trabalho: manifestações discursivas das percepções tecnológicas, processuais e pessoas nas relações intraorganizacionais. **Caderno Ebape.br**, v. 11, nº 1, artigo 6, Rio de Janeiro, 2013.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação Psicológica**, 7 (1), p. 11-22, 2008.

PASCHOAL, T.; DEMO, G.; FOGAÇA, N.; PONTE, V.; EDREI, L.; FRANCISCHETO, L.; ALBUQUERQUE, G. **Bem-estar no trabalho: Cenários dos estudos brasileiros publicados na primeira década do novo milênio**. Special Issue, Vol. 2, In: Proceedings TMS Management Studies International Conference Algarve 2012: Human Resources, Business Ethics & Governance, 2013, p 383-395.

PASQUALI, L. (organizador). **Técnicas de Exame Psicológicos - TEP: manual**. Vol. I: Fundamentos das Técnicas de Exame Psicológico. São Paulo, 2001.

PASQUALI, L. e colaboradores. **Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

PASQUALI, L. **Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação**. 4º ed. Petrópolis: Vozes; 2011.

- PATAH, L. A.; VARGAS NETO, D. M. Avaliação da relação entre a virtualidade de equipes e o desempenho operacional de projetos: uma análise quantitativa. **Revista de Gestão e Projetos**, vol. 07, nº 2, 2016.
- PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. Governança e *New Public Management*: Convergências e Contradições no Contexto Brasileiro. **O & S**, v. 15, n.46, 2008.
- POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 3, p. 5-30, 2002.
- REZENDE, L. F.; FERREIRA, M. C. Qualidade de Vida no Trabalho: uma revisão da produção científica de 1995-2009. **Gestão Contemporânea**, ano 8, n. 9, p. 9-34, 2011.
- RIBEIRO, C. A. O; CAMPOS, L. N. M. Qualidade de vida no trabalho. **Tecer**, Belo Horizonte, vol 2, nº 2, 2009.
- ROCHA, C. T. M; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituações e questões para análise. **Caderno EBAPE.BR**, v. 16, nº 1, Rio de Janeiro, 2018.
- ROTHER, E. T. Revisão sistemática x revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. v-vi , jun. 2007.
- SANTOS, G. B.; CEBALLOS, A. G. C. Bem-estar no trabalho: estudo de revisão. **Psicologia em Estudo**, vol. 8, n. 2, p. 247-255, Maringá, 2013.
- SCHIRRMEISTER, R.; LIMONGI-FRANÇA, A.C. A Qualidade de Vida no Trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**, vol. 12 num. 3, pp. 283-298, 2012.
- SAP CONSULTORIA EM RECURSOS HUMANOS. **Pesquisa Home Office 2018**. Disponível em: [https://drive.google.com/file/d/1Lh0az\\_BIX6j-GS\\_KXkbAvAQyl2z5U-bc/view](https://drive.google.com/file/d/1Lh0az_BIX6j-GS_KXkbAvAQyl2z5U-bc/view). Acesso em: 10 jan. 2019.
- SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, 43 (2), p. 347-369, Rio de Janeiro, 2009.
- SILVA, A. M. S. **A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro**. Anais do 3º Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade. Santa Maria, RS, 2015.
- SILVA, R. R. Home Officer: um surgimento bem-sucedido da profissão pós-fordista, uma alternativa positiva para os centros urbanos. **Revista Brasileira de Gestão Urbana**, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 85-94, 2009.
- SILVA, R. T. **O teletrabalho e suas influências na qualidade de vida no trabalho**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SILVA, V. G.; VIEIRA, A. M; PEREIRA, R. S. A gestão do teletrabalho: nova realidade ou mera adaptação à tecnologia? **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v.10, n. 3, p. 33-55, 2015.

SHABANPOUR, R.; GOLSHANI, N.; TAYARANI M.; AULD, J.; MOHAMMADIAN, A. K. Analysis of telecommuting behavior and impacts on travel demand and the environment. **Transportation Research Part D** 62, p. 563-576, 2018.

SORENSEN, E.; TORFING, J. Metagoverning Collaborative Innovation in Governance Networks. **The American Review of Public Administration**. 2016.

STEIL, A. V.; BARCIA, R. M. Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho. **Revista de Administração**, v. 36, n. 1, p. 74-84, 2001.

SVIDROŇOVÁ, M. M.; MERIČKOVÁ, B. M.; NEMEC, J. Telework in Public Sector Organizations: The Slovak National Library. **International Public Administration Review**, Vol. 14, No. 2–3, 2016.

TASKIN; L.; EDWARDS, P. The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: lesson from the public sector. **New Technology, Work and Employment** 22:3, 2007.

The WHOQOL Group. The World Health Organization quality of life assessment (WHOQOL): position paper from the World Health Organization. **Social Science and Medicine**, 10, p. 1403-1409, 1995.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. PMKT - **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, São Paulo, n. 3, p. 20-27, 2009.

TREMBLAY, D. G. Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. **Women in Management Review**, Vol 27, Nº 3/4, p. 157-170, 2002.

TREMBRAY, D. G.; THOMSIN, L. Telework and mobile working: analysis of its benefits and drawbacks. **International Journal of Work Innovation**, Vol 1, Nº 1, 2012.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **1º Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas na Administração Pública – Ciclo 2013**, 2013. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/unidades/secretaria-de-fiscalizacao-de-pessoal/perfil-de-governanca-de-pessoas/>. Acesso em: 28 de nov. 2018.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **2º Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas na Administração Pública – Ciclo 2016**, 2016. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br/unidades/secretaria-de-fiscalizacao-de-pessoal/perfil-de-governanca-de-pessoas/>. Acesso em: 28 de nov. 2018.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS. **Resolução nº 12/2015**, de 07/08/2015. Dispõe sobre teletrabalho no âmbito do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios – TJDFT. Disponível em <https://www.tjdft.jus.br/publicacoes/publicacoes-oficiais/resolucoes-do-pleno/2015/resolucao-12-de-07-08-2015>. Acesso em 10 fev. 2019.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS. **Institucional**. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional>. Acesso em: 14 fev. 2019.

VAN SELL, M. V.; JACOBS, S. M. Telecommuting and quality life: a review of the literature and a model for research. **Telematics and Informatics**, vol. 11, n. 02, p. 81-95, 1994.

VARGAS, A. V.; OSMA, J. I. P. Propuesta de implementación de un modelo de teletrabajo. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, v. 12, n. 12, 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VILLARINHO, K. P. B; PASCHOAL, T. Teletrabalho no Serpro: Pontos Positivos e Negativos e Relações com Desempenho Profissional, Bem-Estar e Contexto de Trabalho. XL Encontro da ANPAD – EnANPAD, **Anais**, Costa do Sauípe, Bahia, 2016.

VITTERSØ, J.; AKSELSEN, S.; EVJEMO, B.; JULSRUD, T. E.; YTTRI, B.; BERGVIK, S. Impacts of home-based telework on quality of life for employees and their partners. Quantitative and qualitative results from a European Survey. **Journal of Happiness Studies**, 4, p. 201-233, 2003.

WALTON, R. E. Quality of Working Life: What is it? **Sloan Management Review**, 1973.

WHEATLEY, D. Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. **New Technology, Work and Employment**. Blackwell Publishing Ltd, 2012.

YADAV, R.; KHANNA, A. Literature Review on Quality of Work Life and Their Dimensions. **IOSR Journal of Humanities and Social Science**, vol. 19, issue 9, p. 71-80, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5ª Edição, Porto Alegre, Bookman, 2015.



## 7. APÊNDICES

### APÊNDICE A: Cartas de Apresentação



Universidade de Brasília  
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública  
Mestrado Profissional em Gestão Pública

#### CARTA DE APRESENTAÇÃO

Brasília - DF, janeiro de 2019.

Ao Senhor  
Charleston Reis Coutinho  
Secretário de Recursos Humanos  
Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios  
Praça Municipal, Lote 01  
CEP 70.094-900 – Brasília – DF

Senhor Secretário,

A senhora Laize Lopes Soares de Andrade, aluna regular do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Faculdade de Planaltina da Universidade de Brasília, está desenvolvendo sua dissertação de Mestrado na área de concentração Estado, Território e Políticas Públicas, cujo projeto de pesquisa intitula-se “*Desenvolvimento de um Instrumento de Medida de Qualidade de Vida no Teletrabalho*”.

Com o objetivo de viabilizar a realização da pesquisa empírica, solicitamos a anuência de Vossa Senhoria no sentido de conceder à pesquisadora autorização para realizar a pesquisa documental, a aplicação de questionários e entrevistas nessa entidade. Ressaltamos que as informações obtidas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos, conforme os critérios éticos de pesquisa.

Caso Vossa Senhoria considere necessário, o nome ou qualquer outra forma de identificação dessa entidade poderá ser omitido do manuscrito final da dissertação, lembrando que os indivíduos participantes em nenhuma hipótese serão identificados. Respeitosamente,



Universidade de Brasília  
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública  
Mestrado Profissional em Gestão Pública

## CARTA DE APRESENTAÇÃO

Brasília - DF, novembro de 2019.

À Senhora  
Yandra Ribeiro Torres  
Gerente-Geral de Gestão de Pessoas  
Agência Nacional de Vigilância Sanitária  
SIA Trecho 05, Área Especial 57, Bl D  
CEP 71.205-050 – Brasília – DF

Senhora Gerente-Geral,

A senhora Laize Lopes Soares de Andrade, aluna regular do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Faculdade de Planaltina da Universidade de Brasília, está desenvolvendo sua dissertação de Mestrado na área de concentração Estado, Território e Políticas Públicas, cujo projeto de pesquisa intitula-se “*Desenvolvimento de um Instrumento de Medida de Qualidade de Vida no Teletrabalho*”.

Com o objetivo de viabilizar a realização da pesquisa empírica, solicitamos a anuência de Vossa Senhoria no sentido de conceder à pesquisadora autorização para realizar a pesquisa documental e a aplicação de questionários nessa entidade. Ressaltamos que as informações obtidas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos, conforme os critérios éticos de pesquisa.

Caso Vossa Senhoria considere necessário, o nome ou qualquer outra forma de identificação dessa entidade poderá ser omitido do manuscrito final da dissertação, lembrando que os indivíduos participantes em nenhuma hipótese serão identificados.

Respeitosamente,

Profa. Dra. Maria Júlia Pantoja

Professora orientadora

**APÊNDICE B: Termos de consentimento e esclarecimento institucional**

Universidade de Brasília  
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública  
Mestrado Profissional em Gestão Pública

**TERMO DE CONSENTIMENTO E ESCLARECIMENTO INSTITUCIONAL**  
**Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios**

Senhor Secretário de Recursos Humanos,

A pesquisa proposta será realizada pela estudante Laize Lopes Soares de Andrade, aluna regular do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, vinculado à Faculdade de Planaltina da Universidade de Brasília. A pesquisa deverá ser apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública e será realizada com a orientação e supervisão da Profa. Dra. Maria Júlia Pantoja.

Importante destacar que, devido à natureza da pesquisa, a participação não acarretará em quaisquer danos ou custos para essa entidade e ressaltamos que qualquer informação adicional poderá ser fornecida a qualquer tempo pela pesquisadora e pela professora orientadora. Além disso, destacamos que as informações obtidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, conforme os critérios éticos de pesquisa.

O trabalho será elaborado a partir dos dados obtidos por meio de pesquisa documental, aplicação de questionários e realização de entrevistas com servidores em regime de teletrabalho e suas chefias, além de gestores das unidades organizacionais que adotam o teletrabalho.

O trabalho será intitulado “*Desenvolvimento de um Instrumento de Medida de Qualidade de Vida no Teletrabalho*” e possui como objetivo construir uma escala através da percepção dos servidores públicos referente à Qualidade de Vida no Teletrabalho.

Após a conclusão (prevista para o final de 2019), a dissertação será disponibilizada no repositório da Biblioteca Central da UnB, e uma via será encaminhada aos órgãos participantes da pesquisa

Por fim, agradecemos a autorização e apoio e reforçamos a importância da participação dessa entidade para que este trabalho possa ser realizado.

Brasília - DF, de janeiro de 2019.

---

Profa. Dra. Maria Júlia Pantoja  
Professora orientadora

---

Laize Lopes Soares de Andrade  
Estudante pesquisadora

Ciente das informações constantes no presente, autorizo a aplicação da pesquisa no âmbito do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios.

Nome:

Cargo:

Assinatura:



Universidade de Brasília  
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública  
Mestrado Profissional em Gestão Pública

**TERMO DE CONSENTIMENTO E ESCLARECIMENTO INSTITUCIONAL**  
**Agência Nacional de Vigilância Sanitária**

Senhora Gerente-Geral de Gestão de Pessoas,

A pesquisa proposta será realizada pela estudante Laize Lopes Soares de Andrade, aluna regular do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, vinculado à Faculdade de Planaltina da Universidade de Brasília. A pesquisa deverá ser apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública e será realizada com a orientação e supervisão da Profa. Dra. Maria Júlia Pantoja.

Importante destacar que, devido à natureza da pesquisa, a participação não acarretará em quaisquer danos ou custos para essa entidade e ressaltamos que qualquer informação adicional poderá ser fornecida a qualquer tempo pela pesquisadora e pela professora orientadora. Além disso, destacamos que as informações obtidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, conforme os critérios éticos de pesquisa.

O trabalho será elaborado a partir dos dados obtidos por meio de pesquisa documental, aplicação de questionários e realização de entrevistas com servidores em regime de teletrabalho e suas chefias, além de gestores das unidades organizacionais que adotam o teletrabalho.

O trabalho será intitulado “*Desenvolvimento de um Instrumento de Medida de Qualidade de Vida no Teletrabalho*” e possui como objetivo construir uma escala através da percepção dos servidores públicos referente à Qualidade de Vida no Teletrabalho.

Após a conclusão (prevista para o fevereiro de 2020), a dissertação será disponibilizada no repositório da Biblioteca Central da UnB, e uma via será encaminhada aos órgãos participantes da pesquisa.

Por fim, agradecemos a autorização e apoio e reforçamos a importância da participação dessa entidade para que este trabalho possa ser realizado.

Brasília - DF, de novembro de 2019.

Profa. Dra. Maria Júlia Pantoja  
Professora orientadora

Laize Lopes Soares de Andrade  
Estudante pesquisadora

Ciente das informações constantes no presente, autorizo a aplicação da pesquisa no âmbito da Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

Nome:

Cargo:

Assinatura:

## APÊNDICE C: Roteiro de Entrevista



Universidade de Brasília  
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública  
Mestrado Profissional em Gestão Pública

Participante,

Esta pesquisa tem como objetivo construir uma escala de medida de Qualidade de Vida no Teletrabalho, segundo as percepções de servidores públicos. Será realizada pela estudante Laize Lopes Soares de Andrade, aluna regular do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, vinculado à Faculdade de Planaltina da Universidade de Brasília. A pesquisa deverá ser apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública e será realizada com a orientação e supervisão da Profa. Dra. Maria Júlia Pantoja.

Importante destacar que, devido à natureza da pesquisa, a sua participação será sigilosa, não contendo seu nome ou outro dado que possa identifica-lo na dissertação ou publicação posterior. Também não acarretará em quaisquer danos ou custos para sua pessoa e ressaltamos que qualquer informação adicional poderá ser fornecida a qualquer tempo pela pesquisadora e pela professora orientadora. Além disso, destacamos que as informações obtidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, conforme os preceitos éticos de pesquisa.

Desde já agradecemos sua participação, ao mesmo tempo em que reforçamos a importância desta pesquisa para a construção do conhecimento sobre o assunto.

Vamos começar?

### Para os gestores

1. O que você entende por Qualidade de Vida no Teletrabalho?
2. Na sua percepção, o que causa mais bem-estar nos teletrabalhadores?
3. Na sua percepção, o que causa mais mal-estar nos teletrabalhadores?
4. Quais os facilitadores do programa de teletrabalho?

5. Quais os dificultadores do programa de teletrabalho?

**Para os teletrabalhadores**

1. Como você descreve um dia típico de trabalho?
2. Como são as condições de trabalho (p. ex., o espaço físico, o posto de trabalho, o mobiliário existente e a temperatura ambiente, recursos tecnológicos)?
3. Qual sua avaliação sobre a organização do trabalho (p. ex., o ritmo de trabalho, a cobrança por resultados, as normas para execução do trabalho, a repetição das tarefas)?
4. Como é a relação socioprofissional com seu chefe e demais colegas de trabalho?  
[Explorar os seguintes aspectos: liberdade para dizer o que pensa sobre o trabalho; a comunicação entre funcionários; as dificuldades na comunicação com a chefia-subordinado; e o conflito no ambiente de trabalho.]
5. Para você, qual a importância do reconhecimento do seu trabalho?
6. O que facilita o exercício de suas atividades?
7. O que dificulta o exercício de suas atividades?
8. Na sua percepção, o que causa mais bem-estar no teletrabalho?
9. Na sua percepção, o que causa mais mal-estar no teletrabalho?



**APÊNDICE D: Lista de Documentos analisados**

<b>RELAÇÃO DE DOCUMENTOS ANALISADOS NA ANÁLISE DOCUMENTAL</b>				
<b>Identificação</b>	<b>Documento</b>	<b>Publicação</b>	<b>Finalidade/Principais informações</b>	<b>Origem</b>
1	Resolução nº 12/2015	2015	Dispõe sobre teletrabalho no âmbito do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios	TJDFT
2	Resolução nº 227/2016 CNJ	2016	Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências	CNJ
3	Relatório de acompanhamento do Teletrabalho no TJDFT	1º semestre de 2017	Delinear os principais dados e aspectos referentes à percepção dos gestores em supervisão de servidores no regime de teletrabalho no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios – TJDFT	Secretaria de Recursos Humanos
4	Relatório de acompanhamento do Teletrabalho no TJDFT	2º semestre de 2017	Apresentar os resultados dos principais dados e aspectos referentes à percepção dos gestores em supervisão de servidores no regime de teletrabalho no TJDFT	Secretaria de Recursos Humanos
5	Relatório de acompanhamento do Teletrabalho no TJDFT	1º semestre de 2018	Apresentar os resultados dos principais dados e aspectos referentes à percepção dos gestores em supervisão de servidores no regime de teletrabalho no TJDFT	Secretaria de Recursos Humanos
6	Relatório Bianual de acompanhamento ao regime de Teletrabalho no TJDFT	2019	Apresentar ao Conselho Nacional de Justiça (CNJ) os principais resultados obtidos a partir da implantação do regime de teletrabalho no âmbito	Secretaria de Recursos

			do TJDFT	Humanos
7	Relatório de acompanhamento dos servidores em Teletrabalho no TJDFT	2017	Apresentar e analisar os dados e os aspectos relacionados à percepção de servidores que aderiram ao regime de teletrabalho no âmbito do TJDFT	Secretaria de Recursos Humanos
8	Relatório Anual de Atividades da Coordenadoria de Assistência Multidisciplinar	2018	Relatar as atividades realizadas pelo Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios – PRÓ-VIDA.	Secretaria de Saúde
9	Resolução nº 02/2003	2003	Dispõe sobre estrutura organizacional do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios	TJDFT
10	Resolução nº 02/2004	2004	Dispõe sobre estrutura organizacional do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios	TJDFT
11	Resolução nº 04/2004	2004	Dispõe sobre estrutura organizacional do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios	TJDFT

12	Regimento Interno	2016	Dispõe sobre a organização e o funcionamento do Tribunal e estabelece as competências e atribuições de seus órgãos e da Administração Superior.	TJDFT
13	Portaria nº1.152/2019	2019	Dispõe sobre o Programa de Gestão Orientada para Resultados na Agência Nacional de Vigilância Sanitária - Anvisa	ANVISA
14	Portaria nº1.289/2019	2019	Revoga dispositivo da Portaria nº 1.152/Anvisa, que dispõe sobre o Programa de Gestão Orientada para Resultados na Agência Nacional de Vigilância Sanitária - Anvisa	ANVISA
15	Relatório de Avaliação	2019	Relatório da Avaliação do Programa de Gestão Orientada para Resultados do ano de 2018	ANVISA
16	Resolução nº 19 STJ/GP	2018	Institui o teletrabalho no Superior Tribunal de Justiça	STJ

## APÊNDICE E: Roteiro de Validação de juízes



Universidade de Brasília  
Faculdade UnB Planaltina - FUP  
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - PPGP

Prezado(a) Senhor(a),

Na condição de um(a) especialista na área de gestão de pessoas/ gestão pública no setor público, o (a) senhor (a) está sendo convidado (a) a participar da etapa de validação de juízes, que integra o processo de construção da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho. O instrumento tem como objetivo medir a Qualidade de Vida no Teletrabalho, segundo as percepções de servidores públicos. A pesquisa será realizada pela estudante Laize Lopes Soares de Andrade, aluna regular do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, vinculado à Faculdade de Planaltina da Universidade de Brasília, com a orientação e supervisão da Profa. Dra. Maria Júlia Pantoja e coorientação da Profa. Dra. Tânia Gomes Figueira.

A definição de Qualidade de Vida no Teletrabalho adotada neste estudo faz referência a produzir com qualidade, com a prevalência de emoções e humores positivos, sendo o trabalho realizado no horário e local que melhor convier, possibilitando a conciliação da vida pessoal e profissional. Dessa forma, solicitamos, inicialmente, que seja realizada a leitura dos itens abaixo listados e que seja feita uma avaliação quanto a relevância de cada um dos itens, como indicador da qualidade de vida no teletrabalho dos servidores públicos.

Todas as sugestões apontadas e sua avaliação, tanto quanto a redação dos itens, quanto a inclusão ou exclusão das questões propostas serão apreciadas e muito bem-vindas para a definição final da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho. Assim, solicitamos que preencha a coluna “Avaliação” com a seguinte legenda:

1. Concordo com o item;
2. Excluir o item;
3. Alterar o item, neste caso se possível indicar sugestões;
4. Incluir item.

Na sequência, pedimos que leia atentamente a tabela, abaixo, que sistematiza as principais dimensões de conteúdo extraídas da revisão de literatura sobre Teletrabalho e Qualidade de Vida no Trabalho, como também de entrevistas conduzidas com teletrabalhadores e gestores de um órgão público.

Dimensões de Conteúdo	Ênfase	Fatores
A. Gestão das atividades	Itens de organização que envolvem a produtividade, com metas, resultados e desenvolvimento do trabalho.	Estabelecimento de metas Aumento da cobrança por resultados Flexibilidade de horário Autogestão Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal Qualidade do trabalho Autonomia
B. Atitude dos teletrabalhadores	Questões do perfil do servidor para realizar o teletrabalho	Organização Autodisciplina Estabelecimento de rotina Comprometimento
C. Estrutura de trabalho	Condições de como o trabalho é realizado	Estrutura física compatível Iluminação e ruído adequados
D. Tecnologia da Informação e Comunicação	Questões de informática, softwares e hardwares	Recursos tecnológicos eficazes Infraestrutura de sistemas
E. Reconhecimento profissional	Importância da valorização do trabalho	Sentimento de reconhecimento profissional Apoio institucional Apoio da chefia Satisfação Possibilidade de capacitação
F. Especificidades do teletrabalho	Perguntas diversas relacionadas ao teletrabalho que não se encaixam em categorias próprias	Sensação de isolamento Aumento/Redução dos custos pessoais com o trabalho Deslocamento no trânsito Estilo de vida Adoecimento

Após a leitura, solicitamos que registre ao lado de cada item, a letra da Dimensão de Conteúdo que mais se relaciona à frase descrita.

<b>ESCALA DE QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO</b>				
	<b>Itens</b>	<b>Avaliação</b>	<b>Dimensão de Conteúdo</b>	<b>Considerações</b>
1	Há um aumento de atividades na execução do teletrabalho			
2	Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho			
3	No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados			
4	Percebo diminuição nas interrupções durante a execução do teletrabalho			
5	Minhas metas de trabalho estão adequadas			
6	Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional			
7	Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho			
8	Faço o meu trabalho com mais qualidade			
9	Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho			
10	Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe			
11	Posso interagir nas decisões sobre a distribuição de tarefas			
12	A supervisão do meu trabalho é adequada			
13	Possuo autonomia para realizar meu trabalho			
14	A cooperação entre os colegas para a execução das atividades é efetiva no teletrabalho			
15	Tenho disciplina na execução das atividades			
16	O teletrabalho exige maior comprometimento			
17	Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva			
18	Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade			
19	Utilizo móveis ergonômicos para execução das tarefas			
20	Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado			
21	Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada			
22	No teletrabalho, possuo um local de trabalho mais tranquilo			
23	Possuo equipamentos de informática de desempenho eficaz			
24	O e-mail disponibilizado pelo TJDFT satisfaz as exigências de troca de informações no teletrabalho			
25	Utilizo aplicativos de mensagens no meu celular para trocar informações no desenvolvimento das minhas atividades			
26	Os sistemas que utilizo garantem que as atividades sejam executadas com segurança			

27	No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória			
28	A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho			
29	Todos os softwares necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição			
30	Sinto-me satisfeito ao realizar minhas atividades			
31	Minha chefia apoia meu trabalho			
32	O TJDFT oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho			
33	Percebo a valorização do resultado do meu trabalho			
34	Trabalho mais em teletrabalho para ser reconhecido			
35	Tenho possibilidade de me capacitar para desenvolver competências requeridas ao teletrabalho			
36	Percebo oportunidade de promoção no meu trabalho			
37	Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição			
38	Economizo recursos próprios por realizar o teletrabalho			
39	O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável			
40	Percebo um maior isolamento por fazer o teletrabalho			
41	O teletrabalho proporciona que eu adoça menos			
42	O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família			

Desde já agradecemos sua participação e ressaltamos que ela é muito importante para a elaboração desta pesquisa.



## APÊNDICE F: Questionário aplicado



Universidade de Brasília  
Faculdade UnB Planaltina - FUP  
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - PPGP

Prezado(a) servidor(a),

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa que tem como objetivo construir uma escala de medida de Qualidade de Vida no Teletrabalho, segundo as percepções de servidores públicos. A pesquisa será realizada pela estudante Laize Lopes Soares de Andrade, aluna regular do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, vinculado à Faculdade de Planaltina da Universidade de Brasília, com a orientação e supervisão da Profa. Dra. Maria Júlia Pantoja e coorientação da Profa. Dra. Tânia Gomes Figueira.

Sinta-se inteiramente à vontade para expressar suas opiniões pois, as informações prestadas por você serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e são SIGILOSAS, não contendo seu nome ou outro dado que possa identificá-lo na dissertação ou publicação posterior.

Não há respostas certas ou erradas, o mais importante é a sua participação para a elaboração deste trabalho. Por favor, responda todos os itens deste questionário.

Agradecemos sua participação!

Pensando sobre o desenvolvimento de seu trabalho quando está realizando o teletrabalho, marque a alternativa que melhor representa seu grau de concordância com as frases escritas, sendo que:

**0** significa discordância total

**10** significa total concordância

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

ESCALA DE QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO												
A. Responda quanto as atividades desenvolvidas no teletrabalho												
1	Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3	No teletrabalho, há menos interrupções durante a execução das atividades.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Minhas metas de trabalho estão adequadas na execução do teletrabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Meu chefe supervisiona sistematicamente minhas metas de trabalho em regime de teletrabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Possuo autonomia para realizar meu trabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	A cooperação entre os colegas para a execução das atividades é efetiva no teletrabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>B. Responda sobre suas atitudes quando realiza teletrabalho</b>												
13	Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Tenho disciplina na execução das atividades	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	O teletrabalho exige maior comprometimento	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>C. Responda sobre sua estrutura de trabalho quando realiza teletrabalho</b>												
18	Utilizo móveis ergonômicos para execução das tarefas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	No teletrabalho, possuo um local de trabalho mais tranquilo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>D. Responda sobre equipamentos e sistemas de tecnologias da informação e comunicação quando realiza teletrabalho</b>												
22	Possuo equipamentos de informática de desempenho eficaz	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	O e-mail disponibilizado pelo [órgão] satisfaz as exigências de troca de informações no teletrabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Utilizo aplicativos de mensagens no meu celular para trocar informações na realização das minhas atividades	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Os sistemas que utilizo garantem que as atividades sejam executadas com segurança	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

27	A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Todos os softwares necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>E. Responda sobre seu reconhecimento profissional quando realiza teletrabalho</b>												
29	Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha unidade	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31	O [órgão] oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Percebo a valorização do resultado do meu trabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33	Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	Tenho possibilidade de me capacitar para desenvolver competências requeridas ao teletrabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>F. Responda sobre especificidades que o teletrabalho possibilita</b>												
36	Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37	Economizo recursos próprios por realizar o teletrabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38	O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39	Percebo um maior isolamento social por fazer o teletrabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40	Adoeço menos desde que iniciei o teletrabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41	O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Questões discursivas	
1.	Quando penso em teletrabalho no [órgão], o que me causa mais mal-estar é
2.	Quando penso em teletrabalho no [órgão], o que me causa mais bem-estar é

**Perfil Sociodemográfico**

*Gênero:* ( ) Feminino ( ) Masculino

*Idade:*

( ) 18-29 anos ( ) 30-39 anos ( ) 40-49 anos ( ) 50-59 anos ( ) Maior que 60 anos

*Estado civil:* ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Separado ( ) Viúvo ( ) Outro

*Possui filhos:* ( ) Não possui filhos ( ) 1 filho ( ) 2 filhos ( ) 3 filhos ( ) 4 ou mais filhos

*Escolaridade:*

( ) Nível Médio Incompleto ( ) Nível Médio Completo ( ) Nível Superior Incompleto ( ) Nível Superior Completo ( ) Especialização Incompleta ( ) Especialização Completa ( ) Mestrado Incompleto ( ) Mestrado Completo ( ) Doutorado Incompleto ( ) Doutorado Completo

**Perfil Profissional**

*Qual o nível de escolaridade de seu cargo efetivo?* ( ) Fundamental ( ) Médio ( ) Superior

*Qual seu tempo de serviço no órgão?* \_\_\_\_ anos.

*Tempo que realiza o teletrabalho?* \_\_\_\_anos.

### APÊNDICE G: Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho

1	Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Tenho disciplina na execução das atividades	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	O [órgão] oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Percebo a valorização do resultado do meu trabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha unidade	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Estando em teletrabalho, tenho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	oportunidade de ser promovido											
18	Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Utilizo móveis ergonômicos para execução das tarefas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Todos os softwares necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	O teletrabalho exige maior comprometimento	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Questões discursivas											
1.	Quando penso em teletrabalho no [órgão], o que me causa mais mal-estar é											
2.	Quando penso em teletrabalho no [órgão], o que me causa mais bem-estar é											