



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

PATRÍCIA COSTA DIAS

**GESTÃO E QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO (e-QVT): UM ESTUDO
DE CASO NO FNDE**

Brasília – DF

2023

PATRÍCIA COSTA DIAS

GESTÃO E QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO (e-QVT): UM ESTUDO DE
CASO NO FNDE

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Prof.^a Dra. Maria Júlia Pantoja.

Brasília – DF

2023

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

CD541g Costa Dias, Patricia
Gestão e Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT): um
Estudo de Caso no FNDE / Patricia Costa Dias; orientador
Maria Júlia Pantoja. -- Brasília, 2023.
173 p.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) --
Universidade de Brasília, 2023.

1. Teletrabalho. 2. Gestão do teletrabalho. 3. Equipes
Virtuais. 4. Qualidade de Vida no Teletrabalho. I. Pantoja,
Maria Júlia , orient. II. Título.

Patrícia Costa Dias

**GESTÃO E QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO (e-QVT): UM ESTUDO
DE CASO NO FNDE**

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. Celso Vila Nova de Souza Júnior
Universidade de Brasília – UnB
Examinadora

Prof. Dr. André Lopes
Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa
Examinador

Brasília, 27 de março de 2023.

A Deus, meu Pai e Senhor da minha vida, a quem devo tudo o que sou.

À minha família, que sempre me incentiva, apoia e dá o suporte para o meu crescimento pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, meu Senhor, que sustenta a minha vida e fortalece a minha fé.

Ao meu marido, Wellington Dias, por me amar, escutar, dar boas ideias e apoiar os meus projetos.

Às minhas filhas, Júlia e Gabriela Dias, por me ensinar a amar incondicionalmente e me ajudar a ser uma pessoa melhor a cada dia.

Aos meus pais, Orlando e Ana Maria Costa, meus maiores incentivadores, que me ensinaram que a educação é a maior herança que podemos deixar para nossos filhos porque ela transforma a sociedade.

Aos meus irmãos, irmã, cunhadas, cunhados, sobrinhos, por serem uma família sempre presente.

À professora Maria Júlia Pantoja, minha orientadora e companheira nesta caminhada, por seu incentivo, paciência e suporte nos momentos difíceis.

Ao professor Celso Vila Nova de Sousa e ao colega Onofre Miranda, por todo o apoio nas análises estatísticas que deram robustez à pesquisa.

Aos professores e colegas que participaram da Comissão Examinadora, pela disponibilidade e pela contribuição com este trabalho.

Aos colegas Laize Andrade e Raphael Fayad, por compartilhar informações e conhecimento.

Aos colegas de mestrado, pela troca de experiências.

Aos meus colegas do FNDE, por todo o apoio e incentivo.

À Universidade de Brasília, em especial, ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e a todos os professores que compartilharam seus conhecimentos.

E ao FNDE, onde exerço minha profissão de servir ao público com dedicação, acreditando no poder transformador da educação.

“Não devemos parar de explorar. E o fim de toda a nossa exploração será chegar ao ponto de partida e ver o lugar pela primeira vez.”

T. S. Eliot

RESUMO

A transformação digital das relações de trabalho, intensificada com o advento da pandemia da covid-19, impulsionou novas formas e configurações de trabalho, dentre as quais adquire relevo o teletrabalho, no qual as equipes virtuais são ligadas por meio de tecnologias da informação e comunicação. Novos desafios têm emergido para a liderança de equipes virtuais, sobretudo quanto aos aspectos da Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT). No Brasil, o governo editou normas que possibilitam a implementação de um programa de gestão visando melhorar a produtividade e a qualidade de vida dos teletrabalhadores e reduzir custos. Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é traçar um diagnóstico das dimensões da e-QVT, identificando pontos de atenção e facilitadores à gestão e implementação do trabalho remoto no Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), e comparar os resultados das pesquisas nos cinco órgãos públicos onde a Escala e-QVT foi aplicada. O estudo caracteriza-se pela abordagem descritiva de caráter exploratório, realizada por meio de uma revisão sistemática de literatura (RSL), baseada no protocolo de Cronin, Ryan e Coughlan (2008), nas bases de dados: *Web of Science* e *Scopus*, cujos resultados compõem o referencial teórico. A pesquisa foi realizada com 158 teletrabalhadores do FNDE, com a aplicação da Escala de Medida e-QVT, desenvolvida por Andrade, composta pelas dimensões: Autogestão, Contexto, Estrutura Tecnológica, Infraestrutura e Sobrecarga de Trabalho, pela dimensão referente à Gestão do Teletrabalho e por questões abertas que buscam o que causa bem-estar e mal-estar no teletrabalho. Os achados apontam que os teletrabalhadores do FNDE estão numa zona de bem-estar dominante, com resultado positivo para promoção da saúde, em cinco dimensões de e-QVT, segundo a Cartografia Psicométrica de Ferreira (2012). A dimensão Sobrecarga de Trabalho encontra-se na zona de mal-estar dominante moderado e é um importante fator a ser considerado pela gestão do teletrabalho. Resultados similares foram observados nas pesquisas realizadas por Andrade (2020), no Superior Tribunal de Justiça, na Agência Nacional de Vigilância Sanitária e no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, e por Fayad (2021), na Universidade de Brasília, os quais fornecem subsídios para novas pesquisas visando contribuir para a consolidação do tema na academia e em organizações públicas brasileiras, tanto no que se refere à percepção dos teletrabalhadores quanto do ponto de vista institucional.

Palavras-chave: Teletrabalho. Gestão do teletrabalho. Equipes virtuais. Qualidade de Vida no Teletrabalho.

ABSTRACT

The digital transformation of labor relations intensified with the advent of the covid-19 pandemic, has boosted new forms and configurations of work, among which is teleworking, in which virtual teams are connected using information and communication technologies. New challenges have emerged for the leadership of virtual teams, especially regarding the aspects of Quality of Life in Teleworking (e-QVT). In Brazil, the government has edited norms that enable the implementation of a management program aiming to improve the productivity and quality of life of teleworkers and reduce costs. In this context, the objective of this study is to draw a diagnosis of the dimensions of e-QVT, identify points of attention and facilitators to the management and implementation of remote work in the National Educational Development Fund - NEDF, and compare the results of research in five public agencies where the e-QVT Scale was applied. The study is characterized by the descriptive approach of exploratory nature, carried out through a systematic literature review (SLR), based on the protocol by Cronin, Ryan and Coughlan (2008), in the databases: Web of Science and Scopus, whose results make up the theoretical framework. The research was conducted with 158 teleworkers from NEDF, with the application of the e-QVT measurement scale, developed by Andrade, composed of the dimensions: Self-Management, Context, Technological Structure, Infrastructure, and Work Overload, the dimension referring to the Management of Teleworking and open questions that seek what causes well-being and uneasiness in teleworking. The findings indicate that the Fund teleworkers are in a dominant well-being zone, with positive results for health promotion, in five dimensions of e-QVT, according to Ferreira's Psychometric Cartography (2012). The Work Overload dimension is in the moderate dominant uneasiness zone and is an important factor to be considered by teleworking management. Similar results were observed in research conducted by Andrade (2020) in the Superior Court of Justice, in the National Health Surveillance Agency and the Court of Justice of the Federal District and Territories, and by Fayad (2021) at the University of Brasilia, which provides subsidies for further research aimed at contributing to the consolidation of the theme in academia and Brazilian public organizations, both from the perception of teleworkers and from the institutions' point of view.

Keywords: Telework. Telework management. Virtual teams. Quality of Life in Telework.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Síntese do Protocolo de Busca Gestão de Equipes Virtuais	24
Figura 2 – Síntese do Protocolo de Busca – e-QVT	41
Figura 3 – Nível de confiança.....	63
Figura 4 – Calculadora eletrônica: tamanho da amostra	64
Figura 5 – Gráfico dos Autovalores das Dimensões da AFE	74
Figura 6 – Cartografia Psicométrica.....	86
Figura 7 – Nuvem de Palavras mal-estar no Teletrabalho – FNDE	122
Figura 8 – Nuvem de Palavras bem-estar no Teletrabalho – FNDE	124
Figura 9 – Nuvem de Palavras – TJDFT	126
Figura 10 – Nuvem de Palavras – Anvisa	126
Figura 11 – Nuvem de Palavras – STJ	127
Figura 12 – Nuvem de Palavras – UnB	128
Figura 13 – Assimetria e Curtose	154
Figura 14 – ANOVA	155
Figura 15 – Teste-T Autogestão - Gênero	156
Figura 16 – Teste-T Contexto - Gênero	157
Figura 17 - Teste-T Infraestrutura – Gênero	158
Figura 18 - Teste-T Estrutura Tecnológica – Gênero.....	159
Figura 19 - Teste-T Sobrecarga – Gênero	160
Figura 20 - Teste-T Gestão - Gênero.....	161
Figura 21 - Teste-T Autogestão - Estrutura Familiar	162
Figura 22 – Teste-T Contexto - Estrutura Familiar	163
Figura 23 - Teste-T Infraestrutura - Estrutura Familiar.....	164
Figura 24 - Teste-T Estrutura Tecnológica - Estrutura Familiar	165
Figura 25 - Teste-T Sobrecarga - Estrutura Familiar	166
Figura 26 - Teste-T Gestão - Estrutura Familiar	167
Figura 27 - Teste-T Autogestão - Ocupação Cargos Gerenciais	168
Figura 28 - Teste-T Contexto - Ocupação Cargos Gerenciais	169
Figura 29 - Teste-T Infraestrutura - Ocupação Cargos Gerenciais	170
Figura 30 - Teste-T Estrutura Tecnológica - Ocupação Cargos Gerenciais.....	171
Figura 31 - Teste-T Sobrecarga - Ocupação Cargos Gerenciais	172
Figura 32 - Teste-T Gestão - Ocupação Cargos Gerenciais	173

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Áreas de avaliação base <i>Web of Science</i>	22
Tabela 2 – Áreas de avaliação base Scopus	23
Tabela 3 – Síntese dos artigos analisados por periódico	26
Tabela 4 – Quantidade de autores por artigo.....	27
Tabela 5 – Quantidade de publicações por país e universidades envolvidas	27
Tabela 6 – Áreas de avaliação e Qualis Capes e-QVT – base <i>Scopus</i>	41
Tabela 7 – Índices Alfa de <i>Cronbach</i> – Escala e-QVT de Andrade.....	67
Tabela 8 – Coeficiente Alfa de Cronbach	69
Tabela 9 – Correlações dimensão Autogestão.....	69
Tabela 10 – Alfa de Cronbach Autogestão.....	69
Tabela 11 – Correlações dimensão Contexto	70
Tabela 12 – Alfa de Cronbach Contexto	70
Tabela 13 – Correlações dimensão Infraestrutura	70
Tabela 14 – Alfa de Cronbach Infraestrutura	70
Tabela 15 – Correlações dimensão Estrutura Tecnológica	71
Tabela 16 – Alfa de Cronbach Estrutura Tecnológica	71
Tabela 17 – Correlações dimensão Sobrecarga.....	71
Tabela 18 – Alfa de Cronbach Sobrecarga.....	71
Tabela 19 – Correlações dimensão Gestão.....	72
Tabela 20 – Alfa de Cronbach Gestão.....	72
Tabela 21 – Índices Alfa de <i>Cronbach</i> – Escala e-QVT - FNDE	72
Tabela 22 – Resultados dos Testes de Bartlett e KMO	73
Tabela 23 – Autovalores das Dimensões da AFE	73
Tabela 24 – Análise descritiva por idade.....	74
Tabela 25 – Análise descritiva por gênero	75
Tabela 26 – Análise descritiva por estado civil.....	76
Tabela 27 – Análise descritiva por estrutura familiar.....	77
Tabela 28 – Análise descritiva por escolaridade	77
Tabela 29 – Análise descritiva por cargo efetivo	78
Tabela 30 – Análise descritiva por ocupação	79
Tabela 31 – Análise descritiva por setor de trabalho.....	80
Tabela 32 – Análise descritiva tempo de serviço no FNDE.....	82

Tabela 33 – Análise descritiva continuidade teletrabalho	83
Tabela 34 – Análise descritiva frequência do trabalho remoto	84
Tabela 35 – Estatística Descritiva – Dimensão 1: Autogestão do teletrabalho	91
Tabela 36 – Estatística Descritiva – Dimensão 2: Contexto do teletrabalho.....	94
Tabela 37 – Estatística Descritiva – Dimensão 3: Infraestrutura	96
Tabela 38 – Estatística Descritiva – Dimensão 4: Estrutura tecnológica	98
Tabela 39 – Estatística Descritiva – Dimensão 5: Sobrecarga de trabalho	100
Tabela 40 – Estatística Descritiva – Dimensão 6: Gestão	103
Tabela 41 – Resultados por dimensão FNDE.....	103
Tabela 42 – Regressão Forward	105
Tabela 43 – Sumário do Modelo de Regressão Forward.....	106
Tabela 44 – Resultados Comparativos por faixa etária	107
Tabela 45 – Resultados comparativos por gênero	109
Tabela 46 – Resultados comparativos teletrabalhadores com filhos e sem filhos menores...	112
Tabela 47 – Resultados comparativos teletrabalhadores que ocupam e não ocupam cargo ..	115
Tabela 48 – Resultados das dimensões de e-QVT no TJDFT, Anvisa, STJ, UnB e FNDE...	118
Tabela 49 – Escore Z por variável.....	152
Tabela 50 – Testes de Normalidade	153

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quantidade de artigos por ano.....	25
Gráfico 2 – Quantidade de artigos por ano.....	42
Gráfico 3 – Idade dos participantes.....	75
Gráfico 4 – Gênero dos participantes.....	75
Gráfico 5 – Estado civil dos participantes.....	76
Gráfico 6 – Filhos menores – estrutura familiar.....	77
Gráfico 7 – Escolaridade dos participantes.....	78
Gráfico 8 – Cargo dos participantes.....	79
Gráfico 9 – Função ou cargo comissionado dos participantes.....	80
Gráfico 10 – Setor de trabalho.....	82
Gráfico 11 – Tempo de serviço no FNDE.....	83
Gráfico 12 – Continuidade do teletrabalho.....	83
Gráfico 13 – Frequência do trabalho remoto.....	84
Gráfico 14 – Percentual de respostas questão 1 – Dimensão 1.....	87
Gráfico 15 – Percentual de respostas questão 2 – Dimensão 1.....	87
Gráfico 16 – Percentual de respostas questão 3 – Dimensão 1.....	87
Gráfico 17 – Percentual de respostas questão 4 – Dimensão 1.....	88
Gráfico 18 – Percentual de respostas questão 5 – Dimensão 1.....	88
Gráfico 19 – Percentual de respostas questão 6 – Dimensão 1.....	88
Gráfico 20 – Percentual de respostas questão 7 – Dimensão 1.....	89
Gráfico 21 – Percentual de respostas questão 8 – Dimensão 1.....	89
Gráfico 22 – Percentual de respostas questão 9 – Dimensão 1.....	89
Gráfico 23 – Percentual de respostas questão 10 – Dimensão 1.....	90
Gráfico 24 – Percentual de respostas questão 11 – Dimensão 1.....	90
Gráfico 25 – Percentual de respostas questão 12 – Dimensão 2.....	92
Gráfico 26 – Percentual de respostas questão 13 – Dimensão 2.....	92
Gráfico 27 – Percentual de respostas questão 14 – Dimensão 2.....	92
Gráfico 28 – Percentual de respostas questão 15 – Dimensão 2.....	93
Gráfico 29 – Percentual de respostas questão 16 – Dimensão 2.....	93
Gráfico 30 – Percentual de respostas questão 17 – Dimensão 2.....	93
Gráfico 31 – Percentual de respostas questão 18 – Dimensão 3.....	95
Gráfico 32 – Percentual de respostas questão 19 – Dimensão 3.....	95

Gráfico 33 – Percentual de respostas questão 20 – Dimensão 3	95
Gráfico 34 – Percentual de respostas questão 21 – Dimensão 4	96
Gráfico 35 – Percentual de respostas questão 22 – Dimensão 4	97
Gráfico 36 – Percentual de respostas questão 23 – Dimensão 4	97
Gráfico 37 – Percentual de respostas questão 24 – Dimensão 5	99
Gráfico 38 – Percentual de respostas questão 25 – Dimensão 5	99
Gráfico 39 – Percentual de respostas questão 26 – Dimensão 5	99
Gráfico 40 – Percentual de respostas questão 27 – Dimensão 5	100
Gráfico 41 – Percentual de respostas questão 28 – Dimensão 6	101
Gráfico 42 – Percentual de respostas questão 29 – Dimensão 6	101
Gráfico 43 – Percentual de respostas questão 30 – Dimensão 6	102
Gráfico 44 – Percentual de respostas questão 31 – Dimensão 6	102
Gráfico 45 – Resultados por dimensão.....	104
Gráfico 46 – Resultados comparativos por faixa etária.....	108
Gráfico 47 – Resultados comparativos por gênero.....	109
Gráfico 48 – Resultados comparativos estrutura familiar	112
Gráfico 49 – Resultados comparativos teletrabalhadores que ocupam e não ocupam cargo gerencial.....	116
Gráfico 50 – Resultado Comparativo TJDFT, Anvisa, STJ, UnB e FNDE	120

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Categorias temáticas abordadas nos artigos	29
Quadro 2 – Síntese dos resultados da RSL por área temática	30
Quadro 3 – Categorias de conteúdos abordados nos artigos	37
Quadro 4 – Proposições para estudos futuros apontados nos artigos	39
Quadro 5 – Publicações por por periódico, universidade e país.....	43
Quadro 6 – Síntese dos resultados RSL Qualidade de Vida no Teletrabalho	43
Quadro 7 – Teses referentes ao Teletrabalho e e-Qualidade de Vida no Teletrabalho	47
Quadro 8 – Metodologia de pesquisa	60
Quadro 9 – Fatores de e-QVT e gestão do teletrabalho	65
Quadro 10 – Categorização das respostas qualitativas mal-estar	120
Quadro 11 – Categorização das respostas qualitativas bem-estar	123

LISTA DE SIGLAS

ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
e-QVT	Qualidade de Vida no Teletrabalho
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PGR-FNDE	Programa de Gestão por Resultados do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
STJ	Superior Tribunal de Justiça
TCU	Tribunal de Contas da União
TJDFT	Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios
UnB	Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Formulação do problema de pesquisa	18
1.2	Objetivos	19
1.2.1	Objetivo geral.....	19
1.2.2	Objetivos específicos	19
1.3	Justificativa	20
2	DESENVOLVIMENTO.....	21
2.1	Referencial teórico	21
2.1.1	Pesquisa bibliográfica.....	21
2.1.2	RSL – Gestão de equipes virtuais (equipes em Teletrabalho)	22
2.1.2.1	Seleção dos artigos	24
2.1.2.2	Caracterização das pesquisas – Gestão de Equipes Virtuais (em Teletrabalho).....	24
2.1.3	RSL – Qualidade de Vida no Teletrabalho	40
2.1.3.1	Seleção dos artigos	40
2.1.3.2	Caracterização das pesquisas – e-QVT.....	42
2.2	Temas abordados na revisão bibliográfica.....	47
2.2.1	Teletrabalho: conceitos	47
2.2.2	Teletrabalho no serviço público no Brasil.....	48
2.2.3	Equipes virtuais ou equipes em teletrabalho	50
2.2.4	Vantagens e desvantagens do teletrabalho	51
2.2.5	Liderança eletrônica e gestão das equipes em teletrabalho	52
2.2.6	e-QVT - Qualidade de vida no teletrabalho	54
2.2.7	Bem-estar e mal-estar no teletrabalho.....	57
3	METODOLOGIA.....	59
3.1	Tipo de pesquisa.....	59
3.2	Características da organização investigada	60
3.3	População e amostra.....	62
3.4	Procedimentos de coleta de dados	64
3.5	Instrumentos de pesquisa.....	64
4	ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	68
4.1	Revalidação da Escala e-QVT	68

4.2	Perfil sociodemográfico dos participantes.....	74
4.3	Análises descritivas da Escala de e-QVT	85
4.4	Análises inferenciais das variáveis Gestão do teletrabalho e e-QVT	104
4.5	Análise comparativa dos dados quantitativos entre os perfis.....	106
4.5.1	Análise comparativa das dimensões de e-QVT por faixa etária.....	107
4.5.2	Análise comparativa das dimensões de e-QVT por gênero	108
4.5.3	Análise comparativa das dimensões de e-QVT por estrutura familiar	111
4.5.4	Análise comparativa das dimensões de e-QVT por ocupação ou não de cargos	114
4.6	Análise comparativa dos dados quantitativos de cinco órgãos públicos	118
4.7	Análise qualitativa	120
4.8	Análise comparativa dos dados qualitativos	125
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	129
	REFERÊNCIAS.....	136
	APÊNDICES	143
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO e-QVT	143
	APÊNDICE B – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL FNDE	151
	APÊNDICE C – ANÁLISES INFERENCIAIS	152
	APÊNDICE D - FIGURAS OUTPUTS TESTE-T	156

1 INTRODUÇÃO

Num mundo globalizado, envolto pela inovação e competição, diversas organizações têm buscado novas modalidades de trabalho a fim de promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional de seus empregados tanto na esfera pública quanto na privada.

O teletrabalho, modalidade em que os trabalhadores desempenham suas atividades fora das dependências físicas de suas organizações, surgiu como política de gestão de pessoas com o objetivo de flexibilizar o local e o tempo de trabalho, visando não apenas melhorar a alocação da força de trabalho, mas também reduzir custos e aumentar a produtividade.

Vários autores têm argumentado que a transformação digital dos processos e a virtualização das relações de trabalho, aliadas aos avanços acelerados de tecnologias, têm introduzido alterações relevantes nas formas de socialização, comunicação e organização das atividades laborais. Mais especificamente, algumas características do trabalho em equipe, tais como comunicação, confiança, liderança, empoderamento e coesão, adquiriram novos relevos e podem impactar de forma significativa o desempenho de uma equipe virtual e a qualidade de vida dos teletrabalhadores (GARRO-ABARCA *et al.*, 2021; MORLEY *et al.*, 2015).

Nesta nova modalidade de trabalho, as equipes tornam-se virtuais, ou seja, são grupos de trabalho espalhados por fronteiras geográficas e/ou organizacionais, mas ligados por meio de tecnologias de informação e comunicação, mediadas por computador, para coordenar e executar os processos da equipe e a sincronicidade das interações virtuais (MORLEY; CORMICAN; FOLAN, 2015).

O teletrabalho foi implantado no Brasil e no mundo mesmo antes do advento da pandemia da covid-19, em 2020. Nada obstante, no âmbito das instituições públicas, a despeito da relevância do teletrabalho, a implementação dessa modalidade vinha sendo realizada de forma pontual e dispersa (FILARDI; CASTRO, 2017).

No Brasil, o Ministério da Economia editou normas que possibilitam aos órgãos públicos a implementação de um programa de gestão na modalidade de teletrabalho, visando melhorar a produtividade e a qualidade de vida dos trabalhadores e reduzir custos. Todavia, na pandemia, de forma repentina e imprevista, muitas empresas foram obrigadas a adotar o teletrabalho como estratégia para assegurar as atividades laborais e atender às recomendações de isolamento social, frente à crise pandêmica.

Nesse período, o teletrabalho foi instituído de maneira compulsória em todo o governo federal, e as transformações digitais e as melhorias nas tecnologias de informação e comunicação (TICs) foram intensificadas. Novos desafios emergiram para as organizações e

lideranças e, sobretudo, para as equipes de trabalho, que, sem preparação prévia, tampouco conhecimentos e habilidades, passaram a desenvolver suas atividades na modalidade remota.

Nada obstante, em meados de 2020, a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal, do Ministério da Economia, publicou a Instrução Normativa nº 65/2020, que 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, que tem como foco a gestão dos resultados, com base em entregas realizadas em regime presencial, remoto ou híbrido (BRASIL, 2020).

Nesse contexto, em 2021, por meio da Portaria nº 590, de 29 de outubro de 2021, foi instituído o Programa de Gestão por Resultados do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (PGR-FNDE). Nessa nova modalidade, a Qualidade de Vida recebe destaque como um dos objetivos do Teletrabalho e enquanto variável de sucesso ou fracasso do PGR. Assim, emerge a necessidade de verificar a percepção dos servidores que aderiram ao teletrabalho no FNDE sobre a Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT) e aspectos relacionados à gestão do teletrabalho.

A metodologia desta pesquisa caracteriza-se pela abordagem descritiva de caráter exploratório, realizada por meio de uma revisão sistemática de literatura (RSL), baseada no protocolo de Cronin, Ryan e Coughlan (2008), nas bases de dados: *Web of Science* e *Scopus*, cujos resultados compõem o referencial teórico, e por uma abordagem qualitativa e quantitativa (mista) realizada pela aplicação da Escala de medida e-QVT e por questões abertas que buscam o que causa bem-estar e mal-estar no teletrabalho, na percepção dos servidores do FNDE.

1.1 Formulação do problema de pesquisa

No contexto pós-pandemia, foi implementado no FNDE, como experiência piloto, o Programa de Gestão por Resultados, o PGR-FNDE, o qual tem como objetivo promover a gestão da produtividade e da qualidade das entregas dos servidores da Autarquia (BRASIL, 2021).

A partir da experiência do teletrabalho compulsório instituído durante a pandemia, a qual constatou diversas vantagens acerca dessa nova modalidade de trabalho – dentre as quais se destacam maior disponibilidade de força de trabalho ininterrupta, aumento da produtividade, maior flexibilidade no horário de trabalho, redução dos tempos e custos de viagem, melhoria no desempenho e satisfação no trabalho, melhoria da qualidade de vida, redução das taxas de estresse, de rotatividade, de distrações, do absenteísmo, mais flexibilidade para lidar com

assuntos familiares, melhoria do ambiente familiar –, mas também identificou pontos de atenção – isolamento social ou profissional, falta do aspecto social cotidiano do trabalho, ansiedade, não compartilhamento de informações e coaprendizagem (CONTRERAS *et al.*, 2020) –, surgiu a necessidade de realizar uma pesquisa, como parte integrante da dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Pública da Universidade de Brasília (UnB), visando responder à seguinte questão:

- ✓ Qual a percepção dos servidores sobre a Gestão e a Qualidade de Vida no Teletrabalho no FNDE?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

- ✓ O objetivo geral deste estudo é traçar um diagnóstico das dimensões de qualidade de vida do teletrabalho, como um dos objetivos primordiais do Programa de Gestão por Resultados, identificando pontos de atenção e facilitadores à implementação do trabalho remoto no FNDE na percepção dos servidores.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar os níveis de Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT), considerando cinco dimensões: Autogestão, Contexto, Infraestrutura, Estrutura Tecnológica, Sobrecarga de Trabalho, conforme Escala de Medida de Qualidade de Vida no Teletrabalho desenvolvida por Andrade, e, ainda, da dimensão referente à gestão das equipes em teletrabalho, com base nas percepções dos teletrabalhadores do FNDE.
- ✓ Identificar os facilitadores (bem-estar) e os pontos de atenção (mal-estar) na percepção dos servidores que aderiram ao teletrabalho no FNDE.
- ✓ Identificar aspectos que possibilitem à e-liderança alavancar a melhoria da e-QVT.
- ✓ Comparar os resultados conforme perfil sociodemográfico (faixa etária, gênero, estrutura familiar e ocupação de cargos gerenciais) dos teletrabalhadores do FNDE.
- ✓ Comparar os resultados das pesquisas realizadas nos cinco órgãos que utilizaram a Escala e-QVT.

1.3 Justificativa

Após a pandemia da covid-19, que instituiu o teletrabalho de maneira compulsória, repentina e imprevista na administração pública brasileira, visando dar continuidade à prestação dos serviços públicos e manter os servidores isolados a fim de evitar a propagação do vírus, o FNDE, em 2021, implementou o teletrabalho por meio do Programa de Gestão por Resultados (PGR-FNDE). Nessa modalidade de trabalho, a melhoria da e-QVT é um dos pontos primordiais da gestão das equipes virtuais e irá definir o sucesso ou fracasso do programa e dar consistência à política do teletrabalho nos órgãos públicos brasileiros.

Nesse sentido, justifica-se esta pesquisa no campo institucional com o objetivo de verificar a percepção dos servidores que aderiram ao teletrabalho no FNDE, acerca da gestão do teletrabalho e da e-QVT. O estudo poderá contribuir com a gestão da autarquia na avaliação dos resultados do PGR e na elaboração de iniciativas que intensifiquem a Qualidade de Vida no Teletrabalho, visando contribuir para a melhoria da produtividade e do desempenho, da satisfação no trabalho, da autodisciplina para realização das atividades e do reconhecimento profissional. Poderá contribuir, ainda, com a promoção de ações de capacitação e de atenção à saúde física e mental dos servidores, com o objetivo de reduzir o estresse, equalizar a carga horária de trabalho e possibilitar o equilíbrio entre vida laboral e pessoal.

No campo acadêmico, a pesquisa pretende investigar o teletrabalho no FNDE, uma importante autarquia vinculada ao Ministério da Educação, que presta assistência técnica e financeira aos entes federados e executa as políticas formuladas pelo MEC. Poderá contribuir, ainda, com outras investigações no setor público, corroborando Oliveira e Pantoja (2018), que, a partir de uma revisão de literatura nacional realizada entre 2010 e 2018, ressaltam que a produção científica acerca do teletrabalho em instituições públicas no Brasil é incipiente.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Referencial teórico

Este capítulo apresenta o referencial teórico, que tem como objetivo traçar um panorama do tema a ser investigado, possibilitar o compartilhamento de resultados de outros estudos análogos ao que está sendo realizado, oferecer uma referência para comparar esses resultados, preencher lacunas e ampliar estudos anteriores (COOPER, 1984; MARSHALL; ROSSMAN, 2006 *apud* CRESWELL, 2010).

Esta seção apresenta a pesquisa bibliográfica realizada por meio de Revisão Sistemática de Literatura, baseada no protocolo desenvolvido por Cronin, Ryan e Coughlan (2008) que abordou os temas Gestão de Equipes Virtuais e Qualidade de Vida no Teletrabalho, considerando o papel crucial dos aspectos relacionados à gestão das equipes virtuais na melhoria da Qualidade de Vida no Teletrabalho, um dos objetivos do Programa de Gestão por Resultados, que implementou o teletrabalho nas organizações públicas brasileiras.

2.1.1 Pesquisa bibliográfica

“A pesquisa bibliográfica implica em um conjunto ordenado de procedimentos de busca por soluções, atento ao objeto de estudo, e que, por isso, não pode ser aleatório” (LIMA; MIOTO, 2007, p. 38). A leitura é a principal técnica utilizada na pesquisa bibliográfica para identificar as informações do material selecionado, selecionar as obras escolhidas, os conceitos e as considerações relevantes para a compreensão do objeto de estudo.

A pesquisa bibliográfica é um procedimento metodológico importante na produção do conhecimento científico capaz de gerar, especialmente em temas pouco explorados, a postulação de hipóteses ou interpretações que servirão de ponto de partida para outras pesquisas (LIMA; MIOTO, 2007, p. 44).

Segundo Brandau, Monteiro e Braile (2005, p. 8), “na definição do tema, a especificidade do assunto e a escolha correta dos descritores são decisivas para uma adequada busca da literatura” e, ainda, “os descritores são organizados em estruturas hierárquicas, facilitando a pesquisa e a posterior recuperação do artigo”.

Assim, para definição do tema e dos descritores a serem utilizados nesta pesquisa bibliográfica, foi realizada uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL), utilizando o protocolo desenvolvido por Cronin, Ryan e Coughlan (2008), que possui uma abordagem rigorosa para

selecionar e revisar a literatura de um tema específico. O protocolo RSL propõe cinco passos para a sua implementação, quais sejam: formular a pergunta de pesquisa; definir critérios de inclusão ou exclusão; selecionar e acessar a literatura; avaliar a qualidade da literatura incluída na revisão; e analisar, sintetizar e divulgar as descobertas.

2.1.2 RSL – Gestão de equipes virtuais (equipes em Teletrabalho)

Após a formulação do problema a ser investigado: “Qual a percepção dos servidores sobre a Gestão e a Qualidade de Vida no Teletrabalho no FNDE?”, para definição dos descritores a serem utilizados na RSL, foi realizada, inicialmente, uma busca no Google Acadêmico, considerando o período de 2015 a 2021 como recorte temporal e como critério de inclusão as seguintes palavras-chave: equipes virtuais AND liderança. Foram identificados 27 artigos para “gestão de equipes virtuais”, 448 artigos para “equipes virtuais”, 291 artigos para “equipes virtuais” AND “liderança” e 41 artigos para “liderança virtual”.

Assim, a partir da definição dos descritores, foram realizadas buscas nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, no Portal de Periódicos CAPES/MEC, de artigos em inglês e português. Na pesquisa à base *Web of Science*, inicialmente, foram localizados 1741 artigos com os descritores *virtual teams*, 406 com o descritor *leadership virtual* e 456 com o descritor *virtual team management*. Na busca por tópico (TS) *virtual AND team AND management* (gestão de equipes virtuais), com foco nas áreas de administração, administração pública, negócios, psicologia social, aplicada e multidisciplinar, ciência da informação e pesquisas científicas de gestão, foram localizados 217 artigos, conforme detalhado na tabela a seguir:

Tabela 1 – Áreas de avaliação base *Web of Science*

Áreas de avaliação <i>Web of Science</i>	Quantidade de artigos
Administração	109
Administração pública	3
Negócios	29
Psicologia social, aplicada e multidisciplinar	29
Ciência da informação	15
Pesquisas científica de gestão	32
Total	217

Fonte: Elaborada pela autora.

A partir da leitura dos títulos dos 217 artigos, foram selecionados 88 artigos aderentes ao tema. Utilizaram-se como critérios de inclusão os seguintes descritores: rede de compartilhamento de informações, benefícios, comunicação, inovação, equipes de alto desempenho, liderança gerencial, liderança virtual, procedimentos práticos para trabalhar em equipe virtual, gestão de pessoas em equipes virtuais, gestão de equipes virtuais, confiança, colaboração, empoderamento, competências de equipes de alta performance, gerenciamento de conflitos e identidade organizacional.

Em seguida, após a leitura dos resumos dos 88 artigos, foram selecionados 61 aderentes ao tema. Foi conduzida, então, uma pesquisa na Plataforma Sucupira da CAPES, adotando o critério de exclusão Qualis CAPES, de B2 em diante, na área de Administração Pública e de Empresas e Psicologia. Logo, foram selecionados 25 artigos da base *Web of Science* relacionados diretamente ao tema estudado a serem analisados.

Na sequência, foi feita a busca na base de dados *Scopus*, com os mesmos descritores *virtual AND team AND management* (gestão de equipes virtuais), e, inicialmente, foram identificados 595 artigos, no período de 2015 a 2021. Como critérios de inclusão, utilizaram-se as seguintes áreas de avaliação: *Business, Management and Psychology*, selecionando-se 152 artigos, conforme especificado na Tabela 2, a seguir:

Tabela 2 – Áreas de avaliação base Scopus

Áreas de avaliação Scopus	Quantidade de artigos
Administração e negócios	122
Psicologia	30
Total	152

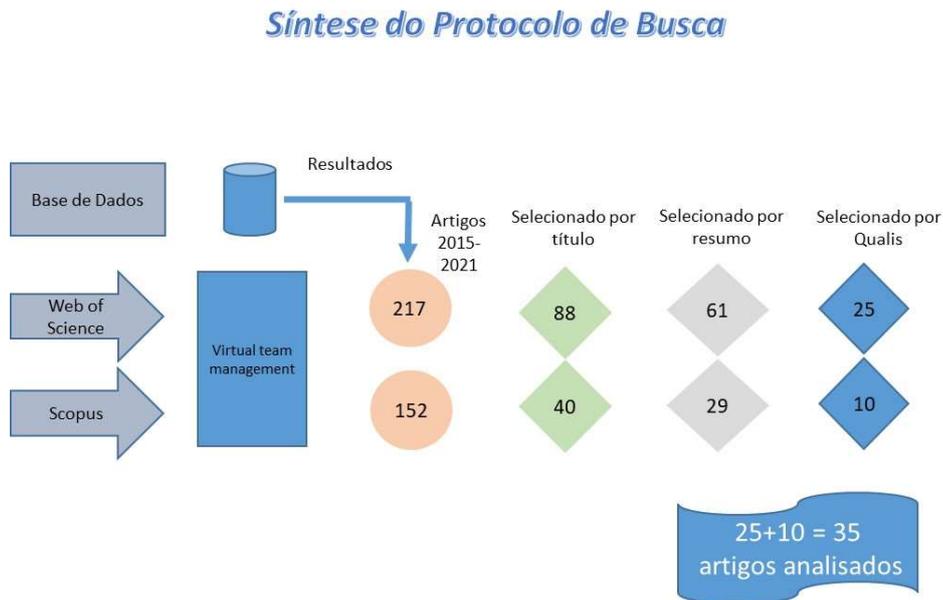
Fonte: Elaborada pela autora.

A partir da leitura dos títulos dos 152 artigos, foram selecionados 40 artigos por título com acesso aberto na base *Scopus*. Procedeu-se, então, com a leitura dos resumos, e foram selecionados 29 artigos, sendo que destes apenas 15 receberam classificação Qualis CAPES, B2 em diante, na área de Administração Pública e de Empresas. Desses 15, cinco artigos também constavam da base *Web of Science*, restando, assim, 10 artigos da base *Scopus* a serem analisados.

2.1.2.1 Seleção dos artigos

Após a análise dos títulos e resumos, foram selecionados para a Revisão Sistemática de Literatura (RSL) 35 artigos com classificação Qualis CAPES, B2 em diante, conforme ilustrado na Figura 1, que sintetiza os passos adotados no protocolo de busca.

Figura 1 - Síntese do Protocolo de Busca Gestão de Equipes Virtuais



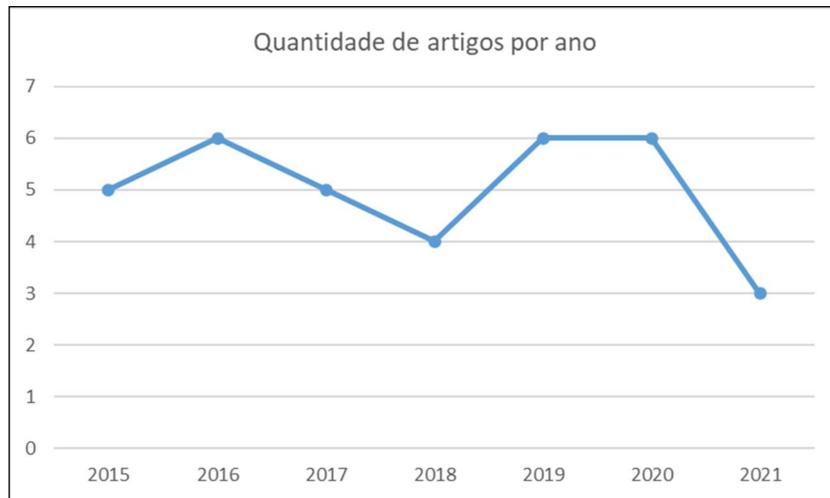
Fonte: Elaborada pela autora.

2.1.2.2 Caracterização das pesquisas – Gestão de Equipes Virtuais (em Teletrabalho)

Os artigos analisados representam os esforços de pesquisa, no cenário internacional, acerca das equipes virtuais, tendo em vista que, dos 35 artigos selecionados, 34 são de língua inglesa, o que demonstra que o tema tem recebido pouca atenção por parte dos pesquisadores no Brasil até o início do ano de 2021. Os artigos abordam diversos subtemas relacionados às equipes virtuais em diferentes países, culturas e organizações. Merece destaque a constatação de que, nesta pesquisa, não foram identificados estudos específicos para o setor público.

No que se refere à demografia das publicações, foram considerados os metadados dos artigos científicos disponibilizados nas bases de dados consultadas. Na análise da evolução anual da produção científica sobre o tópico, verifica-se o pico de 6 publicações nos anos de 2016, 2019 e 2020. Constata-se, ainda, que, em 2021, houve uma redução das publicações, o que pode ser justificado pelo recorte temporal da RSL, que considerou o período até março de 2021 (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Quantidade de artigos por ano



Fonte: Elaborado pela autora.

Ao observar os periódicos nos quais os estudos foram publicados, verifica-se que os 35 artigos analisados foram publicados em 25 periódicos e que apenas 6 periódicos publicaram mais de um estudo relativo ao tópico em análise. O periódico *Frontiers in Psychology* publicou 6 artigos, os periódicos *International Journal of Human Resource Management*, o *International Journal of Information Management*, o *Journal of International Management*, o *Journal of Technology Management and Innovation* e a *Revista de Gestão e Projetos* publicaram 2 artigos cada um, e os 19 periódicos restantes publicaram apenas um artigo cada.

Adicionalmente, verifica-se que 46% dos artigos foram publicados em periódicos com classificação A1, 43% com classificação A2, apenas 2% com classificação B1 e 9% em periódicos com classificação B2, conforme demonstrado na Tabela 3, a seguir:

Tabela 3 – Síntese dos artigos analisados por periódico

Área de classificação Qualis Capes	Avaliação Qualis Capes	Periódico	Nº de publicações
Administração Pública, de empresas e Psicologia	A1	Group International Decision and Negotiation	1
	A1	Information & Management (Amsterdam)	1
	A1	International Journal of Human Resource Management	2
	A1	International Journal of Information Management	2
	A1	International Journal of Project Management	1
	A1	International Journal of Quality and Reliability Management	1
	A1	International Review of Administrative Sciences	1
	A1	Journal of Business Research	1
	A1	Journal of International Management	2
	A1	Journal of Knowledge Management	1
	A1	Journal of Managerial Psychology	1
	A1	Journal of Organizational Change Management	1
	A1	Technological Forecasting & Social Change	1
	A2	Computers in Human Behavior	1
	A2	Frontiers in Psychology	6
	A2	International Journal of Environmental Research and Public Health	1
	A2	Journal of Technology Management and Innovation	2
	A2	Knowledge and Process Management	1
	A2	Transylvanian Review of Administrative Sciences	1
	A2	International Journal of Innovation and Technology Management	1
	A2	International Journal of Business Performance Management	1
	A2	International Journal of Networking and Virtual Organizations	1
	B1	Estudios Gerenciales	1
	B2	Revista de Gestão e Projetos	2
	B2	Learning Organization	1
	Total		

Fonte: Elaborada pela autora.

Observa-se, ainda, que os 35 artigos examinados foram elaborados por 95 autores, sendo a maioria deles, equivalente a 86% dos artigos, produzido por mais de um autor e apenas 5 por um único autor, o que demonstra a importância da atuação em parceria para produção de artigos em língua inglesa para publicação em periódicos internacionais de primeira linha.

Destaca-se que a média de autores por artigo é de 2,7 para a amostra considerada, sendo que a maior parte dos artigos (62%) foi escrita por dois ou três autores, um artigo foi elaborado por sete autores e cinco elaborados por apenas um autor, conforme demonstra a Tabela 4, a seguir:

Tabela 4 – Quantidade de autores por artigo

Quantidade de artigos	Quantidade de autores
5	1
12	2
10	3
6	4
1	5
1	7

Fonte: Elaborada pela autora.

Observa-se, ainda, que 64 universidades, localizadas em 22 países, estão envolvidas na produção científica dos 35 artigos selecionados, o que revela a importância das redes de parcerias interinstitucionais para atingir um alto nível de publicações. Constata-se a predominância da China, com 6 publicações, seguida pelos Estados Unidos, com 5 publicações; nos países europeus, destacam-se o Reino Unido e a Polônia, com 4 publicações cada um, conforme apresentado na Tabela 5, a seguir:

Tabela 5 – Quantidade de publicações por país e universidades envolvidas

Países	Quantidade de publicações	Universidades envolvidas
Alemanha	1	University Medical Center Hamburg-Eppendorf
Austrália	1	Monash University
Brasil	1	Universidade Nove de Julho
Canadá	1	Sprott School of Business, Carleton University – Ottawa
China	6	National Chin-Yi University of Technology, Taichung City, Taiwan e Tamkang University, New Taipei City, Taiwan, City University, Hong Kong, National Cheng Kung University, Tainan, National Changhua University of Education, City University of Hong Kong, Hong Kong, Fudan University, PR, Northwestern Polytechnical University, Xi'an, Shaanxi, Xidian University, Xi'an, Shaanxi
Colômbia	2	Universidad del Rosario, Bogotá, Universidade ICEI Colômbia
Coreia do Sul	1	Seoul Business School, The Institute for Industrial Policy Studies, Seoul, KDI School of Public Policy and Management, Sejong
Costa Rica	1	School of Computing Engineering de Costa Rica
Dinamarca	1	Copenhagen Business School
Emirados Árabes	1	University of Wollongong in Dubai

Países	Quantidade de publicações	Universidades envolvidas
Espanha	2	University of Seville, University of Basque Country, San Sebastián, University of Valencia, Universidad Politécnica de Madrid
Estados Unidos	5	The University of Colorado Denver Business School, Bentley University Waltham, Massachusetts, Opus College of Business University of St. Thomas – Minneapolis, Parsons School of Design, NY, George Washington University, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, University of California, Walden University, Harvard University, North Carolina State University, Massachusetts Institute of Technology, California State University, San Bernardino, Claremont Graduate University's IRB – Californthe IA, the University of Texas Rio Grande Valley
Finlândia	2	The University of Turku, Aalto University School of Business, University of Oulu
Irlanda	1	National University of Ireland, Galway
Itália	2	University of Modena and Reggio Emilia, University of Bologna, Ca' Foscari University, Venice, Luiss Guido Carli University, Rome
Jordânia	1	Al al-Bayt University School of Information Technology
Noruega	1	The Norwegian Business School, Oslo
Paquistão	1	Kinnaird College for Women, Lahore
Polônia	4	Kozminski University, Warszawa
Porto Rico	1	School of Business and Entrepreneurship, Ana G. Méndez University, Puerto Rico
Reino Unido	4	Kingston University, School of Business and Economics Loughborough University, University of Sussex, University of London e University of Kent, The Open University Business School, University of Portsmouth, University of Exeter, Devon, University of Liverpool
Turquia	1	Istanbul Medipol University

Fonte: Elaborada pela autora.

Quanto aos trabalhos que compuseram a RSL, destaca-se que a maioria dos artigos (63%) enquadra-se na abordagem qualitativa, 23% na abordagem quantitativa e 14% na abordagem mista. Aponta-se que, na abordagem quantitativa, foram utilizados modelos multivariados e inferenciais e, na qualitativa, houve a predominância de revisão de literatura e estudo de caso. Em relação às técnicas mais utilizadas pelos autores para a coleta de dados, destacam-se a entrevista e a aplicação de questionários.

Na sequência, são apresentadas as categorias temáticas extraídas das palavras-chave dos resumos dos 35 artigos analisados, conforme a frequência de ocorrência. O foco de estudo dos artigos é diversificado e os temas abordados podem ser aglutinados em grandes áreas: a) características e competências de equipes virtuais ou equipes em teletrabalho; b) gestão do conhecimento e redes de compartilhamento; c) confiança e colaboração em equipes virtuais; d) desafios e competências da e-liderança; e) comunicação e *feedback*; f) inovação em equipes virtuais; g) e-Qualidade de Vida no Trabalho/bem-estar dos funcionários, conforme sintetizado no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Categorias temáticas abordadas nos artigos

Categorias temáticas abordadas	Autores
Características e competências das equipes virtuais	Mattarelli, Tagliaventi, Carli e Gupta (2017); Patah e Neto (2016); Wang, Wang e Chang (2019); Zheng, Zeng e Zhang (2016); Johannsen e Zak (2020); Kannan e Garad (2020); Morley, Cormican e Folan (2015).
Gestão do conhecimento e redes de compartilhamento de informações	Alsharo, Gregg e Ramirez (2017); Ahmad (2017), Chung e Huang (2021); Olaisen e Revang (2017); Wang, Wang e Chang (2019); Sénquiz-Díaz e Ortiz-Soto (2019).
Confiança e colaboração em equipes virtuais	Alsharo, Gregg e Ramirez (2017); Choi e Cho (2019); Dixon (2017); Garro-Abarca, Palos-Sanchez e Aguayo-Camacho (2021); Olaisen e Revang (2017); Wang, Wang e Chang (2019); Zakaria e Yusof (2020); Zhang, Sun, Yang e Wang (2018).
Gestão, desafios e competências da liderança eletrônica/e-liderança	Adamovic, M. (2020); Asgary e Thmhain, (2016); Efimov, Harth e Mache (2020); Gallego, JS, Ortiz-Marcos, I e Ruiz, JR (2021), Garro-Abarca, Palos-Sanchez e Aguayo-Camacho, (2021); Van Wart (2016); Van Wart, Van Wart, Roman, Wang e Liu (2019); Contreras, Elif Baykal e Abid (2020); Cortellazzo, Bruni e Zampieri (2019); Esguerra e Contreras (2016); Jemielniak (2016); Korzynski (2015), Ramserran e Haddud (2018).
Comunicação e <i>feedback</i>	Gallego, Ortiz-Marcos e Ruiz (2021); Garro-Abarca, Palos-Sanchez e Aguayo-Camacho (2021); Glikson, Woolley, Gupta e Kim (2019); Martinez-Moreno, Zornoza, Orengo e Thompson (2015); Dixon (2017), Lohikoski, Kujala, Haapasalo, Härkönen, Ala-Mursula L. (2015), Ramserran e Haddud (2018).
Inovação em equipes virtuais	Chamakiotis, Boukis, Panteli e Papadopoulos (2020); Mattarelli, Tagliaventi, Carli e Gupta (2017); Butler, Minbaeva, Makela, Maloney, Nardon, Paunova e Zimmermann (2018); Hamersly e Land (2015); Martinez-Moreno, Zornoza, Orengo e Thompson (2015).
e-Qualidade de vida/bem-estar dos funcionários	Contreras, Elif Baykal, Abid (2020), Chung, e Huang (2021), Korzynski (2015); Adamovic (2020).

Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados da RSL evidenciaram que a maioria dos artigos (63%) enquadra-se na abordagem qualitativa, 20% na abordagem quantitativa, 10% na quali-quantitativa e 7% referem-se a uma revisão de literatura, muito embora alguns artigos também apresentem uma revisão bibliográfica em conjunto com uma pesquisa. O foco de estudo dos artigos é diversificado e os temas abordados podem ser aglutinados em grandes áreas, quais sejam: gestão e compartilhamento do conhecimento, desafios da e-liderança, qualidade de vida no trabalho, inovação, confiança e colaboração em equipes virtuais, desempenho em equipes virtuais, *feedback*, integração, gestão de conflitos e desenvolvimento de competências em equipes virtuais. Os principais resultados extraídos da RSL organizados nas seguintes áreas temáticas – temas abordados, metodologia e amostra – estão sintetizados no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Síntese dos resultados da RSL por área temática

Autor	Base de dados	Título	Temas abordados	Metodologia	Amostra
Adamovic, M	Web of Science	An employee-focused human resource management perspective for the management of global virtual teams	Gestão de recursos humanos focada no funcionário em equipes virtuais globais; qualidade de vida no teletrabalho	Revisão de literatura e construção de um modelo teórico para fornecer recursos de trabalho e ferramentas para apoiar a gestão de equipes virtuais	Pesquisas acadêmicas
Ahmad, F	Web of Science	Knowledge-Sharing Networks: Language Diversity, Its Causes, and Consequences	Gestão do conhecimento: rede de compartilhamento de informações	Aplicação de questionários: análise quantitativa e regressão	403 gerentes e profissionais de subsidiárias de uma grande organização multinacional
Alsharo, M; Gregg, D; Ramirez, R	Web of Science	Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust	Compartilhamento de conhecimento em equipes virtuais – confiança, colaboração e equipes eficazes	Pesquisa quantitativa, questionário, método mínimos quadrados parciais (análise fatorial)	193 participantes de grandes empresas de TI
Asgary, N; Thamhain, H	Web of Science	Leadership Lessons from Managing	Desafios da e-liderança sobre o	Pesquisa exploratória	495 profissionais de projeto de TI, serviços

Autor	Base de dados	Título	Temas abordados	Metodologia	Amostra
	e Scopus	Multinational Project Teams	desempenho da equipe virtual	longitudinal quanti-quali	financeiros, automotivo, farmacêuticos em 18 países
Butler, CL; Minbaeva, D; Makela, K; Maloney, MM; Nardon, L; Paunova, M; Zimmermann, A	Web of Science	Towards a strategic understanding of global teams and their HR implications: an expert dialogue	Desafios de gestão de equipes globais nas organizações internacionais – melhores práticas	Painel – pesquisa qualitativa	Entrevistas com 05 especialistas de RH numa Conferência em Viena
Chamakiotis, P; Boukis, A; Panteli; Papadopoulos, T	Web of Science	The role of temporal coordination for the fuzzy front-end of innovation in virtual teams	Inovação em equipes virtuais	Estudo de caso longitudinal, abordagem qualitativa por meio de observações e entrevistas	Coleta de dados de duas equipes virtuais, uma com uma vida útil de 24h e outra com uma vida útil de cinco meses, de dois projetos de colaboração Indústria-Academia
Choi, OK; Cho, E	Web of Science	The mechanism of trust affecting collaboration in virtual teams and the moderating roles of the culture of autonomy and task complexity	Confiança e colaboração em equipes virtuais	Pesquisa <i>online</i> (aplicação de questionário): abordagem quantitativa	Equipes virtuais em tempo integral de empresas de médio a grande porte (com mais de 500 funcionários) na Coréia do Sul
Chung, HF; Huang, CJ	Web of Science e Scopus	Investigating the Relationships Between Cultural Embeddedness, Happiness, and Knowledge Management Practices in an Inter-Organizational Virtual Team	Influência dos elementos da cultura tradicional chinesa nas práticas de gestão do conhecimento na sociedade taiwanesa contemporânea	Abordagem qualitativa, conduzido dentro de uma equipe virtual (Associações de Agricultores de Taiwan)	Coleta de dados por meio de entrevistas com 36 funcionários e observação do trabalho por 4 semanas
Dixon, N	Web of Science	Learning together and working apart: routines for organizational learning in virtual teams	Aprendizagem de equipes virtuais: objetivos acordados, independência para experimentar e um ambiente de confiança	Abordagem qualitativa: estudo de caso indutivo abrangente foi usado para coleta de dados	12 horas de entrevistas no Skype com membros individuais da equipe de trinta pessoas

Autor	Base de dados	Título	Temas abordados	Metodologia	Amostra
Efimov, I; Harth, V; Mache, S	Web of Science	Health-Oriented Self- and Employee Leadership in Virtual Teams: A Qualitative Study with Virtual Leaders	Liderança voltada para a saúde em equipes virtuais	Abordagem qualitativa: entrevistas telefônicas semiestruturadas	13 líderes virtuais masculinos na Alemanha, usando o método de entrevista centrada no problema
Gallego, JS; Ortiz-Marcos, I; Ruiz, JR	Web of Science	Main challenges during project planning when working with virtual teams	Principais desafios durante o planejamento de projetos de equipes virtuais	Pesquisa realizada por meio de questionário	163 profissionais pré-selecionados com 42 respostas preenchidas (25,7%). 22 considerados aptos na análise quantitativa, o restante descartado por falta de experiência necessária
Garro-Abarca, V; Palos-Sanchez, P; Aguayo-Camacho, M	Web of Science	Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance	Confiança, liderança, comunicação, coesão melhoram o empoderamento e influenciam o desempenho das equipes virtuais	Estudo quantitativo causal por mínimos quadrados parciais (PLS), por meio de questionário <i>on-line</i> realizado no meio da crise Covid-19	317 participantes de equipes virtuais de desenvolvimento de <i>software</i>
Glikson, E; Woolley, AW; Gupta, P; Kim, YJ	Web of Science e Scopus	Visualized Automatic Feedback in Virtual Teams	<i>Feedback</i> em equipes virtuais	Estudo quantitativo utilizando estatísticas descritivas e correlações entre as variáveis	72 equipes de projetos virtuais
Hamersly, B; Land, D	Web of Science	Building Productivity in Virtual Project Teams	Melhores práticas para integração de equipes de projetos virtuais	Abordagem qualitativa: entrevistas telefônicas semiestruturadas	22 gerentes de projeto sênior com mais de 5 anos de experiência no gerenciamento de ambientes virtuais de projeto

Autor	Base de dados	Título	Temas abordados	Metodologia	Amostra
Korzynski, P	Web of Science	Online networking and employee engagement: what current leaders do?	Papel das redes <i>on-line</i> no engajamento dos funcionários e envolvimento nas redes sociais <i>on-line</i> dos líderes de equipe	Abordagem qualitativa: pesquisa estruturada	Líderes, gerentes e diretores de empresas <i>Fortune 500</i> nos EUA
Martinez-Moreno, E; Zornoza, A; Orengo, V; Thompson, LF	Web of Science	The Effects of Team Self-Guided Training on Conflict Management in Virtual Teams	Gestão de conflitos em equipes virtuais – treinamento e <i>feedback</i>	Experimento de laboratório (planejamento fatorial misto): abordagem quali-quantitativa	54 equipes virtuais de 4 membros (212 estudantes de psicologia da Universidade de Valencia na Espanha: grupo experimental e grupo de controle)
Mattarelli, E; Tagliaventi, MR; Carli, G; Gupta, A	Web of Science	The Role of Brokers and Social Identities in the Development of Capabilities in Global Virtual Teams	Desenvolvimento de capacidades nas equipes virtuais globais, por meio de valores: inovação, flexibilidade e colaboração	Abordagem qualitativa: pesquisa exploratória por meio de entrevistas	49 profissionais que trabalham em 15 EVG na Europa, Índia e Estados Unidos e atuam em empresas de consultoria de TI e engenharia
Olaisen, J; Revang, O	Web of Science	Working smarter and greener: Collaborative knowledge sharing in virtual global project teams	Relacionamento, compartilhamento de conhecimento e confiança em equipes virtuais de alto desempenho com a utilização de plataformas corporativas <i>on-line</i>	Abordagem qualitativa: estudos de caso longitudinal: entrevistas e análise de relatórios enviados pelos participantes	42 membros de 4 equipes de projeto globais virtuais escandinavas
Patah, LA; Neto, DMV	Web of Science	Evaluation of the Relation Between the Team Virtuality and the Projects Operational Performance: A Quantitative Analysis	Virtualidade da equipe e o desempenho dos projetos em termos de tempo e custo	Abordagem quantitativa: pesquisa quase experimental do tipo <i>ex post facto</i> , utilizando técnicas estatísticas do qui-quadrado e a regressão logística binária	Base de dados de 85 projetos coletada em uma consultoria internacional de gestão de riscos de negócios e serviços, que trabalha com equipes virtuais de projetos

Autor	Base de dados	Título	Temas abordados	Metodologia	Amostra
Ramserran, SM; Haddud, A	Web of Science	Managing online teams: challenges and best practices	Desafios e melhores práticas da Gestão de equipes <i>on-line</i> ; habilidades gerenciais necessárias para liderar uma equipe virtual	Revisão de literatura e pesquisa (survey) realizada com gerentes <i>on-line</i> e <i>off-line</i>	120 gerentes de projeto que trabalham em vários níveis de equipes <i>on-line</i> e <i>off-line</i> , com 100 respostas válidas
Van Wart, M	Web of Science	The Rise and Effect of Virtual Modalities and Functions on Organizational Leadership: Tracing Conceptual Boundaries along the E-Management and E-Leadership Continuum	Liderança virtual: estudo exploratório sobre os efeitos das tecnologias de informação avançadas	Abordagem multimétodo e multinível, pesquisa exploratória qualitativa por meio de entrevistas para compreender a capacidade da liderança virtual de uma única organização	Alunos e professores de uma universidade pública de aproximadamente 19.000 alunos
Van Wart, M; Roman, A; Wang, XH; Liu, C	Web of Science	Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership	E-Competências amplas para e-Leadership: e-comunicação, e-social skills, e-team building, e-change management, e-technology skills e e-trustworthiness.	Estudo de caso exploratório em uma universidade pública. Entrevistas estruturadas e pesquisa auto aplicada (abordagem quali-quantitativa)	1100 professores e 300 alunos. Também foram realizados cinco grupos focais totalizando 32 alunos, com análise da conduta estratégica
Wang, WT; Wang, YS; Chang, WT	Web of Science	Investigating the effects of psychological empowerment and interpersonal conflicts on employees' knowledge sharing intentions	Compartilhamento de conhecimento nas organizações: conflitos interpessoais, empoderamento psicológico e confiança interpessoal.	A pesquisa utilizou a técnica de modelagem de equações estruturais baseada em componentes (abordagem quantitativa de mínimos quadrados parciais)	249 funcionários de 37 das 500 maiores corporações da indústria de manufatura em Taiwan

Autor	Base de dados	Título	Temas abordados	Metodologia	Amostra
Zakaria, N; Yusof, SAM	Web of Science	Crossing Cultural Boundaries Using the Internet: Toward Building a Model of Swift Trust Formation in Global Virtual Teams	Confiança em equipes virtuais globais que dependem da internet para colaboração virtual	Pesquisa qualitativa: estudo longitudinal (2014-2016) por meio de entrevistas	57 indivíduos de 16 países, membros de equipes virtuais em um projeto internacional de aprendizagem experiencial
Zheng, SJ; Zeng, XH; Zhang, C	Web of Science	The effects of role variety and ability disparity on virtual group performance	Efeitos da diversidade do conhecimento no desempenho de grupos virtuais baseadas em dados de campo de um <i>videogame</i> popular	Estudo empírico quanti-quali: registro pelo sistema de jogo das características e do desempenho dos membros do grupo. Foi utilizada análise comparativa qualitativa de conjunto <i>fuzzy</i> e regressão (fsQCA) dos dados	Um milhão de grupos virtuais realizando tarefas colaborativas em <i>videogame</i> .
Contreras, F., Elif Baykal E., Abid G	Scopus	E-Leadership and Teleworking in Times of Covid-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go	Características da e-liderança	Pesquisa bibliográfica em 80 publicações acadêmicas, artigos revisados por pares	Publicações científicas sobre teletrabalho e e-Liderança em periódicos: bases de dados (Web of Science, Psychinfo, Scopus, SciELO)
Cortellazzo, L., Bruni, E., Zampieri, R.	Scopus	The role of leadership in a digitalized world: A review	O papel da liderança na transformação digital	Revisão sistemática de literatura. Abordagem mista: pesquisa quantitativa no banco de dados padrão e codificação qualitativa dos dados	Artigos da base de dados Scopus, da Web of Science e da Ebsco
Esguerra, GA; Contreras, F.	Scopus	E-leadership, an unavoidable challenge for today's organizations	Desafios da e-liderança	Revisão bibliográfica	Revisão de literatura sobre o tema

Autor	Base de dados	Título	Temas abordados	Metodologia	Amostra
Jemielniak, D.	Scopus	Wikimedia movement governance: the limits of a-hierarchical organization	Liderança fluida e o modelo de governança da comunidade Wikipédia	Abordagem qualitativa: análises de discurso e entrevistas. Estudo etnográfico, de longo prazo e participativo	Estudo com a imersão participante única do pesquisador (que passou 6 anos participando da comunidade estudada, fazendo mais de cinco edições por dia em média)
Johannsen, R., Zak, P.J.	Scopus	Autonomy Raises Productivity: An Experiment Measuring Neurophysiology	A autonomia afeta o humor e o desempenho individual e da equipe	Abordagem qualitativa: experimento neurocientífico	100 participantes assistiram a um vídeo de 3 minutos sobre o impacto na produtividade de uma maior autonomia no trabalho (tratamento) ou os benefícios de produtividade do <i>software</i> de gerenciamento de fluxo de trabalho
Kannan, K.S.P.N., Garad, A.	Scopus	Competencies of quality professionals in the era of industry 4.0: a case study of electronics manufacturer from Malaysia	Competências necessárias para os profissionais de gestão da qualidade atenderem às necessidades da indústria 4.0	Abordagem qualitativa: estudo de caso	Profissionais de um fabricante de eletrônicos no sul da Malásia
Lohikoski, P., Kujala, J., Haapasalo, H., Härkönen, J., Ala-Mursula, L.	Scopus	Managing barriers of virtual communication in global new product development projects	Gestão de barreiras de comunicação virtual em projetos globais de desenvolvimento de novos produtos	Revisão de literatura, estudo de caso multimétodo, entrevistas semiestruturadas e <i>survey</i> eletrônico	94 funcionários de uma empresa global (EUA, Finlândia e China)
Morley, S., Cormican, K., Folan, P.	Scopus	An analysis of virtual team characteristics: A model for virtual project managers	Características das equipes virtuais em fábricas multinacionais	Revisão exploratória da literatura e uma investigação empírica (estudo de caso indutivo) com entrevistas	Profissionais de uma empresa de dispositivos médicos na Irlanda

Autor	Base de dados	Título	Temas abordados	Metodologia	Amostra
				semiestruturadas (abordagem qualitativa)	
Sénquiz-Díaz, C., Ortiz-Soto, M.	Scopus	A multifold perspective of knowledge sharing and virtual teams: The development of an IMOI model	Gestão do conhecimento em equipas virtuais	Revisão de literatura	Periódicos revisados por pares usando os operadores de busca booleanos AND/OR no banco de dados global ABI/INFORMS
Zhang, Y., Sun, J., Yang, Z., Wang, Y.	Scopus	Mobile social media in inter-organizational projects: Aligning tool, task, and team for virtual collaboration effectiveness	Eficácia da colaboração virtual de projetos interorganizacionais usando a mídia social móvel como principal ferramenta de colaboração	Revisão de literatura e pesquisa qualitativa com aplicação de questionários a inscritos em programas de MBA executivos e gerentes na China e nos EUA	462 respostas válidas, 273 na China e 189 nos EUA

Fonte: Elaborado pela autora.

Para análise das principais informações desta RSL, foram definidas seis grandes categorias de conteúdo: conceitos de equipas virtuais, vantagens e desvantagens do teletrabalho, e-Liderança e gestão das equipas virtuais, principais desafios da e-Liderança e Qualidade de vida no teletrabalho/bem-estar dos teletrabalhadores. O Quadro 3 apresenta de forma sintética as categorias utilizadas para análise e as principais informações analisadas:

Quadro 3 – Categorias de conteúdos abordados nos artigos

Categorias de análise	Principais informações abordadas nos artigos
Definição de equipas virtuais	Grupos de pessoas organizado trabalhando junto em uma organização, mas geograficamente separado e dependente das TICs; equipas que usam ferramentas virtuais para coordenar e executar os processos da equipa; equipa dispersa geograficamente que trabalha de forma interdependente e utiliza tecnologia para se comunicar e colaborar.

Categorias de análise	Principais informações abordadas nos artigos
Desvantagens do teletrabalho	Isolamento social ou profissional, falta do aspecto social cotidiano do trabalho, ansiedade, não compartilhamento de informações e coaprendizagem, visibilidade reduzida do trabalho, custo do trabalho intensificado gerado pela falta de confiança na capacidade e disposição dos funcionários, sobrecarga de <i>e-mails</i> /dados, alienação de funcionários, relações sociais fracas, baixa responsabilização das equipes, baixa confiança, habilidades tecnológicas insuficientes, incapacidade de influenciar mudanças com base no compromisso.
Vantagens do teletrabalho	Maior participação, maior disponibilidade de força de trabalho ininterrupta, oportunidade de alavancar conhecimento e experiência em todo o mundo, maior flexibilidade no horário de trabalho e controle do tempo, aumento da produtividade, alocação de talentos sem ter que realocar fisicamente os indivíduos, acesso a diversos contatos sociais, acesso a uma base de conhecimento potencialmente maior, redução dos tempos e custos de viagem, acesso a uma variedade de conhecimentos especializados, independentemente da localização, acesso e recrutamento de talentos em todo o mundo, e promoção da criatividade e da inovação, melhoria no desempenho e satisfação no trabalho, melhoria da qualidade de vida, redução das taxas de estresse, de rotatividade, de distrações, do absenteísmo, mais flexibilidade para lidar com assuntos familiares melhorando o ambiente familiar, menor desequilíbrio trabalho-família, autonomia para gerenciar o tempo, aumento das oportunidades de trabalho para mulheres e funcionários com deficiência, aumento da conectividade dentro das empresas, disponibilidade de informações, respostas mais rápidas e inovadoras, descentralização no processo de tomada de decisão, redução das hierarquias e dos limites organizacionais.
e-Liderança e gestão das equipes virtuais	O papel da liderança virtual é facilitar as condições de trabalho e manter os colaboradores motivados para alcançar os objetivos. Fatores críticos para o sucesso das equipes virtuais: políticas de recursos humanos para reconhecer, apoiar e recompensar membros e líderes de equipes virtuais; formação inicial e continuada; cultura organizacional receptiva; suporte gerencial contínuo, experiência em colaboração e em tecnologia da informação, oportunidades de interação, visibilidade para os membros da equipe, suporte a diferentes modalidades de trabalho, promoção de um ambiente de serviço integrado, realização de reuniões regulares, acesso igual às informações, protocolos de comunicação e colaboração, confiança e coesão entre os líderes e membros da equipe, empoderamento da equipe, promoção de sistemas de recompensa e confiança.
Principais desafios da e-liderança	Uso de tecnologias colaborativas, compartilhar conhecimento, habilidades para gerenciar várias plataformas de comunicação virtual, atender às necessidades socioemocionais das equipes, promover interações entre a equipe, desenvolver habilidades de comunicação eficazes, dar <i>feedback</i> positivo, reconhecer seu desempenho, construir equipes virtuais eficazes, autônomas, interdependentes, coesas e motivadas, construir e manter a confiança da equipe, definir a estrutura da equipe, processo de trabalho e canais de comunicação, construir uma imagem de alto desempenho, estimular interesses profissionais, unificar o processo de gestão, garantir o apoio da alta administração, promover autodireção e comprometimento, compartilhar poder e influência gerencial, reconhecer diferenças no estilo e filosofia de gestão, promover uma cultura de suporte e melhoria contínua.

Categorias de análise	Principais informações abordadas nos artigos
e-Qualidade de Vida no Trabalho (e-QVT) e bem-estar dos teletrabalhadores	<p>A importância de o líder virtual gerenciar bem o ciclo trabalho-vida de sua equipe. Aspectos relevantes de e-QVT: a melhoria na satisfação no trabalho, a redução das taxas de estresse, da rotatividade e do absenteísmo, a melhoria da qualidade de vida, uma maior flexibilidade para lidar com assuntos familiares, menor desequilíbrio trabalho-família, autonomia para gerenciar o tempo, os quais se destacam como vantagens do teletrabalho.</p> <p>A intervenção da gestão de pessoas com foco na melhoria do bem-estar dos funcionários utilizando ferramentas tais como o compartilhamento de conhecimento ameniza problemas interpessoais, estresse e mal-entendidos baseados em diferenças culturais das equipes virtuais.</p> <p>Funcionários felizes compartilham conhecimento, dão estabilidade à equipe, proporcionam um trabalho contínuo e aumentam a eficácia da equipe. As empresas podem usar as redes sociais <i>on-line</i> para promover o bem-estar social de seus funcionários.</p> <p>São necessários ajustes na estrutura organizacional para estabelecer um relacionamento forte e confiável com os funcionários, a fim de promover a competitividade e manter uma preocupação genuína com o seu bem-estar.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 4 descreve as principais sugestões de pesquisas futuras extraídas dos artigos analisados na RSL, com direcionadores importantes, conforme demonstrado a seguir.

Quadro 4 – Proposições para estudos futuros apontados nos artigos

Proposições para estudos futuros	Autor(es)
Modelos de formação e gestão de equipes virtuais precisam ser desenvolvidos, com base na literatura e em experiências bem-sucedidas, em diferentes contextos organizacionais e culturais, e testados para que possam subsidiar os pesquisadores na definição de variáveis dependentes e independentes e na proposição de possíveis relacionamentos entre elas.	Garro-Abarca; Palos-Sanchez; e Aguayo-Camacho (2021); Morley; Cormican; e Folan (2015).
As relações entre políticas de gestão de pessoas, reconhecimento e recompensa aos membros e líderes de equipes e os níveis de engajamento das equipes virtuais.	Butler; Minbaeva; Makela; Maloney; Nardon; Paunova, e Zimmermann (2018).
Processo de criação de confiança, suas características e mecanismos em equipes virtuais, e a influência da cultura e como as ferramentas digitais podem ser utilizadas para apoiar tal processo.	Alsharo; Gregg; e Ramirez (2017); Ahmad (2017); Contreras; Elif Baykal; Abid (2020); Choi; e Cho (2019); Cortellazzo; Bruni; Zampieri (2019); Mattarelli; Tagliaventi; Carli; Gupta (2017).

Proposições para estudos futuros	Autor(es)
As emoções no contexto das equipes virtuais, com foco no uso de tecnologias, e a comunicação, tecnologia e confiança em equipes virtuais. As relações entre as características individuais dos membros das equipes, tecnologias e as variáveis de suporte gerencial, social e estrutural e como elas interagem entre si.	Contreras; Elif Baykal; e Abid (2020); Esguerra; e Contreras (2016); Johannsen; Zak (2020); Kannan e Garad (2020).
Modelos de avaliação da efetividade de equipes virtuais.	Asgary, e Thamhain, (2016); Glikson; Woolley; Gupta; e Kim (2019).
Métodos mistos de pesquisa e estudos quantitativos com vistas a maior generalização dos resultados a diferentes contextos organizacionais e culturais.	Jemielniak (2016); Chung; Huang (2021).
A influência dos estilos de liderança e da confiança da equipe na predição de desempenho e qualidade de vida no teletrabalho.	Esguerra; Contreras (2016); Korzynski (2015); Sénquiz-Díaz; Ortiz-Soto (2019).
Tendências de redes <i>on-line</i> no engajamento dos funcionários e o envolvimento nas redes sociais <i>on-line</i> dos líderes de equipe em outros países.	Korzynski, P. (2015).
Processo de comunicação, informação e compartilhamento relacionados à colaboração de equipes globais.	Lohikoski, P., Kujala, J., Haapasalo, H., Härkönen, J., Ala-Mursula, L. (2015)
Abordagens multiníveis para capturar a influência do RH e dos líderes no bem-estar e nas interações individuais dos funcionários dentro da equipe, projetos longitudinais para avaliar os efeitos de demandas e recursos de trabalho ocorrem em longo prazo.	Adamovic, M. (2018)
Habilidades gerenciais necessárias para gerir uma equipe virtual e percepção dos membros da equipe virtual quanto às habilidades de liderança e comunicação e à cultura da equipe virtual.	Ramserran, SM; Haddud, A. (2018)

Fonte: Elaborado pela autora.

2.1.3 RSL – Qualidade de Vida no Teletrabalho

Considerando a especificidade do objeto da pesquisa, visando complementar o referencial teórico, foi realizada uma nova Revisão Sistemática de Literatura (RSL), também por meio do protocolo de Cronin, Ryan e Coughlan (2008), com o objetivo de especificar o tema Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT), que é um dos fatores cruciais para o alcance dos resultados do teletrabalho. Realizou-se, então, uma nova busca na base de dados *Scopus*, no Portal Periódicos da CAPES, com o seguinte descritor: “Qualidade de Vida no Teletrabalho”. Inicialmente, foram localizados 27 artigos e, utilizando-se o critério de exclusão para o período de 2015 a 2022, foram selecionados 26 artigos.

2.1.3.1 Seleção dos artigos

A partir da leitura dos títulos e resumos dos 26 artigos, foram excluídos os artigos duplicados, restando 21 para identificação do Qualis CAPES na Plataforma Sucupira da CAPES. Seguindo o mesmo critério da RSL anterior, adotou-se como critério de inclusão a classificação Qualis B2 em diante, mas, considerando a especificidade do tema, ampliaram-se as áreas de busca para de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, Psicologia, Educação Física e Interdisciplinar. Isto posto, foram selecionados 8 artigos aderentes ao tema, a serem analisados, conforme demonstrado na Tabela 6 a seguir:

Tabela 6 – Áreas de avaliação e Qualis Capes e-QVT – base *Scopus*

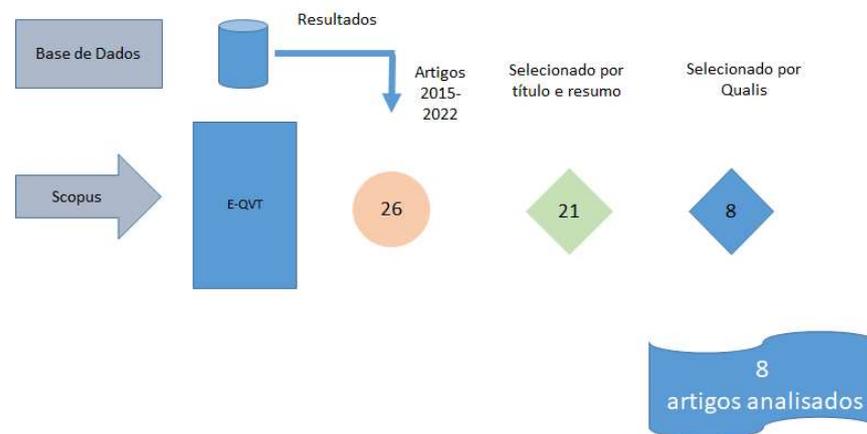
Periódicos	Qualis CAPES	Áreas de avaliação	Quantidade de artigos
Contextus Revista Contemporânea de Economia e Gestão	B1		
Cadernos EBAPE.BR	B2	Administração pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo	4
Revista Subjetividades	B2		
Management Research (Armonk, N.Y.)	B2	Psicologia	1
Psicologia, Saúde & Doenças	A2		
Revista Brasileira de Medicina do Trabalho	B1	Educação Física Interdisciplinar	2
Revista Visa em Debate	B2		
Total			8

Fonte: Elaborada pela autora.

A Figura 2 sintetiza os passos adotados no protocolo de busca relacionado à Qualidade de Vida no Teletrabalho – e-QVT.

Figura 2 – Síntese do Protocolo de Busca – e-QVT

Síntese do Protocolo de Busca e-QVT



Fonte: Elaborada pela autora.

2.1.3.2 Caracterização das pesquisas – e-QVT

Os artigos analisados indicam algumas pesquisas acerca do tema e-QVT, publicadas de 2019 a 2022, incluindo estudos específicos para o setor público. No que se refere à demografia das publicações, foram considerados os metadados dos artigos científicos disponibilizados na base de dados *Scopus*. Na análise da evolução anual da produção científica, verifica-se que uma ocorreu em 2019, três em 2020, uma em 2021 e quatro publicações no ano de 2022, conforme o Gráfico 2, a seguir:

Gráfico 2 – Quantidade de artigos por ano



Fonte: Elaborado pela autora.

Os artigos analisados foram publicados por diferentes autores e universidades e em periódicos diversos, quais sejam: *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, *Revista Visa em Debate*, *Psicologia, Saúde & Doenças*, *Cadernos EBAPE.BR*, *Revista Subjetividades*, *Management Research* (Armonk, N.Y.), sendo apenas dois artigos publicados num mesmo periódico, a *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, conforme apresentado no Quadro 5:

Quadro 5 – Publicações por por periódico, universidade e país

Autores	Periódico	Universidade/ entidade envolvida	País
Paschoal, T., Silva, P. M. da, Demo, G., Fogaça, N., Ferreira, M. C	Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão	Universidade de Brasília	Brasil
Aguiar, S. F. B., Duarte, M. C. A. F., Souza, S. M. G. de	Revista Visa em Debate	ANVISA	Brasil
Mishima-Santos, V., Renier F., Sticca, M.	Psicologia, Saúde & Doenças	Universidade de São Paulo	Brasil
Barreto I. G., Costa R. E. S, de-Oliveira P. M. F. P, Barbosa A. S., da Silva T.	Revista Brasileira de Medicina do Trabalho	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	Brasil
Filardi, F., Mercedes P. de C. R., Zanini, M. T. F.	Cadernos EBAPE.BR	IBMEC e FGV/RJ	Brasil
Rossini, A. P. P., Messias, J. C. C.	Revista Subjetividades	PUC-Campinas	Brasil
Bicalho M. A.; Mallagoli, S. S. I	Revista Brasileira de Medicina do Trabalho	Universidade Federal de São Paulo	Brasil
Gastarena-Balda, L, Ollo-López A, Larraza-Kintana M	Management Research (Armonk, N.Y.)	Universidad Publica de Navarra	Espanha

Fonte: Elaborado pela autora.

Os principais resultados extraídos da RSL sobre Qualidade de Vida no Teletrabalho foram organizados nas seguintes áreas temáticas: título, metodologia, amostra e principais resultados, e estão sintetizados no Quadro 6.

Quadro 6 – Síntese dos resultados RSL Qualidade de Vida no Teletrabalho

Autor	Título	Metodologia	Amostra	Principais resultados
Paschoal, T., Silva, P. M. da, Demo, G., Fogaça, N., Ferreira, M. C	Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal	Pesquisa de levantamento (<i>survey</i>), com recorte transversal e abordagem quantitativa. Dados levantados por meio de questionário e amostragem não probabilística	184 professores da rede pública de ensino do Distrito Federal	Percepções de qualidade de vida no teletrabalho e do redesenho do trabalho no bem-estar no trabalho

Autor	Título	Metodologia	Amostra	Principais resultados
Aguiar, S. F. B., Duarte, M. C. A. F., Souza, S. M. G. de	Teletrabalho na Agência Nacional de Vigilância e a inovação na anuência de importação de produtos para saúde	Análise comparativa baseada em parâmetros inerentes ao fluxo de importação de produtos para saúde	Análise dos processos de licenciamento de importação em postos virtuais, por classe de produto, na Anvisa	Centralização dos teletrabalhadores buscava como resultados a harmonização dos procedimentos de anuência bem como a previsibilidade da análise dos processos de importação, além do incremento de produtividade benéfica à eficiência da Anvisa
Mishima-Santos, V., Renier, F., Sticca, M.	Teletrabalho e impactos na saúde e bem-estar do teletrabalhador: revisão sistemática	Revisão sistemática da literatura nas bases de dados Pepsic, SciELO, Redalyc e PsychINFO (APA)	16 artigos selecionados em 15 periódicos e em 5 áreas diferentes, Administração (33,33%), Ciências Sociais (6,67%), Ergonomia (6,67%), Multidisciplinar (20%), Psicologia (33,33%).	Avaliação da produção científica nacional e internacional acerca dos impactos do teletrabalho para a saúde (mental e física), qualidade de vida no trabalho, satisfação e bem-estar dos teletrabalhadores. Possíveis ações, intervenções e estratégias que promovam a saúde do teletrabalhador e aspectos positivos da e-QVT, tais como: flexibilidade, redução do estresse devido à redução no tempo de deslocamentos, melhoria da produtividade devido ao maior controle do trabalho e gerenciamento do tempo, autonomia e liberdade, mais tempo para a família.
Barreto I. G., Costa R. E. S, de-Oliveira P. M. F. P, Barbosa A. S., da Silva T.	Qualidade de vida e fatores associados em servidores de uma universidade pública em trabalho remoto na pandemia de covid-19	Estudo transversal: aplicação de questionários padronizados sobre aspectos sociodemográficos e econômicos e utilização da Escala Quality of Life 8 item index. A regressão linear múltipla foi usada para verificar associações entre as variáveis usando escores de qualidade de vida como desfecho (valor alfa de 5%).	Amostra de 317 servidores públicos de uma universidade federal entre 25 de agosto de 2020 e 11 de setembro de 2020 que trabalhavam à distância durante a pandemia da covid-19.	Avaliação da Qualidade de Vida no teletrabalho, durante a pandemia da covid-19. Indivíduos mais velhos que permaneceram fisicamente ativos, não fumantes e com um espaço de trabalho em casa tiveram escores médios de QV. Por outro lado, fatores como tarefas domésticas simultâneas, dificuldades financeiras e dificuldades no trabalho causadas pelo distanciamento social tiveram um impacto negativo na QV.

Autor	Título	Metodologia	Amostra	Principais resultados
				As condições e relações de trabalho estão associadas à QV dos funcionários; estratégias voltadas para o cuidado e a atenção à saúde, especialmente aqueles que podem ser realizados remotamente, são fundamentais
Filardi, F., Mercedes P. de C. R., Zanini, M. T. F.	Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal	A metodologia de pesquisa adotada foi de natureza quali-quantitativa. A seleção dos órgãos públicos participantes da pesquisa foi realizada a partir de uma lista dos órgãos que adotaram o teletrabalho há pelo menos dois anos. Dos cinco órgãos contatados, apenas 2 se disponibilizaram a participar da pesquisa	98 teletrabalhadores e 28 gestores do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) e da Receita Federal. Também foram realizadas 4 entrevistas com gestores que forneceram <i>e-mail</i> e telefone na pesquisa.	Vantagens: melhoria da qualidade de vida; maior equilíbrio na relação trabalho × família; maior produtividade; flexibilidade; criação de métricas; redução de custo; estresse; tempo de deslocamento; exposição à violência; e conhecimento da demanda de trabalho. Desvantagens: não adaptação; falta de comunicação; perda de vínculo com a empresa; problemas psicológicos; infraestrutura; e controle do teletrabalhador do teletrabalho na administração pública na percepção dos teletrabalhadores e gestores do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) e da Receita Federal
Rossini, A. P. P., Messias, J. C. C.	Desafios das Trabalhadoras Mães de Crianças pequenas durante a pandemia da covid-19	Método qualitativo, exploratório e fenomenológico. Foram realizados encontros dialógicos individuais com cada participante nos quais buscou-se criar um ambiente de escuta ativa e compreensão empática.	Dentre 30 potenciais participantes inicialmente contatadas, 10 mulheres trabalhadoras mães de crianças entre zero e seis anos e que atuavam em modalidades de trabalho alternativas de residentes no estado de SP	Multiplicidade de papéis femininos, e as consequências dessa sobrecarga de duplas jornadas e os riscos psicossociais envolvidos, que podem ser minimizados ou maximizados a depender da modalidade laboral, das políticas e ferramentas organizacionais implementadas e ofertadas

Autor	Título	Metodologia	Amostra	Principais resultados
Bicalho M. A.; Mallagoli, S. S. I	Trabalho em <i>home office</i> devido à pandemia de covid-19 em uma universidade pública: desafios e potencialidades	Relato da experiência com o teletrabalho, avaliada através da análise do relatório produzido pela instituição sobre o levantamento das necessidades dos trabalhadores em teletrabalho emergencial devido à crise sanitária. Questionário <i>on-line</i> enviado aos teletrabalhadores (83% do corpo docente e 35% da equipe técnico-administrativa educacional)	Um total de 1.560 participantes responderam à pesquisa, sendo 875 técnicos-administrativos e 685 docentes	Oportunidades: aumento da produtividade em relação ao presencial e melhoras na qualidade de vida e saúde mental. Desafios: piora de sintomas mentais na maioria dos trabalhadores que já tinham algum quadro de transtorno mental antes da pandemia, sobrecarga de trabalho, dificuldades em conciliar a rotina de trabalho e atividades domésticas e falta de condições e treinamento para trabalhar em casa no teletrabalho durante a pandemia da covid-19 em uma universidade pública
Gastearena-Balda, L, Ollo-López A, Larrazá-Kintana M	Are public employees more satisfied than private ones? The mediating role of job demands and job resources	Modelo de demanda-recursos do trabalho, apontou que as diferenças na satisfação no trabalho foram explicadas em grande parte pelas características do trabalho oferecidas em cada setor	6.024 funcionários espanhóis públicos e privados	Funcionários públicos estavam mais satisfeitos no teletrabalho do que os privados, uma vez que as condições de trabalho são diferentes. Funcionários públicos, em geral, tiveram menos demandas, mais recursos do trabalho, como salários mais altos, maiores perspectivas de trabalho e de treinamento e menos trabalho de rotina do que os privados.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em complementação à RSL, que utilizou como critério de inclusão apenas artigos, também buscaram-se no Portal de Periódico da CAPES, no Repositório Institucional da Universidade de Brasília (UnB) e da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) trabalhos de conclusão de curso, dissertações de mestrado e teses de doutorado, visando ampliar a base de pesquisa. Para tanto, foram utilizados os seguintes descritores: “Teletrabalho” AND “Qualidade de Vida no Teletrabalho”. Foram identificados cinco trabalhos, os quais também compõem o referencial teórico desta pesquisa. O Quadro 7, a seguir, sintetiza a bibliografia consultada como fonte complementar à RSL para o presente estudo:

Quadro 7 – Teses referentes ao Teletrabalho e e-Qualidade de Vida no Teletrabalho

Autor	Ano	Título	Publicação
Juliana Legentil Ferreira Faria	2020	Desenho do Teletrabalho: Percepções e Práticas	Repositório Institucional UnB
Laize Lopes Soares de Andrade	2020	Desenvolvimento de um instrumento de medição de Qualidade de Vida no Teletrabalho	Repositório Institucional UnB
Míriam Aparecida Mesquita Oliveira	2019	Teletrabalho e atitudes frente à mudança: Estudo multicase no setor público brasileiro	Repositório Institucional UnB
Míriam Aparecida Mesquita Oliveira	2021	Qualidade de vida no teletrabalho obrigatório na administração pública: preditores individuais	Repositório Institucional ENAP
Raphael Fabiano Muniz Fayad	2021	Qualidade de Vida no Teletrabalho: um estudo de caso na Universidade de Brasília	Repositório Institucional UnB

Fonte: Elaborado pela autora.

2.2 Temas abordados na revisão bibliográfica

Esta seção apresenta os principais temas abordados na revisão bibliográfica. Inicialmente, serão apresentados os diversos conceitos de teletrabalho e o teletrabalho no serviço público no Brasil, incluindo os marcos legais. Na sequência, conceitos sobre a gestão das equipes virtuais ou em teletrabalho, vantagens e desvantagens, o papel e os desafios da e-liderança no gerenciamento dessas equipes, Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT) e bem-estar e mal-estar dos teletrabalhadores.

2.2.1 Teletrabalho: conceitos

O teletrabalho vem ganhando espaço, transformando as tradicionais relações laborais a partir da disseminação das tecnologias da informação e telecomunicação nas relações de trabalho. Há diversos conceitos de teletrabalho, segundo a Organização Internacional do Trabalho, *home office*:

[...] é o trabalho realizado pelo trabalhador, em sua residência ou em outro local de sua escolha que não seja o local de trabalho do empregador, remunerado e que resulte em um produto ou serviço, independentemente de quem fornece os equipamentos materiais ou outros insumos utilizados (OIT, 1996, p. 1)

Rocha e Amador (2018, p. 154) destacam que “todas as 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”.

A literatura aponta diversos fatores favoráveis ou contrários à adoção do teletrabalho, os quais estão relacionados 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 dentro da organização ou em nível nacional que favoreça essa forma de trabalho (AGUILLERA *et al.*, 2016, p. 6).

Mele, Bellé e Cucciniello (2021) definem o teletrabalho como um arranjo de trabalho flexível, no qual, por meio do uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), os funcionários trabalham fisicamente fora do ambiente organizacional.

O teletrabalho é uma estratégia da gestão de pessoas, usado para reter servidores e diminuir a rotatividade e o absenteísmo, visando agregar valor à organização e ao desenvolvimento das pessoas. Nas organizações públicas, tem sido implementado aliando inovações tecnológicas à capacidade de reduzir custos, aumentar a produtividade e promover a satisfação pessoal (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018).

2.2.2 Teletrabalho no serviço público no Brasil

Esta subseção abordará o teletrabalho no serviço público brasileiro. A revisão sistemática da literatura realizada por Oliveira e Pantoja (2020) indica que esse tema tem sido estudado nas diversas instituições privadas, mas ainda é incipiente na esfera da administração pública, de modo que não foram identificados estudos relevantes sobre o tema. Outrossim, historicamente, o teletrabalho vem sendo adotado em algumas instituições públicas brasileiras.

Em 1995, o governo brasileiro estipulou, por meio do Decreto nº 1.590, que, em situações especiais nas quais os resultados fossem efetivamente mensuráveis, poderia ser autorizada, pela autoridade superior, a realização de programa de gestão, cujo teor e acompanhamento trimestral deveriam ser publicados no Diário Oficial da União, ficando os servidores envolvidos dispensados do controle de assiduidade.

O Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) foi a primeira instituição pública no Brasil a implantar o teletrabalho, em 2006, e, muito embora não houvesse uma norma geral que tratasse sobre o tema nessa época, a empresa ganhou em produtividade e em economia logística com a adoção do programa de gestão. Gradativamente, outros órgãos também começaram a adotar o teletrabalho no Brasil: o Tribunal de Contas da União (TCU), em 2009, a Receita Federal do Brasil, em 2010, a Advocacia Geral da União (AGU), em 2011, e o Tribunal Superior do Trabalho (TST), em 2012. Em 2016, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio da Resolução nº 227/2016, formalizou o teletrabalho para os órgãos do Poder Judiciário (ANDRADE, 2020).

Em 2018, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) publicou a Instrução Normativa nº 01/2018, com a formalização do teletrabalho no Poder Executivo, a qual estabelecia orientações, critérios e procedimentos gerais para a implementação do programa de gestão do Decreto nº 1.590/1995, mas deixava claro a discricionariedade do programa, que deveria atender à conveniência e ao interesse do serviço, e estipulava três modalidades de execução para a experiência piloto: por tarefa (determinam-se as tarefas e o prazo para a execução); semipresencial (executam-se parcialmente as atividades laborais, em dias da semana ou em turnos por dia); e por teletrabalho (executa-se integralmente fora das dependências físicas da instituição) e a obrigatoriedade da definição de indicadores objetivos das atividades, das metas e do controle dos resultados alcançados (BRASIL, 2018).

Com o advento da pandemia da covid-19, em 2020, o governo federal foi obrigado, de forma repentina, a adotar a modalidade de teletrabalho compulsória, como estratégia para assegurar as atividades laborais e atender às recomendações de isolamento social, frente à crise pandêmica. As transformações digitais e as melhorias nas tecnologias de informação e comunicação (TICs) foram intensificadas e novos desafios emergiram para as organizações e lideranças e, sobretudo, para as equipes de trabalho que, sem preparação prévia, conhecimentos e habilidades, passaram a desenvolver suas atividades na modalidade remota.

Segundo Pantoja, Andrade e Oliveira (2020), teletrabalho compulsório é o trabalho flexível realizado fora do ambiente organizacional, mediado por TICs e adotado de maneira imediata e contingencial para garantir isolamento social e produtividade em situações de crise.

Ainda em 2020, a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal, do Ministério da Economia, publicou a Instrução Normativa (IN) nº 65/2020 com 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 um Programa de Gestão com foco na gestão dos resultados, com base em entregas realizadas em regime presencial, remoto ou híbrido. Na IN, o teletrabalho é definido como atividades exercidas fora das dependências físicas do órgão, por meio do uso de tecnologias que permitam a realização do trabalho remotamente em regimes parcial (com cronograma específico e dispensa de controle de frequência nos dias em que estiver em trabalho remoto) ou integral (com exercício das atividades fora da instituição e dispensa do controle de frequência) (BRASIL, 2020).

Nesse contexto, em 2021, por meio da Portaria nº 590, de 29 de outubro de 2021, em consonância com a suprarreferida Instrução Normativa, o FNDE implementou o Programa de Gestão por Resultados do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE, o PGR-

FNDE, que instituiu o teletrabalho como uma ferramenta para promover a gestão da produtividade e da qualidade das entregas dos servidores da autarquia (BRASIL, 2021).

2.2.3 Equipes virtuais ou equipes em teletrabalho

Os conceitos de equipes virtuais ou equipes em teletrabalho são diversos, mas coadunam para a importância das tecnologias de informação e comunicação (TICs) e da gestão dessas equipes.

Em que pese a diversidade de denominações associadas às equipes virtuais, tais como equipes baseadas em computador, equipes distribuídas, equipes remotas podem ser definidas como equipes que desenvolvem atividades diversas com suporte de tecnologia. São grupos de trabalho espalhados por fronteiras geográficas e/ou organizacionais, mas ligados por meio de tecnologias de informação e comunicação, mediadas por computador para coordenar e executar os processos da equipe e a sincronidade das interações virtuais dos seus membros (MORLEY; CORMICAN; FOLAN, 2015).

Chamakiotis *et al.* (2020) conceituam equipes virtuais como um grupo de pessoas organizado trabalhando juntas, geograficamente separadas, que dependem de TIC para interagir.

Já segundo Garro-Abarca *et al.* (2021), uma equipe virtual é um grupo de pessoas trabalhando juntas em locais diferentes, em colaboração para um projeto comum, utilizando TICs. Estudos apontam que a virtualização da vida organizacional, a transformação digital de processos e as inter-relações dos *stakeholders* como cocriadores de valor são fatores importantes para o trabalho remoto e para o desempenho das equipes virtuais.

Choi e Cho (2019) salientam que uma equipe virtual é uma equipe dispersa geograficamente que trabalha de forma interdependente e utiliza tecnologia para se comunicar e colaborar no tempo e no espaço.

Em suma, há diversos conceitos para equipes virtuais, ou equipes em teletrabalho, mas todos eles apontam para equipes dispersas que trabalham isoladas, mas que utilizam recursos de tecnologia da informação para se comunicar, interagir, compartilhar informações, dar *feedback* e construir uma rede de colaboração.

2.2.4 Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Diversos benefícios e vantagens estão associados à formação de equipes virtuais que atuam na modalidade de teletrabalho, tais como: flexibilidade, participação, disponibilidade de força de trabalho ininterrupta, oportunidade de alavancar conhecimento e experiência, o que aumenta a produtividade (CHOI; CHO, 2019).

As equipes virtuais podem propiciar maiores níveis de responsabilidade e motivação no trabalho, capacitação dos membros, incremento de geração de ideias e escolha de alternativas mais eficazes, acesso a um maior grupo de funcionários com experiência para resolver problemas, alocação de talentos sem realocação física dos indivíduos, acesso a diversos contatos sociais e a uma base de conhecimento mais enriquecida, conforme ressaltam Morley, Cormican e Folan (2015).

Hamersly e Land (2015) também apontam vários benefícios de equipes virtuais, tais como a integração de diferentes culturas, ética, colaboração, comunicação e inovação.

Cortellazzo, Bruni e Zampieri (2019) apontam que equipes virtuais ou equipes em teletrabalho permitem uma redução dos tempos e custos de viagem, possibilitam uma variedade de conhecimentos especializados, facilitam o acesso e o recrutamento de talentos em todo o mundo e promovem a criatividade e a inovação.

Ainda, segundo Contreras *et al.* (2020), diversos autores apontam vantagens das equipes em teletrabalho, dentre as quais se destacam: melhoria no desempenho e na satisfação no trabalho, redução das taxas de estresse, da rotatividade e do absenteísmo, melhoria da qualidade de vida, maior produtividade, criação de um ritmo próprio de trabalho, redução de distrações, mais flexibilidade para lidar com assuntos familiares, menor desequilíbrio trabalho-família, autonomia para gerenciar o tempo, aumento das oportunidades de trabalho para mulheres e funcionários com deficiência, aumento da conectividade dentro das empresas, disponibilidade de informações, respostas mais rápidas e inovadoras, descentralização no processo de tomada de decisão e redução das hierarquias e dos limites organizacionais.

Por outro lado, Choi e Cho (2019) asseveram que, apesar das vantagens significativas que as equipes virtuais ou equipes em teletrabalho podem oferecer às organizações e aos colaboradores, é fundamental identificar como a confiança influencia o comportamento colaborativo entre os membros dessas equipes.

Na esteira dessas constatações, a pesquisa desenvolvida por Contreras *et al.* (2020) aponta que alguns aspectos negativos podem afetar o desempenho das equipes em

teletrabalho, dentre os quais se destacam: o isolamento social ou profissional, a ansiedade, a falta de compartilhamento de informações e de coaprendizagem, a visibilidade reduzida do trabalho, a intensificação do trabalho gerada pela falta de confiança na capacidade e disposição dos funcionários, a sobrecarga de *e-mails* e dados, a alienação de funcionários, as relações sociais fracas, a baixa responsabilização das equipes, a falta de habilidades tecnológicas e a incapacidade de promover mudanças com base no compromisso.

Segundo Faria (2020), uma das desvantagens do teletrabalho é a divisão do espaço familiar com o laboral, o que pode gerar ingerência da família nos momentos de trabalho e intercorrências no desenvolvimento das atividades laborais.

Em síntese, a virtualização digital de recursos tecnológicos e humanos traz implicações imensas para a atuação da liderança eletrônica ou e-liderança, tanto em termos de estilos e perfis de competências quanto de fatores contextuais que podem influenciar o desempenho das equipes virtuais, os quais serão discutidos na próxima seção.

2.2.5 Liderança eletrônica e gestão das equipes em teletrabalho

Contreras *et al.* (2020) abordam em sua pesquisa que os líderes eletrônicos precisam desenvolver habilidades específicas para gerir suas equipes virtuais de forma eficaz, autônoma, interdependente, coesa e motivada: comunicação eficaz e *feedback*, acesso à informação, gestão de desempenho, treinamento, construção de relacionamentos e atendimento às necessidades socioemocionais das equipes. Recomendam, ainda, seis práticas de liderança para gerir equipes em teletrabalho bem-sucedidas: estabelecer e manter o desempenho da equipe através da tecnologia; apreciar e compreender a diversidade; gerenciar bem o ciclo trabalho-vida; monitorar o progresso do trabalho em equipe; aumentar a visibilidade dos membros da equipe; e permitir que se beneficiem do trabalho em equipe.

Por seu turno, Morley, Cormican e Folan (2015) relatam que os e-líderes precisam desenvolver os membros da equipe em uma unidade coesa e gerenciar o desempenho contínua da equipe e os conflitos. Os gestores virtuais devem possuir atributos essenciais que incluem ser um líder, um catalisador de resultados, um facilitador, um destruidor de barreiras, um analista de negócios, um treinador e um exemplo vivo.

Para superar os desafios de gerir uma equipe virtual, os e-líderes precisam definir e revisar periodicamente as normas de comunicação dentro da equipe e das ferramentas de TIC, interagir e dar *feedbacks* regulares, monitorar as contribuições de cada membro e detectar problemas e erros (CORTELLAZZO; BRUNI; ZAMPIERI, 2019).

Segundo enfatizam Esguerra e Contreras (2016), e-Liderança é um processo de influência social mediado por tecnologias de informação que visam produzir mudanças nas atitudes, sentimentos, pensamentos, comportamentos e desempenho entre indivíduos, equipes e organizações, e a comunicação é considerada a principal habilidade.

Já Efimov, Harth e Mache (2020) acentuam que os líderes virtuais enfrentam crescentes desafios quanto à construção e manutenção da confiança, à comunicação via TICs, além da saúde dos funcionários, pois um ambiente de trabalho remoto e flexível pode gerar estresse psicológico.

Van Wart (2016) destaca a importância das habilidades da e-Liderança relacionadas ao uso da tecnologia, à comunicação tradicional, ao compartilhamento de informações, além de aspectos como inspiração, definição de metas e planejamento estratégico, treinamento e solução de problemas na gestão das equipes.

Van Wart *et al.* (2019) e Contreras *et al.* (2020) indicam algumas competências eletrônicas essenciais à e-Liderança: e-comunicação (clareza de comunicação, falta de comunicação, gestão do fluxo de comunicação); *e-social skills* (apoio dos líderes aos membros das equipes), *e-team building skills* (motivação, *accountability* e reconhecimento da equipe), *e-change management* (gestão e técnicas da mudança), *e-technology skills* (uso de TICs, combinação de métodos tradicionais e virtuais, conhecimento tecnológico básico, segurança tecnológica); e e-confiabilidade (senso de confiança, honestidade, consistência, equidade, integridade, confiabilidade no ambiente virtual, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e gestão de diversidade).

Morley, Cormican e Folan (2015) apontam alguns fatores críticos para o sucesso das equipes virtuais: estrutura organizacional, processos de equipe e ambiente virtual e pessoas. A estrutura organizacional refere-se às políticas de recursos humanos para reconhecer, apoiar e recompensar membros e líderes de equipes virtuais; formação inicial e continuada; cultura organizacional receptiva; suporte gerencial contínuo; experiência em colaboração e em tecnologias da informação. Os processos de equipe e ambiente virtual envolvem um ambiente de suporte à formação de equipes virtuais, incluindo oportunidades de interação, visibilidade para os membros da equipe, suporte a diferentes modalidades de trabalho, ambiente que funcione como um serviço integrado, realização de reuniões regulares para atenuar o impacto negativo da falta de comunicação, acesso igual às informações, protocolos de comunicação e colaboração, confiança e coesão.

Garro-Abarca *et al.* (2021) abordam em suas pesquisas que os líderes desempenham um papel central no funcionamento de uma equipe virtual e influenciam o modo como a

equipe lida com os obstáculos e adapta-se aos desafios. Avirtualidade, a inter-relação das tarefas, a confiança influenciada pela comunicação e coordenação para atingir objetivos mútuos e *feedback* também são considerados essenciais para o desempenho das equipes.

Glikson *et al.* (2019) destacam que o *feedback* automatizado é uma ferramenta importante para o gerenciamento de equipes virtuais; todavia, o uso da tecnologia para dar *feedback* às equipes pode ativar tanto mecanismos positivos quanto negativos e produzir consequências boas, mas também adversas. Assim, é necessário entender que tipo de *feedback* é mais eficaz e pode levar a um melhor desempenho.

Levar os membros da equipe a refletir sobre seus processos e analisar construtivamente como melhorar o trabalho em equipe, gerenciar conflitos, dar *feedback* de processos e resultados para suas equipes e ensiná-los a usar essas informações são importantes ferramentas para o gerenciamento de equipes, segundo Martinez-Moreno *et al.* (2015).

Asgary e Thamhain (2016) apontam diretrizes para gerenciar equipes virtuais: definir a estrutura da equipe, processo de trabalho e canais de comunicação; construir uma imagem de alto desempenho; estimular entusiasmo e interesses profissionais; adaptar ferramentas, técnicas e liderança de gerenciamento de projetos à cultura local; unificar o processo de gestão; garantir o apoio da alta administração; promover autodireção e comprometimento; compartilhar poder gerencial; reconhecer diferenças no estilo e filosofia de gestão; e promover uma cultura de melhoria contínua.

Um importante aspecto presente na maioria dos estudos que tratam da e-liderança refere-se à habilidade de gerenciar bem o ciclo trabalho-vida de suas equipes. Fatores de e-Qualidade de Vida no Trabalho (e-QVT) como redução das taxas de estresse, menor desequilíbrio trabalho-família e melhoria da qualidade de vida são apontados por alguns autores como essenciais para a gestão do teletrabalho, os quais serão discutidos na próxima seção.

2.2.6 e-QVT - Qualidade de vida no teletrabalho

Andrade (2020) caracteriza o estado da arte a respeito da qualidade de vida no trabalho e teletrabalho com um recorte temporal de 2008 a 2018. Ela conceitua Qualidade de Vida no Teletrabalho como: “o trabalho realizado fora das dependências físicas da organização, com o uso de tecnologias da comunicação e informação, produzindo com qualidade, com a prevalência

de emoções e humores positivos, proporcionando satisfação, realização pessoal e profissional” (ANDRADE, 2020, p. 55).

Contreras *et al.* (2020) apontam a melhoria na satisfação no trabalho, a redução das taxas de estresse, da rotatividade e do absenteísmo e a melhoria da qualidade de vida como vantagens do teletrabalho.

Chung e Huang (2021) destacam que funcionários felizes compartilham conhecimento, dão estabilidade à equipe, proporcionam um trabalho contínuo e aumentam a eficácia da equipe.

Já Korzynski (2015) aborda que o uso de plataformas de redes sociais *on-line* muda a maneira como as pessoas se comunicam, e por esse motivo as empresas podem usar as redes sociais *on-line* para promover o bem-estar social de seus funcionários.

Prosperar em ambientes de trabalho remotos implica no ajuste da estrutura organizacional, para estabelecer um relacionamento forte e confiável com os funcionários a fim de promover a competitividade e manter uma preocupação genuína com o bem de seus funcionários, segundo Contreras *et al.* (2020).

Por outro lado, Adamovic (2018) destaca que os membros das equipes virtuais sofrem com problemas interpessoais, estresse e mal-entendidos baseados em diferenças culturais, portanto, é importante que a gestão de pessoas intervenha no funcionamento das equipes virtuais, focando na melhoria do bem-estar dos funcionários, com o uso de ferramentas tais como o compartilhamento de conhecimento dos indivíduos, que resultam em sensação de bem-estar.

Mishima-Santos, Renier e Sticca (2020) abordam que as categorias Saúde Mental, Bem-Estar, Satisfação e Qualidade de Vida estão atreladas entre si e apontam aspectos positivos do teletrabalho, tais como flexibilidade, redução do estresse devido à redução no tempo de deslocamento, melhoria da produtividade devido ao maior controle do trabalho e gerenciamento do tempo, autonomia e liberdade, mais tempo para a família; contudo, ressaltam que há poucas intervenções para minimizar os aspectos negativos causados pelo teletrabalho.

Andrade (2020) ressalta que a e-QVT está organizada em cinco dimensões: Autogestão do teletrabalho (atitudes do trabalhador quando realiza o teletrabalho); Contexto do teletrabalho (suporte organizacional recebido e modos de gestão das atividades); Infraestrutura de teletrabalho (condições físicas de trabalho); Estrutura Tecnológica (questões de informática, Softwares e Hardwares); e Sobrecarga de trabalho (esforço dispendido para a realização das atividades no teletrabalho).

Nesse contexto, as percepções sobre a qualidade de vida no teletrabalho e sobre o redesenho do trabalho no bem-estar dos teletrabalhadores podem orientar gestores públicos na gestão do teletrabalho. Ainda, a participação efetiva dos trabalhadores em decisões gerenciais e o suporte organizacional são medidas estratégicas para a prevenção de problemas relacionados à saúde dos teletrabalhadores (PASCHOAL *et al.*, 2022).

Nessa mesma linha, Aguiar, Duarte e Souza (2019) apontam algumas vantagens relacionadas ao teletrabalho, que são fatores determinantes para a adesão ao teletrabalho: a ausência do deslocamento casa/trabalho, a flexibilidade da jornada de trabalho de 40h semanais, a melhoria da qualidade de vida, o horário de trabalho, determinado pelo próprio servidor e conforme sua rotina familiar, o que pode melhorar a qualidade das entregas, além da redução nos índices de absenteísmo e atrasos, por motivos de saúde, o aumento na retenção de talentos e diminuição na rotatividade de pessoal (*turnover*), e eliminação de possíveis riscos de acidentes no trajeto entre a casa e o local de trabalho.

Por outro lado, Barreto *et al.* (2022) abordam alguns fatores que trazem impacto negativo na e-QVT, como: tarefas domésticas simultâneas, dificuldades financeiras e no trabalho causadas pelo distanciamento social.

Filardi, Mercedes e Zanini (2020) apontam que há um caminho viável para o desenvolvimento das práticas de teletrabalho dividido em dois vetores: a) criar mecanismos que ajudem a balancear as atividades profissionais e a vida pessoal dos teletrabalhadores, dando maior atenção à infraestrutura, à tecnologia e ao suporte psicológico; e b) introduzir ferramentas de gestão e controle que visem minimizar a falta de prática dos gestores em administrar pessoas nesse modelo de trabalho, buscando a isonomia no reconhecimento e na avaliação dos teletrabalhadores.

Rossini e Messias (2022) evidenciam a sobrecarga das mulheres-mães-trabalhadoras que se dividem entre a dedicação aos domínios pessoais e laborais. Destacam algumas condições que podem atenuar essa sobrecarga, como contar com uma rede de apoio estruturada, composta por parentes próximos, na efetiva divisão de tarefas com os afazeres domésticos e cuidados com os filhos.

Gastarena-Balda, Ollo-López e Larraza-Kintana (2021) apontaram em seu estudo que os servidores públicos estão mais satisfeitos no teletrabalho do que os funcionários de empresas privadas, uma vez que as condições de trabalho são diferentes. Funcionários públicos, em geral, têm menos demandas e mais recursos do trabalho, tais como salários mais altos, maiores perspectivas de trabalho e de treinamento e menos trabalho de rotina.

Por fim, Bicalho e Mallagoli (2022) apresentam oportunidades e benefícios do teletrabalho, que, além de oferecer proteção contra o vírus na pandemia, possibilitou um aumento da produtividade em comparação com o trabalho presencial, principalmente no que se refere às reuniões. Na esfera individual, o teletrabalho possibilitou melhorias na qualidade de vida, na nutrição, no autocuidado e na saúde mental, além do alívio emocional das tensões que ocorrem no local de trabalho. Por outro lado, destacam algumas barreiras relacionadas à piora de sintomas mentais na maioria dos trabalhadores que já tinham algum transtorno, à sobrecarga de trabalho, às dificuldades em conciliar a rotina de trabalho e as atividades domésticas e à falta de condições e treinamento para trabalhar em casa.

2.2.7 Bem-estar e mal-estar no teletrabalho

Paschoal *et al.* (2022) apontam que o bem-estar no teletrabalho é um dos fatores centrais da Qualidade de Vida no Teletrabalho, com destaque para as dimensões cognitivas e afetivas (emoções e humores), vivenciados no contexto organizacional que proporcionam realização pessoal. O bem-estar no teletrabalho é o resultado da e-QVT.

Nessa linha, Silva (2016 *apud* FAYAD, 2021) destaca que o bem-estar do trabalhador é um dos fatores da Qualidade de Vida no Trabalho, que envolve a percepção positiva dos trabalhadores acerca das condições sociais, psicológicas e emocionais no ambiente laboral. Quanto maior for a percepção de bem-estar no trabalho, maior será a percepção do nível de qualidade de vida no trabalho, ou seja, quando o trabalhador percebe que o seu ambiente laboral proporciona bem-estar, o trabalho torna-se um fator positivo, gerando satisfação, realização e felicidade. De igual modo, o ambiente de trabalho que proporciona mal-estar, caracterizado pela percepção negativa do estado físico, psicológico e social, leva a sentimentos e emoções desagradáveis, como aborrecimento, desconforto, antipatia, desânimo, aversão, desrespeito, ofensas, dentre outros.

A revisão de literatura realizada por Andrade (2020) aponta que o bem-estar e o mal-estar no teletrabalho são modalidades afetivas que indicam se há ou não Qualidade de Vida no Teletrabalho, sendo responsabilidade da Gestão de Pessoas promover a integração entre o ambiente organizacional e o individual para promover a saúde e o bem-estar dos funcionários, em harmonia com a eficiência e a eficácia nos ambientes de trabalho.

No serviço público brasileiro, mesmo que ainda de modo incipiente, “[...] 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” (ANDRADE, 2020, p. 63).

Nesse viés, considerando que o trabalho remoto é uma modalidade recente, pretende-se, com esta pesquisa, traçar um diagnóstico e avaliar os fatores relacionados à Qualidade de Vida no Teletrabalho, visando auxiliar os gestores na implementação efetiva do teletrabalho no FNDE e nos órgãos públicos no Brasil.

3 METODOLOGIA

A metodologia, segundo Marconi e Lakatos (2017), é um conjunto de atividades ordenadas que tem como objetivo mostrar o caminho a ser seguido, visando demonstrar como alcançar os resultados propostos.

Neste capítulo, será apresentada a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, composta pelo tipo de pesquisa; características da organização investigada; população e amostra; instrumentos de pesquisa; procedimentos de coleta de dados; e a análise dos dados.

3.1 Tipo de pesquisa

Esta pesquisa, inicialmente, caracteriza-se pela abordagem descritiva, realizada por meio de uma Revisão Sistemática de Literatura, que apresenta uma visão geral do tema a ser investigado, aborda as principais pesquisas publicadas pela comunidade científica nos últimos anos e oferece uma referência para comparação de resultados com outros estudos análogos. Tem caráter exploratório derivado da lacuna na produção científica relacionada ao tema investigado, do fato de as pesquisas relacionadas à gestão do teletrabalho ainda serem incipientes, especialmente no que se refere ao setor público no Brasil, e, ainda, de que pesquisas relacionadas à percepção dos servidores sobre a Qualidade de Vida no Teletrabalho ainda não estão consolidadas na literatura científica.

O referencial teórico foi composto por artigos publicados em periódicos das bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, buscados no Portal de Periódicos da CAPES, trabalhos de conclusão de curso e dissertações de mestrado localizados nos Repositórios da UnB e da ENAP, além de documentos da administração pública brasileira, tais como Instruções Normativas e Portarias.

O estudo tem características qualitativas e quantitativas (abordagem mista) e envolve informações numéricas e de texto (CRESWELL, 2010), uma vez que foi utilizada, como instrumento, a Escala Qualidade de Vida no Teletrabalho, contendo questões abertas e fechadas (MARCONI; LAKATOS, 2017). A Escala e-QVT é composta por um questionário com questões objetivas numa escala *Likert* (pontuação de 0 a 10, onde “0” é igual a “Discordo Totalmente” e “10” é igual a “Concordo Totalmente” em cada afirmativa) e com questões abertas discursivas, nas quais o participante estava livre para dar sua opinião sobre o que, na sua percepção, causa bem-estar e mal-estar no teletrabalho.

A pesquisa também pode ser classificada como um estudo de caso que avaliou as dimensões de Qualidade de Vida no Teletrabalho no FNDE, e os seus resultados subsidiarão a gestão da autarquia na melhoria do Programa de Gestão por Resultados.

O Quadro 8, a seguir, detalha a metodologia utilizada nesta pesquisa.

Quadro 8 – Metodologia de pesquisa

Abordagem	Exploratória, descritiva, quantitativa e qualitativa		
Técnica de pesquisa	Bibliografia	Escala e-QVT	
Instrumentos	Bases de dados e bibliotecas	Questionário	Questões abertas
Fonte	Secundário	Primário	Primário
Coleta de dados	Portal CAPES, Repositórios e portal de órgãos federais	Elaboração das questões e aplicação	Elaboração das questões e aplicação
Tipo de material	Livros, artigos, dissertações, Portaria, Instruções Normativas	Planilha em Excel com dados numéricos	Planilha com dados abertos
Registro dos dados	Leitura, resumos	Síntese dos dados em planilha Excel	Síntese das respostas coletadas em planilha Excel
Análise dos dados	Elaboração da dissertação a partir dos resumos	Análise estatística descritiva e inferencial	Análise de conteúdo e Nuvem de Palavras

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Andrade (2020).

3.2 Características da organização investigada

O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), autarquia federal criada em 1968, é responsável pela execução de políticas educacionais do Ministério da Educação (MEC) e tem como missão prestar assistência técnica e financeira e executar ações que contribuam para uma educação de qualidade a todos; como visão, ser referência na implementação de políticas públicas; e como valores, compromisso com a educação, ética e transparência, excelência na gestão, acessibilidade e inclusão social, responsabilidade ambiental, inovação e empreendedorismo.

Para alcançar a melhoria e garantir uma educação de qualidade a todos, em especial a educação básica da rede pública, o FNDE tornou-se o maior parceiro dos 26 estados, dos 5.565 municípios e do Distrito Federal. Nesse contexto, os repasses de recursos são divididos em constitucionais, automáticos e voluntários. Além de inovar o modelo de compras governamentais, os diversos projetos e programas em execução – Alimentação Escolar, Livro Didático, Dinheiro Direto na Escola, Biblioteca da Escola, Transporte do Escolar, Caminho da Escola, Reestruturação e Aquisição de Equipamentos para a Rede Escolar Pública de Educação

Infantil, Plano de Ações Articuladas – fazem do FNDE uma instituição de referência na Educação Brasileira (BRASIL, 2018).

Para executar os programas e ações pelos quais é responsável, o FNDE tem a seguinte estrutura organizacional, conforme detalhado no Apêndice B (BRASIL, 2022):

- I. órgão colegiado: Conselho Deliberativo;
- II. órgão de assistência direta e imediata ao Presidente do FNDE: Gabinete;
- III. órgãos seccionais:
 - a. Procuradoria Federal;
 - b. Auditoria Interna;
 - c. Corregedoria;
 - d. Diretoria de Administração;
 - e. Diretoria de Tecnologia e Inovação;
 - f. Diretoria Financeira.
- IV. órgãos específicos singulares:
 - a. Diretoria de Ações Educacionais;
 - b. Diretoria de Gestão, Articulação e Projetos Educacionais;
 - c. Diretoria de Gestão de Fundos e Benefícios.

Dados da Gestão de Pessoas do FNDE apontam que a autarquia conta com 1095 cargos efetivos, sendo que há vacância de 679 cargos, portanto, há 416 servidores efetivos. Nada obstante, ainda, estão cedidos a outros órgãos 73 servidores, totalizando apenas 343 servidores em exercício na sede (dados de set./2022) para desempenhar suas atividades.

O FNDE possui dois cargos em sua estrutura: Especialista em Financiamento e Execução de Programas e Projetos Educacionais, com requisito de nível superior em qualquer área e Técnico em Financiamento e Execução de Programas e Projetos Educacionais, com requisito de nível médio. Nesse contexto, o teletrabalho tem sido, atualmente, uma ferramenta estratégica da Gestão de Pessoas para a retenção e para a melhoria da qualidade de vida dos servidores.

Nesse cenário, a partir da experiência de 2020, na qual o teletrabalho foi instituído de maneira compulsória em todo o governo federal, como medida de manutenção dos serviços públicos e política de isolamento social de proteção aos servidores, em razão da pandemia da covid-19, em 2021, por meio da Portaria nº 590, de 29 de outubro de 2021, foi implementado, no FNDE, o Programa de Gestão por Resultados do FNDE, o PGR-FNDE, o qual instituiu o teletrabalho como modalidade de trabalho, visando promover a gestão da produtividade e da

qualidade das entregas dos servidores da Autarquia e contribuir com a melhoria da Qualidade de Vida dos Teletrabalhadores.

Para registro e acompanhamento do Programa, o governo federal adotou o Sistema do Programa de Gestão (SISGP), desenvolvido pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), que tem sido amplamente utilizado por órgãos e entidades do Executivo. No SISGP são cadastrados os programas de gestão de cada unidade, com as respectivas atividades passíveis de serem desenvolvidas de forma remota, o grau de dificuldade de cada uma delas e, ainda, a quantidade de vagas disponíveis, os resultados e benefícios e o cronograma de cada programa de gestão.

Com o Programa de Gestão em execução e o candidato aprovado à vaga, o servidor elabora o seu plano de trabalho mensal, contendo a forma de execução, integral ou parcial, a data de início e fim, as atividades previstas a serem desempenhadas naquele plano de trabalho, o tempo a ser dispendido na execução daquela atividade e, após finalizado, encaminha para aceite do chefe imediato.

À medida que o plano é executado, o servidor insere as atividades desenvolvidas e encaminha para homologação da chefia. O SISGP, muito embora não seja uma ferramenta de fácil manejo, possibilita o registro de todas as atividades desenvolvidas e o controle e acompanhamento do trabalho remoto de cada teletrabalhador pelas respectivas chefias e pela alta gestão.

Assim, após 01 ano da implementação do PGR-FNDE, o programa ainda se encontra em fase de ambientação, e a avaliação das dimensões relacionadas à Qualidade de Vida no Teletrabalho poderá oferecer um diagnóstico do teletrabalho no FNDE, visando avaliar se o trabalho remoto tem contribuído para a melhoria da e-QVT e, ainda, dar subsídios à gestão de pessoas para a sua continuidade e para a melhoria dos pontos que oferecem risco à saúde do teletrabalhador e, conseqüentemente, reduzem a produtividade e o desempenho.

Nesse contexto, a presente pesquisa, realizada com todos os servidores que aderiram ao PGR-FNDE, teve como objetivo identificar a percepção dos teletrabalhadores acerca da Qualidade de Vida no Teletrabalho e identificar os facilitadores e os pontos de atenção à gestão e implementação do trabalho remoto no FNDE.

3.3 População e amostra

O FNDE possui em sua força de trabalho 343 servidores públicos em exercício na sede. Desse total, 260 servidores aderiram ao Programa de Gestão por Resultados (PGR-

FNDE), sendo 200 na modalidade de teletrabalho integral e 60 em parcial, conforme dados da Coordenação Geral de Gestão de Pessoas levantados em setembro/2022. Com efeito, o tamanho da população definido para esta pesquisa é o número total de servidores que aderiram ao PGR-FNDE, ou seja, 260 teletrabalhadores.

Para calcular o tamanho da amostra, utilizou-se a seguinte fórmula:

$$n = \frac{k^2qpN}{e^2(N-1)+k^2pq}$$

Onde:

- n = número total de pessoas que poderiam responder ao questionário (tamanho da população);
- e = margem de erro: diferença entre as respostas da amostra e do total da população;
- k = nível de confiança: probabilidade de que as respostas sejam corretas. Nesta pesquisa foi utilizado o nível de confiança: k = 1,96, equivalente a 95%, conforme demonstrado na Figura 3, abaixo:

Figura 3 – Nível de confiança

Nível de confiança	90%	95%	99%
Valor de K	1,65	1,96	2,58

Fonte: Software QuestionPro.

Desse modo, considerando o tamanho da população igual a 260 servidores, o grau de confiança de 95% e margem de erro de 5%, o tamanho da amostra foi definido em 155 respostas válidas, conforme calculadora eletrônica de amostras de pesquisas do *software* QuestionPro, disponível em <https://static.questionpro.com/pt-br/mobile-diaries.html>, demonstrado na figura 4 a seguir:

Figura 4 – Calculadora eletrônica: tamanho da amostra

Nível de Confiança 95% 99%
 Margem de erro
 População

 Amostra ideal

Fonte: Software QuestionPro.

3.4 Procedimentos de coleta de dados

O procedimento utilizado para a coleta de dados caracterizou-se pela aplicação de um questionário eletrônico (elaborado no Google Forms) com perguntas fechadas e abertas. Inicialmente, foi solicitado à Coordenação Geral de Gestão de Pessoas e Organização (CGPEO) os dados dos servidores que haviam aderido ao PGR-FNDE, a qual encaminhou uma planilha Excel com as referidas informações.

Em seguida, foi enviado um *link* de acesso ao questionário para o *e-mail* institucional de todos os servidores do FNDE que aderiram ao PGR-FNDE. O questionário ficou disponível para recebimento de respostas no período de 11/10/2022 a 01/11/2022. A previsão inicial era de 10 dias, contudo, visando ampliar o número de respostas válidas, o prazo foi prorrogado. Desse modo, foram recebidas 158 respostas completas no referido período, correspondente a uma taxa de retorno de 60,7%.

3.5 Instrumentos de pesquisa

Como instrumento de pesquisa, a Escala e-QVT, desenvolvida e validada por Andrade (2020), foi utilizada para este estudo com vistas à mensuração da percepção dos servidores acerca da Qualidade de Vida no Teletrabalho no FNDE. Destaca-se que foi incluída mais uma dimensão na Escala e-QVT, que aborda aspectos da Gestão do Teletrabalho, composta por quatro itens. As questões foram adaptadas de uma pesquisa projetada pelo Comitê de Gestão de Pessoas dos Tribunais de Contas, aplicada em março de 2021 pelo Instituto Rui Barbosa, a qual teve como objetivo identificar questões relacionadas ao teletrabalho antes e durante a

pandemia da covid-19 para subsidiar a elaboração de diretrizes para essa modalidade de trabalho. Essa pesquisa foi dividida em três blocos, antes, durante e após pandemia, e o bloco 3 trouxe questões relacionadas à gestão do teletrabalho que visavam contribuir com a institucionalização do teletrabalho no serviço público num cenário futuro pós-pandemia (INSTITUTO RUI BARBOSA, 2021).

Assim, a Escala e-QVT aplicada neste estudo era composta por 31 questões fechadas abrangendo seis dimensões do teletrabalho: Autogestão (11 itens), que tinha como objetivo avaliar as atitudes no teletrabalho; Contexto (6 itens), que pretendia avaliar o suporte organizacional; Infraestrutura (3 itens), com as condições físicas do trabalho e ergonomia do mobiliário; Estrutura Tecnológica (3 itens), com questões referentes ao suporte de TICs; Sobrecarga de Trabalho (4 itens), que pretendia avaliar o esforço para a realização das atividades; e Gestão do Teletrabalho (4 itens), os quais não constavam na Escala e-QVT desenvolvida por Andrade, mas que foram adaptados da pesquisa do Instituto Rui Barbosa, com questões referentes à gestão das atividades. Outrossim, o instrumento utilizou a escala de concordância do tipo Likert de 10 pontos (variando de 0, discordo totalmente, a 10, concordo totalmente); continha, ainda, duas questões abertas que tinham o objetivo de avaliar, na percepção dos teletrabalhadores, o que causa bem-estar e mal-estar no teletrabalho e, por fim, questões referentes ao perfil dos teletrabalhadores (11 itens).

O Quadro 9, a seguir, especifica as questões que compõem o instrumento relacionadas às respectivas dimensões do teletrabalho e o que se pretende avaliar em cada uma delas:

Quadro 9 – Fatores de e-QVT e gestão do teletrabalho

Dimensões de e-QVT	O que se pretende avaliar	Indicadores
Autogestão do teletrabalho	Atitudes no teletrabalho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conciliação da vida pessoal com a profissional 2. Percepção de melhoria da qualidade do trabalho na modalidade teletrabalho 3. Disposição para realizar o trabalho, por não ter que se deslocar até a instituição 4. Percepção de que o teletrabalho proporciona estilo de vida mais saudável 5. Satisfação ao realizar as atividades em teletrabalho 6. Percepção sobre auto-organização no teletrabalho 7. Proximidade com a família devido ao teletrabalho 8. Capacidade de estabelecer rotina no teletrabalho 9. Capacidade de controlar o próprio horário no teletrabalho 10. Percepção sobre momentos livres durante o dia de teletrabalho 11. Capacidade de autodisciplina na execução das atividades

Dimensões de e-QVT	O que se pretende avaliar	Indicadores
Contexto do teletrabalho	Suporte organizacional	12. Avaliação sobre a possibilidade de opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas 13. Percepção sobre o apoio do FNDE para as atividades de teletrabalho 14. Percepção sobre a valorização do resultado do trabalho realizado 15. Avaliação sobre o apoio da chefia para a realização do teletrabalho na unidade 16. Percepção sobre possibilidade de negociação das tarefas com a chefia 17. Percepção sobre possibilidade de promoção estando em teletrabalho
Infraestrutura	Condições físicas do trabalho e ergonomia do mobiliário	18. Percepção sobre a adequação do espaço físico onde são exercidas as atividades no teletrabalho 19. Percepção sobre a luminosidade adequada do local onde realiza o teletrabalho 20. Percepção sobre a ergonomia dos móveis utilizados para a execução das tarefas
Estrutura Tecnológica	Suporte de TICs	21. Avaliação sobre conexão com a internet para atendimento das necessidades do teletrabalho 22. Percepção sobre a velocidade da rede de internet para trabalhar de forma satisfatória 23. Avaliação sobre a efetividade dos <i>softwares</i> necessários para o desenvolvimento do trabalho fora do FNDE
Sobrecarga de Trabalho	Esforço para a realização das atividades	24. Avaliação sobre o aumento da carga de trabalho durante o teletrabalho 25. Percepção sobre maior cobrança por resultados no teletrabalho 26. Percepção sobre precisar trabalhar mais para ser reconhecido 27. Percepção sobre exigência de maior comprometimento no teletrabalho
Gestão do Teletrabalho	Gestão das atividades	28. Percepção sobre o <i>feedback</i> recebido da chefia 29. Avaliação sobre ações de capacitação à distância referentes às atividades desempenhadas 30. Avaliação sobre ações de atenção à saúde física e mental 31. Percepção sobre preservação das relações de trabalho por meio de encontros e reuniões
Bem-estar e mal-estar		32 e 33. Avaliação sobre o que causa bem-estar e mal-estar no teletrabalho
Perfil do servidor	Características demográficas	1 a 11. Idade, sexo, estado civil, filhos menores que morem com o servidor, escolaridade, cargo, função, setor de trabalho, tempo de serviço, continuidade e frequência do teletrabalho

Fonte: Elaborado pela autora com adaptações de Andrade (2020).

O questionário encaminhado aos servidores para coleta de dados está detalhado no Apêndice A: Questionário – Qualidade de Vida no Teletrabalho.

Andrade (2020, p. 130) aponta que a Escala e-QVT apresentou altos índices de confiabilidade mensurados pelo Teste de Alfa de Cronbach:

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.

Isso é especificado na Tabela 7, a seguir:

Tabela 7 – Índices Alfa de *Cronbach* – Escala e-QVT de Andrade

Alfa de <i>Cronbach</i>	Autogestão	Contexto	Infraestrutura	Estrutura Tecnológica	Sobrecarga
	0,837	0,792	0,792	0,889	0,734

Fonte: Adaptado de Andrade (2020).

Após a aplicação da Escala e-QVT para a coleta dos dados, foram realizadas as tabulações e análises dos dados, e os resultados encontrados serão discutidos na próxima seção.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados e os resultados da pesquisa. Na primeira etapa, foi realizada a análise dos dados secundários coletados na revisão sistemática de literatura e na bibliografia complementar acerca do tema investigado, conforme já detalhado na seção 2.1 - Referencial Teórico.

Na sequência, realizou-se a revalidação da Escala e-QVT construída por Andrade, por meio da aplicação do teste de Alfa de Cronbach, a fim de confirmar a confiabilidade dos itens nas dimensões já testadas e verificar a confiabilidade dos itens relacionados à dimensão Gestão do Teletrabalho.

Após a aplicação do questionário, coleta e tabulação dos dados primários, foi realizada a identificação e a análise estatística descritiva do perfil dos participantes da pesquisa.

Em seguida, foi realizada a análise estatística descritiva dos dados quantitativos coletados pelo questionário. Os resultados estão apresentados em tabelas e gráficos sistematizados, corroborando Marconi e Lakatos (2017, p. 184-185): “tabelas ou quadros é um método estatístico sistemático de apresentar os dados em colunas verticais ou fileiras horizontais, que obedece à classificação dos objetos ou materiais de pesquisa e gráficos são figuras que servem para a representação dos dados”.

Logo, para análise dos dados coletados nas questões abertas do questionário aplicado no FNDE, foi realizada a análise de conteúdo das respostas, por meio da categorização das palavras e da criação de Nuvem de Palavras.

As análises dos resultados obtidos em cada etapa da pesquisa estão detalhadas nas subseções seguintes.

4.1 Revalidação da Escala e-QVT

Para revalidação da Escala e-QVT, realizou-se o teste de Alfa de Cronbach para avaliação da confiabilidade e consistência interna do instrumento. Segundo Freitas e Rodrigues (2005), a classificação da confiabilidade do coeficiente Alfa de Cronbach é efetuada de acordo com os intervalos apresentados na Tabela 8, a seguir:

Tabela 8 – Coeficiente Alfa de Cronbach

Intervalos do coeficiente Alfa de Cronbach	Resultado
$\alpha \leq 0,30$	Muito baixa
$0,30 < \alpha \leq 0,60$	Baixa
$0,60 < \alpha \leq 0,75$	Moderada
$0,75 < \alpha \leq 0,90$	Alta
$\alpha > 0,90$	Muito alta

Fonte: Elaborada pela autora com base em Freitas e Rodrigues (2005).

Assim, foram calculadas as correlações entre as variáveis e efetuado o teste de Alfa de Cronbach para cada dimensão da Escala e-QVT, e os resultados serão detalhados a seguir. Na dimensão de Autogestão, as correlações entre as variáveis apresentaram resultados altos, sendo que a única variável que teve correlação abaixo de 0,4 com as demais foi a 10, “Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho”, conforme demonstra a Tabela 9, a seguir:

Tabela 9 – Correlações dimensão Autogestão

Var.	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11
q1	1										
q2	0,451	1									
q3	0,628	0,6	1								
q4	0,499	0,48	0,63	1							
q5	0,628	0,51	0,76	0,65	1						
q6	0,607	0,52	0,72	0,56	0,62	1					
q7	0,544	0,42	0,58	0,66	0,66	0,53	1				
q8	0,67	0,5	0,69	0,52	0,65	0,78	0,52	1			
q9	0,713	0,37	0,47	0,41	0,51	0,58	0,43	0,67	1		
q10	0,294	0,08	0,13	0,31	0,26	0,22	0,28	0,25	0,27	1	
q11	0,624	0,51	0,75	0,47	0,62	0,83	0,47	0,84	0,604	0,18	1

Fonte: SPSS.

O Alfa de Cronbach referente à Autogestão apresentou resultado de 0,923, conforme Tabela 10, o que demonstra confiabilidade muito alta para essa dimensão.

Tabela 10 – Alfa de Cronbach Autogestão

Alfa de Cronbach	Itens
0,923	11

Fonte: SPSS.

Na dimensão Contexto, as correlações não apresentaram resultados tão altos, conforme detalhado na Tabela 11 abaixo:

Tabela 11 – Correlações dimensão Contexto

Var.	q12	q13	q14	q15	q16	q17
q12	1					
q13	0,224	1				
q14	0,433	0,476	1			
q15	0,304	0,274	0,372	1		
q16	0,451	0,353	0,42	0,579	1	
q16	0,393	0,232	0,5	0,338	0,33	1

Fonte: SPSS.

O Alfa de Cronbach relacionado ao Contexto apresentou resultado de 0,741, conforme Tabela 12 abaixo, o que demonstra confiabilidade moderada.

Tabela 12 – Alfa de Cronbach Contexto

Alfa de Cronbach	Itens
0,741	6

Fonte: SPSS.

Na dimensão Infraestrutura, as correlações também apresentaram resultados altos, conforme detalhado na Tabela 13, a seguir:

Tabela 13 – Correlações dimensão Infraestrutura

Var.	q18	q19	q20
q18	1		
q19	0,817	1	
q20	0,631	0,555	1

Fonte: SPSS.

O Alfa de Cronbach de Infraestrutura apresentou resultado de 0,819, conforme Tabela 14, a seguir, o que demonstra confiabilidade alta nessa dimensão.

Tabela 14 – Alfa de Cronbach Infraestrutura

Alfa de Cronbach	Itens
0,819	3

Fonte: SPSS.

Na dimensão Estrutura Tecnológica, as correlações também não apresentaram resultados tão altos, uma vez que duas correlações ficaram abaixo de 0,4, conforme Tabela 15, a seguir:

Tabela 15 – Correlações dimensão Estrutura Tecnológica

Var.	q21	q22	q23
q21	1		
q22	0,711	1	
q23	0,36	0,376	1

Fonte: SPSS.

O Alfa de Cronbach relacionado à Estrutura Tecnológica apresentou resultado de 0,702, conforme Tabela 16, o que demonstra confiabilidade moderada nessa dimensão.

Tabela 16 – Alfa de Cronbach Estrutura Tecnológica

Alfa de Cronbach	Itens
0,702	3

Fonte: SPSS.

Na dimensão Sobrecarga, as correlações também apresentaram resultados altos, conforme detalhado na Tabela 17:

Tabela 17 – Correlações dimensão Sobrecarga

Var.	q24	q25	q26	q27
q24	1			
q25	0,584	1		
q26	0,507	0,458	1	
q27	0,309	0,369	0,409	1-

Fonte: SPSS.

O Alfa de Cronbach referente à Sobrecarga apresentou resultado de 0,756, conforme Tabela 18, o que demonstra confiabilidade alta.

Tabela 18 – Alfa de Cronbach Sobrecarga

Alfa de Cronbach	Itens
0,756	4

Fonte: SPSS.

Na dimensão Gestão do Teletrabalho, as correlações apresentaram resultados baixos, conforme demonstra a Tabela 19:

Tabela 19 – Correlações dimensão Gestão

Var.	q28	q29	q30	q31
q28	1			
q29	0,388	1		
q30	0,261	0,302	1	
q31	0,289	0,241	0,103	1

Fonte: SPSS.

Com efeito, o Alfa de Cronbach referente à Gestão do Teletrabalho apresentou resultado de 0,553, conforme Tabela 20, o que demonstra confiabilidade baixa nessa dimensão.

Tabela 20 – Alfa de Cronbach Gestão

Alfa de Cronbach	Itens
0,553	4

Fonte: SPSS.

Destaca-se que as variáveis referentes à gestão do teletrabalho foram incluídas na Escala e-QVT de modo a subsidiar os gestores do teletrabalho no FNDE na melhoria das ações constantes do PGR – Programa de Gestão por Resultados. Nesse sentido, a partir do resultado da confiabilidade e da consistência interna dos itens que compõem essa dimensão, sugere-se proceder a uma análise conceitual mais aprofundada, a fim de aprimorar os indicadores relacionados a essa dimensão, sem, contudo, desmerecer os resultados coletados na pesquisa.

Nada obstante, considerando a análise de cada dimensão, pode-se concluir que a escala de modo geral é confiável, conforme especificado na Tabela 21:

Tabela 21 – Índices Alfa de Cronbach – Escala e-QVT - FNDE

Alfa de Cronbach	Autogestão	Contexto	Infraestrutura	Estrutura Tecnológica	Sobrecarga	Gestão
	0,923	0,741	0,819	0,702	0,756	0,553

Fonte: SPSS.

Na sequência, foi realizado o Teste de Esfericidade de Bartlett para avaliar a hipótese de que a matriz de correlação dos dados é uma matriz identidade, a qual indica que o modelo fatorial é inapropriado. O esperado é rejeitar a hipótese, ou seja, o resultado do teste deve ser estatisticamente significativo ($p < 0,05$). O teste de Bartlett para a Escala e-QVT apresentou

índice de 2939,346 e $p=0$, demonstrando que o resultado é estatisticamente significativo. Em seguida, foi realizado o teste de medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que pode variar de 0 a 1, sendo que quanto mais próximo de 1 maior a correlação entre os itens da escala. O teste KMO apresentou índice de 0,883, o que demonstra correlações significativas entre os itens da escala (HAIR *et al.*, 2009).

A Tabela 22 apresenta os resultados dos testes de Bartlett e do KMO, respectivamente.

Tabela 22 – Resultados dos Testes de Bartlett e KMO

Teste	Estatística/Índice	Valor-p
Bartlett	2939,346	0,0
KMO	0,883	0,0

Fonte: SPSS.

Ainda com o objetivo de validar estatisticamente a Escala e-QVT, foram calculados os autovalores de cada uma das dimensões. Segundo Johnson e Wichern (2007), para que as dimensões sejam aceitáveis, é necessário que os autovalores da análise fatorial exploratória (AFE) sejam maiores que 1. Nas seis dimensões do questionário, os autovalores apresentaram resultados acima de 1, conforme demonstra a Tabela 23:

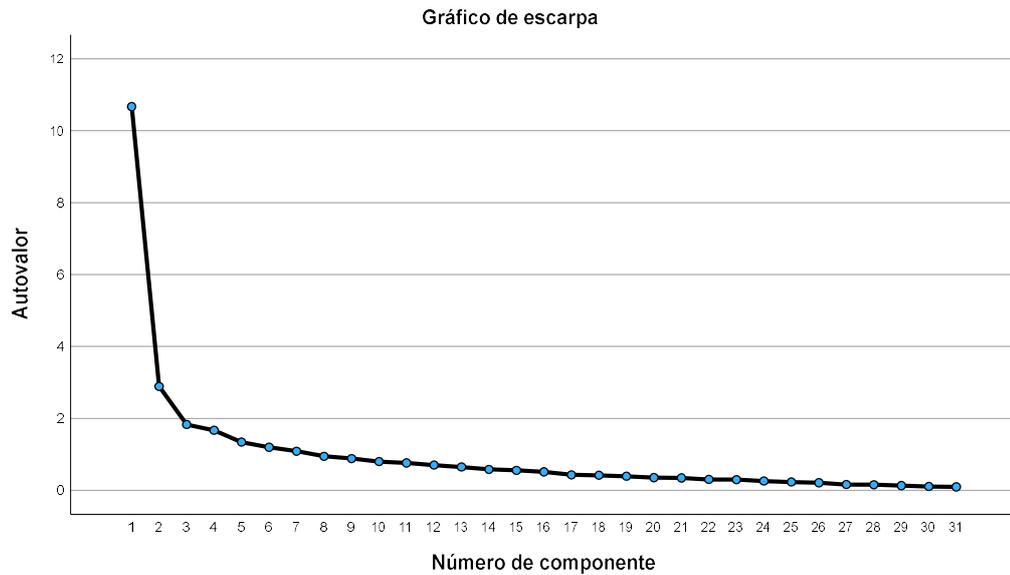
Tabela 23 – Autovalores das Dimensões da AFE

Dimensão	Autovalores
1	10,67
2	2,889
3	1,832
4	1,67
5	1,343
6	1,198

Fonte: SPSS.

A Figura 5 evidencia os resultados dos autovalores, de maneira gráfica. Destaca-se que o gráfico na horizontal indica que o fator não está bem discriminado. Nada obstante, observa-se que, mesmo nas variáveis referentes à sexta dimensão (Gestão do Teletrabalho), o gráfico ainda não está totalmente na horizontal.

Figura 5 – Gráfico dos Autovalores das Dimensões da AFE



Fonte: SPSS.

4.2 Perfil sociodemográfico dos participantes

Nesta seção, serão apresentadas as análises estatísticas descritivas demográficas dos participantes da pesquisa.

Em relação à faixa etária, dos 158 participantes da pesquisa, 13 têm entre 18 e 25 anos (0,6%), 12 entre 26 e 33 anos (7,6%), 68 entre 34 e 41 anos (43%), 35 entre 42 e 49 anos (22,2%) e 42 têm acima de 50 anos (26,6%), conforme pode ser observado na Tabela 24:

Tabela 24 – Análise descritiva por idade

Idade	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Acima de 50 anos	42	26,6	26,6	26,6
Entre 18 e 25 anos	1	,6	,6	27,2
Entre 26 e 33 anos	12	7,6	7,6	34,8
Entre 34 e 41 anos	68	43,0	43,0	77,8
Entre 42 e 49 anos	35	22,2	22,2	100,0
Total	158	100,0	100,0	

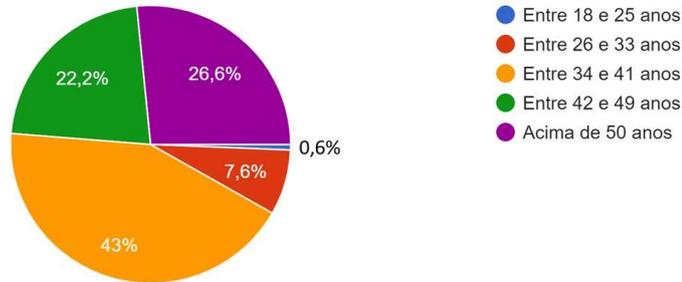
Fonte: Elaborada pela autora.

O gráfico 3 apresenta de forma visual as porcentagens por faixa etária dos participantes da pesquisa.

Gráfico 3 – Idade dos participantes

1. Qual a sua idade?

158 respostas



Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao gênero, observa-se que 98 participantes são do gênero feminino (62%) e 60 são do gênero masculino (38%), conforme detalha a Tabela 25:

Tabela 25 – Análise descritiva por gênero

Gênero	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Feminino	98	62,0	62,0	62,0
Masculino	60	38,0	38,0	100,0
Total	158	100,0	100,0	

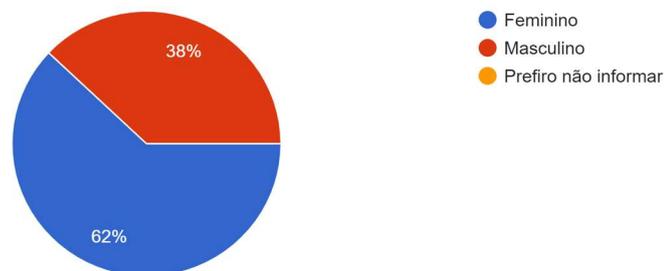
Fonte: Elaborada pela autora.

O gráfico 4 apresenta as porcentagens relativas ao gênero dos participantes do estudo.

Gráfico 4 – Gênero dos participantes

2. Qual o seu gênero?

158 respostas



Fonte: Elaborado pela autora.

No que se refere ao estado civil, 71,5% dos participantes são casados ou vivem em união estável, 15,8% são solteiros, 9,5% divorciados, 2,5% outros e 0,6% viúvos, conforme demonstra a Tabela 26:

Tabela 26 – Análise descritiva por estado civil

Estado Civil	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Casado (a) ou em União Estável	113	71,5	71,5	71,5
Divorciado (a)	15	9,5	9,5	81,0
Outro	4	2,5	2,5	83,5
Solteiro (a)	25	15,8	15,8	99,4
Viúvo (a)	1	,6	,6	100,0
Total	158	100,0	100,0	

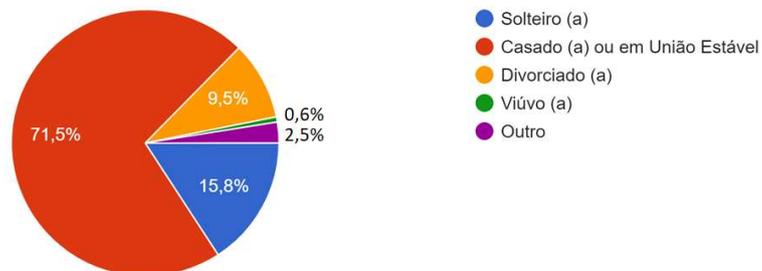
Fonte: Elaborada pela autora.

O Gráfico 5 demonstra as porcentagens relativas ao estado civil dos participantes da pesquisa.

Gráfico 5 – Estado civil dos participantes

3. Qual o seu estado civil?

158 respostas



Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto à estrutura familiar, 51,3% informaram que não possuem filhos menores morando com eles, 25,9% possuem 1 filho menor, 19,6% possuem 2 filhos menores, e 3,2% possuem 3 filhos menores que moram com eles, conforme demonstra a Tabela 27:

Tabela 27 – Análise descritiva por estrutura familiar

Estrutura Familiar – Filhos	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Não possuo filhos menores de idade que morem comigo	81	51,3	51,3	51,3
Sim. Possui 01 filho (a)	41	25,9	25,9	77,2
Sim. Possui 02 filhos (as)	31	19,6	19,6	96,8
Sim. Possui 03 filhos (as)	5	3,2	3,2	100,0
Total	158	100,0	100,0	

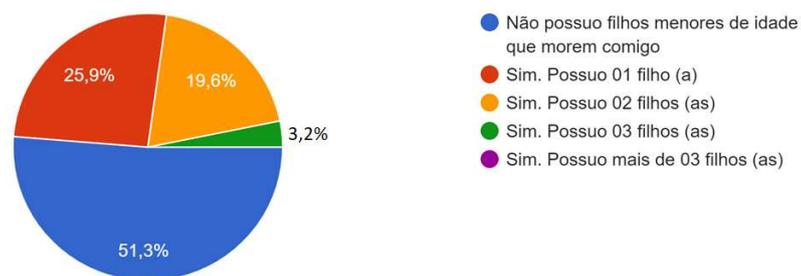
Fonte: Elaborada pela autora.

O Gráfico 6 apresenta as porcentagens relativas à estrutura familiar dos participantes do estudo.

Gráfico 6 – Filhos menores – estrutura familiar

4. Você possui filho menor de idade que more com você?

158 respostas



Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação à escolaridade, 38,6% têm especialização ou MBA, 32,9% mestrado, 20,9% graduação, 4,4% doutorado, 1,3% pós-doutorado, 1,3% ensino médio e 0,6% ensino fundamental, conforme Tabela 28, a seguir:

Tabela 28 – Análise descritiva por escolaridade

Escolaridade	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Doutorado	7	4,4	4,4	4,4
Ensino Fundamental	1	,6	,6	5,1
Ensino Médio	2	1,3	1,3	6,3
Especialização/M	61	38,6	38,6	44,9
Graduação	33	20,9	20,9	65,8
Mestrado	52	32,9	32,9	98,7
Pós-Doutorado	2	1,3	1,3	100,0
Total	158	100,0	100,0	

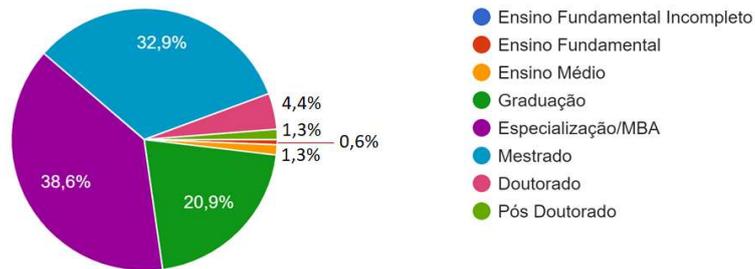
Fonte: Elaborada pela autora.

As porcentagens relativas à escolaridade dos participantes da pesquisa são apresentadas no Gráfico 7, a seguir:

Gráfico 7 – Escolaridade dos participantes

5. Qual a sua escolaridade?

158 respostas



Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao cargo efetivo ocupado, 51,3% dos servidores são especialistas, 44,3% ocupam cargo de nível técnico e 4,4 outros, ou seja, ocupam apenas cargo em comissão, conforme Tabela 29 a seguir:

Tabela 29 – Análise descritiva por cargo efetivo

Cargo	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Especialista	81	51,3	51,3	51,3
Outro	7	4,4	4,4	55,7
Técnico	70	44,3	44,3	100,0
Total	158	100,0	100,0	

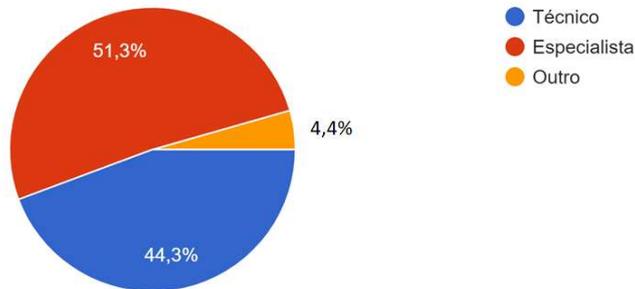
Fonte: Elaborada pela autora.

O Gráfico 8 expõe as porcentagens referentes ao cargo dos participantes do estudo.

Gráfico 8 – Cargo dos participantes

6. O cargo que você ocupa é de qual carreira/nível de escolaridade? Obs: Em caso de servidor investido apenas em cargo em comissão, por favor, marque a opção "outro"

158 respostas



Fonte: Elaborado pela autora.

No que concerne à ocupação em cargo gerencial, observa-se que 55,1% ocupam cargo em comissão (DAS, FCPE ou FG) e 44,9 não ocupam, conforme Tabela 30, a seguir:

Tabela 30 – Análise descritiva por ocupação

Ocupação	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Eu estou investido (a) em Função Gratificada (FG)	5	3,2	3,2	3,2
Eu não ocupo Cargo comissionado de direção/assessoramento (DAS ou FCPE) e não estou investido (a) em Função Gratificada (FG)	71	44,9	44,9	48,1
Eu ocupo cargo em Comissão (DAS ou FCPE)	82	51,9	51,9	100,0
Total	158	100,0	100,0	

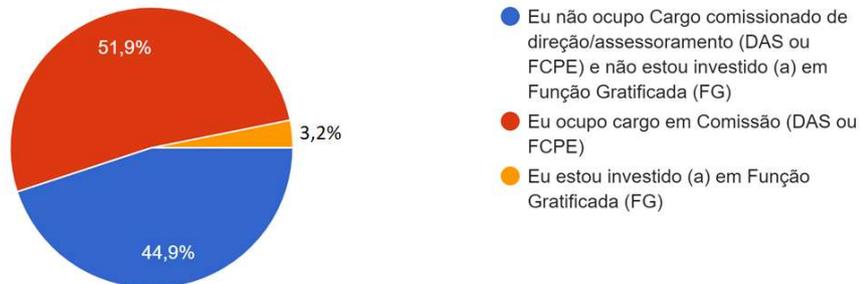
Fonte: Elaborada pela autora.

As porcentagens relativas à função ou cargo comissionado dos participantes da pesquisa são apresentadas no Gráfico 9, a seguir:

Gráfico 9 – Função ou cargo comissionado dos participantes

7. Sobre ocupação em cargo comissionado de direção/assessoramento (DAS ou FCPE) ou função Gratificada (FG), marque o item correspondente:

158 respostas



Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao setor de trabalho, observa-se que os servidores estão distribuídos pelas diversas diretorias do FNDE, e os respectivos percentuais de cada área estão em consonância ao quantitativo de servidores lotados por unidade. A Tabela 31 detalha a lotação dos servidores por unidade:

Tabela 31 – Análise descritiva por setor de trabalho

Setor de trabalho	Freq.	(%)	(%) válida	(%) acumulativa
Assessoria de Comunicação – ASCOM	1	,6	,6	,6
Assessoria de Gestão estratégica e Governança – AGEST	4	2,5	2,5	3,2
Auditoria Interna	6	3,8	3,8	7,0
Coordenação Geral de Acompanhamento de Prestação de Contas – CGAPC	8	5,1	5,1	12,0
Coordenação Geral de Apoio à Manutenção Escolar – CGAME	6	3,8	3,8	15,8
Coordenação Geral de Articulação, Registro de Preços e Contratos – CGARC	2	1,3	1,3	17,1
Coordenação Geral de Concessão e Controle do Financiamento Estudantil – CGFIN	1	,6	,6	17,7
Coordenação Geral de Desenvolvimento de Sistemas - CGDES	1	,6	,6	18,4
Coordenação Geral de Execução e Operação Financeira – CGEOF	3	1,9	1,9	20,3
Coordenação Geral de Gestão de Pessoas – CGPEO	11	7,0	7,0	27,2
Coordenação Geral de Infraestrutura Educacional - CGEST	2	1,3	1,3	28,5
Coordenação Geral de Operacionalização do FUNDEB e de Acompanhamento e Distribuição do Salário Educação - CGF	3	1,9	1,9	30,4

Setor de trabalho	Freq.	(%)	(%) válida	(%) acumulativa
Coordenação Geral de Planejamento e Orçamento – CGPLO	2	1,3	1,3	31,6
Coordenação Geral de Programas Especiais - CGPES	6	3,8	3,8	35,4
Coordenação Geral de Programas para o Desenvolvimento do Ensino - CGDEN	8	5,1	5,1	40,5
Coordenação Geral de Recursos Logísticos – CGLOG	3	1,9	1,9	42,4
Coordenação Geral do Programa Nacional de alimentação Escolar- CGPAE	13	8,2	8,2	50,6
Coordenação Geral dos Programas do Livro – CGPLI	13	8,2	8,2	58,9
Coordenação Geral Implementação e Monitoramento de Programas e Projetos Educacionais - CGIMP	10	6,3	6,3	65,2
Diretoria de Ações Educacionais – DIRAE	12	7,6	7,6	72,8
Diretoria de Administração - DIRAD	11	7,0	7,0	79,7
Diretoria de Gestão de Fundos e Benefícios – DIGEF	5	3,2	3,2	82,9
Diretoria de Gestão, Articulação e Projetos Educacionais – DIGAP	12	7,6	7,6	90,5
Diretoria Financeira – DIFIN	7	4,4	4,4	94,9
Ouvidoria	1	,6	,6	95,6
Presidência	2	1,3	1,3	96,8
Procuradoria Federal – PF FNDE	5	3,2	3,2	100,0
Total	158	100,0	100,0	

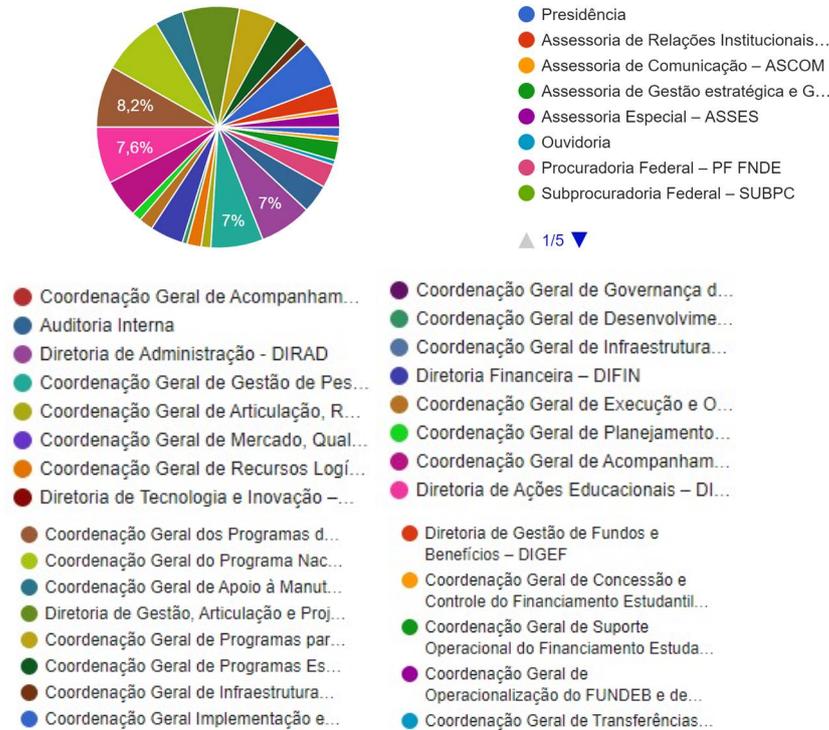
Fonte: Elaborada pela autora.

As porcentagens referentes ao setor de trabalho dos participantes do estudo são apresentadas no Gráfico 10, a seguir:

Gráfico 10 – Setor de trabalho

8. Marque o setor do FNDE em que você trabalha:

158 respostas



Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao tempo de serviço no FNDE, observa-se que 39,2% trabalham entre 06 e 10 anos, 36,7% entre 11 e 15 anos, 18,4% acima de 21 anos, 2,5% entre 16 e 20 anos, 2,5% entre 01 e 05 anos e 0,6% menos de 01 ano, conforme Tabela 32 a seguir:

Tabela 32 – Análise descritiva tempo de serviço no FNDE

Tempo de Serviço no FNDE	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Acima de 21 anos	29	18,4	18,4	18,4
Entre 01 e 05 anos	4	2,5	2,5	20,9
Entre 06 e 10 anos	62	39,2	39,2	60,1
Entre 11 e 15 anos	58	36,7	36,7	96,8
Entre 16 e 20 anos	4	2,5	2,5	99,4
Menos de 01 ano	1	,6	,6	100,0
Total	158	100,0	100,0	

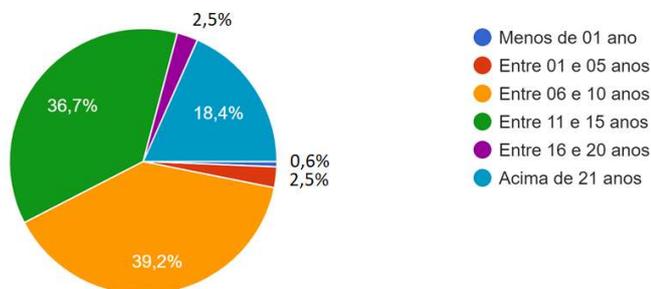
Fonte: Elaborada pela autora.

O Gráfico 11 demonstra as porcentagens relativas ao tempo de serviço dos participantes da pesquisa no FNDE.

Gráfico 11 – Tempo de serviço no FNDE

9. Há quanto tempo você trabalha no FNDE?

158 respostas



Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação à continuidade do teletrabalho, 99,4% dos participantes responderam que gostariam de continuar em teletrabalho e apenas um participante (0,6%) respondeu que não gostaria, conforme Tabela 33 a seguir:

Tabela 33 – Análise descritiva continuidade teletrabalho

Gostaria de continuar no teletrabalho	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Não	1	,6	,6	,6
Sim	157	99,4	99,4	100,0
Total	158	100,0	100,0	

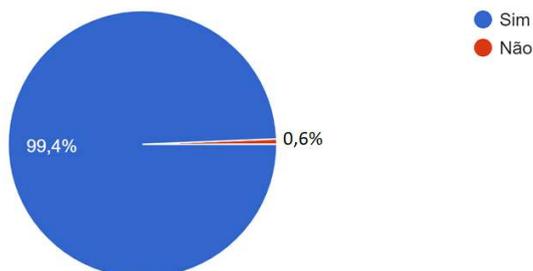
Fonte: Elaborada pela autora.

As porcentagens referentes ao desejo de continuidade do teletrabalho no FNDE são apresentadas no Gráfico 12, a seguir:

Gráfico 12 – Continuidade do teletrabalho

10. Gostaria de continuar em teletrabalho?

158 respostas



Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto à frequência do trabalho remoto, 69,6% afirmaram que gostariam de trabalhar remotamente 5 dias por semana, 13,3%, 4 dias por semana, 8,9%, 3 dias por semana, 4,4%, 1 dia por semana e 3,8%, 2 dias por semana, conforme Tabela 34 a seguir:

Tabela 34 – Análise descritiva frequência do trabalho remoto

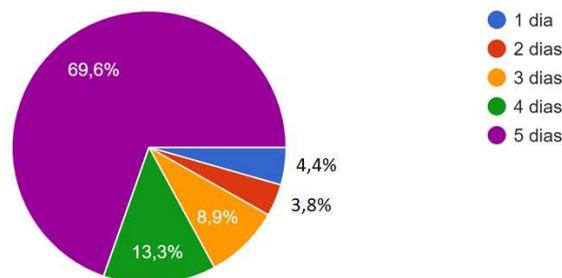
Frequência que gostaria de trabalhar remotamente durante a semana	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
1 dia	7	4,4	4,4	4,4
2 dias	6	3,8	3,8	8,2
3 dias	14	8,9	8,9	17,1
4 dias	21	13,3	13,3	30,4
5 dias	110	69,6	69,6	100,0
Total	158	100,0	100,0	

Fonte: Elaborada pela autora.

O gráfico 13 apresenta as porcentagens referentes à frequência do trabalho remoto na percepção dos teletrabalhadores.

Gráfico 13 – Frequência do trabalho remoto

11. Com que frequência gostaria de trabalhar remotamente durante a semana?
158 respostas



Fonte: Elaborado pela autora.

Em suma, constata-se que a maioria dos respondentes está na faixa etária entre 34 e 41 anos (43%), apresenta predominância do gênero feminino (62%), 71,5% são casados, 51,3% não possui filhos menores de idade que morem com eles, 38,6% possuem especialização ou MBA, 32,9% possuem mestrado, 20,9% possuem nível superior completo, 51,3% são especialistas (cargo de nível superior) e 51,9% possuem função ou cargo comissionado no FNDE. Com relação ao tempo de trabalho no FNDE, a maioria dos participantes (39,2%) trabalha há entre 06 e 10 anos no FNDE, e 36,7%, entre 11 e 15 anos. 157 participantes, o que

corresponde a 99,4% da amostra, gostariam de continuar em teletrabalho e 69,6% gostariam de trabalhar remotamente 5 dias por semana, ou seja, em teletrabalho integral.

4.3 Análises descritivas da Escala de e-QVT

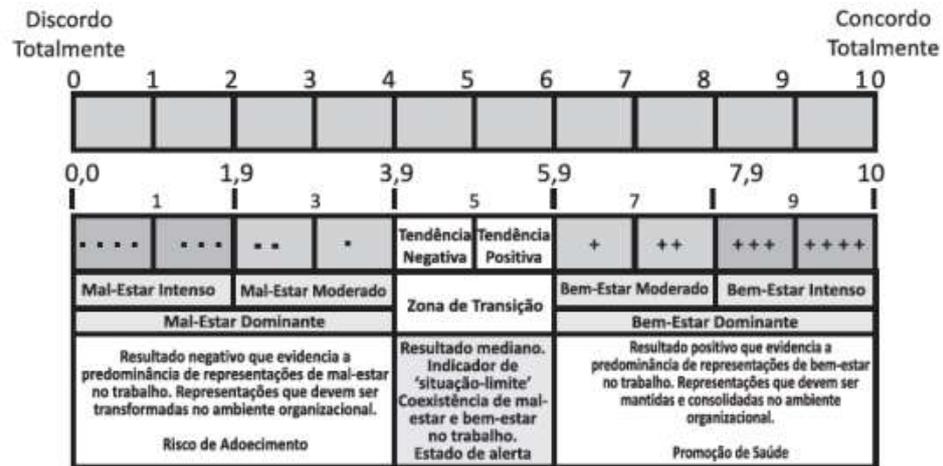
Para análise estatística descritiva dos indicadores/questões da Escala de e-QVT, foi utilizado o *software* Microsoft Excel para calcular as médias aritméticas (tendência central na distribuição estatística) e os desvios-padrão a partir da amostra (grau de dispersão dos valores em relação à média da amostra) de cada variável.

Para a análise dos resultados obtidos, utilizou-se a Cartografia Psicométrica, também empregada por Andrade (2020) e por Fayad (2021) em suas respectivas pesquisas. Ferreira (2012) destaca que a Cartografia Psicométrica avalia os resultados da seguinte forma:

- ✓ entre 0 e 3,9 concentram-se numa zona de mal-estar dominante, a qual é subdividida em duas categorias: mal-estar intenso (0 a 1,9) e mal-estar moderado (2 a 3,9), a qual indica um risco de adoecimento do teletrabalhador e evidencia a necessidade de proceder com transformações no ambiente organizacional;
- ✓ entre 4 e 5,9 concentram-se numa zona de transição, com tendência negativa (4 a 4,9) e tendência positiva (5 a 5,9), que é um indicador de situação limite e emite um estado de alerta, coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho;
- ✓ entre 6 e 10 concentram-se numa zona de bem-estar dominante, subdividida em bem-estar moderado (6 a 7,9) e bem-estar intenso (8 a 10), com resultado positivo para promoção da saúde e representações que devem ser mantidas e consolidadas no ambiente organizacional.

A Figura 6, a seguir, apresenta de forma gráfica a Cartografia Psicométrica, com a escala, as zonas de bem-estar e mal-estar e as respectivas representações de cada uma delas.

Figura 6 – Cartografia Psicométrica



Fonte: Ferreira (2012).

Na sequência, apresenta-se o percentual de respostas, as médias e os desvios-padrão da amostra para cada uma das questões, bem como a média geral e o desvio-padrão por dimensão da e-QVT e, ainda, a análise dos dados em consonância à Cartografia Psicométrica para cada uma das dimensões.

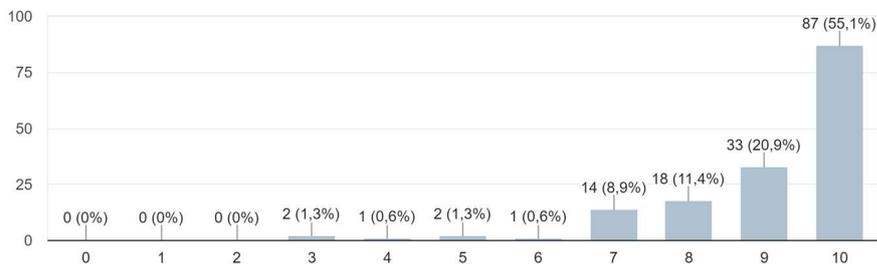
Na dimensão referente à Autogestão do Teletrabalho, observa-se que a maioria dos participantes deram nota 9 e 10 para todas as questões, sendo 76% para a questão 1: “Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional”, 79,7%, para a questão 2: “Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho”, 87,3% para a questão 3: “Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a Instituição”, 85,5% para a questão 4: “O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável”, 93,6% para a questão 5: “Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho”, 82,9,% para a questão 6: “Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva”, 94,3% para a questão 7: “O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família”, 70,9% para a questão 8: “Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade”, 69% para a questão 9: “Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho”, 57% para a questão 10: “Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho” e 90,5% para a questão 11: “Tenho disciplina na execução das atividades”.

Os gráficos 14 a 24 a seguir apresentam de forma visual os quantitativos e percentuais de respostas de cada questão da dimensão 1 – autogestão do teletrabalho.

Gráfico 14 – Percentual de respostas questão 1 – Dimensão 1

1. Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional

158 respostas

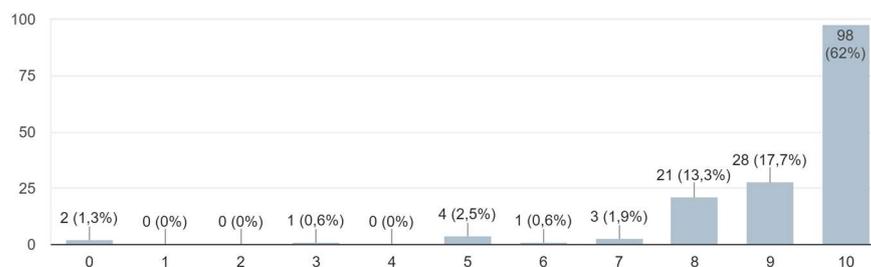


Fonte: Google Forms.

Gráfico 15 – Percentual de respostas questão 2 – Dimensão 1

2. Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho

158 respostas

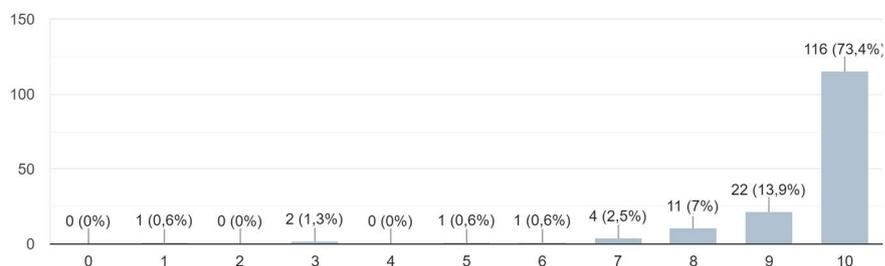


Fonte: Google Forms.

Gráfico 16 – Percentual de respostas questão 3 – Dimensão 1

3. Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a Instituição

158 respostas

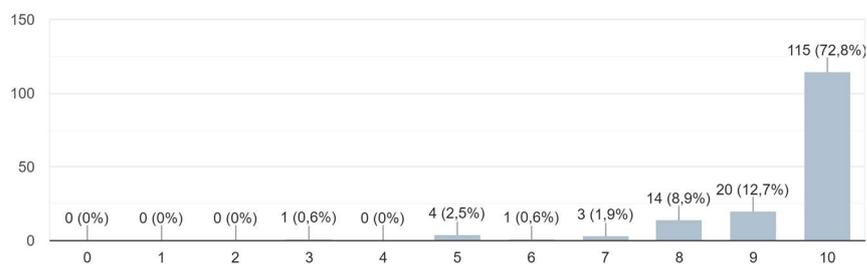


Fonte: Google Forms.

Gráfico 17 – Percentual de respostas questão 4 – Dimensão 1

4. O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável

158 respostas

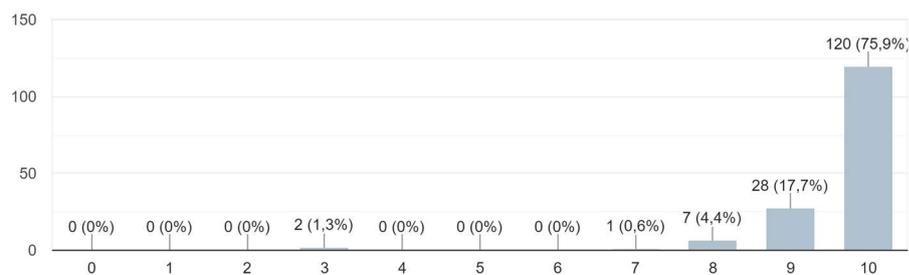


Fonte: Google Forms.

Gráfico 18 – Percentual de respostas questão 5 – Dimensão 1

5. Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho

158 respostas

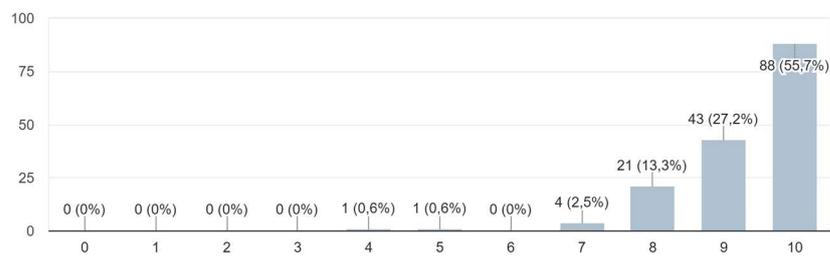


Fonte: Google Forms.

Gráfico 19 – Percentual de respostas questão 6 – Dimensão 1

6. Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva

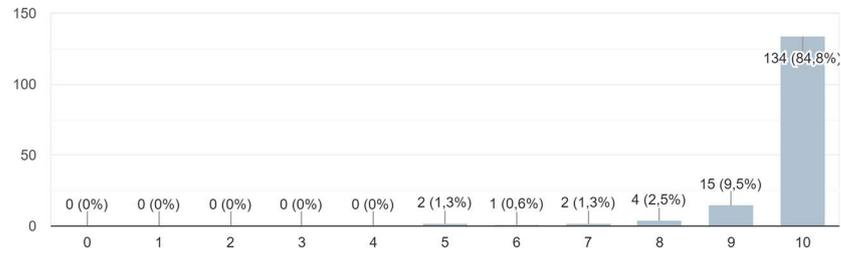
158 respostas



Fonte: Google Forms.

Gráfico 20 – Percentual de respostas questão 7 – Dimensão 1

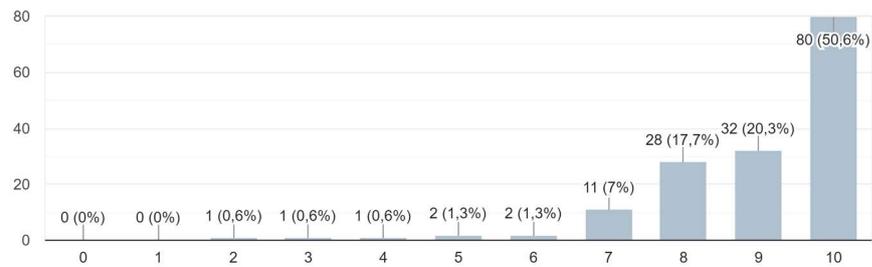
7. O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família
158 respostas



Fonte: Google Forms.

Gráfico 21 – Percentual de respostas questão 8 – Dimensão 1

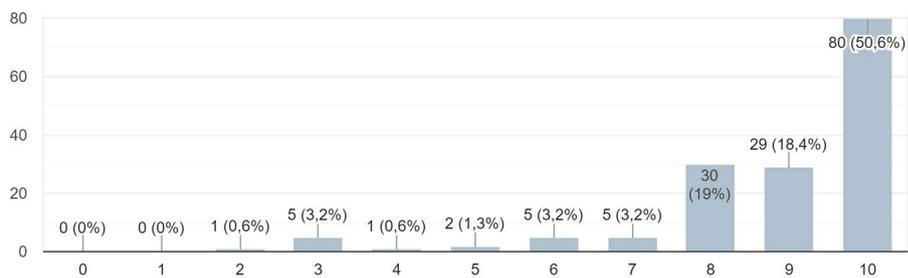
8. Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade
158 respostas



Fonte: Google Forms.

Gráfico 22 – Percentual de respostas questão 9 – Dimensão 1

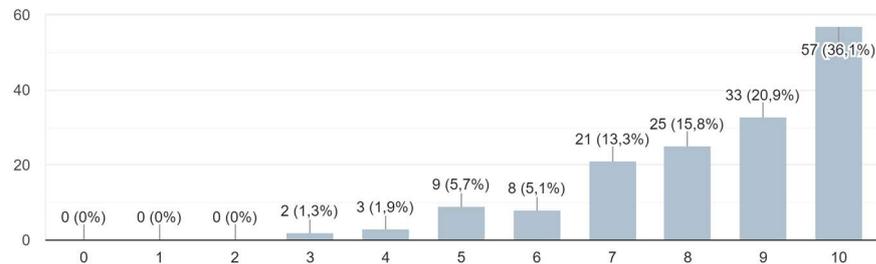
9. Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho
158 respostas



Fonte: Google Forms.

Gráfico 23 – Percentual de respostas questão 10 – Dimensão 1

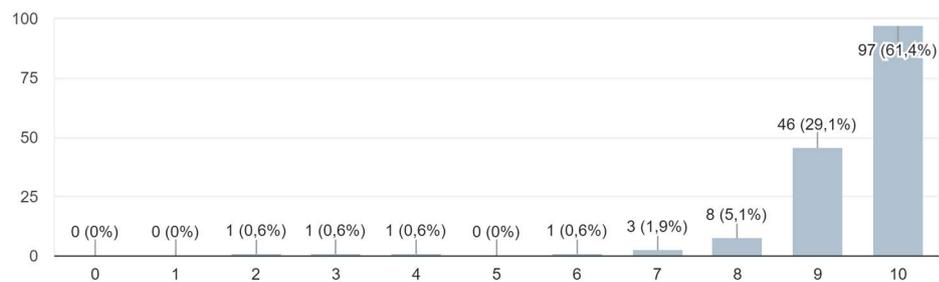
10. Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho
158 respostas



Fonte: Google Forms.

Gráfico 24 – Percentual de respostas questão 11 – Dimensão 1

11. Tenho disciplina na execução das atividades
158 respostas



Fonte: Google Forms.

Destaca-se que a média geral referente à Autogestão do Teletrabalho foi de 9,22, com desvio-padrão de 1,37, o que demonstra bem-estar dominante intenso nessa dimensão, a qual se refere às atitudes do teletrabalhador ao realizar as atividades no trabalho remoto, com destaque para a questão 7, “O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família”, média de 9,73, e para a questão 5, “Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho”, média de 9,63.

A média mais baixa nessa dimensão foi 8,39, com desvio-padrão de 1,73 para a questão 10: “Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho”, o que, de acordo com a Cartografia Psicométrica, ainda representa bem-estar intenso. A Tabela 35 a seguir demonstra os resultados referentes à dimensão 1 – Autogestão do Teletrabalho:

Tabela 35 – Estatística Descritiva – Dimensão 1: Autogestão do teletrabalho

Questões	Média	Desvio- Padrão
1. Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional	9,08	1,38
2. Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho	9,18	1,59
3. Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a Instituição	9,44	1,32
4. O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável	9,44	1,18
5. Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho	9,63	0,95
6. Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva	9,32	0,98
7. O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família	9,73	0,81
8. Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade	8,99	1,41
9. Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho	8,84	1,71
10. Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho	8,39	1,73
11. Tenho disciplina na execução das atividades	9,39	1,16
Média/Desvio-padrão da dimensão 1	9,22	1,37

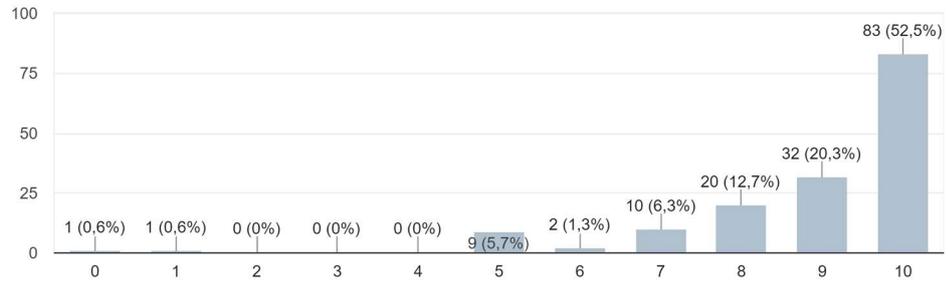
Fonte: Elaborada pela autora.

Na dimensão referente ao Contexto do Teletrabalho, observa-se que uma maioria pontuou 9 e 10 para a maior parte das questões, sendo 72,8% para a questão 12: “Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas”, 51,9% para a questão 13: “O FNDE oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho”, 65,8% para a questão 14: “Percebo a valorização do resultado do meu trabalho”, 94,3% para a questão 15: “Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha Unidade”, 80,4% para a questão 16: “Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe”, 45,6% para a questão 17: “Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido”, conforme demonstrado nos gráficos 25 a 30 a seguir:

Gráfico 25 – Percentual de respostas questão 12 – Dimensão 2

12. Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas

158 respostas

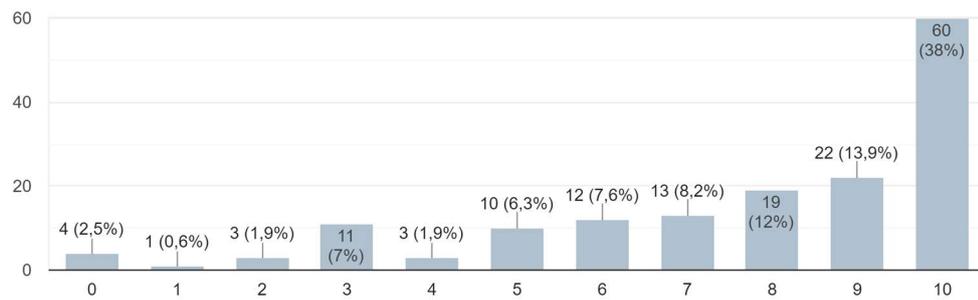


Fonte: Google Forms.

Gráfico 26 – Percentual de respostas questão 13 – Dimensão 2

13. O FNDE oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho

158 respostas

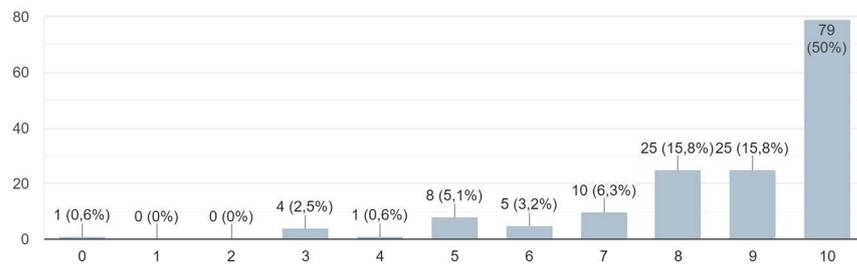


Fonte: Google Forms.

Gráfico 27 – Percentual de respostas questão 14 – Dimensão 2

14. Percebo a valorização do resultado do meu trabalho

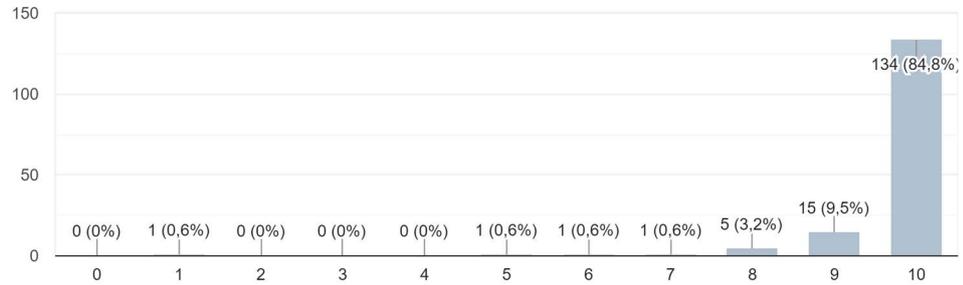
158 respostas



Fonte: Google Forms.

Gráfico 28 – Percentual de respostas questão 15 – Dimensão 2

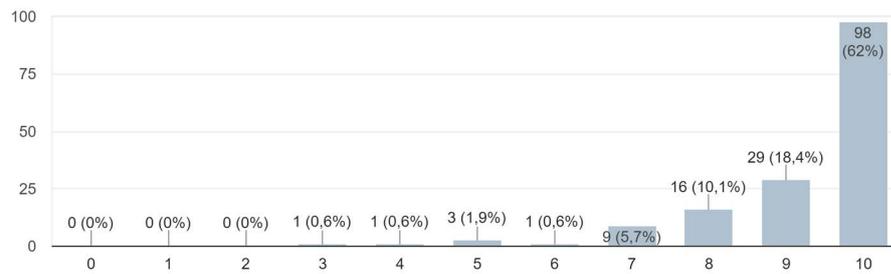
15. Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha Unidade
158 respostas



Fonte: Google Forms.

Gráfico 29 – Percentual de respostas questão 16 – Dimensão 2

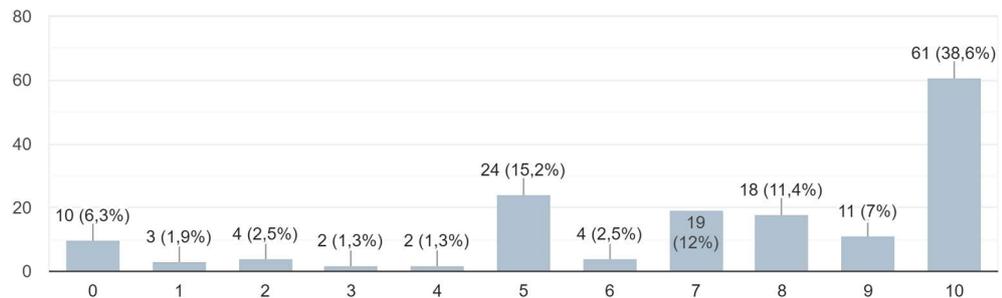
16. Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe
158 respostas



Fonte: Google Forms.

Gráfico 30 – Percentual de respostas questão 17 – Dimensão 2

17. Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido
158 respostas



Fonte: Google Forms.

Ainda quanto ao Contexto do Teletrabalho, observa-se que a média geral foi de 8,59, com desvio-padrão de 2,22, o que também demonstra bem-estar dominante intenso nessa

dimensão, a qual está relacionada ao suporte organizacional e à gestão das atividades no teletrabalho (ANDRADE, 2020).

As médias mais baixas foram calculadas para as questões 17: “Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido” (7,31, com desvio-padrão de 3,03) e 13: “O FNDE oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho” (7,69, com desvio-padrão de 2,69). Destaca-se, todavia, que, muito embora essas variáveis estejam na zona de bem-estar moderado, podem ser consideradas como ponto de atenção pela gestão do teletrabalho no FNDE, tanto pela média abaixo de 8 quanto pela heterogeneidade das respostas, representada pelos respectivos desvios-padrão.

Os resultados encontrados coadunam-se com a literatura, que assinala que há uma tendência de o teletrabalhador tornar-se um *workaholic*, a qual é gerada a partir da necessidade de produzir muito e pela falta de gerenciamento do tempo (SVIDROŇOVÁ; MERIČKOVÁ; NEMEC, 2016 *apud* ANDRADE, 2020).

A Tabela 36 demonstra os resultados referentes à dimensão 2 – Contexto:

Tabela 36 – Estatística Descritiva – Dimensão 2: Contexto do teletrabalho

Questões	Média	Desvio-Padrão
12. Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas	8,90	1,69
13. O FNDE oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho	7,69	2,69
14. Percebo a valorização do resultado do meu trabalho	8,68	1,87
15. Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha Unidade	9,71	0,99
16. Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe	9,24	1,28
17. Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido	7,31	3,03
Média/Desvio-padrão da dimensão 2	8,59	2,22

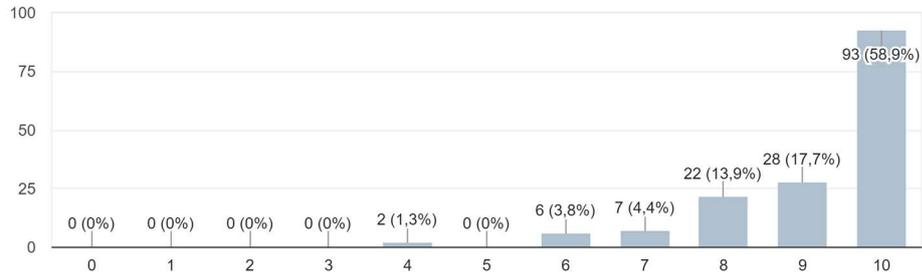
Fonte: Elaborada pela autora.

Na dimensão referente à Infraestrutura do Teletrabalho, observa-se que a maioria dos participantes deu nota 9 e 10 para todas as questões, sendo 76,6% para a questão 18: “Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado”, 81% para a questão 19: “Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada”, 53,2% para a questão 20: “Utilizo móveis ergonômicos para execução das tarefas”, conforme demonstrado nos gráficos 31 a 33, a seguir:

Gráfico 31 – Percentual de respostas questão 18 – Dimensão 3

18. Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado

158 respostas

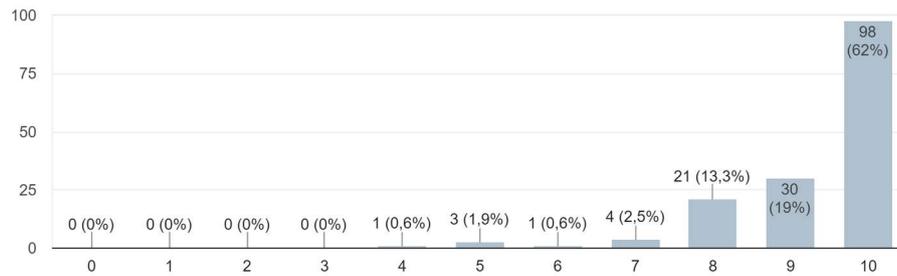


Fonte: Google Forms.

Gráfico 32 – Percentual de respostas questão 19 – Dimensão 3

19. Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada

158 respostas

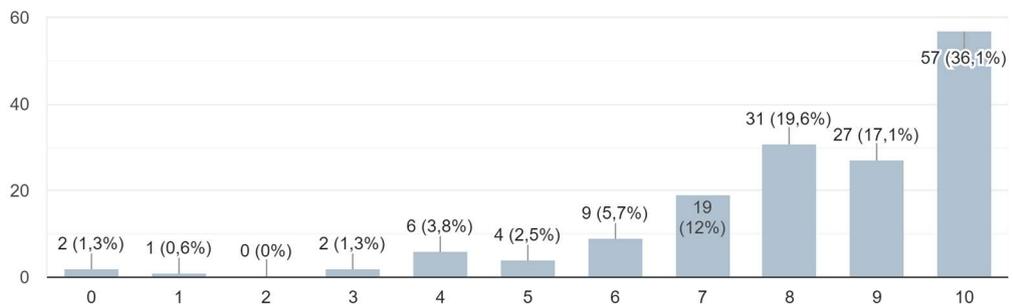


Fonte: Google Forms.

Gráfico 33 – Percentual de respostas questão 20 – Dimensão 3

20. Utilizo móveis ergonômicos para execução das tarefas

158 respostas



Fonte: Google Forms.

Ainda no que se refere à Infraestrutura do Teletrabalho, observa-se que a média geral foi de 8,91, com desvio-padrão de 1,60, o que também demonstra bem-estar dominante intenso

nessa dimensão. A média mais baixa refere-se à questão 20, “Utilizo móveis ergonômicos para execução das tarefas” (8,22, com desvio-padrão de 2,05), o que ainda representa bem-estar intenso. A Tabela 37, a seguir, demonstra os resultados referentes à Infraestrutura:

Tabela 37 – Estatística Descritiva – Dimensão 3: Infraestrutura

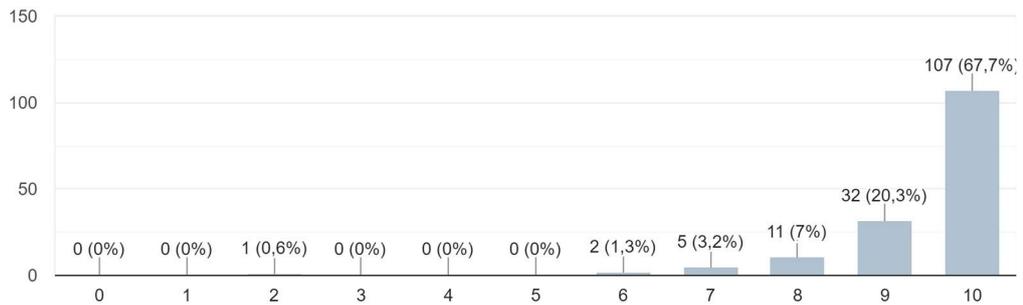
Questões	Média	Desvio-Padrão
18. Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado	9,18	1,24
19. Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada	9,31	1,13
20. Utilizo móveis ergonômicos para execução das tarefas	8,22	2,05
Média/Desvio-padrão da dimensão 3	8,91	1,60

Fonte: Elaborada pela autora.

Na dimensão referente à Estrutura Tecnológica do Teletrabalho, também se observa que a maioria dos participantes deu nota 9 e 10 para as questões, sendo 88% para a questão 21: “A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho”, 84,8% para a questão 22: “No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória”, 76,6% para a questão 23: “Todos os softwares necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição”, conforme demonstrado nos gráficos 34 a 36 a seguir:

Gráfico 34 – Percentual de respostas questão 21 – Dimensão 4

21. A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho
158 respostas

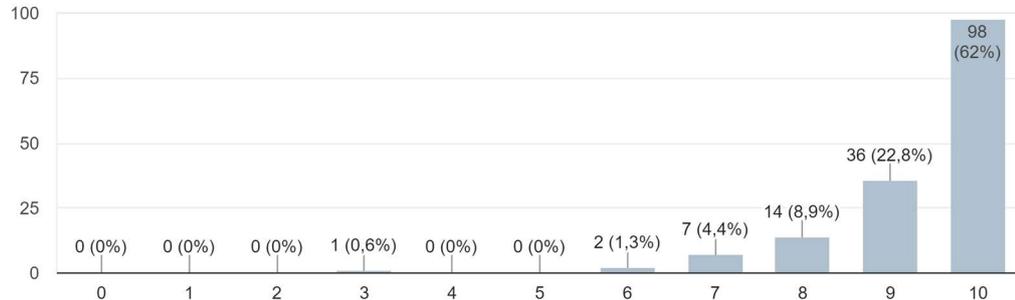


Fonte: Google Forms.

Gráfico 35 – Percentual de respostas questão 22 – Dimensão 4

22. No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória

158 respostas

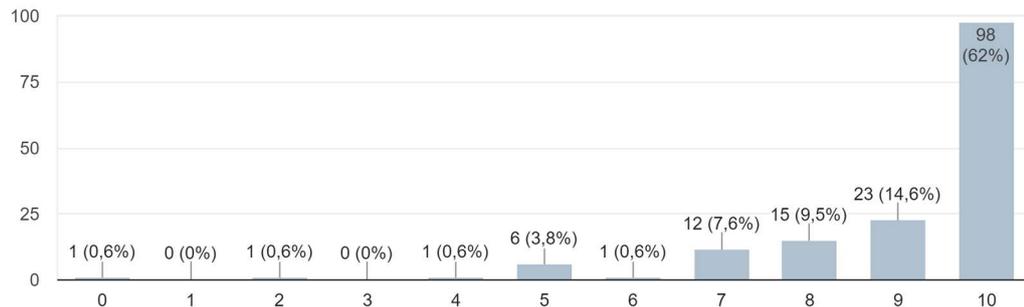


Fonte: Google Forms.

Gráfico 36 – Percentual de respostas questão 23 – Dimensão 4

23. Todos os softwares necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição

158 respostas



Fonte: Google Forms.

Ainda em relação à Estrutura Tecnológica do Teletrabalho, observa-se que a média geral foi de 9,30, com desvio-padrão de 1,28, o que também demonstra bem-estar dominante intenso nessa dimensão. A média mais baixa foi 9,07 para a questão 23, “Todos os softwares necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição”, o que também demonstra bem-estar intenso. A Tabela 38 demonstra os resultados referentes à dimensão 3 – Estrutura Tecnológica:

Tabela 38 – Estatística Descritiva – Dimensão 4: Estrutura tecnológica

Questões	Média	Desvio-Padrão
21. A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho	9,46	1,04
22. No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória	9,37	1,05
23. Todos os softwares necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição	9,07	1,64
Média/Desvio-padrão da dimensão 4	9,30	1,28

Fonte: Elaborada pela autora.

Andrade (2020) aponta que a produtividade no teletrabalho está diretamente relacionada à Infraestrutura e à Estrutura Tecnológica adequada, pois esses fatores propiciam ferramentas para o bom desempenho no teletrabalho. Nesse sentido, na percepção dos servidores, as duas dimensões foram avaliadas como bem-estar dominante, o que pode ser considerado como um fator facilitador ao teletrabalho.

Na dimensão referente à Sobrecarga do Teletrabalho, pode-se observar que a maioria dos participantes também deu nota 9 e 10 para todas as questões, sendo 41,1% para a questão 24: “Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho”, 43,6% para a questão 25: “No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados”, 22,1% para a questão 26: “Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido” e 69% para a questão 27: “O teletrabalho exige maior comprometimento”. Todavia, nessa dimensão, as notas ficaram mais dispersas.

Nessa dimensão, a escala foi utilizada de forma invertida, haja vista que, quanto maior a média, pior é o indicador de percepção de qualidade de vida no teletrabalho, ou seja, uma maior pontuação evidencia sobrecarga no teletrabalho e um risco potencial à saúde do teletrabalhador. Nesse sentido, considerando a pontuação de 0 a 4, destaca-se que apenas 21,6% dos participantes discordam que não há sobrecarga no teletrabalho, apenas 17,1% não percebem uma maior cobrança por resultados, 37,4% não percebem que precisam trabalhar mais para serem reconhecidos e apenas 5% discordam que o teletrabalho exige maior comprometimento.

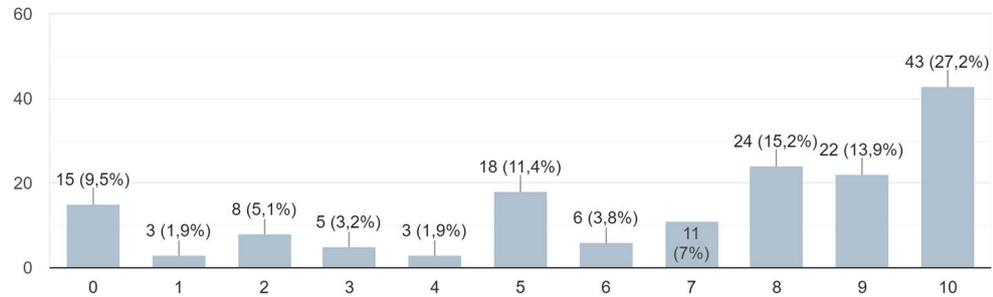
Os achados confirmam a literatura, que aponta que os teletrabalhadores têm medo de não serem lembrados e por isso não serem promovidos, o que os leva a trabalhar mais do que se estivessem em trabalho presencial (OLIVEIRA; PIRES; MARTINS, 2017 *apud* ANDRADE, 2020).

Os gráficos 37 a 40, a seguir, apresentam os percentuais de respostas para a dimensão 5 – Sobrecarga:

Gráfico 37 – Percentual de respostas questão 24 – Dimensão 5

24. Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho

158 respostas

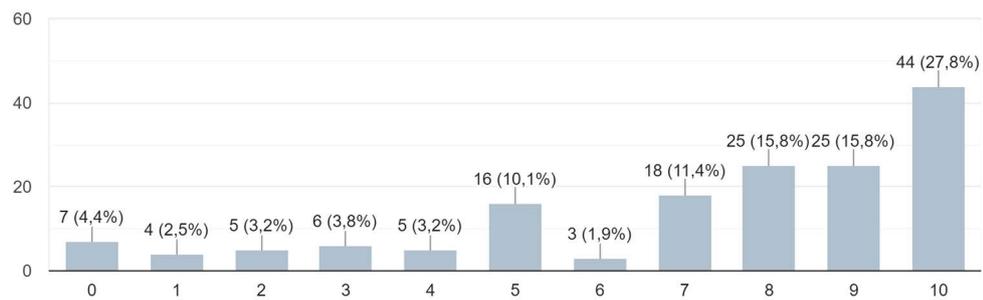


Fonte: Google Forms.

Gráfico 38 – Percentual de respostas questão 25 – Dimensão 5

25. No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados

158 respostas

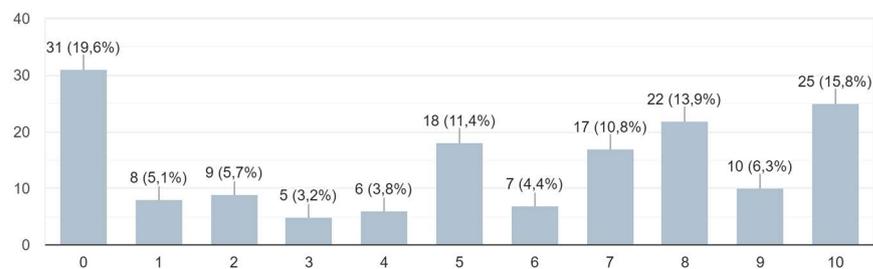


Fonte: Google Forms.

Gráfico 39 – Percentual de respostas questão 26 – Dimensão 5

26. Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido

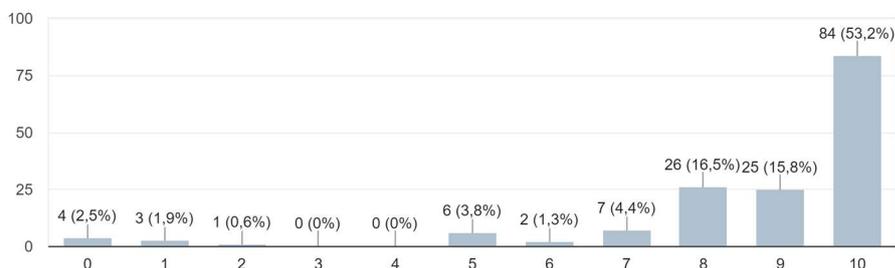
158 respostas



Fonte: Google Forms.

Gráfico 40 – Percentual de respostas questão 27 – Dimensão 5

27. O teletrabalho exige maior comprometimento
158 respostas



Fonte: Google Forms.

Ainda quanto à Sobrecarga de Trabalho, observa-se que a média geral foi de 6,98, com desvio-padrão de 3,29. Com a utilização da escala invertida da Cartografia Psicométrica, a média para essa dimensão é de 3,02, o que representa mal-estar dominante moderado. Cabe pontuar que essa avaliação é um ponto de alerta para a gestão da autarquia, pois representa risco à saúde do teletrabalhador. A Tabela 39 a seguir demonstra os resultados referentes à dimensão 5 – Sobrecarga de trabalho:

Tabela 39 – Estatística Descritiva – Dimensão 5: Sobrecarga de trabalho

Questões	Média	Desvio-Padrão
24. Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho	6,77 (3,23)	3,31
25. No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados	7,22 (2,78)	2,91
26. Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido	5,27 (4,73)	3,62
27. O teletrabalho exige maior comprometimento	8,66 (1,34)	2,26
Média/Desvio-padrão da dimensão 5	6,98 (3,02) *	3,29

*Escala invertida.

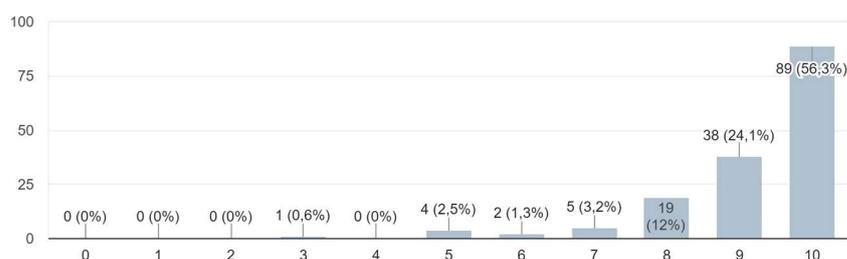
Fonte: Elaborada pela autora.

A literatura corrobora os resultados da pesquisa referentes à Sobrecarga no Teletrabalho. Segundo Andrade (2020) o aumento da produtividade é uma condição obrigatória para o teletrabalho em muitos órgãos e a reclamação referente à sobrecarga e a metrificação no teletrabalho é recorrente entre os teletrabalhadores. Ademais, o aumento da carga horária no teletrabalho em razão da flexibilização do tempo e do espaço pode prejudicar a saúde do trabalhador e ocasionar doenças físicas e mentais (ANDRADE, 2020; FAYAD, 2021; ROCHA, AMADOR, 2018).

Na dimensão referente à Gestão do Teletrabalho, foi possível constatar que a maioria dos participantes atribuiu nota 9 e 10 para as questões, sendo 80,4% para a questão 28: “O feedback sobre aspectos do desempenho no trabalho entre líderes e servidores é uma medida de apoio à manutenção do teletrabalho”, 77,8% para a questão 29: “A ampliação de oferta de capacitação na modalidade à distância (treinamentos, cursos e palestras) é importante para o teletrabalho”, 79,7% para a questão 30: “É importante que o FNDE promova ações de atenção à saúde física e mental para os servidores que aderiram ao Programa de Gestão por Resultados – PGR FNDE”, e 61,4% para a questão 31: “Minha área estimula vínculos, encontros, reuniões, de modo a preservar as relações de trabalho e de engajamento das pessoas com a organização”, conforme demonstrado nos gráficos 41 a 44, a seguir:

Gráfico 41 – Percentual de respostas questão 28 – Dimensão 6

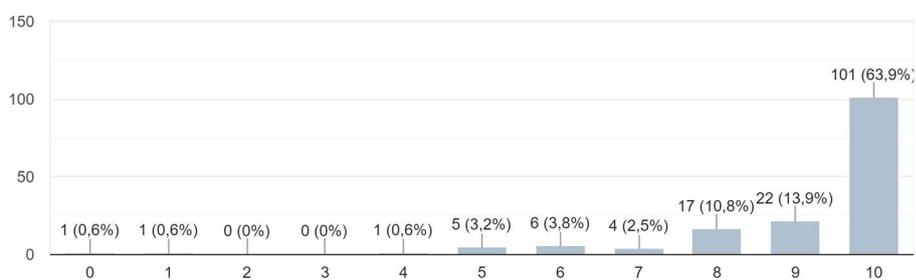
28. O feedback sobre aspectos do desempenho no trabalho entre líderes e servidores é uma medida de apoio à manutenção do teletrabalho
158 respostas



Fonte: Google Forms.

Gráfico 42 – Percentual de respostas questão 29 – Dimensão 6

29. A ampliação de oferta de capacitação na modalidade à distância (treinamentos, cursos e palestras) é importante para o teletrabalho
158 respostas

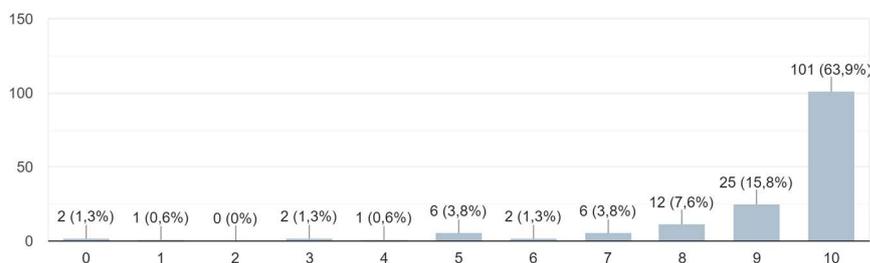


Fonte: Google Forms.

Gráfico 43 – Percentual de respostas questão 30 – Dimensão 6

30. É importante que o FNDE promova ações de atenção à saúde física e mental para os servidores que aderiram ao Programa de Gestão por Resultados – PGR FNDE

158 respostas

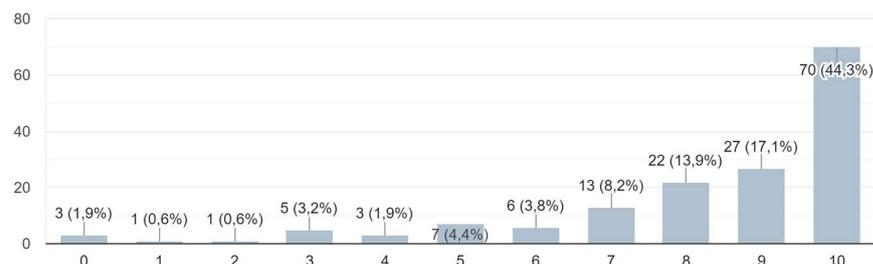


Fonte: Google Forms.

Gráfico 44 – Percentual de respostas questão 31 – Dimensão 6

31. Minha área estimula vínculos, encontros, reuniões, de modo a preservar as relações de trabalho e de engajamento das pessoas com a organização

158 respostas



Fonte: Google Forms.

Ainda no que se refere à Gestão do Teletrabalho, observa-se que a média geral foi de 8,91, com desvio-padrão de 1,86, e que todas as médias ficaram acima de 8, o que demonstra bem-estar dominante intenso nessa dimensão e evidencia a promoção da saúde na instituição e a importância de as ações serem consolidadas no ambiente organizacional do FNDE.

Constata-se, ainda, que, na percepção dos teletrabalhadores, a gestão do teletrabalho é um importante fator para a melhoria dos níveis de qualidade de vida traçados nas outras dimensões. Ressalta-se, portanto, a importância do papel dos gestores para o sucesso do teletrabalho e para a melhoria dos níveis de e-QVT (CONTRERAS, 2020).

A Tabela 40, a seguir, demonstra os resultados referentes à dimensão 6 – Gestão do teletrabalho:

Tabela 40 – Estatística Descritiva – Dimensão 6: Gestão

Questões	Média	Desvio-Padrão
28. O feedback sobre aspectos do desempenho no trabalho entre líderes e servidores é uma medida de apoio à manutenção do teletrabalho	9,20	1,24
29. A ampliação de oferta de capacitação na modalidade à distância (treinamentos, cursos e palestras) é importante para o teletrabalho	9,10	1,67
30. É importante que o FNDE promova ações de atenção à saúde física e mental para os servidores que aderiram ao Programa de Gestão por Resultados – PGR FNDE	9,03	1,91
31. Minha área estimula vínculos, encontros, reuniões, de modo a preservar as relações de trabalho e de engajamento das pessoas com a organização	8,30	2,32
Média/Desvio-padrão da dimensão 6	8,91	1,86

Fonte: Elaborada pela autora.

Estudos apontam o papel crucial dos gestores no teletrabalho, tanto no que se refere ao estabelecimento de tarefas claras, quanto na importância do feedback aos teletrabalhadores, e da comunicação efetiva para alcance dos resultados propostos (PANTOJA; ANDRADE & OLIVEIRA, 2020).

Em síntese, com vistas a demonstrar uma visão geral dos resultados do presente estudo, apresentam-se as médias gerais e o desvio-padrão de cada dimensão avaliada no FNDE, conforme Tabela 41 e Gráfico 45 a seguir:

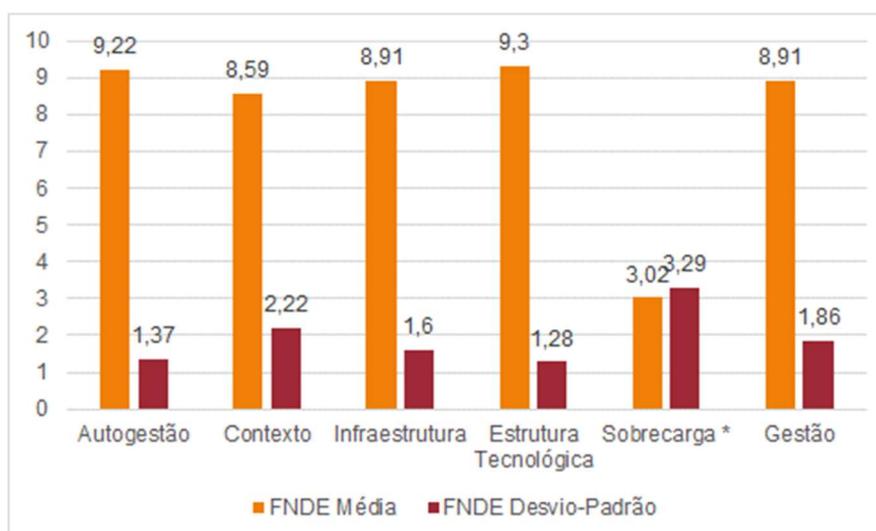
Tabela 41 – Resultados por dimensão FNDE

Dimensão do Teletrabalho	FNDE	
	Média	Desvio-Padrão
Autogestão	9,22	1,37
Contexto	8,59	2,22
Infraestrutura	8,91	1,60
Estrutura Tecnológica	9,30	1,28
Sobrecarga *	6,98 (3,02)	3,29
Gestão	8,91	1,86

*Escala invertida.

Fonte: Elaborada pela autora.

Gráfico 45 – Resultados por dimensão



Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados assinalam que as dimensões Autogestão, Contexto, Infraestrutura, Estrutura Tecnológica e Gestão apresentam bem-estar dominante, e apenas a dimensão Sobrecarga apresenta mal-estar moderado.

Nesse cenário, a literatura aponta, segundo Noonan e Glass (2012 *apud* ANDRADE, 2020), que no teletrabalho a carga horária do teletrabalhador é maior, incluindo trabalhos noturnos e finais de semana, e que a realização do trabalho de forma flexível no tempo e no espaço pode gerar excesso de horas de trabalho (ROCHA; AMADOR, 2018).

Todavia, observa-se que nessa dimensão o desvio-padrão (3,29) é elevado, o que indica uma heterogeneidade entre as percepções dos teletrabalhadores, ou seja, muito embora as médias apontem para sobrecarga, nem todos consideram que há de fato sobrecarga no teletrabalho. Nesse sentido, emerge a necessidade de realizar estudos futuros para avaliar se efetivamente ocorre sobrecarga no teletrabalho.

4.4 Análises inferenciais das variáveis Gestão do teletrabalho e e-QVT

Para efetuar os cálculos da inferência estatística, inicialmente, foi realizada a análise descritiva com o cálculo do Escore Z, assimetria e curtose para cada uma das dimensões da Escala e-QVT, com o objetivo de comparar a distribuição normal dos dados, conforme detalhado no Apêndice C (Tabela 49 – Escore Z por variável, Figura 13 – Assimetria e Curtose).

Em seguida, foram realizados os Testes de Normalidade de Kolmogorov-Smirnov (KS) e Shapiro-Wilk, visando verificar se a distribuição do conjunto dos dados quantitativos da

amostra da presente pesquisa é semelhante a uma distribuição normal, conforme apresentado no Apêndice C (Tabela 50 – Teste de Normalidade).

Observa-se que não foi verificada uma distribuição normal do conjunto de dados, possivelmente, em decorrência do tamanho da amostra do presente estudo, que contabilizou 158 respondentes.

Na sequência, foi realizada a regressão *Forward* com o objetivo de verificar a correlação entre as dimensões Autogestão, Contexto, Infraestrutura, Estrutura Tecnológica e Autogestão (variáveis independentes) com a dimensão Sobrecarga de Trabalho (variável dependente).

Os resultados demonstram que apenas as dimensões Contexto e Gestão do Teletrabalho foram consideradas estatisticamente significativas e, portanto, foram inseridas no modelo de regressão *Forward*. As demais variáveis não apresentaram correlação estatisticamente significativa com a sobrecarga.

Foi realizada, ainda, a análise de variância – ANOVA para comparar as variâncias entre as médias das variáveis preditoras Contexto e Gestão do Teletrabalho com a variável dependente Sobrecarga, conforme demonstrado na Figura 14 – ANOVA (Apêndice C).

A Tabela 42 a seguir demonstra o modelo de regressão *Forward*:

Tabela 42 – Regressão Forward

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Contexto	.	Avançar (Critério: Probabilidade de F a ser inserido <= ,050)
2	Gestão	.	Avançar (Critério: Probabilidade de F a ser inserido <= ,050)

a. Variável Dependente: Sobrecarga
Fonte: SPSS.

Observa-se que os resultados do coeficiente R-quadrado das variáveis preditoras “Contexto e Gestão do Teletrabalho”, $R^2 = 0,04$ e $0,69$, respectivamente, indicam que a correlação entre estas dimensões e a variável dependente “Sobrecarga” é baixa, o que acena à necessidade de realizar pesquisas com amostras mais amplas e diversificadas para a testagem do modelo.

A Tabela 43 a seguir apresenta uma síntese do modelo aplicado:

Tabela 43 – Sumário do Modelo de Regressão Forward

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				Sig. Mudança F	Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2		
1	,216 ^a	,046	,040	2,27685	,046	7,602	1	156	,007	
2	,285 ^b	,081	,069	2,24219	,035	5,860	1	155	,017	2,035

a. Preditores: (Constante), Contexto

b. Preditores: (Constante), Contexto, Gestão

c. Variável Dependente: Sobrecarga

Fonte: SPSS.

Nada obstante, a literatura sinaliza que as dimensões Contexto e Gestão são fatores que estão correlacionados à Sobrecarga do teletrabalhador. Adicionalmente, estudos apontam que a carga horária do teletrabalho é maior que a presencial, incluindo atividades aos finais de semana e no horário noturno. Apontam, ainda, a dificuldade do teletrabalhador em gerenciar o tempo e negociar as tarefas com as suas chefias e a necessidade de ter que produzir mais para ser reconhecido, o que aumenta a Sobrecarga (ANDRADE, 2020; ROCHA; AMADOR, 2018), o que corrobora a necessidade de ampliar a amostra para testagem do modelo.

4.5 Análise comparativa dos dados quantitativos entre os perfis

Em complementação à análise estatística dos dados quantitativos por dimensão, também foi realizada uma análise comparativa entre as médias obtidas para os diferentes perfis sociodemográficos coletados na pesquisa, conforme a faixa etária, o gênero, estrutura familiar (teletrabalhadores com e sem filhos menores que morem com eles) e ocupação ou não em cargos comissionados. Os dados foram obtidos a partir dos filtros no banco de dados no Excel, e foram calculados as médias e os desvios-padrão da amostra para cada uma das dimensões, por perfil selecionado.

Outrossim, feita a análise descritiva, os dados sociodemográficos foram explorados por meio da estatística inferencial. Para tanto, foram selecionados os perfis que compõem duas amostras independentes (gênero, estrutura familiar e ocupação ou não de cargos comissionados), visando confirmar se há diferenças significativas entre as dimensões de e-QVT para esses perfis. Foi, então, aplicado o teste-T para as amostras de cada uma das seis dimensões da pesquisa, por meio do *software Stata: Statistical software for data science*. Destaca-se que o teste-T é usado para comparar as médias de duas amostras independentes extraídas da mesma

população, onde: H_0 : as notas médias entre tratados e não tratados são iguais; e H_1 : as notas médias entre tratados e não tratados são diferentes.

A regra de decisão utilizada no teste-T é a seguinte: Se $\text{prob}(T < t) < \alpha \Rightarrow$ rejeita H_0 em favor da hipótese alternativa e pode-se dizer que há evidências para concluir que as médias de cada grupo são diferentes. Os resultados das análises comparativas descritivas e inferenciais por perfil estão detalhados nas subseções a seguir.

4.5.1 Análise comparativa das dimensões de e-QVT por faixa etária

No que concerne à faixa etária, a partir da análise descritiva dos dados, verifica-se que 13 participantes têm entre 18 e 33 anos, 68 entre 34 e 41 anos, 35 entre 42 e 49 anos e 42 participantes acima de 50 anos.

Observa-se que todas as médias ficaram acima de 8, o que demonstra bem-estar dominante em cinco dimensões, Autogestão, Contexto, Infraestrutura, Estrutura Tecnológica e Gestão; apenas na dimensão 5 – Sobrecarga as médias ficaram entre 0 e 3,9, com a utilização da escala invertida, uma vez que, quanto mais próximo de 10, maior a sobrecarga de trabalho, o que demonstra mal-estar dominante.

Ademais, nota-se que, para as faixas etárias analisadas, a dimensão 5 – Sobrecarga de trabalho concentra-se numa zona de mal-estar dominante moderado, na qual há um risco de adoecimento do teletrabalhador. Destaca-se, todavia, um desvio-padrão na faixa entre 3 e 4 pontos, o que evidencia um maior nível de dispersão no conjunto de respostas, conforme pode-se observar na Tabela 44 a seguir.

Tabela 44 – Resultados Comparativos por faixa etária

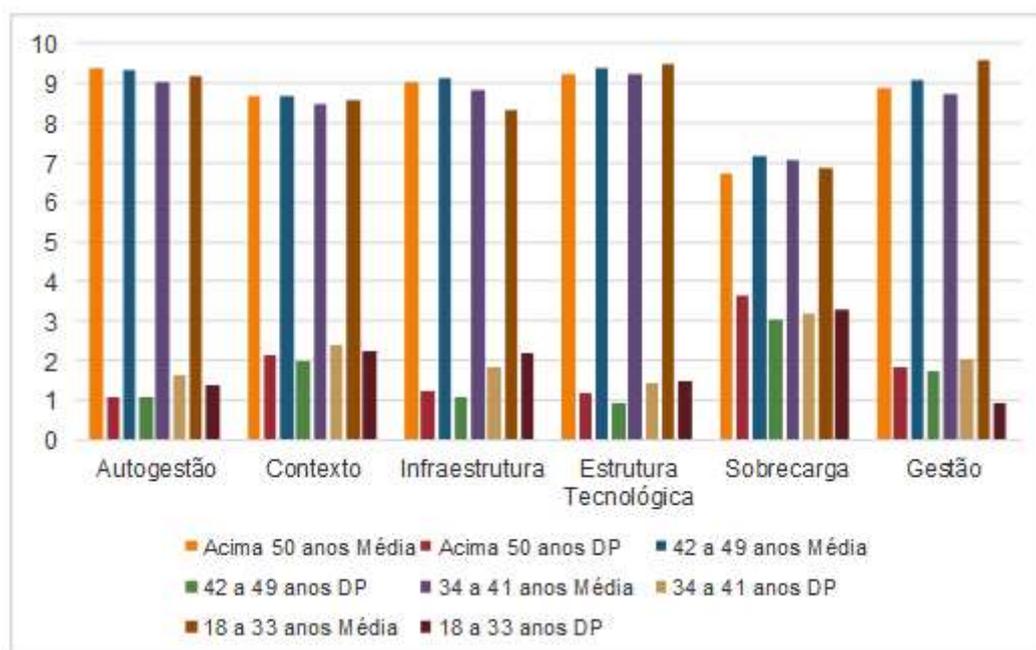
Dimensão	Acima de 50 anos		42 a 49 anos		34 a 41 anos		18 a 33 anos	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Autogestão	9,40	1,06	9,35	1,07	9,04	1,63	9,20	1,39
Contexto	8,66	2,14	8,68	1,98	8,50	2,37	8,59	2,24
Infraestrutura	9,02	1,24	9,12	1,09	8,83	1,85	8,33	2,20
Estrutura								
Tecnológica	9,25	1,20	9,40	0,94	9,25	1,44	9,46	1,48
Sobrecarga*	6,70 (3,3)	3,62	7,15 (2,85)	3,03	7,09 (2,91)	3,21	6,87 (3,13)	3,31
Gestão	8,89	1,82	9,08	1,72	8,71	2,04	9,56	0,92

*Escala invertida.

Fonte: Elaborada pela autora.

O Gráfico 46 apresenta resultados das seis dimensões de e-QVT por faixa etária.

Gráfico 46 – Resultados comparativos por faixa etária



Fonte: elaborado pela autora.

Nota-se que não foram observadas percepções distintas acentuadas entre as dimensões de e-QVT por faixa etária da amostra.

4.5.2 Análise comparativa das dimensões de e-QVT por gênero

No que se refere ao gênero, observa-se que 98 participantes da pesquisa são mulheres, o que corresponde a 62%, e 60 são homens, o que equivale a 38% da amostra. Ressalta-se que todas as médias ficaram acima de 8, o que demonstra bem-estar dominante intenso em cinco dimensões, Autogestão, Contexto, Infraestrutura, Estrutura Tecnológica e Gestão; apenas na dimensão 5 – Sobrecarga, as médias ficaram entre 0 e 3,9, com a utilização da escala invertida, uma vez que, quanto mais próximo de 10, maior a sobrecarga de trabalho, o que evidencia mal-estar dominante devido à sobrecarga de trabalho.

Assim, pontua-se que, quanto ao gênero, a dimensão Sobrecarga de Trabalho concentra-se numa zona de mal-estar dominante, na qual há um risco de adoecimento do teletrabalhador. Destaca-se um desvio-padrão acima de 3 pontos, o que evidencia um maior nível de dispersão no conjunto de respostas, conforme observa-se na Tabela 45, a seguir.

Tabela 45 – Resultados comparativos por gênero

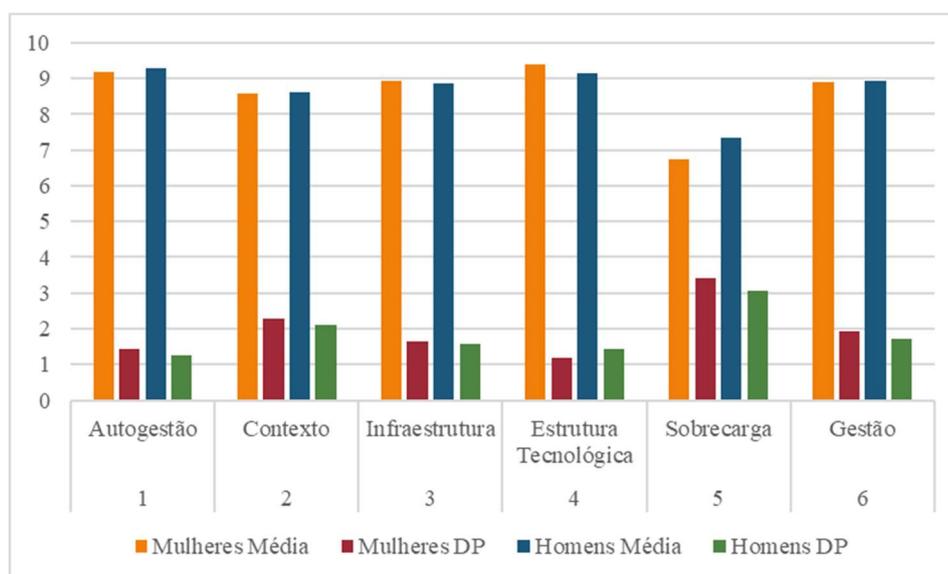
Dimensão	Mulheres		Homens	
	Média	D. P	Média	D. P
Autogestão	9,18	1,44	9,29	1,25
Contexto	8,58	2,28	8,61	2,12
Infraestrutura	8,92	1,63	8,88	1,56
Estrutura Tecnológica	9,39	1,18	9,14	1,42
Sobrecarga*	6,75 (3,25)	3,41	7,35 (2,65)	3,06
Gestão	8,89	1,94	8,94	1,71

*Escala invertida.

Fonte: Elaborada pela autora.

O gráfico 47 apresenta as médias e desvios-padrão das seis dimensões de e-QVT por gênero.

Gráfico 47 – Resultados comparativos por gênero



Fonte: Elaborado pela autora.

Nada obstante, no que concerne ao gênero, também foi realizado o teste-T para cada uma das dimensões da Escala e-QVT, com a dummy mulher => “mulher = 1” e “homem = 0”, visando comparar as médias de duas amostras independentes extraídas da mesma população, onde: H_0 : as médias da dimensão entre mulheres e homens são iguais; e H_1 : as médias da dimensão entre mulheres e homens são diferentes.

A regra de decisão utilizada na análise estatística foi a seguinte: Se $\text{prob}(T < t) < \alpha \Rightarrow$ rejeita-se H_0 em favor da hipótese alternativa e pode-se dizer que há evidências para concluir que as médias entre mulheres e homens são diferentes.

O resultado do teste-T para a dimensão Autogestão quanto ao gênero está detalhado no Apêndice D, Figura 15 – Teste-T Autogestão – Gênero, o qual apresenta P-Value (0,1005) maior que 0,05, portanto, aceita-se a hipótese nula, o que permite concluir que as médias são iguais entre homens e mulheres na dimensão Autogestão, ao nível de confiança de 95%.

Em seguida, ainda quanto ao gênero, foi realizado o teste-T para a dimensão Contexto, conforme demonstrado na Figura 16 – Teste-T Contexto – Gênero (Apêndice D), onde observa-se que P-Value (0,8450) foi maior que 0,05, portanto, aceita-se a hipótese nula de que as médias são iguais entre homens e mulheres na dimensão Contexto, ao nível de confiança de 95%.

Na sequência, foi realizado o teste-T para a dimensão Infraestrutura, também no que se refere ao gênero, conforme demonstra a Figura 17 – Teste-T Infraestrutura – Gênero (Apêndice D), que registra P-Value (0,7723) maior que 0,05, portanto, aceita-se a hipótese nula de que as médias são iguais entre homens e mulheres na dimensão Contexto, ao nível de confiança de 95%.

De igual modo, foi realizado o teste-T para a dimensão Estrutura Tecnológica, quanto ao gênero, conforme Figura 18 – teste-T Estrutura Tecnológica – Gênero (Apêndice D), onde nota-se que P-Value (0,0391) foi menor que 0,05, portanto, rejeita-se a hipótese nula de que as médias são iguais entre homens e mulheres na dimensão Estrutura Tecnológica, ao nível de confiança de 95%.

Em seguida, foi realizado o teste-T para a dimensão Sobrecarga, ainda quanto ao gênero, conforme Figura 19 – Teste-T Sobrecarga – Gênero (Apêndice D), onde pode-se observar que P-Value (0,0267) foi menor que 0,05, portanto, rejeita-se a hipótese nula de que as médias são iguais entre homens e mulheres na dimensão Sobrecarga, ao nível de confiança de 95%.

Finalizando a análise estatística quanto ao gênero, foi realizado o teste-T para a dimensão Gestão, conforme Figura 20 – Teste-T Gestão – Gênero (Apêndice D), o qual apresenta P-Value (0,7439) maior que 0,05, portanto, aceita-se a hipótese nula de que as médias são iguais entre homens e mulheres nessa dimensão, ao nível de confiança de 95%.

Em suma, pode-se observar que há diferentes percepções entre homens e mulheres apenas para as dimensões Estrutura Tecnológica e Sobrecarga, as demais não apresentaram diferenças significativas. Em relação à Estrutura Tecnológica, a percepção das mulheres apresenta maior índice nessa dimensão que a dos homens. Nada obstante, considerando que as

médias estão acima de 9, pode-se concluir que foram observados ótimos índices de e-QVT nessa dimensão tanto para mulheres quanto para homens. No que se refere à Sobrecarga de Trabalho, os homens perceberam maior sobrecarga que as mulheres, todavia, não há homogeneidade nas avaliações, o que pode ser observado pelos desvios-padrão.

Velasco *et al.* (2023) apontam que na pesquisa acerca dos níveis de e-QVT compulsório, de servidores de diferentes instituições públicas brasileiras, durante a pandemia da covid-19, foram observadas:

[...] diferenças significativas entre as percepções de mulheres e homens para a dimensão Gestão do Teletrabalho, na qual as mulheres apresentaram níveis de e-QVT compulsório mais elevados em relação aos homens, com maior percepção de bem-estar no teletrabalho para o gênero feminino no que diz respeito ao planejamento e monitoramento das atividades, feedback, orientações por parte dos gestores, comunicação e cooperação entre os colegas (VELASCO *et al.*, 2023, p. 15).

Destaca-se, entretanto, que o agrupamento das variáveis por dimensão no referido estudo é diferente da composição da presente pesquisa, ou seja, a dimensão Gestão não agrega as mesmas questões da Escala e-QVT. Nesse sentido, muito embora as diferenças significativas por dimensão sejam diferentes entre as duas pesquisas, pode-se observar que, de modo geral, as mulheres apresentam níveis de e-QVT mais elevados que os homens, o que pode estar relacionado à capacidade das mulheres em realizar multitarefas e a estarem acostumadas a lidar com o elo e os dilemas trabalho-família (VELASCO *et al.*, 2023).

4.5.3 Análise comparativa das dimensões de e-QVT por estrutura familiar

Em relação à estrutura familiar, observa-se que 51,3% dos participantes da pesquisa não possuem filhos menores de idade que morem com eles e 48,7% possuem.

Nota-se que todas as médias ficaram acima de 8, o que demonstra bem-estar dominante intenso em cinco dimensões, Autogestão, Contexto, Infraestrutura, Estrutura Tecnológica e Gestão, apenas na dimensão 5 – Sobrecarga, as médias ficaram entre 0 e 3,9, com a utilização da escala invertida, uma vez que, quanto mais próximo de 10, maior a sobrecarga de trabalho, o que evidencia mal-estar dominante devido à sobrecarga de trabalho.

Observa-se que a dimensão Sobrecarga, na percepção dos teletrabalhadores, tanto com filhos menores quanto sem filhos, concentra-se numa zona de mal-estar dominante, na qual há um risco de adoecimento do teletrabalhador. Destaca-se, todavia, um desvio-padrão acima de

3 pontos, o que evidencia um maior nível de dispersão no conjunto de respostas, conforme observa-se na Tabela 46 abaixo.

Tabela 46 – Resultados comparativos teletrabalhadores com filhos e sem filhos menores

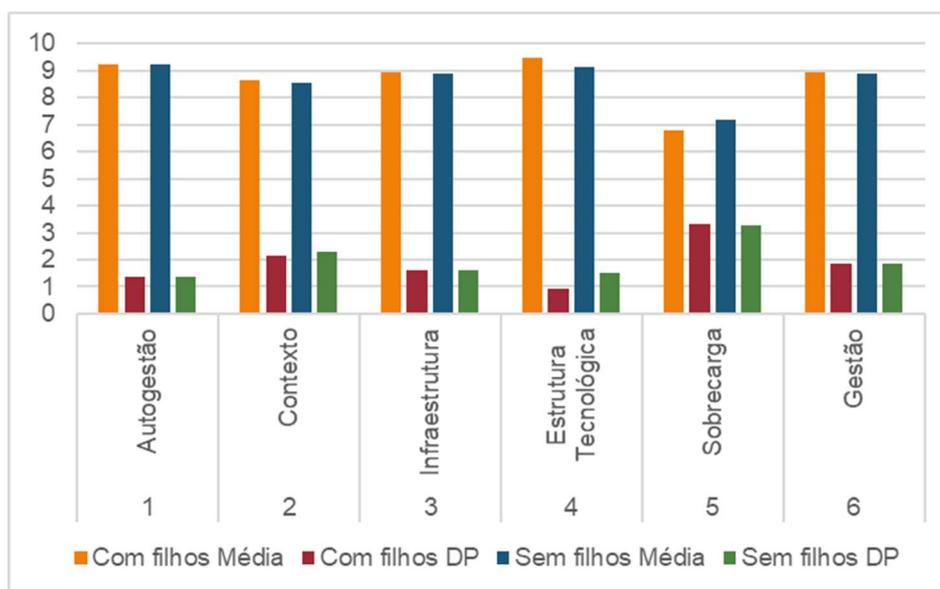
Dimensão	Com filhos		Sem filhos	
	Média	DP	Média	DP
Autogestão	9,21	1,37	9,23	1,37
Contexto	8,65	2,15	8,53	2,28
Infraestrutura	8,92	1,61	8,89	1,60
Estrutura Tecnológica	9,47	0,95	9,14	1,52
Sobrecarga *	6,79 (3,21)	3,32	7,16 (2,84)	3,26
Gestão	8,94	1,84	8,88	1,88

*Escala invertida.

Fonte: Elaborada pela autora.

O gráfico 48 evidencia as médias e desvios-padrão das seis dimensões de e-QVT por estrutura familiar.

Gráfico 48 – Resultados comparativos estrutura familiar



Fonte: Elaborado pela autora.

De igual modo, no que concerne à estrutura familiar, foi realizado o teste-T para cada uma das dimensões da Escala, com a dummy Filhos => “com filho = 1” e “sem filho” = 0, visando comparar as médias de duas amostras independentes extraídas da mesma população,

onde: H_0 : as médias da dimensão com filhos ou não são iguais; e H_1 : as médias da dimensão com filhos ou não são diferentes.

A regra de decisão utilizada na análise estatística foi a seguinte: Se $\text{prob}(T < t) < \alpha \Rightarrow$ rejeita H_0 em favor da hipótese alternativa e pode-se dizer que há evidências para concluir que as médias entre grupos com filhos e sem filhos são diferentes.

A Figura 21 – Teste-T Autogestão Estrutura Familiar (Apêndice D) apresenta o resultado da dimensão Autogestão no que se refere à Estrutura Familiar, onde observa-se que P-Value (0,7094) foi maior que 0,05, portanto, aceita-se a hipótese nula de que as médias são iguais para estruturas familiares diferentes, ou seja, entre ter filhos menores ou não para a dimensão Autogestão, ao nível de confiança de 95%.

Ainda quanto à estrutura familiar, foi realizado o teste-T para a dimensão Contexto, conforme Figura 22 – Teste-T Contexto Estrutura Familiar (Apêndice D), onde pode-se notar que P-Value (0,4031) foi maior que 0,05, portanto, aceita-se a hipótese nula de que as médias são iguais para estruturas familiares diferentes na dimensão Contexto, ao nível de confiança de 95%.

Na sequência, foi realizado o teste-T para a dimensão Infraestrutura, também no que se refere à estrutura familiar, conforme demonstra a Figura 23 – Teste-T Infraestrutura Estrutura Familiar (Apêndice D), onde observa-se que P-Value (0,8669) foi maior que 0,05, portanto, aceita-se a hipótese nula de que as médias são iguais para estruturas familiares diferentes na dimensão Infraestrutura, ao nível de confiança de 95%.

Ainda, foi realizado o teste-T para a dimensão Estrutura Tecnológica, quanto à estrutura familiar, conforme Figura 24 – Teste-T Estrutura Tecnológica Estrutura Familiar (Apêndice D), onde nota-se que P-Value (0,0042) foi menor que 0,05, portanto, rejeita-se a hipótese nula de que as médias são iguais para estruturas familiares diferentes na dimensão Estrutura Tecnológica, ao nível de confiança de 95%.

Em seguida, foi realizado o teste-T para a dimensão Sobrecarga, referente à estrutura familiar, conforme Figura 25 – Teste-T Sobrecarga Estrutura Familiar (Apêndice D), o qual demonstra que P-Value (0,1634) foi maior que 0,05, portanto, aceita-se a hipótese nula de que as médias são iguais para estruturas familiares diferentes na dimensão Sobrecarga, ao nível de confiança de 95%.

Finalizando a análise estatística quanto à estrutura familiar, foi realizado o teste-T para a dimensão Gestão, conforme Figura 26 – Teste-T Gestão Estrutura Familiar (Apêndice D), onde nota-se que P-Value (0,6761) foi maior que 0,05, portanto, aceita-se a hipótese nula de

que as médias são iguais para estruturas familiares diferentes na dimensão Gestão, ao nível de confiança de 95%.

Em suma, pode-se observar que há diferentes percepções entre estruturas familiares distintas apenas para a dimensão Estrutura Tecnológica, as demais não apresentaram diferenças significativas, mas percebe-se, de modo geral, que os teletrabalhadores com filhos apresentaram índices um pouco maiores de e-QVT.

Ainda segundo Velasco *et al.* (2023), no teletrabalho compulsório, observaram-se diferenças significativas entre as percepções de mulheres e homens com filhos e sem filhos para as dimensões Atividade do Teletrabalhador, Condições Físicas do Trabalho e Sobrecarga. Nada obstante, considerando que o agrupamento das variáveis por dimensão no referido estudo é diferente da composição da presente pesquisa, não é possível concluir que há diferenças entre as percepções dos teletrabalhadores compulsórios e voluntários por dimensão de e-QVT.

Todavia, na avaliação dos itens que compõem cada dimensão, os resultados entre as duas pesquisas (durante e após a pandemia) apresentam diferenças. No teletrabalho compulsório, observou-se que teletrabalhadores com filhos são mais interrompidos durante a execução de suas atividades, têm maior dificuldade em conciliar vida pessoal, profissional e lazer, a adequação do espaço físico é menor, há necessidade de se trabalhar mais para ser reconhecido e maior sobrecarga de trabalho, evidenciando menor índice de e-QVT (VELASCO *et al.*, 2023).

Dessa forma, infere-se que as famílias no teletrabalho compulsório, pela forma repentina como foram conduzidas a essa modalidade de trabalho, ainda não haviam organizado seu espaço físico de trabalho, e, considerando que os filhos também estavam assistindo aulas *on-line*, o espaço, o tempo e as atividades precisavam ser divididos entre o trabalho e a família. No pós-pandemia, infere-se que os teletrabalhadores adaptaram a sua infraestrutura e os filhos retornaram à escola, o que possibilita conciliar melhor a vida profissional com a pessoal.

Portanto, pode-se concluir que houve alteração na percepção dos teletrabalhadores com estruturas familiares distintas, do trabalho remoto compulsório na pandemia da covid-19 para o teletrabalho voluntário.

4.5.4 Análise comparativa das dimensões de e-QVT por ocupação ou não de cargos

Quanto ao perfil de teletrabalhadores que ocupam ou não ocupam cargos gerenciais, observa-se que 55,1% dos teletrabalhadores participantes da pesquisa ocupam cargo, enquanto 44,9% não ocupam.

Destaca-se que todas as médias ficaram acima de 8, o que demonstra bem-estar dominante intenso em cinco dimensões, Autogestão, Contexto, Infraestrutura, Estrutura Tecnológica e Gestão; apenas na dimensão 5 – Sobrecarga, as médias ficaram entre 0 e 3,9, com a utilização da escala invertida, uma vez que, quanto mais próximo de 10, maior a sobrecarga de trabalho, o que evidencia mal-estar dominante devido à sobrecarga de trabalho.

Nota-se que a dimensão 5 – Sobrecarga, na percepção dos teletrabalhadores, com e sem cargos gerenciais, concentra-se numa zona de mal-estar dominante, na qual há um risco de adoecimento do teletrabalhador. Destaca-se, todavia, um desvio-padrão acima de 3 pontos, o que demonstra um maior nível de dispersão no conjunto de respostas, conforme observa-se na Tabela 47 a seguir.

Tabela 47 – Resultados comparativos teletrabalhadores que ocupam e não ocupam cargo

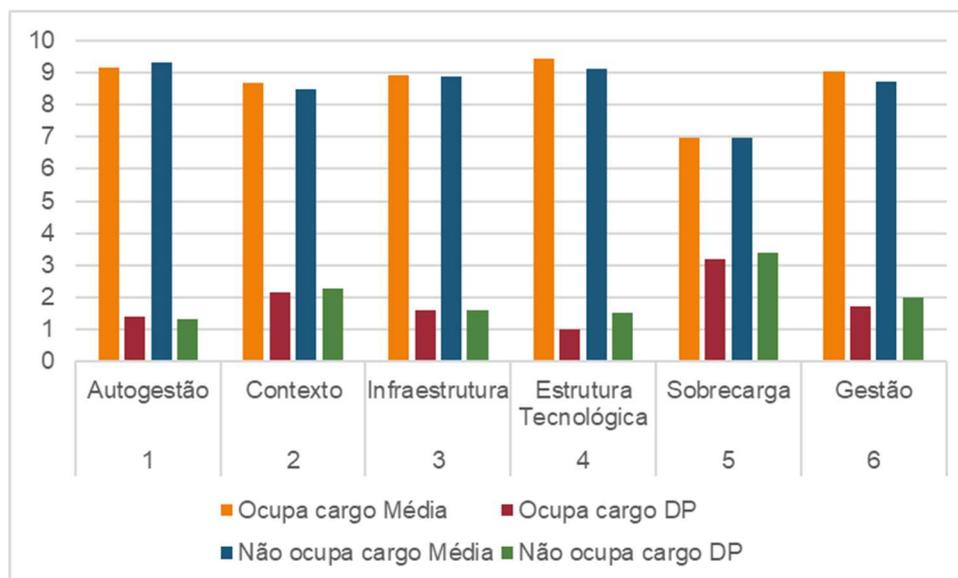
Dimensão	Ocupa cargo		Não ocupa cargo	
	Média	DP	Média	DP
Autogestão	9,14	1,41	9,32	1,31
Contexto	8,67	2,15	8,48	2,28
Infraestrutura	8,91	1,61	8,89	1,60
Estrutura Tecnológica	9,45	1,02	9,12	1,52
Sobrecarga *	6,98 (3,02)	3,21	6,98 (3,02)	3,38
Gestão	9,05	1,71	8,72	2,00

*Escala invertida.

Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 49 apresenta as médias e desvios-padrão das seis dimensões de e-QVT por ocupação ou não de cargos gerenciais.

Gráfico 49 – Resultados comparativos teletrabalhadores que ocupam e não ocupam cargo gerencial



Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, no que concerne à ocupação ou não de cargos gerenciais, foi realizado o teste-T para cada uma das dimensões da Escala, com a dummy Cargo => “ocupa cargo gerencial=1” e “Não ocupa cargo gerencial” = 0, visando comparar as médias de duas amostras independentes extraídas da mesma população, onde: H_0 : as médias da dimensão entre ocupantes ou não de cargos são iguais; e H_1 : as médias da dimensão entre ocupantes ou não de cargos são diferentes.

A regra de decisão utilizada na análise estatística foi a seguinte: Se $\text{prob}(T < t) < \alpha \Rightarrow$ rejeita H_0 em favor da hipótese alternativa e pode-se dizer que há evidências para concluir que as médias de grupos com ou sem cargos são diferentes.

A Figura 27 – Teste-T Autogestão - Ocupação Cargos Gerenciais (Apêndice D) apresenta o resultado da dimensão Autogestão referentes à ocupação de cargos gerenciais, onde P-Value (0,0049) foi menor que 0,05, portanto, rejeita-se a hipótese nula de que as médias são iguais para ocupantes ou não de cargos gerenciais nessa dimensão, ao nível de confiança de 95%.

Em seguida, ainda quanto à ocupação ou não de cargos gerenciais, foi realizado o teste-T para a dimensão Contexto, conforme Figura 28 – Teste-T Contexto - Ocupação Cargos Gerenciais (Apêndice D), onde pode-se notar que P-Value (0,1824) foi maior que 0,05, portanto, aceita-se a hipótese nula de que as médias são iguais para ocupantes ou não de cargos gerenciais nessa dimensão, ao nível de confiança de 95%.

Na sequência, foi realizado o teste-T para a dimensão Infraestrutura, também no que se refere à ocupação ou não de cargos gerenciais, conforme demonstra a Figura 29 – Teste-T

Infraestrutura - Ocupação Cargos Gerenciais (Apêndice D), que registra P-Value (0,8281) maior que 0,05, portanto, aceita-se a hipótese nula de que as médias são iguais para ocupantes ou não de cargos gerenciais nessa dimensão, ao nível de confiança de 95%.

De igual modo, foi realizado o teste-T para a dimensão Estrutura Tecnológica, quanto à ocupação ou não de cargos gerenciais, conforme Figura 30 – Teste-T Estrutura Tecnológica - Ocupação Cargos Gerenciais (Apêndice D), onde observa-se que P-Value (0,0051) foi menor que 0,05, portanto, rejeita-se a hipótese nula de que as médias são iguais para ocupantes ou não de cargos gerenciais na dimensão Estrutura Tecnológica, ao nível de confiança de 95%.

Em seguida, foi realizado o teste-T para a dimensão Sobrecarga, referente à ocupação ou não de cargos gerenciais, conforme Figura 31 – Teste-T Sobrecarga - Ocupação Cargos Gerenciais (Apêndice D), onde nota-se que P-Value (0,9969) foi maior que 0,05, portanto, aceita-se a hipótese nula de que as médias são iguais para ocupantes ou não de cargos gerenciais na dimensão Sobrecarga, ao nível de confiança de 95%.

Finalizando a análise estatística quanto à ocupação ou não de cargos gerenciais, foi realizado o teste-T para a dimensão Gestão, conforme Figura 32 – Teste-T Gestão - Ocupação Cargos Gerenciais (Apêndice D), onde observa-se que P-Value (0,0264) foi menor que 0,05, portanto, rejeita-se a hipótese nula de que as médias são iguais para ocupantes ou não de cargos gerenciais na dimensão Gestão, ao nível de confiança de 95%.

Em síntese, pode-se constatar que, muito embora as médias sejam altas, há diferentes percepções entre teletrabalhadores ocupantes ou não de cargos gerenciais para as dimensões de Autogestão, Estrutura Tecnológica e Gestão. As dimensões de Contexto, Infraestrutura e Sobrecarga não apresentaram diferenças significativas. Nota-se que, na dimensão Autogestão, a percepção de melhor e-QVT é maior para aqueles que não ocupam cargo gerencial, já na dimensão de Estrutura Tecnológica e de Gestão, é maior para quem ocupa cargo gerencial.

Segundo Pantoja *et al.* (2021), no teletrabalho compulsório, os índices de e-QVT nas dimensões Atividade do Teletrabalhador, correspondente à dimensão Autogestão, eram maiores para os não gestores; na Gestão do Teletrabalho, que agrega variáveis do Contexto e da Gestão, os índices de e-QVT eram maiores para os gestores no que concerne à cooperação e comunicação, para as questões referentes às orientações, negociação das tarefas, *feedback* e supervisão de metas, os índices apresentaram melhores resultados para os não gestores. Em relação às Condições Físicas, os índices também apresentaram melhores resultados para os não gestores. Para o Suporte Tecnológico, os índices foram maiores para os não gestores, à exceção da disponibilização de ferramentas confiáveis de acesso remoto, a qual foi mais bem avaliada

pelos gestores. No que se refere à Sobrecarga, os gestores avaliaram uma maior sobrecarga decorrente do trabalho remoto.

Logo, nota-se que não houve alteração significativa entre as percepções dos níveis de e-QVT para os teletrabalhadores compulsórios e voluntários na dimensão Autogestão, ou seja, os níveis de e-QVT são maiores para quem não ocupa cargo gerencial. Nas demais dimensões, os resultados, de modo geral, evidenciam diferentes percepções no teletrabalho implementado na pandemia para o teletrabalho vinculado ao Programa de Gestão por Resultados, com destaque para a dimensão de Sobrecarga, a qual no PGR apresentou os mesmos níveis tanto para gestores quanto para não gestores.

4.6 Análise comparativa dos dados quantitativos de cinco órgãos públicos

A Escala de medida de e-QVT foi aplicada por Andrade (2020) no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT), na Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) e no Superior Tribunal de Justiça (STJ); por Fayad (2021) na Universidade de Brasília (UnB); e aplicada no FNDE, em 2022. Isto posto, foi realizada uma análise comparativa entre os resultados (médias e desvios-padrão da amostra) e as respectivas zonas da Cartografia Psicométrica, para as cinco dimensões do teletrabalho (a dimensão 6 – Gestão não foi analisada pois foi incluída na Escala na pesquisa realizada no FNDE), visando comparar os níveis de e-QVT nos cinco órgãos da administração pública federal, conforme Tabela 48, a seguir:

Tabela 48 – Resultados das dimensões de e-QVT no TJDFT, Anvisa, STJ, UnB e FNDE

Dimensão	TJDFT		Anvisa		STJ		UnB		FNDE	
	Média	D. P								
Autogestão	9,11	1,63	8,63	1,92	9,26	1,51	8,26	2,26	9,22	1,37
Contexto	7,37	2,86	7,48	2,47	7,55	2,50	6,96	3,06	8,59	2,22
Infraestrutura	8,43	2,52	8,34	1,96	9,10	1,40	7,70	2,75	8,91	1,60
Estrutura										
Tecnológica	8,71	2,00	8,60	1,74	8,68	2,09	8,20	2,24	9,30	1,28
Sobrecarga *	7,81 (2,19)	2,76	8,28 (1,72)	2,24	7,22 (2,78)	3,01	6,95 (3,05)	2,99	6,98 (3,02)	3,29

*Escala invertida.

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que, nos cinco órgãos públicos, as médias das dimensões 1 – Autogestão, 2 – Contexto, 3 – Infraestrutura e 4 – Estrutura Tecnológica estão entre 6 e 10, concentrando-se numa zona de bem-estar dominante, com resultado positivo para promoção da saúde e qualidade de vida dos teletrabalhadores.

Destaca-se que a dimensão 5 – Sobrecarga, com a utilização da escala invertida, uma vez que, quanto mais próximo de 10, maior a sobrecarga de trabalho, apresenta médias baixas em todos os órgãos. Nesse viés, observa-se que todas as respostas estão entre 0 e 3,9, concentrando-se numa zona de mal-estar dominante, na qual há um risco de adoecimento do teletrabalhador.

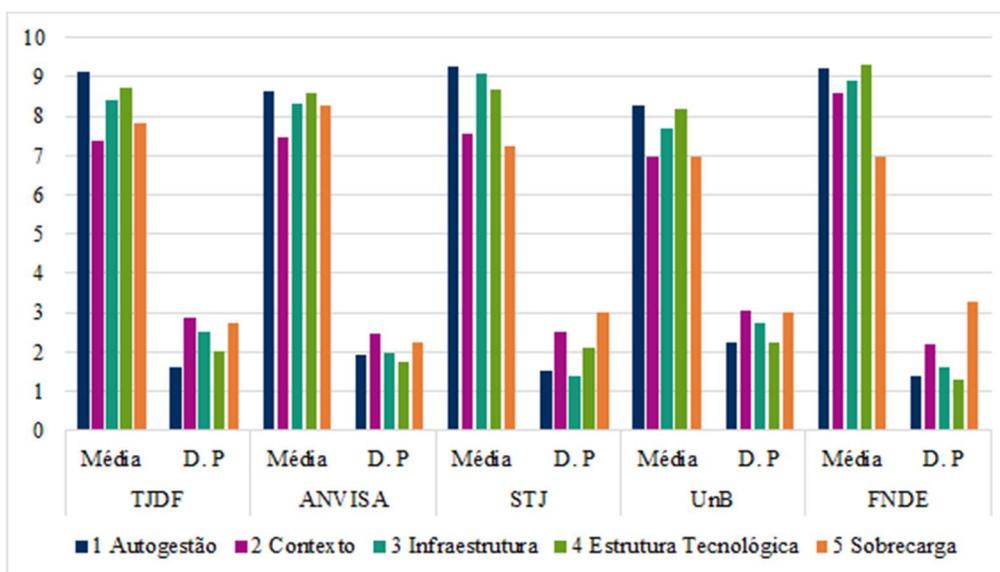
As menores médias foram identificadas na pesquisa realizada na Universidade de Brasília (UnB), com destaque para a dimensão relativa ao contexto, especificamente no que se refere ao item 17, que trata da possibilidade de receber promoção funcional durante o teletrabalho, que apresentou média de 5,76 (D.P = 3,22). Além disso, considera-se que as respostas entre 4 e 5,9 encontram-se na zona de transição, que é um indicador de situação limite e emite um estado de alerta aos gestores (FAYAD, 2021).

Pontua-se que, na pesquisa realizada na UnB, o teletrabalho era compulsório, o que pode ter influenciado a avaliação de menores índices de e-QVT, uma vez que os servidores não se prepararam para realizar as atividades de forma remota, muitas vezes não dispunham de local adequado e nem de suporte tecnológico para desempenhar as atividades, além da dificuldade em conciliar trabalho-família, haja vista que os filhos também estavam com aulas remotas devido à pandemia, demandando tempo e cuidados dos pais em teletrabalho.

Nada obstante, de modo geral, não se observam diferenças significativas acentuadas entre os resultados dos demais órgãos pesquisados.

O Gráfico 50 apresenta de forma visual os resultados comparativos dos cinco órgãos onde foi aplicada a Escala e-QVT.

Gráfico 50 – Resultado Comparativo TJDFT, Anvisa, STJ, UnB e FNDE



Fonte: Elaborado pela autora.

4.7 Análise qualitativa

No que concerne às questões abertas: “Quando penso em teletrabalho no FNDE, o que me causa mais mal-estar é” e “Quando penso em teletrabalho no FNDE, o que me causa mais bem-estar é”, observa-se que todos os servidores inscritos no PGR-FNDE responderam as questões, totalizando 158 respostas válidas.

Para a análise qualitativa do conteúdo das duas questões, foi realizado o agrupamento de respostas similares e a criação de categorias de respostas, com o objetivo de facilitar a identificação dos facilitadores (bem-estar) e os pontos de atenção (mal-estar) na percepção dos servidores que aderiram ao teletrabalho no FNDE. Em seguida, foram quantificadas as frequências absolutas e relativas por categoria de resposta (FRANCO, 2005).

O Quadro 10 detalha as frequências absolutas e relativas por categoria de resposta:

Quadro 10 – Categorização das respostas qualitativas mal-estar

Categorias mal-estar no Teletrabalho	Nº de respostas	Percentual
Falta de socialização/integração com colegas	38	24,05
Nada/nenhum	27	17,09
Sobrecarga/demandas urgentes e excessivas	20	12,66
Falta de equipamentos, recursos tecnológicos e infraestrutura	16	10,13
Limite e controle de horário	11	6,96
Descontinuidade	11	6,96

Categorias mal-estar no Teletrabalho	Nº de respostas	Percentual
Burocracia/Controle/Sistema	8	5,06
Falta comunicação	4	2,53
Reuniões <i>on-line</i> extensas	4	2,53
Falta de reconhecimento/impossibilidade de cargos liderança	4	2,53
Não disponível aos colaboradores	4	2,53
Rotina trabalho família	4	2,53
Falta comprometimento	3	1,90
Resistência de gestores	3	1,90
Falta de apoio institucional/chefia	3	1,90
Uso WhatsApp	3	1,90
Maior cobrança por resultados	2	1,27
Aumento das despesas	2	1,27
Depressão	1	0,63
Não participação em decisões	1	0,63

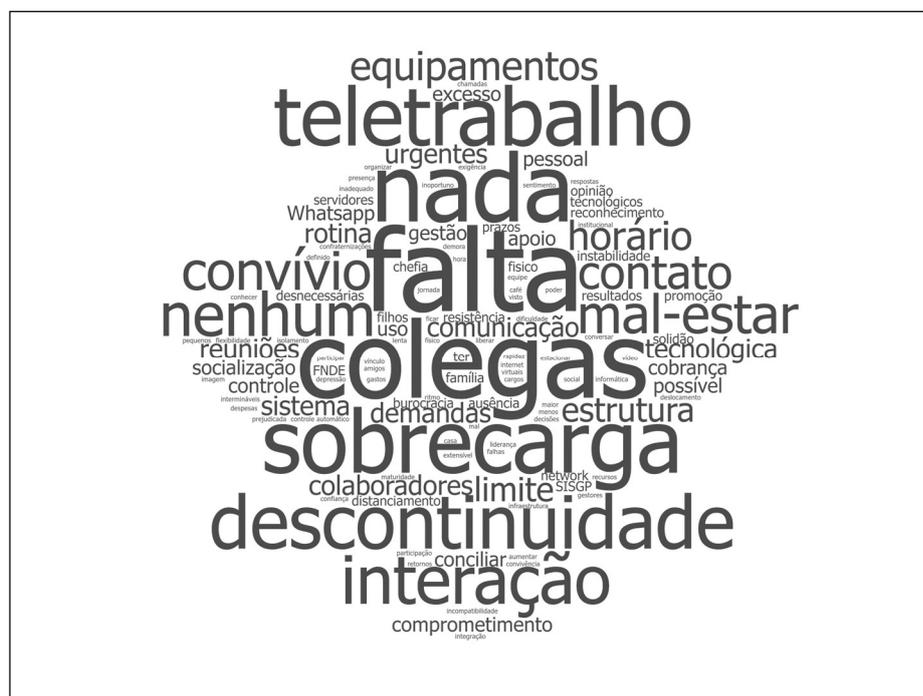
Fonte: Elaborado pela autora.

Destaca-se que o número total de respostas por categoria ultrapassa os 100% da amostra, uma vez que os participantes da pesquisa estavam livres para responder às questões abertas, e, portanto, há mais de uma categoria por resposta.

Em seguida, as respostas foram resumidas em palavras-chave sem o uso de conectivos, artigos e preposições e foi criada uma Nuvem de Palavras por meio do *software Wordcloud*, visando à rápida identificação, de forma gráfica, das percepções dos participantes da pesquisa, o que facilita a compreensão do leitor.

Pode-se observar, na nuvem de palavras relacionada ao mal-estar no teletrabalho, que as palavras “falta, colegas, nada, sobrecarga, teletrabalho, descontinuidade, interação, contato, convívio, nenhum, mal-estar, equipamentos, horário” destacam-se na percepção dos servidores, conforme demonstrado na Figura 7 a seguir:

Figura 7 – Nuvem de Palavras mal-estar no Teletrabalho – FNDE



Fonte: Elaborado pela autora/software *Wordcloud*.

Na análise qualitativa das respostas que causam mal-estar no teletrabalho, ressalta-se que a palavra “falta” está relacionada à falta de interação, de socialização, do contato e do convívio com os colegas; também está relacionada à falta de comunicação, de apoio institucional e das chefias e, ainda, à falta de equipamentos, de recursos tecnológicos e de infraestrutura adequada ao teletrabalho.

A palavra “sobrecarga” refere-se à grande quantidade ou ao aumento de atividades a serem desenvolvidas no teletrabalho e ao excesso de demandas urgentes; “horário” está relacionado à gestão e ao limite dos horários tanto pelo servidor quanto pela chefia, que muitas vezes não respeita o horário de trabalho no encaminhamento e cobrança das demandas. “Descontinuidade” do programa é um dos fatores que mais causa mal-estar aos teletrabalhadores do FNDE e as palavras “nenhum” e “nada” estão vinculadas à percepção de que não há mal-estar no teletrabalho.

As palavras que se sobressaíram na análise de conteúdo das respostas referentes ao mal-estar no teletrabalho corroboram o que retrata a literatura. Segundo pesquisa realizada por Contreras *et al.* (2020) e Filardi *et al.* (2020), as principais desvantagens do teletrabalho são a sobrecarga de trabalho, com aumento da carga horária, o isolamento social ou profissional, a ansiedade, a falta de comunicação, de compartilhamento de informações e coaprendizagem, a visibilidade reduzida do trabalho, a intensificação do trabalho gerado pela falta de confiança na capacidade e disposição dos funcionários e as relações sociais fracas.

Andrade (2020) e Fayad (2021), por sua vez, apontam que a sobrecarga de trabalho é uma das maiores desvantagens do teletrabalho, uma vez que o teletrabalhador desenvolve atividades fora do horário de expediente, incluindo muitas vezes os finais de semana, o que também corrobora os resultados obtidos na presente pesquisa.

Na sequência, foram categorizadas as respostas referentes ao bem-estar dos teletrabalhadores do FNDE e quantificadas as frequências absolutas e relativas por categoria de resposta, conforme detalha o Quadro 11:

Quadro 11 – Categorização das respostas qualitativas bem-estar

Categorias bem-estar no Teletrabalho	Nº de respostas	Percentual
Redução do deslocamento	42	26,58
Conciliar trabalho família/proximidade com a família	33	20,89
Melhoria da Qualidade de Vida	30	18,99
Flexibilidade	28	17,72
Gerenciar o tempo	23	14,56
Maior produtividade	11	6,96
Evitar trânsito	11	6,96
Redução estresse	9	5,70
Alimentação saudável	7	4,43
Realizar atividade física	5	3,16
Maior concentração	5	3,16
Trabalhar por metas	4	2,53

Fonte: Elaborado pela autora.

Na sequência, as respostas também foram resumidas em palavras-chave sem o uso de conectivos, artigos e preposições e foi criada uma Nuvem de Palavras relacionadas ao bem-estar no teletrabalho, conforme Figura 8:

“Produtividade” está associada à “melhoria” da produtividade, devido à “redução” das distrações, e, em suma, o teletrabalho é percebido pelos servidores como um fator que também propicia melhoria da “qualidade de vida”.

Observa-se que a análise de conteúdo das respostas referentes ao bem-estar no teletrabalho também corrobora o que retrata a literatura. As pesquisas desenvolvidas por Choi e Cho (2019) apontam diversos benefícios e vantagens (flexibilidade, participação, disponibilidade de força de trabalho ininterrupta; oportunidade de alavancar conhecimento e experiência, o que aumenta a produtividade).

Cortellazzo, Bruni e Zampieri (2019) assinalam que as equipes virtuais permitem uma redução dos tempos e custos de viagem e promovem a criatividade e a inovação. Contreras *et al.* (2020) destacam a melhoria no desempenho e da satisfação no trabalho, a redução das taxas de estresse, da rotatividade e do absenteísmo, a melhoria da qualidade de vida, uma maior produtividade, a criação de um ritmo próprio de trabalho, a redução de distrações, mais flexibilidade para lidar com assuntos familiares, menor desequilíbrio trabalho-família, autonomia para gerenciar o tempo, aumento da conectividade dentro das empresas, disponibilidade de informações, respostas mais rápidas e inovadoras, descentralização no processo de tomada de decisão, e redução das hierarquias e dos limites organizacionais como vantagens do teletrabalho.

Filardi, Castro e Zanini (2020) destacam a autonomia, a flexibilidade, o gerenciamento por objetivos, a concentração, uma maior interação com a família, dentre outros, como vantagens do teletrabalho.

4.8 Análise comparativa dos dados qualitativos

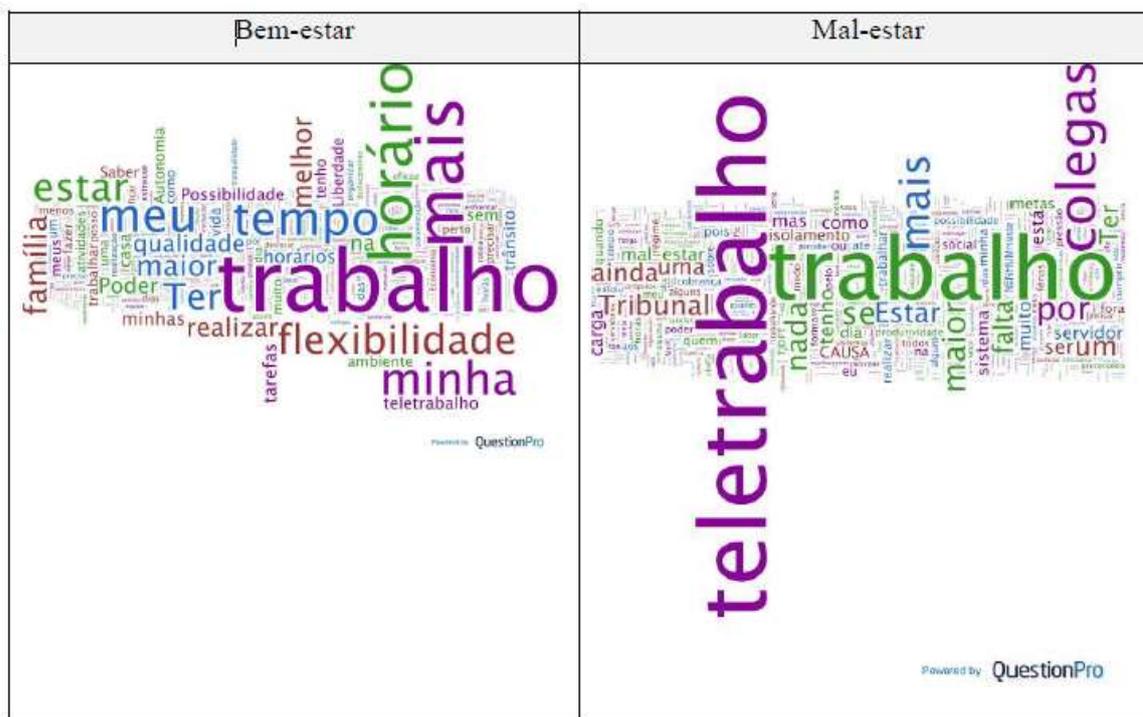
Na sequência, foi realizada uma análise comparativa dos dados qualitativos dos cinco órgãos onde a Escala e-Qualidade de Vida no Trabalho foi aplicada, com o objetivo de verificar se houve diferença entre as percepções dos teletrabalhadores no que concerne às palavras que mais se destacaram em cada estudo.

Na pesquisa realizada por Andrade (2020), as palavras que mais causam mal-estar são: gente, casa, teletrabalho, processo, horário, nada, que estão relacionadas, de modo geral, ao aumento da carga horária, sistemas que viabilizam o trabalho remoto, sensação de estar sozinho, isolamento social, falta de interação com os colegas, metas altas, descontinuidade, disciplina. E as que mais causam bem-estar são: gente, coisa, casa, horário, flexibilidade, teletrabalho, processo, trânsito, deslocamento, produtividade, dentre outras, que, de modo geral, estão

relacionadas a grupo, coletivo, escolha do horário (flexibilidade), processos eletrônicos no teletrabalho, não ter que pegar trânsito, autonomia, proximidade com os filhos e com a família (trabalhar em casa) e qualidade de vida.

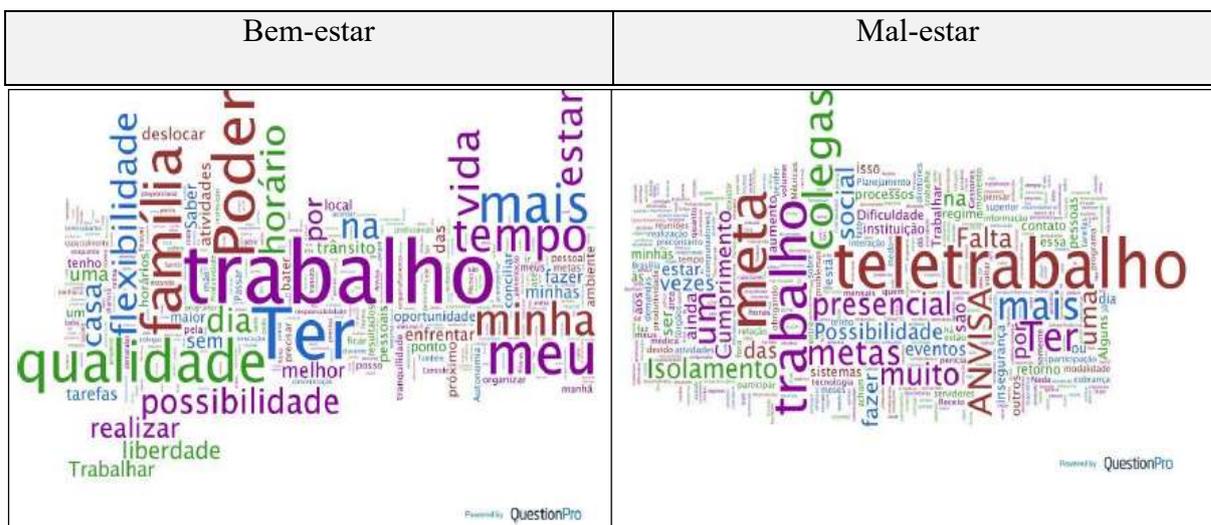
As figuras 9, 10 e 11 apresentam as nuvens de palavras que causam mal-estar e bem-estar, conforme pesquisa realizada por Andrade no TJDFT, na Anvisa e no STJ.

Figura 9 – Nuvem de Palavras – TJDFT



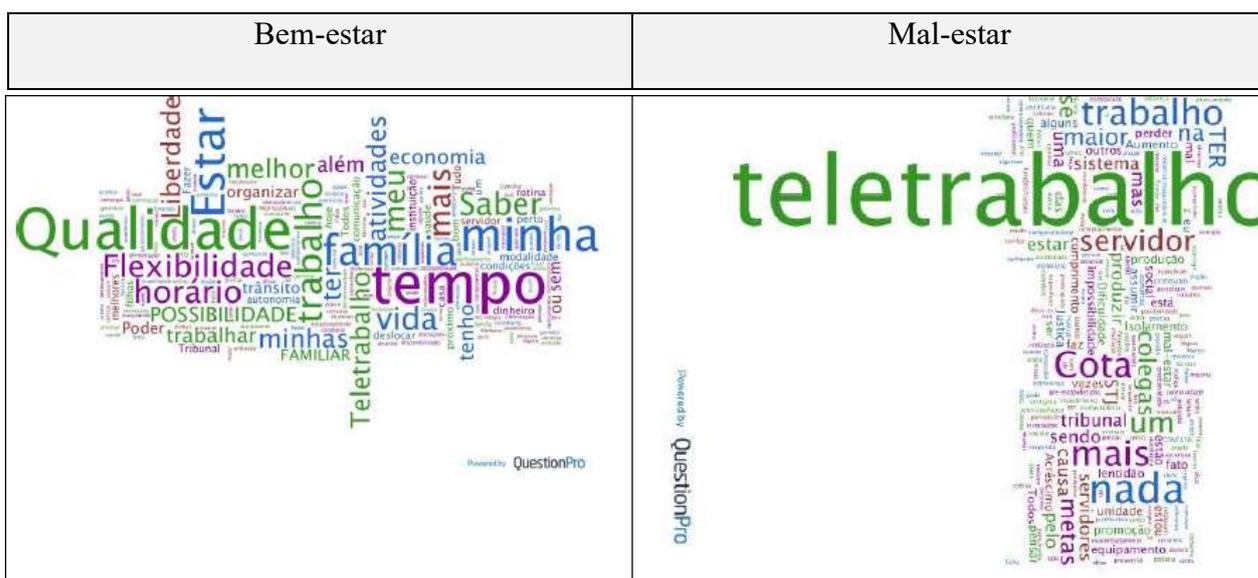
Fonte: Andrade (2020).

Figura 10 – Nuvem de Palavras – Anvisa



Fonte: Andrade (2020).

Figura 11 – Nuvem de Palavras – STJ



Fonte: Andrade (2020).

Na pesquisa realizada por Fayad na UnB, observa-se que as palavras relacionadas ao bem-estar que mais se destacaram são: “família”, “qualidade de vida”, “deslocamento”, “casa”, “mais” e “trabalho”. A palavra “família” está associada à proximidade com a família e com os filhos, proporcionada pelo teletrabalho, “qualidade de vida” é um dos benefícios do teletrabalho apontados pelos participantes, corroborado pela literatura, além da flexibilidade de horários, conciliação da vida pessoal com a profissional, melhoria da alimentação e da saúde e redução dos custos, dentre outras (FAYAD 2021).

No que se refere ao mal-estar, de igual modo, destacam-se as palavras: “não”, “teletrabalho”, “colega”, “horário” e “falta”. A palavra “não” está associada a diversos fatores, mas especialmente relaciona-se à percepção de que o teletrabalho não causa nenhum mal-estar aos servidores. Teletrabalho associa-se tanto a nenhum mal-estar quanto à falta de regras para implantação do teletrabalho na UnB, bem como a cobrança em momentos inadequados e o uso de WhatsApp. “Colega” e “falta” referem-se à falta que os colegas de trabalho fazem, causada pelo isolamento social do teletrabalho. A palavra “horário” denota a falta de regras quanto ao horário de teletrabalho.

A Figura 12 apresenta as nuvens de palavras que causam mal-estar e bem-estar, conforme pesquisa realizada por Fayad na UnB.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A conclusão da pesquisa deve explicitar com precisão e clareza os resultados obtidos (MARCONI; LAKATOS, 2017). No presente estudo, o objetivo principal foi identificar a percepção dos servidores do FNDE quanto à gestão do teletrabalho, quanto às dimensões da e-QVT e quanto aos fatores de bem-estar e mal-estar associados ao teletrabalho.

Desse modo, a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho desenvolvida por Andrade (2020) foi adaptada e aplicada aos servidores que aderiram ao Programa de Gestão por Resultados (PGR) no FNDE, visando responder à seguinte questão: Qual a percepção dos servidores sobre a Gestão e a Qualidade de Vida no Teletrabalho no FNDE?

Do total de 260 servidores que aderiram ao PGR-FNDE, 158 teletrabalhadores participaram da pesquisa. A análise dos resultados foi realizada por meio de estatística descritiva, com o cálculo da média e do desvio-padrão das respostas de cada uma das cinco dimensões da Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT), quais sejam: Autogestão, Contexto, Infraestrutura, Estrutura Tecnológica e Sobrecarga de Trabalho. Pontua-se que foi incluída na Escala de e-QVT a dimensão 6, referente à Gestão do Teletrabalho. Também foi realizada uma análise dos conteúdos referentes ao que causa bem-estar e mal-estar na percepção dos teletrabalhadores do FNDE.

Para revalidação estatística da Escala e-QVT, visando avaliar a confiabilidade e consistência interna do instrumento, foram realizados testes estatísticos de Alfa de Cronbach, de Bartlett e do KMO. Todos as dimensões apresentaram alta confiabilidade, à exceção da dimensão 6 – Gestão.

Para análise dos resultados obtidos na pesquisa, foi utilizada a Cartografia Psicométrica de Ferreira (2012), também empregada por Andrade (2020) e por Fayad (2021) em suas pesquisas. Constatou-se, na pesquisa realizada no FNDE, que há predominância de bem-estar dominante intenso em cinco dimensões de e-QVT, Autogestão, Contexto, Infraestrutura, Estrutura Tecnológica e Gestão. A dimensão Sobrecarga concentra-se na zona de mal-estar moderado.

A dimensão relativa à Autogestão foi a mais bem avaliada, com média geral de 9,22 e desvio-padrão de 1,29 e destaque para a proximidade com a família que o teletrabalho proporciona, para a satisfação na realização das atividades em regime de teletrabalho, além da disposição por não ter que se deslocar até o trabalho e, ainda, pela promoção de um estilo de vida mais saudável. O desvio-padrão indicou que não houve variação entre as percepções dos teletrabalhadores. Com efeito, não se verificaram pontos de alerta nessa dimensão.

A dimensão 2, relativa ao Contexto do teletrabalho, obteve média geral de 8,59, com desvio-padrão de 1,93, o que também demonstra bem-estar dominante intenso e que não há variação entre as percepções dos teletrabalhadores. Destaca-se o apoio da chefia para realização do teletrabalho e a negociação da programação das tarefas com a chefia. Ainda no nível de bem-estar dominante, mas como ponto de alerta aos gestores, observa-se a falta de oportunidade de ser promovido e o apoio do FNDE para as atividades de teletrabalho.

A dimensão 3, Infraestrutura, obteve média geral de 8,91 e desvio-padrão de 1,48. Também concentra-se na zona de bem-estar dominante intenso e sem variação entre as percepções dos teletrabalhadores, com destaque para a luminosidade adequada do local de teletrabalho e espaço físico apropriado. Não se observaram pontos de atenção nessa dimensão no teletrabalho realizado no FNDE.

A dimensão 4, Estrutura Tecnológica, apresentou média geral de 9,30 e desvio-padrão de 1,24, também representada como zona de bem-estar dominante intenso e sem variação entre as percepções dos teletrabalhadores, com destaque para a conexão e velocidade da internet. Nessa dimensão não foram observados pontos de alerta aos gestores.

Já a dimensão 5, Sobrecarga de Trabalho, obteve média geral de 6,98 e desvio-padrão de 3,02, o que evidencia heterogeneidade entre as percepções dos teletrabalhadores. Com a utilização da escala invertida da Cartografia Psicométrica, obteve-se média geral de 3,02, a qual se concentra na zona de mal-estar moderado, o que representa um ponto de alerta para gestão do teletrabalho no FNDE. Pontua-se como ação estratégica aos gestores uma melhor distribuição das atividades, o estabelecimento de metas aos teletrabalhadores quando da elaboração e aprovação dos planos de trabalho, o cuidado com a cobrança excessiva por resultados, atenção à carga horária de trabalho e à exigência de um maior comprometimento do teletrabalhador.

No que concerne à dimensão 6, Gestão do Teletrabalho, a média geral foi 8,91 e desvio-padrão 1,78. Destacam-se nessa dimensão as variáveis relacionadas ao *feedback* sobre os aspectos do desempenho no trabalho entre líderes e servidores como medida de apoio à manutenção do teletrabalho, a ampliação de oferta de capacitação na modalidade à distância e, ainda, para a promoção de ações de atenção à saúde física e mental para os teletrabalhadores. Ressalta-se a importância do papel dos gestores para o sucesso do teletrabalho e para a melhoria dos níveis de e-QVT (CONTRERAS *et al.*, 2020).

Também foram efetuados os cálculos da inferência estatística, por meio da análise descritiva, com o cálculo do Escore Z, assimetria e curtose para cada uma das dimensões da Escala e-QVT, com o objetivo de comparar a distribuição normal dos dados. Os resultados

demonstram que os dados da amostra não apresentam distribuição normal, o que indica que a Escala e-QVT tem limitações ou, ainda, que o número de respondentes deve ser ampliado a fim de corrigir a distribuição dos dados.

Na sequência, foi realizada a regressão *Forward* com o objetivo de verificar a correlação entre as dimensões Autogestão, Contexto, Infraestrutura, Estrutura Tecnológica e Autogestão (variáveis independentes) com a dimensão Sobrecarga de Trabalho (variável dependente). Os resultados demonstraram que apenas as dimensões Contexto e Gestão do Teletrabalho foram consideradas estatisticamente significativas e, portanto, foram inseridas no modelo. Nada obstante, os resultados indicaram uma correlação muito baixa.

Os resultados da pesquisa demonstraram, ainda, que não há diferenças significativas nas médias das dimensões de e-QVT relacionadas a faixa etária, gênero, estrutura familiar e ocupação ou não em cargos gerenciais, e que há bem-estar dominante intenso em cinco dimensões, Autogestão, Contexto, Infraestrutura, Estrutura Tecnológica e Gestão, com médias acima de 8, para todos os perfis. Apenas na dimensão 5 – Sobrecarga as médias ficaram entre 0 e 3,9, com a utilização da escala invertida, uma vez que, quanto mais próximo de 10, maior a sobrecarga de trabalho, o que evidencia mal-estar dominante devido à sobrecarga de trabalho para todos os perfis comparados na pesquisa.

Para análise das diferenças entre as médias referentes ao gênero, estrutura familiar e a ocupação ou não de cargos gerenciais, foi realizada análise estatística inferencial com a aplicação do teste-T para as amostras de cada uma das seis dimensões de e-QVT, por meio do *software Stata*.

Ressalta-se que o teste-T demonstrou que há diferentes percepções entre homens e mulheres apenas para as dimensões Estrutura Tecnológica e Sobrecarga, as demais não apresentaram diferenças significativas. Em relação à Estrutura Tecnológica, a percepção das mulheres apresenta índices maiores que a dos homens. Nada obstante, considerando que as médias estão acima de 9, pode-se concluir que foram observados ótimos índices de e-QVT nessa dimensão tanto para mulheres quanto para homens. No que se refere à Sobrecarga de Trabalho, os homens perceberam maior sobrecarga que as mulheres, todavia, não há homogeneidade nas avaliações, o que pode ser observado pelos desvios-padrão.

Observou-se, também, que há diferentes percepções entre estruturas familiares distintas apenas para a dimensão Estrutura Tecnológica; as demais não apresentaram diferenças significativas, mas percebe-se, de modo geral, que os teletrabalhadores com filhos apresentaram índices um pouco maiores de e-QVT.

O teste-T também evidenciou que há diferentes percepções entre teletrabalhadores ocupantes ou não de cargos gerenciais para as dimensões de Autogestão, Estrutura Tecnológica e Gestão. As dimensões de Contexto, Infraestrutura e Sobrecarga não apresentaram diferenças significativas. Nota-se que, na dimensão Autogestão, a percepção de melhor e-QVT é maior para aqueles que não ocupam cargo gerencial, já na dimensão de Estrutura Tecnológica e de Gestão, é maior para quem ocupa cargo gerencial.

A partir dos achados, pode constatar que o teletrabalho no FNDE tem possibilitado o alcance dos resultados, na percepção dos teletrabalhadores, por meio de diversos fatores: melhoria da qualidade do trabalho e da produtividade, satisfação e disposição para realizar teletrabalho, proximidade com a família, promoção de um estilo de vida mais saudável, conciliação da vida pessoal com a profissional, infraestrutura e estrutura tecnológica adequadas, o que evidencia melhoria da qualidade de vida dos teletrabalhadores. Verificaram-se, todavia, alguns pontos de alerta que podem comprometer a e-QVT, no que concerne especialmente à sobrecarga de trabalho, a uma maior cobrança por resultados e à exigência de um maior comprometimento, o que pode colocar em risco o teletrabalho (OLIVEIRA, 2021).

Como objetivo secundário, mas não menos importante, foi realizada uma análise comparativa quanto às dimensões da e-Qualidade de Vida no Trabalho e fatores de bem-estar e mal-estar do ponto de vista dos teletrabalhadores em cinco órgãos públicos brasileiros (TJDFT, Anvisa, STJ, UnB e FNDE), nos quais a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho foi utilizada como instrumento de pesquisa.

A percepção dos participantes das pesquisas realizadas nos cinco órgãos públicos, para as cinco dimensões da Qualidade de Vida no Teletrabalho, também não apresentou diferenças significativas. Nas dimensões referentes a Autogestão, Contexto, Infraestrutura e Estrutura Tecnológica, as pesquisas apontam que esses fatores estão inseridos na zona de bem-estar dominante intenso, proporcionando saúde e melhoria da e-QVT. Ressaltam-se, todavia, os resultados da dimensão 2, Contexto do Teletrabalho, obtidos na pesquisa realizada na UnB, durante a pandemia, que apresentaram bem-estar moderado.

Ademais, no que se refere à dimensão 5, Sobrecarga de Trabalho, pontua-se que os resultados foram interpretados numa escala inversa da Cartografia Psicométrica de Ferreira (2011), haja vista que, quanto mais próximo de zero, melhor seria o indicador de e-QVT. Desse modo, verificou-se, em todos os órgãos públicos, que os níveis de e-QVT para essa dimensão encontram-se na zona de mal-estar dominante, muito embora moderado, com desvio-padrão que configura heterogeneidade nas respostas, o que evidencia a necessidade de proceder com medidas de gestão para propiciar transformação nas organizações.

De modo geral, os resultados das pesquisas em todos os órgãos públicos apontam que o teletrabalho contribui de forma significativa para a promoção do bem-estar dos teletrabalhadores, proporcionando flexibilidade de horário e do local de trabalho, autonomia para gerenciar o tempo, satisfação com o trabalho, proximidade com a família e com os filhos, não deslocamento da residência até o trabalho, promoção de uma vida saudável, melhoria da alimentação, da qualidade de vida e da saúde mental, redução do estresse e dos custos e aumento da produtividade, o que é corroborado pela literatura como vantagens do teletrabalho (AGUIAR *et al.*, 2019; BICALHO *et al.*, 2022; CHOI; CHO, 2019; CONTRERAS *et al.*, 2020; CORTELLAZZO *et al.*, 2019; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; MISHIMA-SANTOS *et al.*, 2020; PASCHOAL *et al.*, 2022).

Dentre os fatores relacionados à zona de mal-estar, destacaram-se especialmente a possibilidade da não continuidade do teletrabalho, a falta de interação, integração e socialização com os colegas, a gestão dos horários pela chefia e a sobrecarga de trabalho, o que é um ponto de atenção à gestão do teletrabalho comprovado pela literatura científica (BARRETO *et al.*, 2022; CONTRERAS *et al.*, 2020).

Quanto à Gestão do Teletrabalho, pontua-se a importância do papel do gestor no desenvolvimento das atividades das equipes virtuais, criando mecanismos para balancear a vida pessoal e a profissional dos teletrabalhadores, proporcionando infraestrutura tecnológica e a melhoria dos sistemas de informação e comunicação, além de suporte psicológico e de comunicação organizacional. Constatou-se, ainda, a necessidade de introduzir ferramentas de gestão e controle para administrar pessoas nesse modelo de trabalho, buscando sempre a isonomia na distribuição de tarefas e no estabelecimento de metas, no reconhecimento pelo trabalho desenvolvido e na avaliação dos teletrabalhadores (FILARDI *et al.*, 2020). Ademais, o diagnóstico da percepção dos teletrabalhadores constitui-se um importante instrumento para os gestores identificarem oportunidades de melhoria na consolidação do teletrabalho enquanto modalidade de trabalho na administração pública.

Segundo Contreras *et al.* (2020), o sucesso do trabalho remoto implica na liderança promover ajustes na estrutura hierárquica das organizações, e no desenvolvimento de novas habilidades e competências, visando estabelecer um relacionamento forte e confiável com os teletrabalhadores, com o objetivo de manter a competitividade e, ao mesmo tempo, o bem-estar dos teletrabalhadores.

Este estudo possui algumas limitações, pois, muito embora a Escala e-QVT tenha sido aplicada em cinco órgãos públicos em diferentes momentos, ainda não é possível generalizar os resultados, uma vez que o Programa de Gestão por Resultados, no qual o teletrabalho foi

normatizado na administração pública brasileira, é um programa piloto, e as pesquisas que avaliam a sua implementação ainda são incipientes.

Observa-se que, na percepção dos servidores, a institucionalização do PGR contribui para o aumento da produtividade e para a redução dos custos, promovendo a eficiência da administração pública. Observa-se, também, a melhoria da qualidade de vida no teletrabalho, com o aumento do convívio familiar, da autonomia, da flexibilidade de horário e com a redução do estresse. Contudo, é relevante atentar-se aos riscos à saúde do teletrabalhador.

Nesse cenário, destacam-se algumas propostas de intervenção que visam à melhoria da gestão do teletrabalho para a gestão de pessoas do FNDE e para a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do governo federal.

Sugere-se, inicialmente, regulamentar os prazos para os Programas de Gestão por Resultados, o que irá minimizar a questão da ansiedade acerca da descontinuidade do teletrabalho no serviço público. Ademais, sugere-se possibilitar ao servidor adotar o teletrabalho híbrido por turno, o que poderá reduzir custos na alocação de estações de trabalho.

É importante também avaliar se o teletrabalho efetivamente promoveu o aumento da produtividade e a redução dos custos dos órgãos que aderiram ao Programa de Gestão por Resultados na percepção das organizações públicas.

Outro ponto relevante refere-se à institucionalização dos programas de capacitação nos órgãos públicos visando oferecer ferramentas de gestão para as equipes virtuais, minimizar os conflitos e a sobrecarga de trabalho, dar *feedback* sobre aspectos do desempenho no trabalho e, ainda, auxiliar as equipes na organização da rotina, no planejamento das tarefas e na utilização de ferramentas de TIC para gestão de suas equipes virtuais.

Indica-se, ainda, a promoção de ações de atenção à saúde física e mental, para minimizar os efeitos do isolamento social, do estresse, da ansiedade e da depressão para os servidores em teletrabalho, por meio do acompanhamento psicológico, com a criação de um Núcleo de Apoio Socioemocional e de ações que promovam atividades físicas a exemplo da Caminhada FNDE no Parque da Cidade.

Destaca-se, por fim, a importância da ampliação da oferta de capacitação na modalidade à distância (treinamentos, cursos e palestras) tanto para os gestores quanto para os teletrabalhadores, com o objetivo de desenvolver competências essenciais ao teletrabalho.

Como proposta de agenda, recomenda-se aprimorar as questões relacionadas à dimensão Gestão do Teletrabalho da Escala e-QVT, aperfeiçoando os itens para torná-los mais precisos e confiáveis, a fim de que consigam mensurar o que realmente se pretende. Propõe-se, ainda, a realização de novas pesquisas visando ampliar a discussão sobre o tema e avaliar a

percepção dos gestores quanto às dimensões de e-QVT em suas equipes, diagnosticar as competências emergentes necessárias aos gestores e aos membros das equipes virtuais e avaliar fatores de melhoria do desempenho das equipes virtuais, tais como comunicação, confiança, engajamento e motivação. Ainda, indica-se a proposição de estudos longitudinais que visem identificar as mudanças de cultura e de clima organizacional a partir da implementação do teletrabalho nas instituições.

Essa agenda de pesquisa futura poderá construir conhecimentos de múltiplas disciplinas e contribuir para o desenvolvimento e gestão do teletrabalho, além de subsidiar as lideranças eletrônicas nos desafios de gerir suas equipes virtuais e promover a e-QVT nas organizações que aderiram ao Programa de Gestão por Resultados.

REFERÊNCIAS

ADAMOVIC, M. An employee-focused human resource management perspective for the management of global virtual teams. **International Journal of Human Resource Management**, v. 29, p. 2159-2187, 2018. DOI: 10.1080/09585192.2017.1323227

AGUIAR, S. F. B.; DUARTE, M. C. A. F.; SOUZA, S. M. G. de. Teletrabalho na Agência Nacional de Vigilância Sanitária e a inovação na anuência de importação de produtos para saúde. **Revista Visa em Debate**, Rio De Janeiro, v. 7, n. 3, p. 66–72, 2019. <https://doi.org/10.22239/2317-269X.01232>.

AGUILERA, A.; LETHIAIS, V.; RALLET, A.; PROULHAC, L. Home-based telework in France: Characteristics, barriers, and perspectives. **Transportation Research Part A**, v. 92, p. 1-11, 2016.

AHMAD, F. Knowledge-Sharing Networks: Language Diversity, Its Causes, and Consequences. **Knowledge and Process Management**, v. 24, p. 139-151, 2017. DOI: 10.1002/kpm.1539

ALSHARO, M.; GREGG, D.; RAMIREZ, R. Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. **Information & Management**, Amsterdam, v. 54, p. 479-490, 2017. DOI: 10.1016/j.im.2016.10.005.

ANDRADE, L. L. S. **Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho**. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

ASGARY, N.; THAMHAIN, H. Leadership Lessons from Managing Multinational Project Teams. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 13, p. 1-17, 2016. DOI: 10.1142/S0219877016500073.

BARRETO, I. G.; COSTA, R. E. S.; DE-OLIVEIRA, P. M. F. P.; BARBOSA, A. S.; DA-SILVA, T. Quality of life and associated factors on employees of a public university working remotely during the COVID-19 pandemic. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 20, n. 1, p. 94-104, mar. 2022. DOI: 10.47626/1679-4435-2022-808.

BICALHO, A. M.; MALLAGOLI, I. S. S. Trabalho em Home Office Devido à Pandemia De COVID-19 em uma Universidade Pública: Desafios e Potencialidades. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 20.1, p. 161, 2022.

BRANDAU, R.; MONTEIRO, R.; BRAILE, D. M. Importância do uso correto dos descritores nos artigos científicos. **Revista Brasileira de Cirurgia Cardiovascular**, v. 20, n. 1, p. 8, 2005.

BRASIL. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Planejamento Estratégico do FNDE**, 2018. Disponível em: www.fnnde.gov.br. Acesso em: 18 set. 2021.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 01**, de 31 de agosto de 2018. Brasília, 2018.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 65**, de 30 de julho de 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 20 out. 2022.

BRASIL. **Portaria nº 590**, de 29 de outubro de 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/PORTARIAN590DE29DEOUTUBRODE2021.pdf>. Acesso em: 10 out. 2022.

BRASIL. **Portaria nº 742**, de 06 de dezembro de 2022. Disponível em: [PORTARIA Nº 742, DE 6 DE DEZEMBRO DE 2022 - PORTARIA Nº 742, DE 6 DE DEZEMBRO DE 2022 - DOU - Imprensa Nacional \(in.gov.br\)](#). Acesso em: 12 dez. 2022.

BUTLER, C. L.; MINBAEVA, D.; MAKELA, K.; MALONEY, M. M.; NARDON, L.; PAUNOVA, M.; ZIMMERMANN, A. Towards a strategic understanding of global teams and their HR implications: an expert dialogue. **International Journal of Human Resource Management**, v. 29, p. 2209-2229, 2018. DOI: 10.1080/09585192.2018.1428720.

CHAMAKIOTIS, P.; BOUKIS, A.; PANTELI; PAPADOPOULOS, T. The role of temporal coordination for the fuzzy front-end of innovation in virtual teams. **International Journal of Information Management**, v. 50, p. 182-190, 2020. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.04.015.

CHOI, O. K.; CHO, E. The mechanism of trust affecting collaboration in virtual teams and the moderating roles of the culture of autonomy and task complexity. **Computers in Human Behavior**, v. 91, p. 305-315, 2019. DOI: 10.1016/j.chb.2018.09.032.

CHUMG, H. F.; HUANG, C. J. Investigating the relationships between cultural embeddedness, happiness, and knowledge management practices in an inter-organizational virtual team. **Frontiers in Psychology**, v. 11, p. 1-14, 2021. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.512288.

CONTRERAS, F.; ELIF BAYKAL, E.; ABID, G. E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. **Frontiers in Psychology**, v. 11, p. 1-11, 2020. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.590271.

CORTELLAZZO, L.; BRUNI, E.; ZAMPIERI, R. The role of leadership in a digitalized world: A review. **Frontiers in Psychology**, v. 10, p. 1-21, 2019. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.01938.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRONIN, P.; RYAN, F.; COUGHLAN, M. Undertaking a literature review: a step-by-step approach. **British Journal of Nursing**, v. 17, n. 1, p. 38-43, 2008. DOI: <https://doi.org/10.12968/bjon.2008.17.1.28059>

DIXON, N. Learning together and working apart: routines for organizational learning in virtual teams. **Learning Organization**, v. 24, p. 138-149, 2017. DOI: 10.1108/TLO-12-2016-0101.

EFIMOV, I.; HARTH, V.; MACHE, S. Health-Oriented Self- and Employee Leadership in Virtual Teams: A Qualitative Study with Virtual Leaders. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 6519 p. 1-19, 2020. DOI: Doi.org/10.3390/ijerph17186519.

ESGUERRA, G. A.; CONTRERAS, F. E-leadership, an unavoidable challenge for today's organizations. [E-liderança, um desafio incontornável para as organizações de hoje]. **Estudios Gerenciales**, v. 32, n. 140, p. 262-268, 2016. DOI: 10.1016/j.estger.2016.08.003.

FARIA, J. L. F. **Desenho do Teletrabalho**: percepções e práticas. 2020. 181 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

FAYAD, R. F. M. **Qualidade de Vida no Teletrabalho**: um estudo de caso na Universidade de Brasília. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, 2021.

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

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 2, p. 28–46, jan./mar. 2020.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo**. 2. ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S. G. A. Avaliação da confiabilidade de questionário: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., Bauru-SP. **Anais [...]**. São Paulo: UNESP, 2005. Disponível em: www.simpep.feb.unesp.br/.../copiar.php?...Freitas_ALP_A%20avaliação%20da%20co. Acesso em: 10 out. 2023.

GALLEGO, J. S.; ORTIZ-MARCOS, I.; RUIZ, J. R. Main challenges during project planning when working with virtual teams. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 162, p. 1-10, 2021. DOI: 10.1016/j.techfore.2020.120353.

GARRO-ABARCA, V.; PALOS-SANCHEZ, P.; AGUAYO-CAMACHO, M. Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance. **Frontiers in Psychology**, v. 12, p. 1-14, 2021. DOI: doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637.

GASTEARENA-BALDA, L., OLLO-LÓPEZ, A.; LARRAZA-KINTANA, M. Are Public Employees More Satisfied than Private Ones? The Mediating Role of Job Demands and Job Resources. **Management Research**, Armonk, N.Y., v. 19, n. 3/4, p. 231-258, 2021.

GLIKSON, E.; WOOLLEY, A. W.; GUPTA, P.; KIM, Y. J. Visualized automatic feedback in virtual teams. **Frontiers in Psychology**, v. 10, p. 1-11, 2019. DOI:10.3389/fpsyg.2019.00814.

HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM R.L. **Multivariate Data Analysis**. New York: Macmillan, 1987.

HAMERSLY, B.; LAND, D. Building Productivity in Virtual Project Teams. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 6, p. 1-13, 2015. DOI: 10.5585/gep.v6i1.305.

INSTITUTO RUI BARBOSA. **Relatório Final da Pesquisa do Teletrabalho**. Brasília, 2021.

JEMIELNIAK, D. Wikimedia movement governance: The limits of a hierarchical organization. **Journal of Organizational Change Management**, v. 29, n. 3, p. 361-378, 2016. DOI: 10.1108/JOCM-07-2013-0138.

JOHANNSEN, R.; ZAK, P. J. Autonomy raises productivity: An experiment measuring neurophysiology. **Frontiers in Psychology**, v. 11, p. 1-8, 2020. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.00963.

JOHNSON, R. A.; WICHERN, D. W. **Applied Multivariate Statistical Analysis**. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2007.

KANNAN, K. S. P. N.; GARAD, A. Competencies of quality professionals in the era of industry 4.0: A case study of electronics manufacturer from Malaysia. **International Journal of Quality and Reliability Management**, v. 38, n. 3, p. 839-871, 2020. DOI: 10.1108/IJQRM-04-2019-0124.

KORZYNSKI, P. Online networking and employee engagement: what current leaders do? **Journal of Managerial Psychology**, v. 30, p. 582-596, 2015. DOI: 10.1108/JMP-10-2013-0344.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Rev. Katálisis**, Florianópolis, v. 10, n. spe., 2007.

LOHIKOSKI, P.; KUJALA, J.; HAAPASALO, H.; HÄRKÖNEN, J.; ALA-MURSULA, L. Managing barriers of virtual communication in global new product development projects. **International Journal of Networking and Virtual Organisations**, v. 15, p. 277-298, 2015. DOI: 10.1504/IJNVO.2015.073848

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINEZ-MORENO, E.; ZORNOZA, A.; ORENZO, V.; THOMPSON, L. F. The Effects of Team Self-Guided Training on Conflict Management in Virtual Teams. **Group Decision and Negotiation**, v. 24, p. 905-923, 2015. DOI: 10.1007/s10726-014-9421-7

MATTARELLI, E.; TAGLIAVENTI, M.R.; CARLI, G.; GUPTA, A. The Role of Brokers and Social Identities in the Development of Capabilities in Global Virtual Teams. **Journal of International Management**, v.23, p. 328-389, 2017. DOI: 10.1016/j.intman.2017.01.003.

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

MISHIMA-SANTOS, V.; RENIER F.; STICCA, M. Teletrabalho e impactos na saúde e bem-estar do teletrabalhador: Revisão Sistemática. **Psicologia, Saúde & Doenças**, v. 21, n. 3, p. 865-877, 2020.

MORLEY, S.; CORMICAN, K.; FOLAN, P. An analysis of virtual team characteristics: A model for virtual project managers. **Journal of Technology Management and Innovation**, v. 10, n. 1, p. 188-203, 2015. DOI: 10.4067/S0718-27242015000100014.

OLAISEN, J.; REVANG, O. Working smarter and greener: Collaborative knowledge sharing in virtual global project teams. **International Journal of Information Management**, v. 37, p. 1441-1448, 2017. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2016.10.002.

OLIVEIRA, M. A. M. **Qualidade de Vida no Teletrabalho obrigatório da administração pública**: preditores individuais. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Programa de Pós-Graduação em Pessoas, Inovação e Resultados) – Universidade de Brasília, Brasília, 2021.

OLIVEIRA, M. A. M. **Teletrabalho e atitudes frente à mudança**: Estudo multicase no setor público brasileiro. 2019. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

OLIVEIRA, M. A.; PANTOJA, M. J. Desafios e perspectivas do teletrabalho nas organizações: cenário da produção nacional e agenda de pesquisa. Florianópolis. **Revista Ciências Administrativas**, v. 26, n. 3, 2020. DOI: 10.5020/2318-0722.2020.26.3.9538

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**. Florianópolis: Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL; Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC; Fundação Enap Escola de Governo, 2018. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/32568/1/EVENTO_PerspectivasDesafiosTeletrabalho.pdf. Acesso em: 17 out 2022.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Homework 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. Acesso em: 20 out. 2022.

PANTOJA, M. J.; ANDRADE L. L. S.; CARVALHO, M. G.; FIAGUEIRA, T. G.; OLIVEIRA, M. A. M. **Qualidade de vida no teletrabalho e Indicadores de Saúde Mental no Contexto da COVID-19**. Relatório Final de Pesquisa Receita Federal. Brasília, 2021.

PANTOJA, M. J.; ANDRADE L. L. S.; OLIVEIRA, M. A. M. Qualidade de vida no teletrabalho compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. conferência virtual a transformação digital e tecnologias da informação em tempo de pandemia. **Revista da UilPS**, Santarém, Edição Temática: Ciências Exatas e Engenharias, v. 8, n. 4, p. 80-94, 2020.

PASCHOAL, T.; SILVA, P. M. da; DEMO, G.; FOGAÇA, N.; FERREIRA, M. C. Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de

ensino público no Distrito Federal. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 20, p. 1-12, 2022. DOI: <https://doi.org/10.19094/contextus.2022.71500>.

PATAH, L. A.; NETO, D. M. V. Evaluation of the Relation between the Team Virtuality and the Projects Operational Performance: A Quantitative Analysis. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 7, p. 54-74, 2016. DOI: 10.5585/gep.v7i2.440

RAMSERRAN, S.M.; HADDUD, A. Managing online teams: challenges and best practices. **International Journal of Business Performance Management**, v. 19, p. 131-157, 2018. DOI: 10.1504/IJBPM.2018.10010262.

ROCHA, C. T. M; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituações e questões para análise. **Caderno EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, 2018.

ROSSINI, A. P. P.; MESSIAS, J. C. C. Desafios das trabalhadoras mães de crianças pequenas durante a pandemia covid-19. **Revista Subjetividades**, v. 22, n. 1, e12327, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5020/23590777.rs.v22i1.e12327>

SÉNQUIZ-DÍAZ, C.; ORTIZ-SOTO, M. A multifold perspective of knowledge sharing and virtual teams: The development of an IMO model. **Journal of Technology Management and Innovation**, v. 14, n. 2, p. 88-96, 2019. DOI: 10.4067/s0718-27242019000200088.

VAN WART, M. The Rise and Effect of Virtual Modalities and Functions on Organizational Leadership: Tracing Conceptual Boundaries along the E-Management and E- Leadership Continuum. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, Special Issue, v. 12, p. 102-122, 2016.

VAN WART, M.; ROMAN, A.; WANG, X.H.; LIU, C. Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. **International Review of Administrative Sciences**, v. 85, p. 80-97, 2019. DOI: 10.1177/0020852316681446.

VELASCO, S. M. V.; PANTOJA, M. J.; OLIVEIRA, M. A. M. Qualidade de vida no teletrabalho compulsório no contexto da covid-19: percepções entre os gêneros em organizações públicas. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 15, n. 1, 2023. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351574088006>. Acesso em: 14 fev. 2023.

WANG, W. T.; WANG, Y. S.; CHANG, W. T. Investigating the effects of psychological empowerment and interpersonal conflicts on employees' knowledge sharing intentions. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, p. 1039-1076, 2019. DOI: 10.1108/JKM-07-2018-0423.

ZAKARIA, N.; YUSOF, S. A. M. Crossing Cultural Boundaries Using the Internet: Toward Building a Model of Swift Trust Formation in Global Virtual Teams. **Journal of International Management**, v. 26, p. 1-19, 2020. DOI: 10.1016/j.intman.2018.10.004.

ZHANG, Y.; SUN, J.; YANG, Z.; WANG, Y. Mobile social media in inter-organizational projects: Aligning tool, task, and team for virtual collaboration effectiveness. **International Journal of Project Management**, v. 36, n. 8, p. 1096-1108, 2018. DOI: 10.1016/j.ijproman.2018.09.003.

ZHENG, S. J.; ZENG, X. H.; ZHANG, C. The effects of role variety and ability disparity on virtual group performance. **Journal of Business Research**, v. 69, p. 3468-3477, 2016. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.01.039.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO e-QVT

Olá, estou realizando uma pesquisa com o objetivo de avaliar a sua percepção sobre o Teletrabalho no FNDE e a Qualidade de Vida no Teletrabalho. Peço sua colaboração respondendo este questionário. Não é necessário se identificar, o que garante a confidencialidade dos dados e o anonimato dos participantes. Suas respostas serão tratadas de forma agrupada e irão contribuir significativamente para subsidiar melhorias na gestão do teletrabalho em nossa Autarquia.

Agradeço a sua colaboração!

Patrícia Costa Dias

Para responder às próximas questões, atente-se para o fato de que zero 0 é igual a "discordo totalmente" e 10 é igual a "concordo totalmente" em cada afirmativa. Portanto, na escala de zero a dez, quanto mais próxima ao número zero for a sua resposta, menor será a sua concordância com a questão e quanto mais próxima ao número dez for a sua resposta, maior será a sua concordância com o item.

1. Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>										

2. Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>										

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
<input type="radio"/>										

4. O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>										

5. Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>										

6. Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>										

7. O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>										

8. Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>										

9. Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>										

10. Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>										

11. Tenho disciplina na execução das atividades

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>										

12. Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>										

13. O FNDE oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>										

14. Percebo a valorização do resultado do meu trabalho

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>										

15. Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha unidade

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>										

16. Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>										

17. Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>										

18. Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>										

19. Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>										

20. Utilizo móveis ergonômicos para execução das tarefas

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>										

21. A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>										

22. No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>										

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
<input type="radio"/>										

24. Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>										

25. No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>										

26. Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>										

27. O teletrabalho exige maior comprometimento

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>										

28. O feedback sobre aspectos do desempenho no trabalho entre líderes e servidores é uma medida de apoio à manutenção do teletrabalho

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>										

29. A ampliação de oferta de capacitação na modalidade à distância (treinamentos, cursos e palestras) é importante para o teletrabalho

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>										

30. É importante que o FNDE promova ações de atenção à saúde física e mental para os servidores que aderiram ao Programa de Gestão por Resultados – PGR FNDE

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>										

31. Minha área estimula vínculos, encontros, reuniões, de modo a preservar as relações de trabalho e de engajamento das pessoas com a organização

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>										

Nas questões discursivas a seguir, fique livre para dar a sua opinião.

32. Questão discursiva 01: Quando penso em teletrabalho no FNDE, o que me causa mais mal-estar é:

33. Questão discursiva 02: Quando penso em teletrabalho no FNDE, o que me causa mais bem-estar é:

Nas questões objetivas a seguir, selecione a opção que mais se aproxima à sua resposta.

- Qual a sua idade?
 - () Entre 18 e 25 anos
 - () Entre 26 e 33 anos
 - () Entre 34 e 41 anos
 - () Entre 42 e 49 anos
 - () Acima de 50 anos

- Qual o seu gênero?

- Masculino
 - Feminino
 - Prefiro não informar
3. Qual o seu estado civil?
- Solteiro (a)
 - Casado (a) ou em União Estável
 - Divorciado (a)
 - Viúvo (a)
 - Outro: _____
4. Você possui filho menor de idade que more com você?
- Não possuo filhos menores de idade que morem comigo.
 - Sim. Possuo 01 filho (a)
 - Sim. Possuo 02 filhos (as)
 - Sim. Possuo 03 filhos (as)
 - Sim Possuo mais de 03 filhos (as)
5. Qual a sua escolaridade?
- Ensino Fundamental Incompleto
 - Ensino Fundamental
 - Ensino Médio
 - Graduação
 - Especialização/MBA
 - Mestrado
 - Doutorado
 - Pós-doutorado
6. O cargo que você ocupa é de qual carreira/nível de escolaridade? Obs: Em caso de servidor investido apenas em cargo em comissão, por favor marque a opção "outro".
- Técnico
 - Especialista
 - Outro

7. Sobre ocupação em cargo comissionado de direção/assessoramento (DAS ou FCPE) ou função Gratificada (FG), marque o item correspondente:
- () Eu não ocupo Cargo comissionado de direção/assessoramento (DAS ou FCPE) e não estou investido (a) em Função Gratificada (FG)
 - () Eu ocupo cargo em Comissão (DAS ou FCPE)
 - () Eu estou investido (a) em Função Gratificada (FG)
8. Marque o setor do FNDE em que você trabalha:
- () Presidência
 - () Assessoria de Relações Institucionais – ASREL
 - () Assessoria de Comunicação – ASCOM
 - () Assessoria de Gestão estratégica e Governança – AGEST
 - () Assessoria Especial – ASSES
 - () Ouvidoria
 - () Procuradoria Federal – PF FNDE
 - () Subprocuradoria Federal – SUBPC
 - () Coordenação Geral de Acompanhamento Jurídico – CGJUR
 - () Auditoria Interna
 - () Diretoria de Administração - DIRAD
 - () Coordenação Geral de Gestão de Pessoas – CGPEO
 - () Coordenação Geral de Articulação, Registro de Preços e Contratos – CGARC
 - () Coordenação Geral de Mercado, Qualidade e Compras – CGCOM
 - () Coordenação Geral de Recursos Logísticos – CGLOG
 - () Diretoria de Tecnologia e Inovação – DIRTI
 - () Coordenação Geral de Governança de TI – CGGOV
 - () Coordenação Geral de Desenvolvimento de Sistemas - CGDES
 - () Coordenação Geral de Infraestrutura de Tecnologia da Informação – CGINF
 - () Diretoria Financeira – DIFIN
 - () Coordenação Geral de Execução e Operação Financeira – CGEOF
 - () Coordenação Geral de Planejamento e Orçamento – CGPLO
 - () Coordenação Geral de Acompanhamento de Prestação de Contas – CGAPC
 - () Diretoria de Ações Educacionais – DIRAE
 - () Coordenação Geral dos Programas do Livro – CGPLI
 - () Coordenação Geral do Programa Nacional de alimentação Escolar- CGPAE

- Coordenação Geral de Apoio à Manutenção Escolar – CGAME
- Diretoria de Gestão, Articulação e Projetos Educacionais – DIGAP
- Coordenação Geral de Programas para o Desenvolvimento do Ensino - CGDEN
- Coordenação Geral de Programas Especiais - CGPES
- Coordenação Geral de Infraestrutura Educacional - CGEST
- Coordenação Geral Implementação e Monitoramento de Programas e Projetos Educacionais - CGIMP
- Diretoria de Gestão de Fundos e Benefícios – DIGEF
- Coordenação Geral de Concessão e Controle do Financiamento Estudantil – CGFIN
- Coordenação Geral de Suporte Operacional do Financiamento Estudantil – CGSUP
- Coordenação Geral de Operacionalização do FUNDEB e de Acompanhamento e Distribuição do Salário Educação - CGFSE
- Coordenação Geral de Transferências Diretas, Bolsas e Auxílios – CGAUX

9. Há quanto tempo você trabalha no FNDE?

- Menos de 01 ano
- Entre 01 e 05 anos
- Entre 06 e 10 anos
- Entre 11 e 15 anos
- Entre 16 e 20 anos
- Acima de 21 anos

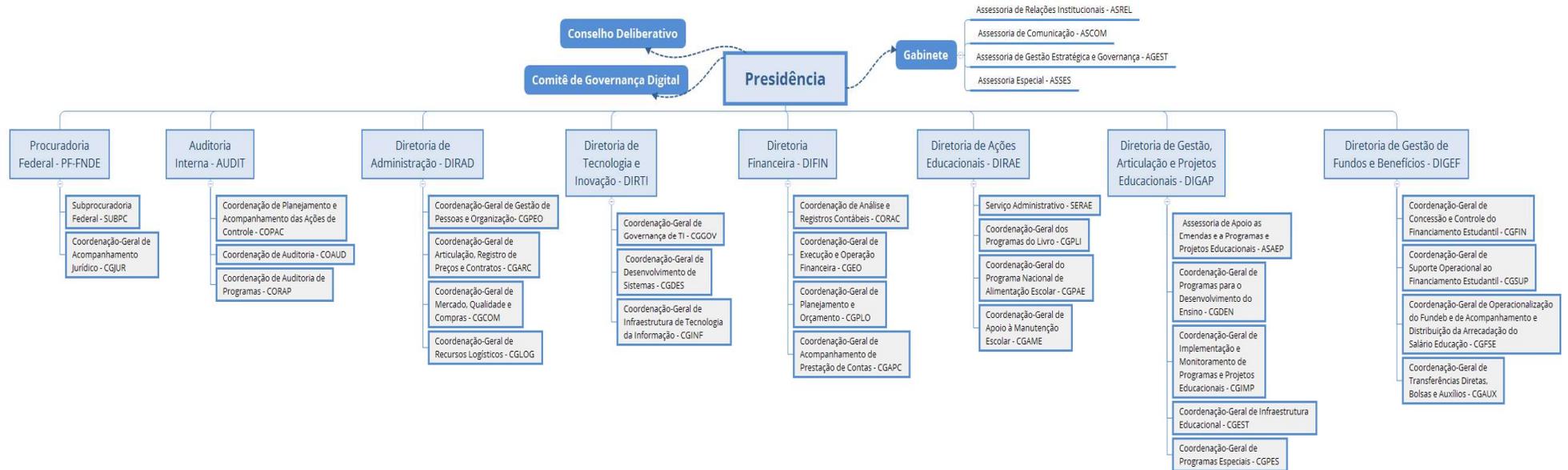
10. Gostaria de continuar em teletrabalho?

- Sim
- Não

11. Qual frequência que gostaria de trabalhar remotamente durante a semana?

- 1 dia
- 2 dias
- 3 dias
- 4 dias
- 5 dias

APÊNDICE B – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL FNDE



APÊNDICE C – ANÁLISES INFERENCIAIS

Tabela 49 – Escore Z por variável

Análise Descritiva Escore Z por variável				
		Estatística	Erro	Escore Z
q1	Assimetria	-2,045	0,193	-10,592
	Curtose	5,027	0,384	13,098
q2	Assimetria	-3,394	0,193	-17,582
	Curtose	14,651	0,384	38,175
q3	Assimetria	-3,766	0,193	-19,509
	Curtose	17,212	0,384	44,846
q4	Assimetria	-2,846	0,193	-14,743
	Curtose	9,194	0,384	23,955
q5	Assimetria	-4,783	0,193	-24,777
	Curtose	29,444	0,384	76,719
q6	Assimetria	-2,080	0,193	-10,772
	Curtose	6,662	0,384	17,358
q7	Assimetria	-3,958	0,193	-20,504
	Curtose	17,483	0,384	45,554
q8	Assimetria	-2,050	0,193	-10,619
	Curtose	5,715	0,384	14,890
q9	Assimetria	-2,057	0,193	-10,653
	Curtose	4,393	0,384	11,446
q10	Assimetria	-1,040	0,193	-5,389
	Curtose	0,424	0,384	1,106
q11	Assimetria	-3,728	0,193	-19,312
	Curtose	17,973	0,384	46,829
q12	Assimetria	-2,341	0,193	-12,128
	Curtose	7,204	0,384	18,772
q13	Assimetria	-1,138	0,193	-5,895
	Curtose	0,420	0,384	1,094
q14	Assimetria	-1,820	0,193	-9,427
	Curtose	3,588	0,384	9,348
q15	Assimetria	-5,808	0,193	-30,085
	Curtose	42,709	0,384	111,281
q16	Assimetria	-2,252	0,193	-11,664
	Curtose	5,823	0,384	15,173
q17	Assimetria	-1,053	0,193	-5,453
	Curtose	0,182	0,384	0,474
q18	Assimetria	-1,794	0,193	-9,292
	Curtose	3,376	0,384	8,796
q19	Assimetria	-2,176	0,193	-11,269
	Curtose	5,548	0,384	14,456
q20	Assimetria	-1,611	0,193	-8,343
	Curtose	3,105	0,384	8,091

Análise Descritiva Escore Z por variável				
		Estatística	Erro	Escore Z
q21	Assimetria	-3,363	0,193	-17,420
	Curtose	17,139	0,384	44,657
q22	Assimetria	-2,460	0,193	-12,744
	Curtose	8,894	0,384	23,173
q23	Assimetria	-2,517	0,193	-13,040
	Curtose	8,001	0,384	20,846
q24	Assimetria	-0,851	0,193	-4,406
	Curtose	-0,542	0,384	-1,413
q25	Assimetria	-1,047	0,193	-5,421
	Curtose	0,105	0,384	0,273
q26	Assimetria	-0,247	0,193	-1,281
	Curtose	-1,379	0,384	-3,594
q27	Assimetria	-2,483	0,193	-12,862
	Curtose	6,232	0,384	16,238
q28	Assimetria	-2,201	0,193	-11,400
	Curtose	5,846	0,384	15,231
q29	Assimetria	-2,685	0,193	-13,908
	Curtose	8,921	0,384	23,243
q30	Assimetria	-2,739	0,193	-14,189
	Curtose	8,154	0,384	21,247
q31	Assimetria	-1,727	0,193	-8,947
	Curtose	2,729	0,384	7,111792467

Fonte: SPSS.

Tabela 50 – Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
q1	,298	158	,000	,699	158	,000
q2	,318	158	,000	,561	158	,000
q3	,398	158	,000	,480	158	,000
q4	,409	158	,000	,540	158	,000
q5	,413	158	,000	,423	158	,000
q6	,315	158	,000	,700	158	,000
q7	,479	158	,000	,383	158	,000
q8	,270	158	,000	,726	158	,000
q9	,258	158	,000	,699	158	,000
q10	,208	158	,000	,846	158	,000
q11	,314	158	,000	,538	158	,000
q12	,268	158	,000	,686	158	,000
q13	,206	158	,000	,821	158	,000
q14	,260	158	,000	,736	158	,000
q15	,464	158	,000	,326	158	,000

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
q16	,343	158	,000	,650	158	,000
q17	,199	158	,000	,822	158	,000
q18	,333	158	,000	,700	158	,000
q19	,349	158	,000	,656	158	,000
q20	,193	158	,000	,808	158	,000
q21	,374	158	,000	,566	158	,000
q22	,347	158	,000	,647	158	,000
q23	,335	158	,000	,632	158	,000
q24	,209	158	,000	,845	158	,000
q25	,200	158	,000	,846	158	,000
q26	,152	158	,000	,885	158	,000
q27	,277	158	,000	,628	158	,000
q28	,304	158	,000	,680	158	,000
q29	,344	158	,000	,606	158	,000
q30	,334	158	,000	,577	158	,000
q31	,233	158	,000	,751	158	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors
Fonte: SPSS.

Figura 13 – Assimetria e Curtose

Estatística Descritiva						
	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	Assimetria
	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística
AutoGestão	158	4,73	10,00	9,2204	,86830	-2,600
Contexto	158	3,67	10,00	8,5876	1,30160	-1,188
Infraestrutura	158	3,67	10,00	8,9051	1,27810	-1,605
EstrTecnologica	158	5,33	10,00	9,2996	,92934	-1,493
Sobrecarga	158	,00	10,00	6,9794	2,32423	-,935
GestãoTele	158	4,50	10,00	8,9086	1,11393	-1,271
N válido (de lista)	158					

Estatística Descritiva				
	Assimetria		Curtose	
	Erro	Erro	Estatística	Erro
AutoGestão	,193		10,024	,384
Contexto	,193		1,494	,384
Infraestrutura	,193		2,805	,384
EstrTecnologica	,193		2,153	,384
Sobrecarga	,193		,422	,384
GestãoTele	,193		1,542	,384
N válido (de lista)				

Fonte: SPSS.

Figura 14 – ANOVA

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado		Sig.
			Médio	Z	
Regressão	39,409	1	39,409	7,602	,007 ^b
Resíduo	808,712	156	5,184		
Total	848,121	157			
Regressão	68,872	2	34,436	6,850	,001 ^c
Resíduo	779,249	155	5,027		
Total	848,121	157			

a. Variável Dependente: Sobrecarga
b. Preditores: (Constante), Contexto
c. Preditores: (Constante), Contexto, Gestão Tele

Coeficientes

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Erro				Beta	Limite inferior	Limite superior	Tolerância
1	(Constante)	10,285	1,212		8,483	,000	7,890	12,680		
	Contexto	-,385	,140	-,216	-2,757	,007	-,661	-,109	1,000	1,000
2	(Constante)	7,795	1,576		4,946	,000	4,682	10,908		
	Contexto	-,540	,152	-,302	-3,560	,000	-,839	-,240	,822	1,217
	Gestão Tele	,429	,177	,206	2,421	,017	,079	,779	,822	1,217

a. Variável Dependente: Sobrecarga

Fonte: SPSS.

Figura 16 – Teste-T Contexto - Gênero

```
. desc
```

```
Contains data
```

```
obs:          948
vars:          2
```

variable name	storage type	display format	value label	variable label
contexto	byte	%8.0g		Contexto
mulher1	byte	%8.0g		Mulher=1

```
Sorted by:
```

```
Note: Dataset has changed since last saved.
```

```
. sum
```

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
contexto	948	8.587553	2.217272	0	10
mulher1	948	.6202532	.48558	0	1

```
. ttest contexto, by(mulher1)
```

```
Two-sample t test with equal variances
```

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	360	8.605556	.1118203	2.121641	8.38565	8.825461
1	588	8.576531	.093842	2.275548	8.392224	8.760838
combined	948	8.587553	.0720137	2.217272	8.446228	8.728878
diff		.0290249	.1484581		-.2623204	.3203703

```
diff = mean(0) - mean(1)                                t = 0.1955
Ho: diff = 0                                           degrees of freedom = 946
```

```
Ha: diff < 0                                           Ha: diff != 0                                           Ha: diff > 0
Pr(T < t) = 0.5775                                     Pr(|T| > |t|) = 0.8450                                     Pr(T > t) = 0.4225
```

Fonte: Stata

Figura 17 - Teste-T Infraestrutura – Gênero

```

. desc
Contains data
  obs:          588
  vars:          2

```

variable name	storage type	display format	value label	variable label
infraestrutura	byte	%8.0g		Infraestrutura
mulher1	byte	%8.0g		Mulher=1

```

Sorted by:
  Note: Dataset has changed since last saved.

. sum

```

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
infraestr~a	474	8.905063	1.603859	0	10
mulher1	474	.6202532	.4858365	0	1

```

. ttest infraestrutura, by(mulher1)
Two-sample t test with equal variances

```

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	180	8.877778	.1162351	1.559457	8.648411	9.107145
1	294	8.921769	.09523	1.632855	8.734347	9.10919
combined	474	8.905063	.0736677	1.603859	8.760307	9.04982
diff		-.0439909	.151938		-.3425495	.2545677

```

diff = mean(0) - mean(1)
Ho: diff = 0
Ha: diff < 0
Pr(T < t) = 0.3862

diff = mean(0) - mean(1)
Ho: diff = 0
Ha: diff != 0
Pr(|T| > |t|) = 0.7723

diff = mean(0) - mean(1)
Ho: diff = 0
Ha: diff > 0
Pr(T > t) = 0.6138

t = -0.2895
degrees of freedom = 472

```

Fonte: Stata

Figura 19 - Teste-T Sobrecarga – Gênero

```

. desc
Contains data
  obs:          632
  vars:          2

```

variable name	storage type	display format	value label	variable label
sobrecarga	byte	%8.0g		Sobrecarga
mulher1	byte	%8.0g		Mulher=1

```

Sorted by:
  Note: Dataset has changed since last saved.

. sum

```

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
sobrecarga	632	6.97943	3.291619	0	10
mulher1	632	.6202532	.4857082	0	1

```

. ttest sobrecarga, by(mulher1)
Two-sample t test with equal variances

```

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	240	7.35	.1972881	3.056374	6.961354	7.738646
1	392	6.752551	.1723145	3.411654	6.413772	7.09133
combined	632	6.97943	.1309336	3.291619	6.722312	7.236549
diff		.597449	.2689488		.0693043	1.125594

```

diff = mean(0) - mean(1)
Ho: diff = 0
Ha: diff < 0
Pr(T < t) = 0.9867

t = 2.2214
degrees of freedom = 630
Ha: diff != 0
Pr(|T| > |t|) = 0.0267
Ha: diff > 0
Pr(T > t) = 0.0133

```

Fonte: Stata

Figura 20 - Teste-T Gestão - Gênero

```

. desc
Contains data
  obs:          632
  vars:          2

```

variable name	storage type	display format	value label	variable label
Gestão	byte	%8.0g		
mulher1	byte	%8.0g		Mulher=1

```

Sorted by:
  Note: Dataset has changed since last saved.

. sum

```

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Gestão	632	8.906646	1.855942	0	10
mulher1	632	.6202532	.4857082	0	1

```

. ttest Gestão, by(mulher1)
Two-sample t test with equal variances

```

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	240	8.9375	.1106327	1.713914	8.71956	9.15544
1	392	8.887755	.0979679	1.939666	8.695145	9.080365
combined	632	8.906646	.0738254	1.855942	8.761672	9.051619
diff		.0497449	.1522235		-.2491821	.3486719

```

diff = mean(0) - mean(1)
Ho: diff = 0
Ha: diff < 0
Pr(T < t) = 0.6280

diff = mean(0) - mean(1)
Ho: diff = 0
Ha: diff != 0
Pr(|T| > |t|) = 0.7439

diff = mean(0) - mean(1)
Ho: diff = 0
Ha: diff > 0
Pr(T > t) = 0.3720

t = 0.3268
degrees of freedom = 630

```

Fonte: Stata

Figura 22 – Teste-T Contexto - Estrutura Familiar

```
. desc
Contains data
  obs:          948
  vars:          2
```

variable name	storage type	display format	value label	variable label
contexto	byte	%8.0g		Contexto
comfilho1	byte	%8.0g		Com filho=1

```
Sorted by:
  Note: Dataset has changed since last saved.
```

```
. sum
```

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
contexto	948	8.587553	2.217272	0	10
comfilho1	948	.4873418	.5001036	0	1

```
.
```

```
. ttest contexto, by (comfilho1)
```

Two-sample t test with equal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	486	8.528807	.1033382	2.278133	8.325761	8.731852
1	462	8.649351	.1001261	2.152129	8.452591	8.846111
combined	948	8.587553	.0720137	2.217272	8.446228	8.728878
diff		-.1205441	.1440963		-.4033295	.1622414

```
diff = mean(0) - mean(1)                                t = -0.8366
Ho: diff = 0                                           degrees of freedom = 946
```

```
Ha: diff < 0                                           Ha: diff != 0                                           Ha: diff > 0
Pr(T < t) = 0.2015                                     Pr(|T| > |t|) = 0.4031                                   Pr(T > t) = 0.7985
```

```
.
```

Fonte: Stata

Figura 23 - Teste-T Infraestrutura - Estrutura Familiar

```

. desc
Contains data
  obs:          508
  vars:          2

```

variable name	storage type	display format	value label	variable label
infraestrutura	byte	%8.0g		Infraestrutura
comfilho1	byte	%8.0g		Com filho=1

```

Sorted by:
  Note: Dataset has changed since last saved.

. sum

```

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
infraestr~a	474	8.905063	1.603859	0	10
comfilho1	474	.4873418	.5003678	0	1

```

. ttest infraestrutura, by (comfilho1)

Two-sample t test with equal variances

```

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	243	8.893004	.1024492	1.597025	8.691198	9.09481
1	231	8.917749	.1062189	1.614388	8.708462	9.127035
combined	474	8.905063	.0736677	1.603859	8.760307	9.04982
diff		-.0247448	.1475342		-.31465	.2651604

```

diff = mean(0) - mean(1)
Ho: diff = 0
Ha: diff < 0
Pr(T < t) = 0.4334

diff = mean(0) - mean(1)
Ho: diff = 0
Ha: diff != 0
Pr(|T| > |t|) = 0.8669

diff = mean(0) - mean(1)
Ho: diff = 0
Ha: diff > 0
Pr(T > t) = 0.5666

t = -0.1677
degrees of freedom = 472

```

Fonte: Stata

Figura 24 - Teste-T Estrutura Tecnológica - Estrutura Familiar

```

. desc
Contains data
  obs:          496
  vars:          2

```

variable name	storage type	display format	value label	variable label
esttecn	byte	%8.0g		Est Tecn
comfilho1	byte	%8.0g		Com Filho=1

```

Sorted by:
  Note: Dataset has changed since last saved.
. sum

```

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
esttecn	474	9.299578	1.28206	0	10
comfilho1	474	.4873418	.5003678	0	1

```

. ttest esttecn, by (comfilho1)
Two-sample t test with equal variances

```

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	243	9.135802	.0972812	1.516464	8.944176	9.327428
1	231	9.471861	.0625042	.9499819	9.348707	9.595016
combined	474	9.299578	.058887	1.28206	9.183866	9.41529
diff		-.336059	.1169176		-.5658025	-.1063155

```

diff = mean(0) - mean(1)
Ho: diff = 0
Ha: diff < 0
Pr(T < t) = 0.0021
Ha: diff != 0
Pr(|T| > |t|) = 0.0042
Ha: diff > 0
Pr(T > t) = 0.9979
t = -2.8743
degrees of freedom = 472

```

Fonte: Stata

Figura 25 - Teste-T Sobrecarga - Estrutura Familiar

```
. ttest esttecn, by (comfilho1)
```

Two-sample t test with equal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	243	9.135802	.0972812	1.516464	8.944176	9.327428
1	231	9.471861	.0625042	.9499819	9.348707	9.595016
combined	474	9.299578	.058887	1.28206	9.183866	9.41529
diff		-.336059	.1169176		-.5658025	-.1063155

diff = mean(0) - mean(1) t = -2.8743
Ho: diff = 0 degrees of freedom = 472

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
Pr(T < t) = 0.0021 Pr(|T| > |t|) = 0.0042 Pr(T > t) = 0.9979

```
. ttest sobrecarga, by (comfilho1)
```

Two-sample t test with equal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	324	7.157407	.1812234	3.262021	6.80088	7.513935
1	308	6.792208	.1890298	3.31746	6.42025	7.164166
combined	632	6.97943	.1309336	3.291619	6.722312	7.236549
diff		.3651996	.2617549		-.148818	.8792173

diff = mean(0) - mean(1) t = 1.3952
Ho: diff = 0 degrees of freedom = 630

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
Pr(T < t) = 0.9183 Pr(|T| > |t|) = 0.1634 Pr(T > t) = 0.0817

Fonte: Stata

Figura 26 - Teste-T Gestão - Estrutura Familiar

```

. desc
Contains data
  obs:          632
  vars:          2

```

variable name	storage type	display format	value label	variable label
Gestão	byte	%8.0g		
comfilho1	byte	%8.0g		Com Filho=1

```

Sorted by:
  Note: Dataset has changed since last saved.
. sum

```

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Gestão	632	8.906646	1.855942	0	10
comfilho1	632	.4873418	.5002357	0	1

```

. ttest Gestão, by (comfilho1)
Two-sample t test with equal variances

```

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	324	8.876543	.1043278	1.8779	8.671296	9.081791
1	308	8.938312	.1045634	1.83508	8.73256	9.144063
combined	632	8.906646	.0738254	1.855942	8.761672	9.051619
diff		-.0617685	.1477948		-.3519986	.2284616

```

diff = mean(0) - mean(1)
Ho: diff = 0
Ha: diff < 0
Pr(T < t) = 0.3381
Ha: diff != 0
Pr(|T| > |t|) = 0.6761
Ha: diff > 0
Pr(T > t) = 0.6619
t = -0.4179
degrees of freedom = 630

```

Fonte: Stata

Figura 27 - Teste-T Autogestão - Ocupação Cargos Gerenciais

```

. desc
-----
Contains data
  obs:      1,738
  vars:      2
-----
      storage   display   value
variable name  type     format   label    variable label
-----
autogestao    byte     %8.0g
comcargo1     byte     %8.0g
-----
Sorted by:
      Note: Dataset has changed since last saved.

. ttest autogestao, by (comcargo1)

Two-sample t test with equal variances
-----
      Group |      Obs      Mean   Std. Err.   Std. Dev.   [95% Conf. Interval]
-----+-----
           0 |      781   9.322663   .0468778   1.310064   9.230642   9.414685
           1 |      957   9.136886   .0457039   1.413869   9.047195   9.226578
-----+-----
combined    |     1,738   9.220368   .0328844   1.370929   9.155871   9.284865
-----+-----
diff        |           .1857771   .0659772           .056374   .3151803
-----
diff = mean(0) - mean(1)
Ho: diff = 0
t = 2.8158
degrees of freedom = 1736

Ha: diff < 0      Ha: diff != 0      Ha: diff > 0
Pr(T < t) = 0.9975  Pr(|T| > |t|) = 0.0049  Pr(T > t) = 0.0025

```

Fonte: Stata

Figura 28 - Teste-T Contexto - Ocupação Cargos Gerenciais

```
. summarize
```

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
contexto	948	8.587553	2.217272	0	10
comcargo1	948	.5506329	.4976923	0	1

```
. ttest contexto, by (comcargo1)
```

Two-sample t test with equal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	426	8.481221	.110642	2.283624	8.263747	8.698694
1	522	8.67433	.0945379	2.159937	8.488607	8.860052
combined	948	8.587553	.0720137	2.217272	8.446228	8.728878
diff		-.1931088	.1447119		-.4771023	.0908846

diff = mean(0) - mean(1) t = -1.3344
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 946

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
 Pr(T < t) = 0.0912 Pr(|T| > |t|) = 0.1824 Pr(T > t) = 0.9088

Fonte: Stata

Figura 29 - Teste-T Infraestrutura - Ocupação Cargos Gerenciais

```
. desc
```

```
Contains data
```

```
obs:      474
```

```
vars:      2
```

variable name	storage type	display format	value label	variable label
infraestrutura	byte	%8.0g		Infraestrutura
comcargo1	byte	%8.0g		Com cargo=1

```
Sorted by:
```

```
Note: Dataset has changed since last saved.
```

```
. sum
```

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
infraestr~a	474	8.905063	1.603859	0	10
comcargo1	474	.5506329	.4979552	0	1

```
. ttest infraestrutura, by (comcargo1)
```

```
Two-sample t test with equal variances
```

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	213	8.887324	.1094863	1.597899	8.671503	9.103145
1	261	8.91954	.0997573	1.611629	8.723105	9.115975
combined	474	8.905063	.0736677	1.603859	8.760307	9.04982
diff		-.0322163	.148246		-.3235202	.2590876

```
diff = mean(0) - mean(1)                                t = -0.2173
Ho: diff = 0                                           degrees of freedom = 472
```

```
Ha: diff < 0
Pr(T < t) = 0.4140
```

```
Ha: diff != 0
Pr(|T| > |t|) = 0.8281
```

```
Ha: diff > 0
Pr(T > t) = 0.5860
```

Fonte: Stata

Figura 30 - Teste-T Estrutura Tecnológica - Ocupação Cargos Gerenciais

```

. desc
Contains data
  obs:          496
  vars:          2

```

variable name	storage type	display format	value label	variable label
esttecn	byte	%8.0g		Est Tecn
comcargo1	byte	%8.0g		Com cargo=1

```

Sorted by:
  Note: Dataset has changed since last saved.

```

```

. sum

```

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
esttecn	474	9.299578	1.28206	0	10
comcargo1	474	.5506329	.4979552	0	1

```

. ttest esttecn, by (comcargo1)

```

Two-sample t test with equal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	213	9.117371	.1043888	1.523504	8.911598	9.323144
1	261	9.448276	.0633749	1.023853	9.323482	9.573069
combined	474	9.299578	.058887	1.28206	9.183866	9.41529
diff		-.330905	.117525		-.5618419	-.0999681

```

diff = mean(0) - mean(1)
Ho: diff = 0
Ha: diff < 0
Pr(T < t) = 0.0025

```

t = -2.8156
degrees of freedom = 472

```

Ha: diff != 0
Pr(|T| > |t|) = 0.0051
Ha: diff > 0
Pr(T > t) = 0.9975

```

Fonte: Stata

Figura 31 - Teste-T Sobrecarga - Ocupação Cargos Gerenciais

```

. desc
Contains data
  obs:      875
  vars:      2

```

variable name	storage type	display format	value label	variable label
sobrecarga	byte	%8.0g		Sobrecarga
comcargo1	byte	%8.0g		Com cargo=1

```

Sorted by:
  Note: Dataset has changed since last saved.

. sum

```

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
sobrecarga	632	6.97943	3.291619	0	10
comcargo1	632	.5506329	.4978237	0	1

```

. ttest sobrecarga, by (comcargo1)
Two-sample t test with equal variances

```

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	284	6.978873	.2008998	3.385624	6.583426	7.374321
1	348	6.979885	.1724907	3.217773	6.640626	7.319144
combined	632	6.97943	.1309336	3.291619	6.722312	7.236549
diff		-.0010118	.2634291		-.5183172	.5162936

```

diff = mean(0) - mean(1)
Ho: diff = 0
Ha: diff < 0
Pr(T < t) = 0.4985

diff = mean(0) - mean(1)
Ho: diff = 0
Ha: diff != 0
Pr(|T| > |t|) = 0.9969

diff = mean(0) - mean(1)
Ho: diff = 0
Ha: diff > 0
Pr(T > t) = 0.5015

t = -0.0038
degrees of freedom = 630

```

Fonte: Stata

Figura 32 - Teste-T Gestão - Ocupação Cargos Gerenciais

```

. desc
Contains data
  obs:          632
  vars:          2

```

variable name	storage type	display format	value label	variable label
Gestão	byte	%8.0g		
comcargo1	byte	%8.0g		Com cargo=1

```

Sorted by:
  Note: Dataset has changed since last saved.

. sum

```

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Gestão	632	8.906646	1.855942	0	10
comcargo1	632	.5506329	.4978237	0	1

```

. ttest Gestão, by (comcargo1)
Two-sample t test with equal variances

```

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	284	8.725352	.1190225	2.005802	8.49107	8.959634
1	348	9.054598	.0918146	1.712778	8.874015	9.235181
combined	632	8.906646	.0738254	1.855942	8.761672	9.051619
diff		-.3292456	.1479511		-.6197826	-.0387086

```

diff = mean(0) - mean(1)
Ho: diff = 0
Ha: diff < 0
Pr(T < t) = 0.0132

```

t = -2.2254
degrees of freedom = 630

```

Ha: diff != 0
Pr(|T| > |t|) = 0.0264
Ha: diff > 0
Pr(T > t) = 0.9868

```

Fonte: Stata