



## Qualidade de vida no teletrabalho: um estudo de caso na Universidade de Brasília

### Quality of life in telework: a case study at the University of Brasília

Raphael Fabiano Muniz Fayad<sup>1</sup>

André Nunes<sup>2</sup>

#### Resumo

O artigo tem o objetivo de identificar e descrever a percepção da qualidade de vida no teletrabalho na Universidade de Brasília (UnB). A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso quantitativo-qualitativo e teve como público alvo os servidores técnicos e docentes que atuam nos setores estratégicos da UnB. A Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho foi aplicada a uma amostra de 149 servidores e os resultados demonstraram que o teletrabalho implementado no contexto da pandemia de covid-19 obteve índices de bem estar nos fatores de autogestão do teletrabalho, contexto do teletrabalho, infraestrutura de trabalho e estrutura tecnológica, porém houve percepção de mal-estar no fator relacionado à sobrecarga de trabalho.

**Palavras-chave:** Teletrabalho. Qualidade de Vida no Trabalho. Instituição Federal de Ensino Superior.

#### Abstract

The article aims to identify and describe the perception of quality of life in telework at the University of Brasília (UnB). The research is characterized as a quantitative-qualitative case

---

<sup>1</sup>Mestre em Gestão Pública pela Universidade de Brasília (UnB), Asa Norte, Brasília - DF, CEP: 70910-900.

E-mail: [raphaelmunizf@gmail.com](mailto:raphaelmunizf@gmail.com) Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1904-1526>

<sup>2</sup>Doutor em Economia pela Universidade de Brasília (UnB), Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Universidade de Brasília, Asa Norte, Brasília - DF, CEP: 70910-900.

E-mail: [andrenunes@unb.br](mailto:andrenunes@unb.br) Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9928-6245>

study and had as its target audience the technical servants and teachers who work in the strategic sectors of UnB. The Telework Quality of Life Scale was applied to a sample of 149 workers and the results showed that telework implemented in the context of the covid-19 pandemic obtained well-being indices in telework self-management factors, telework context, infrastructure of work and technological structure, but there was a perception of malaise in the factor related to work overload.

**Keywords:** Telework. Quality of life at work. Federal Institution of Higher Education.

## Introdução

O trabalho é uma atividade essencial à vida das pessoas, visto que por meio dele são garantidas a subsistência das pessoas e o desenvolvimento da sociedade através da produção de produtos e serviços. Assim, o ser humano necessita adaptar-se para garantir a sua sobrevivência por meio do esforço laboral, que pode exigir dispêndios físicos, cognitivos e afetivos, em virtude das atividades e do ambiente de trabalho com um todo.

Nesse sentido, desde a década de 1970, pesquisas acadêmicas vêm sendo desenvolvidas no intuito de criar alternativas para alcançar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e aliar o bem-estar dos trabalhadores com altos níveis de produção de bens e serviços.

Segundo a literatura, percebe-se que existem instituições privadas e públicas que adotaram a Qualidade de Vida no Trabalho na perspectiva assistencialista, ofertando atividades como: aula de música, meditação, dança, lutas, atividades físicas, sala de jogos, entre outras, a fim de reduzir o estresse dos trabalhadores no ambiente laboral, porém sem realmente verificar os fatores causadores de bem-estar e mal-estar no trabalho. Nessa perspectiva, a empresa impõe ao trabalhador a responsabilidade sobre o seu próprio bem-estar, tendo em consideração que os fatores causadores de mal-estar na organização não são devidamente tratados.

No entanto, outra abordagem destina-se a compreender os fatores causadores de bem-estar e mal-estar no trabalho na ótica dos próprios trabalhadores, e com base no diagnóstico dessas percepções, propor alternativas de intervenção de Qualidade de Vida no Trabalho com responsabilidade social por parte da organização. Trata-se da perspectiva preventiva (perspectiva de promoção da saúde).

Diante do exposto, vale esclarecer que o teletrabalho é uma modalidade de trabalho realizado fora das dependências da empresa ou instituição por meio do uso de Tecnologias da

Informação e Comunicação (TICs), podendo ser em regime parcial (em turnos ou dias por semana) ou integralmente realizado fora da empresa.

A presente pesquisa foi desenvolvida na Universidade de Brasília (UnB), situada em Brasília, Distrito Federal, no período de setembro a dezembro de 2020, durante a pandemia do Covid, e o seu objetivo é descrever a percepção de qualidade de vida no teletrabalho dos servidores técnicos e docentes em exercício no âmbito do Gabinete da Reitora, Vice-Reitoria e Decanatos.

Como objetivos específicos o trabalho visa identificar a percepção do público alvo sobre os fatores: Autogestão do teletrabalho, Contexto do teletrabalho, Infraestrutura de trabalho, Estrutura tecnológica e Sobrecarga de trabalho.

### **Bem-estar, Mal-estar e Qualidade de Vida no Trabalho**

Segundo Paschoal e Tamayo (2008) o bem-estar no trabalho está relacionado às percepções dos trabalhadores sobre o ambiente de trabalho, e que no ambiente laboral o empregado possa por em prática suas potencialidades e habilidades e ao mesmo tempo evoluir nos projetos e metas pessoais. De acordo com os autores, o bem-estar é composto de aspectos afetivos como as emoções positivas e humores, bem como de aspectos compostos de realização e expressividade.

De acordo com Silva (2016), a percepção de bem-estar é de grande importância para o estudo da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), pois se trata do contexto do trabalho e quanto maior for a percepção de bem-estar, maior será o nível de qualidade de vida no trabalho na instituição.

Por outro lado, o mal-estar no ambiente de trabalho se caracteriza como o inverso do bem-estar, ou seja, há uma percepção negativa do trabalhador acerca do seu estado físico, psicológico e social, e como consequência são percebidos sentimentos individuais ou coletivos acerca do contexto de trabalho em que são manifestadas emoções desagradáveis como antipatia, desrespeito, aversão, ofensas, aborrecimento, desconforto, desânimo, entre outros. (FERREIRA, 2011; SILVA, 2016).

Conforme Todeschini e Ferreira (2013), nos últimos 50 anos pesquisas foram realizadas para compreender as consequências e efeitos do mal-estar no trabalho, visto que o conceito se relaciona diretamente ao aumento de doenças laborais. De acordo com os autores, o uso da metodologia denominada Nexo Técnico Epidemiológico Previdenciário (NTEP) identificou doenças causadas pelo mal-estar no trabalho no Brasil em diversas áreas

econômicas, onde se verificou grande aparecimento dos transtornos comportamentais e mentais, dos Distúrbios Musculoesqueléticos (DORT), bem como traumatismos em geral, além de outras doenças. Com isso, percebe-se a necessidade de haver estudos no campo da qualidade de vida no trabalho que permitirão criar ações para reduzir doenças e aumentar o bem-estar no trabalho.

A Qualidade de Vida no Trabalho é um tema com crescente interesse da comunidade científica nos últimos anos, dada a importância social do trabalho na vida das pessoas e pela observação dos impactos negativos aos trabalhadores, em virtude dos contextos de trabalhos ocasionados pela Reestruturação Produtiva (RP), que contrapôs o sistema Taylor/Ford (hegemônico) durante os períodos de 1965 e 1975 - (PACHECO, 2016).

Os estudos desenvolvidos por Walton sobre QVT, a partir de 1973, destacaram como ponto central a responsabilidade social das organizações, e assim se iniciaram as discussões que envolvem equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos trabalhadores. Na mesma época, Westley, Hackman e Oldham propuseram o enfoque gerencial humanizado de modo que a produção aliasse eficiência e qualidade de vida aos trabalhadores (ANTLOGA, 2009; PACHECO, 2011).

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>	<b>Ênfase</b>
Walton (1973)	Atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcado na ideia de humanização e responsabilidade social da empresa.	Humanização e responsabilidade social, com foco no poder da empresa
Hackman e Suttle (1977)	Satisfação de necessidades pessoais importantes, por meio de experiências de trabalho e de vida na organização.	Dimensões básicas da tarefa
Wastley (1979)	Esforços voltados para humanização do trabalho, buscando solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações produtivas	Pessoas, trabalho e organização.
Rodrigues (1994)	Satisfação e bem-estar do trabalhador na execução da tarefa.	Condições de vida e cargos mais satisfatórios.
Ferreira (2011)	Dois abordagens: Assistencialista (clássica) e preventiva (contra hegemônica).	Mudanças no ambiente de trabalho que afetam o bem-estar e comprometem a QVT

**Quadro 1 – Conceitos de Qualidade de Vida no trabalho**

Fonte: adaptado de Limongi-França (1996) apud Sant`Anna e Kilimnik (2011)

Embora exista uma grande quantidade de conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho desde os primeiros estudos na década de 70, o conceito adotado para a presente pesquisa é o de Mário César Ferreira:

“Sob a ótica das organizações, a QVT é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visa a promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento

pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho. Sob a ótica dos trabalhadores, ela se expressa por meio das representações globais (contexto organizacional) e específicas (situações de trabalho) que estes constroem, indicando o predomínio de experiências de bem-estar no trabalho, de reconhecimentos institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais” (FERREIRA,2011, p. 173).

### Teletrabalho, Qualidade de Vida no Teletrabalho e Teletrabalho Compulsório

O conceito de teletrabalho já vem sendo estudado desde 1970 e, também, não possui uma única definição, no entanto a maioria dos autores traz características semelhantes em suas definições como: trabalho realizado fora da empresa, por meio do uso de tecnologias podendo ser realizado de maneira integral ou parcialmente remotas. Assim, o quadro abaixo traz as principais definições mais recentes, de acordo com a literatura consultada:

Autores	Conceito de Teletrabalho
Van Sell e Jacobs (1994)	É caracterizado pela utilização de computadores e equipamentos de telecomunicações para trabalhar em casa ou em um local remoto, um ou mais dias por semana.
Nilles (1997, p. 15)	“Levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho; atividade periódica fora do escritório central, um ou mais dias por semana, seja em casa ou em um centro de telesserviço”.
Illegems e Verbeke (2004)	A definição de teletrabalho se traduz “como trabalho remunerado a partir de casa, de um escritório satélite, de um centro de teletrabalho ou de qualquer outra estação de trabalho fora do escritório principal por pelo menos um dia.”
Costa (2007, p. 106)	“O teletrabalho, viabilizado pelas TICs, que permitem a virtualização do espaço e do tempo, não é apenas nova forma de organizar o trabalho. Ele transforma o trabalho de ‘um lugar para ir’ em uma atividade que pode ser feita a qualquer hora e em qualquer lugar.”
Rosenfield e de Alves (2011)	Em sentido restritivo, teletrabalho pode ser definido como trabalho a distância com utilização de TICs
Neirotti, Paoluccin e Raguseo (2011, p. 1)	“O teletrabalho é uma forma de trabalho que utiliza Tecnologias de Informação e Telecomunicações (TICs) para permitir que os trabalhadores realizem seu trabalho em um local de trabalho remoto (...) Em alguns casos, o teletrabalho leva a uma mudança radical na estrutura organizacional, tornando-os mais virtuais.”
Vargas; Osma (2013, p. 18)	“Flexibilidade de trabalho é a filosofia do teletrabalho, como uma prática que proporciona aos funcionários a facilidade de organizar seu trabalho, por meio do uso das TIC, que permite aos funcionários e gerentes realizar seu trabalho à distância e de forma assíncrona.”
Rocha; Amador (2018, p. 154)	“A definição de teletrabalho não é unívoca (...) Todas essas modalidades de teletrabalho têm em comum a flexibilização dos espaços de trabalho e, muitas vezes, do tempo dedicado a ele, substituindo o deslocamento do trabalhador até a sede demandante pelo uso das ferramentas de informação e comunicação remota.”

OIT (2020)	“O teletrabalho é definido pelo uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC), tais como smartphones, tablets, computadores portáteis e de secretária, (Eurofound e OIT, 2017), no trabalho que é realizado fora das instalações da entidade empregadora. Por outras palavras, o teletrabalho implica o trabalho realizado com recurso às TIC exercido fora dos locais de trabalho da entidade empregadora.”
------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Quadro 2 – Conceitos de Teletrabalho**

Fonte: Adaptado de Andrade (2020) e Leite, Lemos e Scheinder (2019).

Quanto à Qualidade de Vida no Teletrabalho é preciso pontuar que estudos realizados apontam vantagens e desvantagens dessa modalidade de trabalho. Pelo exposto, segundo Goulart (2009) a modalidade traz como benefícios ao trabalhador o aumento do convívio familiar, melhoria da qualidade de vida, redução de riscos de deslocamento e diminuição de estresse. Já na seara das desvantagens a mesma autora afirma que há isolamento profissional, divisão do espaço doméstico com o espaço laboral, bem como o distanciamento da dinâmica organizacional.

Para bons resultados do teletrabalho em uma organização é necessário um planejamento e definição das tarefas a serem dispostas nessa modalidade (TREMBLAY, 2002).

Segundo Aderaldo, Aderaldo, Lima (2017) a autonomia sobre os horários de trabalho é aumentada diante da flexibilidade existente no teletrabalho e com isso também há o maior comprometimento do empregado junto à organização. Assim, se faz necessário analisar o perfil do profissional que vá atuar em teletrabalho, pois as pessoas com melhor autogestão do trabalho lidam melhor com a flexibilidade e isso se reflete como uma vantagem. No caso das pessoas com dificuldade de auto-organização, a flexibilidade é um ponto negativo no teletrabalho.

Outro fator interveniente no teletrabalho é a divisão do espaço de trabalho com a família, que deve ser bem administrado pelo trabalhador para que se torne uma vantagem (FARIA, 2020; ADERALDO ET AL., 2017; NOHARA ET AL., 2010; PEREIRA JUNIOR; CAETANO, 2009).

Andrade (2020) e Bosua et al. (2012) salientam que a produtividade do teletrabalhador está relacionada ao fornecimento de suporte pela organização, de modo que os trabalhadores tenham acesso a uma infraestrutura e ferramentas necessárias ao bom desempenho fora das dependências da empresa. E, além disso, é preciso uma boa atuação do líder das equipes na condução das tarefas e feedbacks.

Uma desvantagem do teletrabalho é o aumento da carga horária de trabalho para o teletrabalhador, seja em período noturno ou em fins de semana (ANDRADE, 2020;

NOONAN; GLASS, 2012). Andrade (2020) e Barros e Silva (2010) esclarecem que é preciso que a organização possua um programa para prevenir riscos aos teletrabalhadores.

Pelo exposto, se faz necessário esclarecer que o presente estudo foi desenvolvido por meio da aplicação da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho, desenvolvida e validada por Andrade (2020). É importante pontuar que a autora definiu o conceito de 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).

É preciso esclarecer que a Administração Pública brasileira já vem desenvolvendo iniciativas de implementação de programas de gestão que incluam o teletrabalho em suas modalidades como ferramenta de gestão, no entanto, o teletrabalho implementado em muitos órgãos em março de 2020 se deu em caráter emergencial para evitar mais impactos negativos com a pandemia de covid-19. Dessa forma, a UnB implementou o trabalho remoto paralelamente à proposta de implementação de Programa de Gestão da Universidade, que encontra-se em fase de estudos para implementação.

A respeito do teletrabalho implantado durante a pandemia em diversas instituições públicas e privadas, as autoras Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) definiram o conceito de teletrabalho compulsório como: trabalho flexível realizado fora do ambiente organizacional, mediado por TICs e adotado de maneira imediata e contingencial para garantir isolamento social e produtividade em situações de crise. Essa modalidade utilizada pelas instituições possui aspectos negativos que podem afetar os níveis de percepção de qualidade de vida no teletrabalho, motivo pelo qual reforçam a necessidade de análise científica.

Nesse sentido, vale ressaltar que o teletrabalho compulsório difere do teletrabalho implantado em um programa de gestão, no entanto, se faz necessário compreender os pressupostos do teletrabalho previamente planejado para compreender os resultados da pesquisa, levando em consideração que foi realizada no contexto de teletrabalho compulsório ocasionado pela pandemia.

## **Metodologia**

O estudo foi realizado na Universidade de Brasília (UnB), situada em Brasília, Distrito Federal. O público alvo é composto de servidores técnicos e docentes em exercício no

Gabinete da Reitora (GRE), na Vice-Reitoria (VRT) e oito Decanatos: Decanato de Ensino de Graduação (DEG), Decanato de Extensão (DEX), Decanato de Pós-Graduação (DPG), Decanato de Pesquisa e Inovação (DPI), Decanato de Assuntos Comunitários (DAC), Decanato de Gestão de Pessoas (DGP), Decanato de Administração e Finanças (DAF) e Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO).

A amostra alcançou 22% do total de servidores em exercício nas unidades e assim participaram da pesquisa 149 servidores técnicos e docentes. Dentre os participantes, 139 são servidores técnicos ocupantes de diversos cargos com funções distintas de níveis fundamental, médio e superior e 10 são servidores docentes do ensino superior, portanto a maioria se constitui de servidores técnicos.

Considerando o total de servidores de cada setor, nota-se que a amostra trouxe uma boa representação de todos os setores, visto que o setor com mais participantes teve 27 respondentes e o setor com menor participação obteve colaboração de 17 servidores. Ressalte-se que a Vice-Reitoria possuía apenas 5 servidores no quadro e dois participaram do estudo, trazendo uma boa representação levando em conta o total de trabalhadores efetivos do setor.

Quanto à composição da amostra, 66,4% são servidoras do sexo feminino, 32,2% são do sexo masculino e 1,3% preferiu não identificar. Quanto à idade, a maioria dos servidores (34,2%) possui entre 26 e 33 anos, 27,5% possui entre 34 e 41 anos, 16,8 % possui idade acima de 50 anos, 14,8% possui entre 42 e 49 anos e 6,7% possui entre 18 e 25 anos.

No que se refere ao estado civil, 60,4% são casados ou possuem união estável, 30,2% são solteiros, 8,7% divorciados e 0,7%, viúvos. Já quanto à questão de possuírem filhos menores de idade sob seus cuidados, a maioria afirmou não ter filhos (65,1%), enquanto 17,4% possui até um filho, 14,1% possuem até 2 filhos e os que possuem 3 ou mais representam 3,3% da amostra.

Quanto à escolaridade, 51% possuem especialização ou MBA, 22,8% possuem título de mestrado, 14,1% possuem nível graduação, 5,4% são doutores e 4 %, pós doutores. Os que possuem apenas nível fundamental e médio somam 2,7%. Assim verifica-se um quadro altamente qualificado academicamente. No que se refere ao cargo ocupado, 45% são técnicos do quadro da UnB de nível superior, 36,9% são técnicos da UnB de nível médio, 6,7% são professores, 9,4% são técnicos de nível fundamental, médio e superior de outros órgãos públicos. Os demais são percentuais de servidores de nível fundamental do quadro da UnB. Pontua-se ainda que houve um servidor aposentado de carreira técnica da UnB que estava investido em cargo em comissão na instituição.

Por fim, a maioria dos servidores trabalha na instituição entre 1 e 5 anos (43,6%), 22,8% entre 6 e 10 anos, 13,4% entre 11 e 15 anos, 12,1% a partir de 16 anos e ainda há servidores recentes que ingressaram durante a pandemia, sendo que esses tiveram 8,1% de participação.

O instrumento utilizado para o diagnóstico da Qualidade de Vida no Teletrabalho é a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho, desenvolvida e validada por Andrade (2020). O instrumento compõe-se de 27 questões objetivas estruturadas em uma escala do tipo Likert que vai de 0 a 10 (nas dimensões: discordo totalmente se a resposta for 0 e concordo totalmente se a resposta for 10). Ou seja, quanto mais próxima a 0 for resposta, menor será a concordância, e quanto mais próxima a 10, maior será a concordância do participante para cada questão.

A escala é dividida em cinco fatores: 1 Autogestão do Teletrabalho; 2 Contexto do Teletrabalho; 3 Infraestrutura do Trabalho; 4 Estrutura Tecnológica; e 5 Sobrecarga de Trabalho. É necessário pontuar que a validação da Escala pela autora obteve os índices de Alfa de *Cronbach* listados abaixo sendo, portanto, uma escala confiável (ANDRADE, 2020).

	<i>Fator 1</i>	<i>Fator 2</i>	<i>Fator 3</i>	<i>Fator 4</i>	<i>Fator 5</i>
Alfa de Cronbach	0,837	0,792	0,792	0,889	0,734

**Tabela 1 - Índices de Alfa de Cronbach da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho**

Fonte: Adaptado de Andrade (2020).

Quanto à dimensão qualitativa a escala se complementa de duas questões abertas contendo as perguntas a seguir:

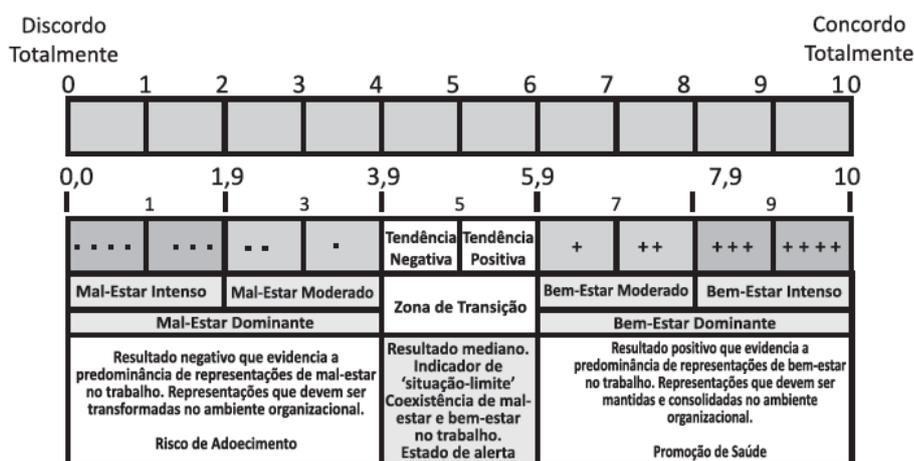
- 1) “Quando penso em teletrabalho no [nome do órgão], o que me causa mais **bem-estar** é...”;
- 2) “Quando penso em teletrabalho no [nome do órgão], o que me causa mais **mal-estar** é...”;

### Descrição de Procedimentos de Coleta e Análise

Após a obtenção de autorização formal do Chefe de Gabinete da Reitora via processo administrativo eletrônico, no âmbito do Sistema Eletrônico de Informação (SEI/UnB), e disponibilização da lista de e-mail dos servidores pelo DGP, a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho foi enviada no e-mail dos servidores por meio de formulário no *Google Forms* no período de setembro a dezembro de 2020.

Ressalta-se, porém, que existem servidores que utilizam apenas o e-mail pessoal e não possuem o hábito de acessar o e-mail institucional, dessa forma, é possível que vários servidores não tenham participado da pesquisa por esse motivo.

O procedimento de análise dos resultados descritivos se deu por meio de cálculo das médias e desvios padrões de cada item e de cada um dos 5 fatores que compõe a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho. A figura abaixo foi utilizada para interpretar os resultados dos índices descritivos nos fatores de 1 a 4 e no fator 5 a interpretação deve ser inversa, ou seja, quanto mais próxima a 10 a resposta, pior é o indicador e quanto mais próxima a 0, melhor o indicador. Ressalta-se que a Cartografia Psicométrica abaixo foi adotada por Andrade (2020) para análise das questões abertas da Escala criada por ela.



**Figura 1 - Cartografia Psicométrica**  
 Fonte: Ferreira (2011).

Para o tratamento qualitativo das questões abertas, foi utilizado o software IraMuTeQ, para o fornecimento de análise léxica do conteúdo e compreensão das respostas por meio da nuvem de palavras gerada pelo software.

### Resultados e discussões

O quadro a seguir apresenta os resultados de médias e desvios padrões dos fatores e das questões que compõem cada fator.

Fator	Nº	Descrição da questão respondida	Média	Média do Fator (Desvio padrão)
-------	----	---------------------------------	-------	--------------------------------

			<b>(Desvio Padrão)</b>	
<b>Fator 1 Auto Gestão do Teletrabalho</b>	1	Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional	<b>8,32</b> (1,86)	<b>8,26</b> (2,26)
	2	Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho	<b>7,64</b> (2,58)	
	3	Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição	<b>8,24</b> (2,47)	
	4	O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável	<b>8,19</b> (2,55)	
	5	Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho	<b>8,42</b> (2,35)	
	6	Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva	<b>8,30</b> (2,17)	
	7	O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família	<b>9,16</b> (1,71)	
	8	Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade	<b>7,95</b> (2,34)	
	9	Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho	<b>8,00</b> (2,35)	
	10	Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho	<b>7,96</b> (2,24)	
	11	Tenho disciplina na execução das atividades	<b>8,68</b> (1,74)	
<b>Fator 2 Contexto do Teletrabalho</b>	12	Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas	<b>7,53</b> (2,80)	<b>6,96</b> (3,06)
	13	O [órgão] oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho	<b>6,73</b> (2,77)	
	14	Percebo a valorização do resultado do meu trabalho	<b>7,17</b> (2,69)	
	15	Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha unidade	<b>7,92</b> (2,82)	
	16	Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe	<b>7,51</b> (3,01)	
	17	Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido	<b>4,91</b> (3,28)	
<b>Fator 3 Infraestrutura de trabalho</b>	18	Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado	<b>7,79</b> (2,66)	<b>7,70</b> (2,75)
	19	Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada	<b>8,55</b> (2,02)	

	20	Utilizo móveis ergonômicos para execução das tarefas	<b>6,77</b> (3,15)	
<b>Fator 4</b> <b>Estrutura</b> <b>tecnológica</b>	21	A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho	<b>8,28</b> (2,19)	<b>8,20</b> <b>(2,24)</b>
	22	No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória	<b>8,25</b> (2,25)	
	23	Todos os softwares necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição	<b>8,07</b> (2,30)	
<b>Fator 5</b> <b>Sobrecarga de</b> <b>trabalho</b> <b>(Escala</b> <b>Invertida)</b>	24	Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho	<b>6,85</b> (2,94)	<b>6,95</b> <b>(2,99)</b>
	25	No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados	<b>6,59</b> (2,86)	
	26	Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido	<b>5,97</b> (3,32)	
	27	O teletrabalho exige maior comprometimento	<b>8,39</b> (2,18)	

**Quadro 3 – Resultado descritivos da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho**

Fonte: Os autores (2021).

Os resultados gerais da pesquisa demonstram que as médias e desvios padrões dos fatores foram: **Fator 1 (Média 8,26 e D.P = 2,26 )**, **Fator 2 (Média 6,96 e D.P = 3,06 )**, **Fator 3 (Média 7,70 e D.P = 2,75 )**, **Fator 4 (Média 8,20 e D.P = 2,24 )** e **Fator 5 (Média 6,95 e D.P = 2,99 )**.

Diante do resultado dos fatores, verifica-se que o fator 1 (Autogestão do Teletrabalho) alcançou a média 8,26 (D.P = 2,26). Assim, se caracteriza como bem-estar, de acordo com a cartografia psicométrica (FERREIRA, 2011). No entanto, o desvio padrão demonstra certa variedade de respostas de participantes.

O segundo fator, trouxe a média de 6,96 (D.P = 3,06), assim também se caracteriza como bem-estar, porém o desvio padrão acima de 3,0 demonstra heterogeneidade de respostas. Desse modo, apesar de ser um resultado de bem-estar, o indicador pode melhorar se a gestão da universidade tomar decisões que melhorem o contexto de trabalho na perspectiva dos servidores.

O terceiro fator (Infraestrutura do Teletrabalho), por sua vez, obteve avaliação de média com 7,70 (D.P = 2,75) e, portanto, está na zona de bem-estar próxima à de bem-estar dominante. Assim, há aspectos importantes a serem discutidos para melhorar a percepção dos servidores, assim como melhoria de suporte da Universidade com disponibilização de móveis

ergonômicos e avaliação sobre as condições dos servidores que queiram aderir ao programa de gestão a ser implantado futuramente.

No caso do fator 4, houve uma melhora do resultado em comparação aos fatores 2 e 3, pois a média foi de 8,20 (D.P = 2,24). Assim, nota-se que grande parte dos servidores possui boas condições de infraestrutura tecnológica e a avaliação se caracteriza como bem-estar intenso, à luz da cartografia psicométrica adotada na pesquisa. Esse indicador é importante para a adoção do programa de gestão pela UnB.

No que se refere ao quinto fator (Sobrecarga de trabalho), que deve ser interpretado inversamente pela cartografia psicométrica, foram identificadas percepções negativas, sendo que a média alcançou 6,95 (D.P = 2,99). Assim, o resultado se classificou como mal-estar moderado e deve ser analisado com atenção pela gestão da UnB a fim de reduzir o mal-estar e o adoecimento dos servidores tanto no teletrabalho durante a pandemia quanto no programa de gestão a ser implantado.

Quanto aos itens que compõe os fatores 1 a 4 da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho, o item 7 (fator 1) apresentou o melhor resultado, com média de 9,16 (D.P= 1,71). Assim, os servidores consideram que ficam mais próximos à família durante o teletrabalho, e conforme Oliveira (2019) e Goulart (2009) essa proximidade é uma das vantagens do teletrabalho.

No tocante aos itens com resultados mal avaliados, o item 17 (fator 2) demonstrou que os servidores não consideram que possuem boas chances de promoção funcional durante o teletrabalho, visto que a média do item alcançou apenas a média de 4,91 (D.P = 3,28), porém houve grande variação nas respostas, o que significa heterogeneidade das percepções. De acordo com a cartografia psicométrica, o indicador está na zona de transição entre mal-estar e bem-estar, no entanto, na área de tendência negativa (para resultados de média entre 3,9 e 5,0).

A tabela abaixo traz os resultados dos fatores calculados separadamente para todas as unidades administrativas participantes da pesquisa. Para fácil compreensão da tabela, ressalta-se que a Média do Fator foi definida pela sigla (MF) e Desvio Padrão (DP).

Setor	<i>MF 1</i> (DP)	<i>MF 2</i> (DP)	<i>MF 3</i> (DP)	<i>MF 4</i> (DP)	<i>MF 5</i> (DP)
<b>GRE/VRT</b>	<b>9,32</b> (1,14)	<b>5,97</b> (3,57)	<b>8,08</b> (2,48)	<b>8,97</b> (1,29)	<b>7,02</b> (3,01)
<b>DAF</b>	<b>8,36</b> (2,34)	<b>7,5</b> (3,02)	<b>8,15</b> (2,69)	<b>8,62</b> (2,23)	<b>7,51</b> (3,02)
<b>DAC</b>	<b>7,23</b> (2,96)	<b>7,32</b> (3,09)	<b>7,71</b> (2,89)	<b>8</b> (2,69)	<b>6,25</b> (3,30)

<b>DEG</b>	<b>8,44</b> (2,10)	<b>6,36</b> (3,32)	<b>6,72</b> (3,66)	<b>7,87</b> (2,54)	<b>7,02</b> (2,70)
<b>DEX</b>	<b>7,63</b> (2,47)	<b>6,31</b> (3,01)	<b>7,28</b> (2,69)	<b>7,76</b> (2,22)	<b>6,43</b> (3,06)
<b>DPG</b>	<b>9,17</b> (1,65)	<b>6,31</b> (3,60)	<b>8,53</b> (3,0)	<b>8,53</b> (2,41)	<b>7,1</b> (2,92)
<b>DPI</b>	<b>8,05</b> (2,26)	<b>7,47</b> (2,87)	<b>7,52</b> (2,82)	<b>8,59</b> (2,03)	<b>6,65</b> (3,07)
<b>DGP</b>	<b>8,44</b> (1,82)	<b>7,36</b> (2,25)	<b>7,09</b> (2,30)	<b>7,25</b> (2,32)	<b>7,02</b> (2,97)
<b>DPO</b>	<b>8,74</b> (1,71)	<b>7,63</b> (2,51)	<b>8,77</b> (1,51)	<b>8,52</b> (1,71)	<b>7,83</b> (2,22)

**Tabela 2 - Resultado comparativo de médias e desvios padrões de todos os setores**

Fonte: Os autores (2021).

De acordo com a tabela acima, verifica-se que as melhores percepções quanto ao fator 1, relativo à autogestão do teletrabalho, foram obtidas nos setores: GRE/VRT, DPG, DPO e DGP. A menor média se deu no DAC seguido do DEX. Entretanto, os setores avaliaram como bem-estar dominante, o que é positivo para a implementação do programa de gestão do teletrabalho pós-pandemia.

O fator 2 apresentou avaliações com médias menores em todos os setores, sendo que a maior foi verificada no DPO: 7,63 (D.P= 2,51). As unidades com menores médias foram GRE/VTR: 5,97 (D.P =3,57). São dados que requerem atenção dos gestores a fim de adaptar as necessidades da instituição e as expectativas do quadro funcional das unidades estratégicas.

O terceiro fator, referente à infraestrutura de trabalho, alcançou resultados de bem-estar em todos os setores e a maior média foi verificada no DPO: 8,77 (D.P= 1,51). O Resultado com menor média se deu no DEG: 6,72 (D.P = 3,66), porém com grande diversificação de respostas entre os servidores. Os indicadores revelam que os servidores dispõem condições favoráveis ao teletrabalho quanto ao mobiliário ergonômico, espaço físico adequado e luminosidade. É importante ressaltar que essas condições devem ser verificadas pela instituição a fim de garantir um ambiente seguro aos teletrabalhadores e esse é um ponto que deve fazer parte do planejamento para implementação do programa de gestão.

No quarto fator (Estrutura tecnológica), as avaliações foram de bem-estar em todas as unidades e o melhor resultado foi verificado no GRE/VRT: 8,97 (D.P=1,29). O resultado com menor média verificou-se no DPG: 7,25 (D.P = 2,32). Nessa ótica, é possível observar que os servidores possuem boas condições de trabalho quanto ao uso de software, conexão e velocidade de internet, e, portanto, é outro ponto positivo observado.

Porém, é preciso atenção da administração superior da instituição quanto ao quinto fator relativo à sobrecarga de trabalho, posto que as médias acima de 5,9 representam mal-estar no trabalho quando a cartografia psicométrica é interpretada em sentido inverso. Assim,

o setor com maior percepção de mal-estar no teletrabalho nesse fator foi o DPO: 7,83 (D.P= 2,22). A menor média foi observada no DAC: 6,25 (D.P = 3,30). Pelo exposto, todos os setores precisam analisar a sobrecarga de trabalho, a maior cobrança de resultados durante o teletrabalho bem como a falta de reconhecimento dos referidos trabalhadores.

### **Principais Resultados Comparativos entre Grupos**

Também foi realizada uma análise comparativa entre servidores do sexo masculino e feminino na qual não se observou acentuados níveis de percepções distintas sobre os cinco fatores. No fator Contexto do teletrabalho houve percepções distintas, pois as mulheres tiveram média de 7,18 e D.P 2,94 e os homens, média de 6,54, porém a variação de respostas elevou o desvio padrão para a marca de 3,24. Os itens componentes do fator que apresentaram a diferença se referem à valorização do trabalho e possibilidade de promoção durante o teletrabalho. Estes dois itens foram melhores avaliados pelas servidoras do sexo feminino e com uma ligeira diferença de percepção negativa para servidores do sexo masculino.

Quanto aos servidores que possuem filhos menores de idade sob sua guarda durante o teletrabalho, não se identificou percepções com diferenças significativas entre os servidores que não possuem filhos e os que possuem até 2 filhos. Porém, os servidores com 3 ou mais filhos tiveram percepções diversas dos demais nos fatores 1 e 2 com até 1,68 de diferença a menos na média no fator 1 e 1,33 a menos de diferença no fator 2.

Nesse prisma, para haver a qualidade de vida no teletrabalho para os servidores com 3 ou mais filhos menores sob guarda, é preciso que a gestão mapeie os servidores com filhos e que as metas sejam ajustadas junto às chefias, a fim de que o teletrabalho seja realizado de maneira efetiva e com bem-estar do trabalhador.

No que diz respeito à ocupação de cargo comissionado ou função gratificada, também não se verificou significativas diferenças de percepções entre os servidores que exercem papéis de chefia e assessoria e os demais, no entanto os servidores ocupantes de função gratificada e cargo de direção demonstraram maior percepção de mal-estar quanto à sobrecarga de trabalho. Nesse caso, é necessária atenção da gestão para avaliar as demandas desses servidores, a fim de que exerçam suas atribuições com saúde e bem estar.

## Resultados das Questões Discursivas

Os resultados a seguir são referentes às respostas discursivas às duas questões abertas que compõem a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho. O primeiro resultado da análise refere-se às representações sobre o que causa bem-estar no teletrabalho e o segundo trata das representações relacionadas ao mal-estar no teletrabalho.



Figura 2 - Nuvem de Palavras - Percepções de Bem-Estar no Teletrabalho

Fonte: Os autores (2021).

O software IRaMuteQ foi utilizado para realizar a análise dos *corpus* textuais das questões abertas gerando a nuvem de palavras contidas em 135 respostas sobre as causas de bem-estar no teletrabalho.

A nuvem de palavras traz as seguintes palavras em destaque: **mais, trabalho, não, casa, família, qualidade de vida e deslocamento**. Ao analisar as respostas e de acordo com a figura, percebe-se que as associações ao bem-estar se ligam diretamente à palavra “**trabalho**”, trazendo o significado de que há bem-estar nessa nova forma de trabalho remoto. Na análise das respostas, a palavra “**mais**” trouxe percepção de mais qualidade de vida em virtude da maior proximidade com a família durante o teletrabalho. No que diz respeito à palavra “**não**”, a avaliação dos participantes demonstra que estes sentem bem-estar por não precisarem enfrentar o trânsito diariamente para ir ao trabalho, que é um causador de estresse, visto que muitos trabalhadores residem em regiões administrativas que compõem o Distrito Federal e se deslocam em distâncias que podem superar 40 km diários. Já a palavra

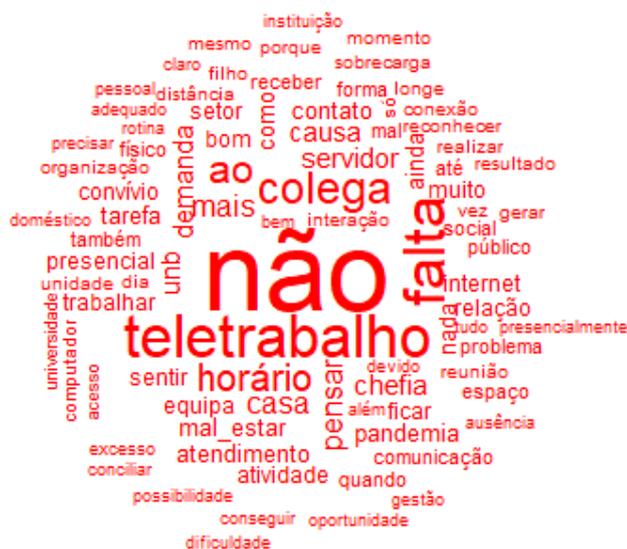
“**deslocamento**” apareceu em destaque e a sua significação também versa sobre a redução de deslocamento, que é afirmado como benefício do teletrabalho (NILLES, 1997).

O vocábulo “**família**” no contexto das respostas significa que o teletrabalho permite a proximidade entre servidor e família, levando em consideração que o ambiente de trabalho e família é compartilhado. Assim, essa proximidade é apontada como uma vantagem do teletrabalho de acordo com (GOULART, 2009).

A expressão “**qualidade de vida**” na ótica dos servidores representa um benefício do teletrabalho. Nessa perspectiva, considera-se que o teletrabalho pode ser uma boa ferramenta de gestão para a UnB por meio do plano de gestão a ser implementado, desde que haja o devido planejamento e avaliação de percepções de servidores a fim de alinhar expectativas das pessoas e necessidades da instituição.

Ressalta-se que os servidores também avaliaram positivamente o teletrabalho, pois este permite flexibilidade de horários, proximidade com os filhos, liberdade para realizar outras atividades, conciliação da vida pessoal com a profissional, melhoria da alimentação, redução de custos, melhora da saúde, autonomia, entre outras.

A próxima nuvem de palavras se refere às percepções de mal-estar no teletrabalho.



**Figura 3 - Nuvem de Palavras - Percepções de Mal-Estar no Teletrabalho**

Fonte: Os autores (2021).

As avaliações sobre causas de mal-estar foram obtidas por meio de 136 respostas à questão aberta. As palavras com maior destaque foram: **não, teletrabalho, colega, horário e falta**. As avaliações que contiveram a palavra “**não**” trazem diversos significados distintos, pois percebe-se que em vários textos o vocábulo foi usado para esclarecer que o teletrabalho

não causa mal-estar. Em algumas percepções a palavra “**não**” reflete as dúvidas e incertezas dos servidores sobre alguns fatores como: não ter certeza sobre até quanto haverá o teletrabalho implementado na pandemia, não saber se haverá o programa de gestão com o teletrabalho pós-pandemia, bem como pelo fato da Universidade não ter criado um regramento sobre metas e horários. Além disso, houve repetições dessa palavra associadas à falta dos colegas de trabalho (“não encontrar os colegas”), representando o aspecto do isolamento social.

A palavra “**teletrabalho**” foi bastante utilizada nas construções textuais das respostas à pergunta, porém, notou-se repetições que afirmam que o teletrabalho não causa mal-estar para alguns servidores. Para outros, houve percepção de insatisfação sobre a falta de regras claras para o teletrabalho na pandemia; houve também servidores incomodados com o excesso de vigilância dos chefes; além de sobrecarga de uns servidores em detrimento de outros; e cobranças de trabalho em horários inadequados por meio do aplicativo de mensagens *whatsapp*.

As palavras “**colega**” e “**falta**” estão diretamente relacionadas, pois muitos servidores afirmaram sentirem falta dos colegas de trabalho. Considerando que grande parte dos participantes atua a certo tempo na instituição, é natural que o isolamento da pandemia e do teletrabalho nesse contexto tenha prejudicado a convivência diária com amigos e colegas de trabalho, sendo um fator de mal-estar para esses servidores.

No que se refere ao vocábulo “**horário**”, as respostas fazem menção à não regulamentação da instituição sobre horário de teletrabalho dos servidores. Alguns participantes afirmaram que são demandados em horários diversos tanto pela chefia quanto por outras pessoas, configurando a falta de separação entre o horário de trabalho e o horário de lazer, visto que os aparelhos de celulares pessoais dos participantes se tornaram ferramentas institucionais de comunicação através do uso de aplicativos de mensagens em contas pessoais.

Dessa forma, diante das percepções dos participantes, assim como a partir da análise dos normativos que permitiram o teletrabalho na pandemia, verifica-se que a UnB não delimitou regras gerais sobre os horários de teletrabalho dos servidores. A definição dessas regras foi realizada a critério de cada gestor titular de cada unidade administrativa (Reitora, Vice-Reitor e Decanos). Com isso, muitos servidores sentiram-se confusos sobre qual horário a ser cumprido e não ficou definitivamente claro sobre a autonomia de horário. Houve servidores que compreenderam que deveriam trabalhar em horário comercial e servidores que pensaram que o horário seria definido por eles mesmos, havendo a necessidade de cumprir apenas as demandas que surgirem. Diante disso, houve percepções de mal-estar quando alguns

servidores eram demandados fora do horário de trabalho habitual que exerciam presencialmente na UnB.

No que diz respeito ao aumento da carga horária durante o teletrabalho, Andrade (2020), Noonan e Glass (2012) apontam que este aumento representa uma desvantagem, fazendo o trabalhador exercer suas atividades em períodos noturnos ou até em fins de semana. Assim se faz necessário que a implantação do teletrabalho pós-pandemia seja precedida de adequado planejamento e possua objetivos e metas claras, com definição das tarefas pelo gestor baseando-se na comunicação efetiva com os subordinados. Com isso será mais fácil tornar flexível o horário para o teletrabalho, desde que o trabalhador tenha a auto-organização e cumpra com suas obrigações previamente definidas.

### **Considerações Finais**

Diante dos objetivos do estudo os resultados demonstraram que o teletrabalho implantado na UnB em virtude da pandemia de Covid-19 apresentou boas avaliações dos servidores em exercício nas unidades administrativas de nível estratégico. Assim, foram observadas percepções de bem-estar e bem-estar intenso nos fatores de 1 a 4 e em geral não se observou diferenças significativas entre os diferentes grupos analisados com base em fatores como sexo, idade, nível de cargo, ocupação de cargo comissionado ou função gratificada e tempo de serviço.

O fator 5, referente à sobrecarga de trabalho, trouxe percepções de mal-estar nos servidores e esse resultado indica necessidade de atenção da administração superior da universidade, a fim de que se reduza o mal-estar advindo da sobrecarga de trabalho, falta de reconhecimento no teletrabalho e maior cobrança por resultados.

Conclui-se que os participantes avaliaram como mal-estar a sobrecarga de trabalho, o não reconhecimento, a maior cobrança por resultados, o isolamento social, as incertezas em virtude da pandemia, a falta de regras sobre horários e demandas fora de horário comercial.

Quanto aos benefícios, os servidores avaliaram que o teletrabalho possibilita mais proximidade com a família, maior auto-organização, flexibilidade, redução de deslocamentos e maior qualidade de vida.

Por fim, ressalta-se que o estudo desenvolvido foi realizado num contexto diverso e único, em virtude da pandemia, e assim é possível que os resultados poderiam se apresentar diferentemente em outras circunstâncias de normalidade. Nesse sentido, o teletrabalho obteve resultados que indicam qualidade de vida em setores estratégicos da UnB sendo necessário

um planejamento adequado para o plano de gestão. Por último, como agenda de pesquisa, sugere-se estudos para aprofundamento do tema considerando variáveis como a liderança em ambiente virtual, o comprometimento dos trabalhadores, o suporte organizacional, o engajamento, entre outros.

### Referências

- ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 15, ed. especial, p. 511-533, set. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/rhyjxT5KWZgwQDDp4pqbdFN/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 14 ago. 2021.
- ANDRADE, L. L. S. **Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho**. Brasília. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública), Universidade de Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38921>. Acesso em: 14 ago. 2021.
- ANTLOGA, C. S. **Práticas gerenciais e qualidade de vida no trabalho: o caso das micro e pequena empresas do setor de serviços e alimentação em Brasília**. Brasília. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações), Universidade de Brasília, 2009. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/7109>. Acesso em: 14 ago. 2021.
- BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos Ebape.BR**, Rio de Janeiro, v.8, n. 1, p. 71-91, mar., 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pB6bjbKsBNBdKk6VwGCbSRM/?lang=pt>. Acesso em: 14 ago. 2021.
- BOSUA, R. et al. Telework, productivity and wellbeing: an Australian perspective. Institute for a Broadband-Enabled Society, **Telecommunications Journal of Australia**, v. 63, n. 1, p. 1-22, 2013. Disponível em: <https://researchbank.swinburne.edu.au/items/3e7c083c-e708-4a31-bf86-a522d65637a1/1/>. Acesso em: 14 ago. 2021.
- FARIA, J. L. F. **Desenho do Teletrabalho: percepções e práticas**. Brasília. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38454>. Acesso em: 14 ago. 2021.
- FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho – uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. Brasília: LPA Edições, 2011.
- GOULART, J. O. **Teletrabalho: alternativa de trabalho flexível**. São Paulo: Senac, 2009. <https://www.scielo.br/j/cebape/a/rhyjxT5KWZgwQDDp4pqbdFN/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 14 ago. 2021.
- LEITE, A. L.; LEMOS, D. da C.; SCHNEIDER, W. A. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e**

- Gestão**, Fortaleza, v. 17, n. 3, p. 187-210, set./dez. 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5707/570761613009/570761613009.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2021.
- NILLES, J. M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores**. São Paulo: Futura, 1997.
- NOHARA, J. J. et al. Teletrabalho na Percepção dos Teletrabalhadores. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79174>. Acesso em: 14 ago. 2021.
- NOONAN, M. C.; GLASS, J. L. The hard truth about telecommuting. **Monthly Labor Review**, p. 38-45, jun. 2012. Disponível em: <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/month135&div=56&id=&page=>. Acesso em: 14 ago. 2021.
- OLIVEIRA, M. A. M. **Teletrabalho e atitudes frente à mudança: Estudo multicascos no setor público brasileiro**. Brasília. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública), Universidade de Brasília, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/35628>. Acesso em: 14 ago. 2021.
- PACHECO, V. A. **Qualidade de vida no trabalho (QVT), bem-estar/mal-estar no trabalho e reconversão tecnológica: representações de trabalhadores em empresa pública brasileira**. Brasília. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações), Universidade de Brasília, 2016. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/22193>. Acesso em: 14 ago. 2021.
- PACHECO, V. A. **Qualidade de vida no trabalho, bem-estar e mal-estar sob a ótica de trabalhadores de uma agência reguladora no Brasil**. Brasília. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações), Universidade de Brasília, 2011. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/10117>. Acesso em: 14 ago. 2021.
- PANTOJA, M. J; ANDRADE L. L. S; OLIVEIRA, M. A. M, A. 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.; TAMAYO, A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação Psicológica**, Ribeirão Preto, v. 7, n. 1, p. 11-27, 2008. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3350/335027183004.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2021.
- PEREIRA JUNIOR, E.; CAETANO, M. E. S. Implicações do Teletrabalho: um estudo sobre a percepção dos trabalhadores de uma região metropolitana. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 9, n. 2, p. 22-31. 2009. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572009000200003](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572009000200003). Acesso em: 14 ago. 2021.
- SANT'ANNA, A. D. S.; KILIMNIK, Z. M. **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2011.

SILVA, A. Q. **Diagnóstico, política e programa de qualidade de vida no trabalho em uma instituição pública brasileira: A percepção dos trabalhadores como premissa para mudanças no contexto organizacional**. Brasília. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Brasília, 2016. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/22721>. Acesso em: 14 ago. 2021

TODESCHINI, R; FERREIRA, M. C. Olhar de dirigentes sindicais sobre qualidade de vida no trabalho e mal-estar no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 18, n. 2, p. 241-247, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/a/gGKMfFLHBYddSG7t5PkW7FN/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 14 ago. 2021.

TREMBLAY, D. G. Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. **Women in Management Review**, v. 27, n 3/4, p. 157-170, 2002.

Submetido em: 24.03.2023

Aceito em: 28.04.2023