



**Teletrabalho e atitudes frente à mudança em organizações públicas
brasileiras: experiências e desafios**

**Telework and attitudes towards change in brazilian public organizations:
experiences and challenges**

Míriam Aparecida Mesquita Oliveira ¹

Maria Júlia Pantoja ²

Resumo

O objetivo deste estudo foi investigar as atitudes dos indivíduos diante da mudança organizacional ocasionada pelo teletrabalho e analisar suas possíveis relações com as características funcionais e demográficas dos funcionários. Participaram da pesquisa 410 funcionários de duas instituições públicas brasileiras. Os resultados sinalizaram que o temor e a aceitação são as principais atitudes desenvolvidas pelos funcionários. A idade, o tempo de serviço na organização, a distância entre casa e trabalho e a experiência com o teletrabalho podem influenciar as atitudes de ceticismo e aceitação diante do teletrabalho. Alguns desafios para as organizações públicas foram identificados. Há a necessidade de adaptar políticas e práticas de gestão de pessoas às especificidades do teletrabalho, e a preparação dos gestores e funcionários para essa nova realidade organizacional.

Palavras-chave: Teletrabalho. Atitudes frente à mudança. Mudança organizacional. Setor público.

Abstract

The objective of this study was to investigate the attitudes of individuals in the face of organizational change caused by teleworking and to analyze their possible relationships with the functional and demographic characteristics of employees. A total of 410 employees from

¹ Mestra em Gestão Pública pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília (UnB), Universidade de Brasília (UnB), Brasília - DF, CEP: 70910-900. E-mail: miriam.oliveira21@gmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1033-5619>

² Doutora Organizacional e do Trabalho pela Universidade de Brasília (UnB), Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, CEP: 70910-900. E-mail: jpantoja@unb.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6533-7240>

two Brazilian public institutions participated in the research. The results indicated that fear and acceptance are the main attitudes developed by employees. Age, length of service in the organization, the distance between home and work, and experience with telework can influence attitudes of skepticism and acceptance of telework. Some challenges for public organizations were identified. There is a need to adapt people management policies and practices to the specificities of teleworking, and to prepare managers and employees for this new organizational reality.

Keywords: Telework. Attitudes towards change. Organizational change. Public sector.

Introdução

As inovações tecnológicas possuem papel importante para a modernização da administração pública e têm possibilitado a utilização de arranjos flexíveis de trabalho com vistas a redução de custos e maiores níveis de qualidade e produtividade. As diversas tendências que estão tornando o trabalho mais acessível, rápido, barato e sustentável (Perry, Rubino, & Hunter, 2018) permitem aos indivíduos acessar seu trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora através de seus computadores, *tablets* e *smartphones* (Maitland & Thomson, 2014). Isso faz com que o teletrabalho seja um dos programas de trabalho flexível mais adotado pelas organizações (Park, Joaquin, Min, & Ugaddan, 2018), mesmo antes da pandemia da Covid-19, quando vários governos recomendaram sua utilização como forma de evitar a disseminação do novo vírus.

As vantagens do teletrabalho frequentemente retratadas na literatura são muitas. Por outro lado, também são identificadas desvantagens, sobretudo quando realizado na maior parte do tempo (Vega, Anderson, & Kaplan, 2014), ou de forma obrigatória e emergencial (Pantoja, Andrade, & Oliveira, 2020). Nesse sentido, compreender os desafios impostos pelo teletrabalho é fundamental para definir estratégias capazes de amenizá-los (Mahler, 2012), evitando impactos negativos na qualidade do trabalho e na eficácia dos programas (Kwon & Jeon, 2017).

A introdução de políticas e práticas organizacionais é marcada por questões ligadas aos antigos e novos aspectos institucionais (Bakkeli, 2022). A adoção de novas formas de trabalho traz mudanças significativas na cultura organizacional, no contexto do trabalho e na vida dos trabalhadores, afetando suas atitudes e comportamentos (Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011). Em várias organizações muitas iniciativas de mudança organizacional não atingem os resultados esperados (van den Heuvel, Demerouti, & Bakker, 2014) e as taxas de

insucesso são mais comuns, especialmente, onde o foco tem sido a introdução de novas tecnologias e de práticas de trabalho (Clegg & Walsh, 2004).

De acordo com Huntsman, Greer, Murphy e Li (2022) as atitudes e comportamentos dos indivíduos podem melhorar os níveis de desempenho organizacional. Compreender os valores organizacionais e as atitudes dos indivíduos é essencial para identificar as condições que facilitam ou dificultam sua implementação (Neiva & Paz, 2012). Portanto, conhecer a percepção dos envolvidos nesse processo pode auxiliar o planejamento e o gerenciamento adequado do teletrabalho e minimizar potenciais efeitos negativos. Além disso, também pode ajudar na capacidade adaptativa das organizações ao vivenciarem eventos disruptivos ou turbulentos, como o da Covid-19, onde boa parte dos serviços prestados foram deslocados da presencialidade para o virtual de maneira repentina e inesperada.

Diante disso, este artigo concentra-se em identificar as atitudes dos funcionários públicos frente à mudança organizacional ocasionada pelo teletrabalho e analisar suas possíveis relações com as características funcionais e demográficas dos funcionários.

O estudo foi realizado em duas organizações públicas do governo central brasileiro, em período anterior a pandemia da Covid-19. A primeira, está presente em todo o território nacional e tem como finalidade a promoção e proteção da saúde da população por meio do controle sanitário. A segunda, possui dentre outros objetivos, a defesa da ordem jurídica, dos direitos políticos e das garantias constitucionais e a coordenação do Sistema Único de Segurança Pública.

O texto está estruturado em seis capítulos, além dessa introdução. Inicialmente são apresentados, enfoques teóricos sobre o teletrabalho e mudança organizacional. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Posteriormente, são relatados os principais resultados encontrados, seguidos da discussão dos dados. Por fim, apresenta-se as considerações finais do estudo e suas limitações, além de sugestões de possibilidades de pesquisas futuras.

Revisão da literatura

2.1 Teletrabalho

O teletrabalho consiste em substituir o deslocamento para o trabalho pelas telecomunicações, ou seja, levar o trabalho até os trabalhadores, por um ou mais dias da semana, sendo que as atividades podem ser desempenhadas em casa ou em espaços de trabalho compartilhados (Nilles, 1997). Também pode ser definido como o trabalho que ocorre fora do

ambiente organizacional, mas que está conectado a ele através de computadores e tecnologias de telecomunicações (Beham, Baieryl, & Poelmans, 2015).

Embora a primeira denominação do teletrabalho tenha ocorrido na década de 1970, no cenário brasileiro se tornou realidade a partir dos anos 1990 (Nogueira & Patini, 2012). Apesar de ter sido utilizado pela primeira vez na administração pública brasileira em 2005, começou a ser propagado a partir de 2012. Seu auge ocorreu em 2020 devido a pandemia da Covid-19, quando começou a ser utilizado de maneira obrigatória para garantir o isolamento social.

Estudos empíricos que se dedicaram a investigar acordos de trabalhos flexíveis apresentam uma lacuna entre a implementação de acordos formais desses arranjos e a aceitação real pelos funcionários (Blair-Loy & Wharton, 2002). Isso faz com que a utilização desses arranjos nem sempre aconteça da maneira esperada (Allen, 2001; Dijkers et al., 2007; Peters, Poutsma, Van der Heijden, Bakker, & Bruijn, 2014).

Na literatura sobre o tema não foram encontrados estudos que buscassem identificar o papel das atitudes dos funcionários sobre o teletrabalho. Os estudos examinados se dedicaram apenas a identificar de que modo as atitudes dos gerentes influenciam na decisão ou não de permitir o teletrabalho para seus funcionários (e.g Beham et al., 2015; Kaplan, Engelsted, Lei, & Lockwood, 2018; Lautsch, Kossek, & Eaton, 2009; Lembrechts, Zanoni, & Verbruggen, 2018; Silva-C, Montoya R, & Valencia A, 2019).

Os estudos reiteram a diversidade de benefícios que podem ser obtidos por meio de um programa de teletrabalho bem-sucedido. É possível perceber a redução de custos para a empresa e para o teletrabalhador, maior flexibilidade, melhoria da produtividade (Butler, Aasheim, & Williams, 2007; Nogueira Filho, Oliveira, Sämy, & Nunes, 2020; Sánchez, Pérez, De Luis Carnicer, & Jiménez, 2007), motivação (Caillier, 2016; Hill, Hawkins, Ferris, & Weitzman, 2001; Kwon & Jeon, 2017) e satisfação no trabalho (Bae & Kim, 2016; Caillier, 2014; Gajendran & Harrison, 2007).

A melhoria da qualidade de vida, um maior equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal, a redução com o tempo de deslocamento, maior autonomia (Bae & Kim, 2016; Barros & Silva, 2010; Caillier, 2013c, 2013a; Coenen & Kok, 2014; Gajendran & Harrison, 2007; Hill et al., 2001; Hislop et al., 2015; Lee & Hong, 2011; ter Hoeven & van Zoonen, 2015; Yu, 2019), a melhoria do desempenho, a diminuição dos índices de turnover e de absenteísmo (Bae & Kim, 2016; Barros & Silva, 2010; Caillier, 2013c, 2013b; Coenen & Kok, 2014; Gajendran & Harrison, 2007; Hislop et al., 2015; Lee & Hong, 2011) também podem ser observados. Além desses benefícios também é possível citar vantagens para a sociedade, como a diminuição dos congestionamentos e da poluição e a inclusão social no mercado de trabalho

(Bae & Kim, 2016; Mello, Santos, Kuniyoshi, Gaspar, & Kubo, 2014; Nohara, Acevedo, Ribeiro, & Silva, 2010).

Por outro lado, o teletrabalho também apresenta algumas dificuldades e desvantagens para os trabalhadores e para as organizações. Esses desafios referem-se ao isolamento profissional, ao aumento da jornada e sobrecarga de trabalho, a falta de suporte tecnológico, as dificuldades de progressão na carreira, menor visibilidade profissional, o preconceito dos colegas e dos gestores e o conflito entre vida profissional e pessoal (Aderaldo, Aderaldo, & Lima, 2017; Barros & Silva, 2010; Pérez, Sánchez, & de Luis Carnicer, 2002; Rosenfield & Alves, 2011; Tietze, 2005).

Nilles (1997) pontua que o principal critério para adoção do teletrabalho é o mesmo em todos os casos, ou seja, se um serviço, ou grandes parcelas dele não depende da localização do trabalhador, é possível utilizar o teletrabalho. Entretanto, a adoção do teletrabalho corresponde à inserção de uma mudança na cultura e estrutura organizacional e, em situações ideais, deve ser precedida de um planejamento bem organizado e de uma análise aprofundada da capacidade organizacional de mudar (Steil & Barcia, 2001). Os modelos prescritos para implantação do teletrabalho em grande maioria se resumem em identificar tarefas apropriadas ou não, as tecnologias de suporte necessárias e o monitoramento ou controle das atividades dos teletrabalhadores. Steil e Barcia (2001) apresentam os aspectos a serem analisados e as diretrizes para a implantação do teletrabalho a partir de um modelo de análise da prontidão organizacional. Este modelo é fundamentado no contexto organizacional e das tarefas, nas características individuais e no contexto domiciliar dos possíveis teletrabalhadores. Desse modo, entender o contexto organizacional consiste em etapa fundamental para a análise da possibilidade de implantação do teletrabalho (Steil & Barcia, 2001).

2.2 Mudança Organizacional

A mudança organizacional é um processo necessário e inevitável em todas as organizações e requer a mudança de hábitos, práticas, políticas e cultura (Schafer, Varano, Galli, & Ford, 2020). Pode ser definida como uma mudança planejada na estrutura formal de uma organização, nos sistemas, processos ou produtos com a finalidade de melhorar os objetivos organizacionais (Lines, 2005).

Para muitas pessoas, os processos de mudança organizacional são exigentes e difíceis, no entanto, o impacto de uma mudança pode ser diferente para cada indivíduo (Cullen-Lester, Webster, Edwards, & Braddy, 2019). Ela pode ser recebida com entusiasmo, raiva ou medo e a resposta dos funcionários varia desde intenções positivas, que geram o apoio a mudança, a

intenções negativas, que podem se traduzir em resistência (Vakola & Nikolaou, 2005). Para alguns pode ser fonte de alegrias e benefícios enquanto para outros pode ser caracterizada como fonte de sofrimento, estresse e desvantagens (Bouckenooghe, 2010).

Neiva e Pantoja (2011) afirmam que as atitudes dos indivíduos em processos de mudança englobam afetos e cognições desenvolvidos a partir dos contextos de mudança organizacional e podem influenciar o engajamento dos atores envolvidos, contribuindo para o sucesso destes processos. Por outro lado, também podem gerar atitudes negativas, acarretando a redução dos comportamentos de apoio dos empregados e das taxas de sucesso (Neiva & Paz, 2012). Nesse sentido, as organizações precisam melhorar sua capacidade de apoio ou aceitação dos funcionários para as iniciativas de mudança (Choi, 2011), pois quando os empregados são orientados à mudança, resilientes e flexíveis é provável que saibam lidar melhor com ela (Turgut, Michel, Rothenhöfer, & Sonntag, 2016).

As atitudes e comportamentos dos indivíduos são influenciados pela compreensão de como o impacto da mudança irá afetá-lo (Lau & Woodman, 1995) e possuem papel importante na relação entre os indivíduos e a mudança (Neiva, 2004). O sucesso das iniciativas de mudança organizacional dependem muito do apoio e do bem-estar dos funcionários (Oreg, 2006).

Ao realizar uma revisão da literatura sobre as atitudes dos funcionários para a mudança organizacional, Choi (2011) identificou quatro construtos importantes: prontidão para a mudança; compromisso com a mudança; abertura para mudar; e, ceticismo sobre a mudança. O autor define a prontidão para a mudança como a percepção do indivíduo sobre a necessidade e a capacidade de mudar. O compromisso com a mudança reflete o comportamento e a intenção de apoiar uma iniciativa de mudança (Stanley, Meyer, & Topolnysky, 2005). A abertura para mudar está relacionada a boa vontade para apoiar a mudança e o ceticismo é delineado como resultado no aumento das crenças de injustiça e sentimentos de desconfiança (Bommer, Rich, & Rubin, 2005).

Atitude frente à mudança pode ser definida como o julgamento positivo ou negativo que um funcionário desenvolve acerca de uma iniciativa de mudança implementada por sua organização ou de mudanças que ainda serão realizadas (Lines, 2005). Essas atitudes são classificadas em quatro dimensões: natureza da mudança (mudança planejada ou episódica *versus* mudança emergente ou contínua); nível da mudança (individual ou coletivo); foco positivo e foco negativo (visão negativa e visão positiva); e, variância ou metodologia do processo (Bouckenooghe, 2010).

Neiva, Roz e Paz (2004) definem as atitudes apresentadas pelos indivíduos nos processos de mudança em três tipos: ceticismo, temor e aceitação. As autoras definem as

atitudes de aceitação como aquelas que retratam uma avaliação sobre as crenças e os comportamentos positivos dos empregados em relação aos processos de mudança. As atitudes de ceticismo, por sua vez, estão relacionadas as crenças e comportamentos negativos e possuem ênfase no descrédito e na ausência de colaboração. As atitudes de temor retratam o medo da perda de poder, de benefícios e das incertezas que são vivenciadas pelos empregados nas situações de mudança. Essas atitudes são elementos que podem facilitar a implementação das mudanças e, portanto, as organizações que se preocupam em preparar seus empregados para esses processos constroem uma base para atitudes de aceitação, evitando o sofrimento e aumentando a probabilidade de sucesso das mudanças propostas.

Para que os funcionários apoiem a mudança organizacional, eles devem possuir informações importantes sobre ela (Yilmaz, Ozgen, & Akyel, 2013). Isso possibilita, não somente a confiança na organização e nos processos de mudança, mas também a melhoria do desempenho em geral.

Método

A pesquisa possui abordagem quantitativa e foi realizada em duas organizações públicas brasileiras, em período anterior a pandemia da Covid-19. A participação na pesquisa foi voluntária e a aplicação do questionário ocorreu por meio de formulário eletrônico autoexplicativo criado e disponibilizado por meio do *Survey Monkey*.

3.1 Caracterização das Organizações

A primeira organização, tem como finalidade promover a proteção da saúde da população através do controle sanitário da produção e da comercialização de produtos e serviços submetidos à vigilância sanitária e dos ambientes, processos, insumos e tecnologias a ele relacionados. Está sediada na capital federal e possui postos em todo o território nacional.

Nesta instituição, o teletrabalho foi regulamentado em meados de 2016 e o projeto piloto foi implementado em janeiro de 2017 como parte do Programa de Gestão Orientada para Resultados. Teve como diretrizes: o desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas que promovessem a saúde e a qualidade de vida dos funcionários; aumento da produtividade; valorização e a retenção de talentos; melhoria na organização e mensuração dos processos de trabalho; práticas sustentáveis de gestão; e, transparência dos resultados organizacionais.

A segunda organização, também sediada na capital federal, possui diversos objetivos. A defesa da ordem jurídica, dos direitos políticos e das garantias constitucionais, a política

judiciária, a defesa da ordem econômica nacional, a prevenção e combate a corrupção, dentre outros. Nesse caso, o teletrabalho teve como foco a melhoria da qualidade de vida no trabalho e a valorização dos funcionários. Foi instituído inicialmente como projeto piloto em 2016 e de maneira permanente em 2017. Buscou o aumento da produtividade e da qualidade dos processos, a redução de custos e a otimização do espaço físico e a sustentabilidade ambiental

3.2 Amostra

Participaram da pesquisa um total de 410 servidores públicos e a amostra foi caracterizada por uma predominância do gênero feminino, o qual corresponde a 65% dos respondentes. Quanto ao estado civil, 67% são casados ou possuem união estável e 52% possuem filhos.

No que se refere ao nível de escolaridade dos participantes, 45% possuem pós-graduação *lato sensu*. Dos respondentes, 75% são ocupantes de cargos de nível superior. A maior parte dos funcionários (53%) trabalham de 1 a 10 anos na organização e a faixa etária com maior destaque foi de 29 a 39 anos (52%). Do total de participantes, 35% desempenhavam suas atividades em teletrabalho, sendo que daqueles que não o faziam, 75% gostariam de fazer.

3.3 Instrumento de Coleta

Para a coleta de dados foram adaptados itens da Escala de Atitudes Frente à Mudança, construída e validada por Neiva et al (2004). O instrumento adaptado e utilizado na pesquisa foi validado estatisticamente e é composto de 16 itens distribuídos em três fatores que representam as atitudes apresentadas pelos indivíduos nos processos de mudança (ceticismo, temor e aceitação). Os valores dos alfas de *Conbrach* (0,80; 0,84 e 0,76) indicam uma boa consistência interna, o que demonstra que a escala tem uma estrutura estável para ser utilizada em estudos que buscam investigar as atitudes dos indivíduos diante do teletrabalho.

Resultados

Nesta seção são apresentados os principais resultados encontrados. Na Tabela 1 é possível observar os resultados descritivos relativos às atitudes dos indivíduos diante do teletrabalho.

Ceticismo

Item	Média	Desvio Padrão
1. O teletrabalho piora a rotina de trabalho.	1.68	1.034
2. Na sua organização, a implantação do teletrabalho não dá certo.	1.49	.952
3. O teletrabalho piora as relações de trabalho.	1.98	1.136
4. O teletrabalho gera insatisfação nas pessoas.	1.50	.888
5. O programa de teletrabalho visa somente atender a interesses políticos.	1.48	.959
Temor		
6. As pessoas temem as incertezas geradas pela mudança decorrente da implementação do teletrabalho.	2.78	1.179
7. Com o teletrabalho, o medo de perder direitos e benefícios gera resistência nas pessoas.	2.36	1.249
8. Com o teletrabalho, as pessoas sentem medo das mudanças ocasionadas pelo teletrabalho.	2.38	1.230
9. Em sua organização, as pessoas sentem medo das mudanças ocasionadas pelo teletrabalho.	2.12	1.035
10. A falta de informação sobre o teletrabalho gera mal-entendidos na organização.	2.99	1.270
11. As pessoas deixam de aderir ao teletrabalho porque temem que haja alguma sobrecarga de trabalho.	2.96	1.232
12. Com o teletrabalho, as pessoas temem alterar sua rotina de trabalho.	4.20	1.135
Aceitação		
13. Sua organização prepara os funcionários para realizar o teletrabalho.	2.72	1.275
14. As mudanças organizacionais costumam ser bem-sucedidas em sua organização.	2.83	1.046
15. Sua organização se preocupa em oferecer ações de treinamento e capacitação para os teletrabalhadores.	2.77	1.285
16. Na sua organização, as pessoas reagem de forma positiva às mudanças na forma de trabalhar ocasionadas pelo teletrabalho.	2.79	1.079

Tabela 1. Estatísticas descritivas dos itens por fator

Fonte: elaboração própria

A amostra de servidores públicos pesquisada possui bons níveis de aceitação, ao tempo em que apresentam temor em relação à mudança ocasionada pelo teletrabalho. Em que pese apresentarem crenças e comportamentos positivos, o medo de perdas e incertezas possui predominância.

Para verificar a relação entre as atitudes e as variáveis funcionais e demográficas, foram realizadas análises de regressão múltipla. Os critérios utilizados para as análises de correlação e de regressão foram baseados nas orientações de Hair et al (2009). Todos os pré-requisitos necessários foram alcançados.

As variáveis foram classificadas em dois grupos: variáveis antecedentes (preditoras) e variáveis de saída (critério). O modelo ficou composto de 10 variáveis independentes (antecedentes ou preditoras), divididas em variáveis demográficas e variáveis funcionais. As variáveis demográficas são: gênero; idade; estado civil; cônjuge ou companheiro trabalha fora; tem filhos que moram na mesa casa; educação; e, distância entre casa e trabalho. As variáveis funcionais são: nível de escolaridade do cargo; tempo de serviço na organização; e, participação no teletrabalho. As variáveis critério são representadas pelas atitudes: ceticismo, temor e aceitação.

Somente as variáveis que apresentaram nível de correlação significativa com alguma atitude foram incluídas no modelo de regressão. Não foram encontradas correlações significativas entre as variáveis “gênero”, “estado civil”, “cônjuge ou companheiro trabalha fora”, “possui filhos”, “escolaridade” e “nível de escolaridade do cargo” com as variáveis critério.

A Tabela 2 apresenta os resultados da análise de regressão linear múltipla, utilizando o método *Enter*. Esta análise buscou verificar a relação de predição entre as variáveis antecedentes e a variável critério ceticismo.

Variável antecedente	Modelo 1 β	Modelo 2 β	Modelo 3 β	Modelo 4 β	Modelo 5 β
Instituição	-0,167**	-0,153*	-0,150*	-0,112	-0,164**
Idade		-0,198**	-0,206**	-0,117*	-0,199**
Tempo de serviço			-0,068	-0,182*	-0,137*
Distância casa/trabalho				-0,182*	-0,55*
Faz teletrabalho					-0,249*
R	0,167	0,258	0,267	0,307	0,389
R ²	0,028	0,067	0,071	0,094	0,151
R ² Ajustado	0,026	0,062	0,064	0,085	0,141
F	11,28**	14,317**	10,229**	10,371**	14,151**

Tabela 2. Resultados da regressão múltipla com a variável critério Ceticismo

Legenda: * $p \leq .05$, ** $p \leq .01$.

Os dados da Tabela 2 mostram que a regressão linear múltipla com todas as variáveis antecedentes incluídas, explica 15% das atitudes de ceticismo diante do teletrabalho de forma significativa ($R^2 = 0,151$; $p < 0,05$). No que se refere as variáveis demográficas os valores do β (beta) das variáveis “idade” e “distância entre casa e trabalho” indicam relação significativa com o ceticismo. Esses dados indicam que o ceticismo é maior quanto menor é a distância entre a casa e o trabalho e quanto maior a idade dos participantes da pesquisa.

No que tange as variáveis funcionais, o valor do β ($\beta = 0,249$; $p < 0,05$), demonstra que os servidores que não fazem teletrabalho, possuem maior ceticismo quando comparados aos que já participam do programa. A variável tempo de serviço também influenciou significativamente no ceticismo, ou seja, quanto maior o tempo de trabalho na organização, maior é o ceticismo.

A variável critério temor não foi incluída na análise de regressão múltipla, pois não apresentou correlação significativa com nenhuma variável antecedente.

Na Tabela 3 é possível observar os resultados da regressão múltipla para a variável critério aceitação. As variáveis “distância entre casa e trabalho” e “participação no teletrabalho”, influenciam as atitudes de aceitação. Isto quer dizer que, a aceitação ao teletrabalho é maior quanto maior a distância entre a casa e o trabalho e para aqueles que já praticam o teletrabalho.

Variável antecedente	Modelo 1 β	Modelo 2 β	Modelo 3 β	Modelo 4 β	Modelo 5 β
Instituição	0,017	0,017	0,013	-0,011	0,029
Idade		-0,002	-0,016*	0,041	-0,055*
Tempo de serviço			0,115	-0,126	0,103
Distância casa/trabalho				0,117**	0,081*
Faz teletrabalho					0,191*
R	0,017	0,017	0,116	0,151	0,238
R ²	0,000	0,000	0,013	0,023	0,056
R ² Ajustado	-0,002	-0,005	0,006	0,013	0,045
F	0,120	0,061	1,808	2,322	4,752

Tabela 3. Resultados da regressão múltipla com a variável critério Aceitação

Legenda: * $p \leq .05$, ** $p \leq .01$.

Outro ponto importante diz respeito às diferenças apresentadas entre as instituições estudadas. Os resultados demonstram maiores níveis de aceitação por parte dos funcionários da segunda instituição. Nela, observa-se uma amostra de funcionários com idade mais baixa e com menor tempo de serviço, o que corrobora com os resultados encontrados na amostra geral (com ambas as instituições).

Por fim, os resultados encontrados podem ser observados de maneira sintetizada na Figura 1.

Variáveis Independentes (Preditoras)		Atitudes		
		Ceticismo	Aceitação	Temor
Variáveis demográficas	Gênero	-	-	-
	Idade	Quanto maior a idade, maior o ceticismo	Quanto menor a idade, maior a aceitação	-
	Estado civil	-	-	-
	Cônjuge ou companheiro trabalha fora de casa	-	-	-
	Possui filhos que moram na mesma casa	-	-	-
	Escolaridade do funcionário	-	-	-
Variáveis funcionais	Distância entre casa e trabalho.	Quanto menor a distância entre casa e trabalho, maior o ceticismo	Quanto maior a distância entre casa e trabalho, maior a aceitação	-
	Nível de escolaridade do cargo	-	-	-
	Tempo de serviço na organização	Quanto maior o tempo de serviço, maior o ceticismo	-	-
	3- Participação no teletrabalho	Quem não participa do teletrabalho possui maior ceticismo	Quem participa do teletrabalho possui maior aceitação	-

Tabela 4. Síntese dos resultados

Fonte: elaboração própria.

Discussão

A presença das atitudes de temor como característica da amostra estudada, não se diferencia dos resultados encontrados nas pesquisas que se propuseram a identificar as atitudes dos indivíduos diante de processos de mudança organizacional. Neiva e Pantoja (2011) ao estudarem as relações entre as atitudes frente à mudança e as estratégias de aprendizagem no trabalho, também identificaram o temor como a atitude mais presente, seguidas das atitudes de aceitação e ceticismo, que apresentaram valores similares. Esse resultado também corrobora com os estudos conduzidos por Neiva et al (2004), Rodrigues, Nascimento e Neiva (2014) e Machado e Neiva (2017).

Os indicadores da atitude de temor mais percebidos pelos indivíduos podem estar relacionados com algumas das desvantagens do teletrabalho, tais como o aumento da jornada e a sobrecarga de trabalho. Isso sinaliza a necessidade de que procedimentos internos sejam projetados para apoiar a implementação do teletrabalho. As organizações devem estabelecer claramente as metas de trabalho a serem alcançadas e proceder melhorias nos processos de comunicação organizacional (especialmente entre gestores e equipes). Também é preciso adotar ou melhorar práticas e políticas de qualidade de vida dos teletrabalhadores.

As atitudes devem ser utilizadas como preditoras de intenção comportamental e a probabilidade de comportamentos de apoio às mudanças é maior quando os indivíduos percebem que a mudança é bem planejada e preparada pela organização (Nery & Neiva, 2015; Yilmaz et al., 2013). Os resultados encontrados acentuam a importância de um planejamento eficiente, da sensibilização e comunicação, naquilo que se refere, sobretudo, às características e impactos do teletrabalho nas organizações e na vida dos teletrabalhadores.

O estudo demonstrou que a idade, o tempo de serviço, a distância entre casa e trabalho e a participação no teletrabalho influenciam as atitudes de ceticismo e aceitação diante do teletrabalho. Por outro lado, é importante salientar que mesmo apresentando muito temor em relação ao teletrabalho, as variáveis demográficas e funcionais não se apresentaram como preditoras dessa atitude. Isso pode ser atribuído à característica dos itens da escala na dimensão temor, já que, em sua maioria, dizem respeito ao contexto organizacional e do trabalho, tais como o medo da perda de direitos e benefícios e da sobrecarga de trabalho. Além disso, parece reforçar a relação existente entre o contexto organizacional e o desenvolvimento das atitudes (Neiva & Pantoja, 2011).

As variáveis que se destacam como preditoras das atitudes de ceticismo correspondem a idade, a distância entre casa e trabalho e a participação no teletrabalho. Foi possível identificar que pessoas mais velhas e com mais tempo de serviço são mais céticas quando comparadas as pessoas mais novas e com menor tempo de serviço na organização. Isso pode

se justificar pois, de acordo com Raymundo e Santana (2017) trabalhadores mais velhos apresentam maiores dificuldades de adaptação e de uso de novas tecnologias.

Os funcionários que não fazem teletrabalho possuem mais atitudes de ceticismo do que os que fazem. Esse resultado pode ser atribuído a falta de conhecimento e de informação quanto aos benefícios e as características do teletrabalho e pode ser justificado, uma vez que a falta de conhecimento dos processos de mudança pode levar ao desenvolvimento de atitudes negativas e uma possível resistência dos funcionários (Bommer et al., 2005; Lau & Woodman, 1995; Yilmaz et al., 2013). Por outro lado, os servidores que fazem teletrabalho, e que, portanto, já conhecem seus benefícios e características demonstram mais atitudes de aceitação. Isso pode significar que os funcionários necessitam de tempo e de conhecimento para aceitarem o teletrabalho. As organizações públicas precisam então, incentivar o compartilhamento de informações e das experiências dos gestores e teletrabalhadores. Até porque, um maior conhecimento dos resultados do teletrabalho pode auxiliar os profissionais das áreas de gestão de pessoas a implementá-lo de maneira mais eficaz (Troup & Rose, 2012).

Outra variável demográfica preditora das atitudes de aceitação diz respeito a distância entre a casa e o trabalho. Quanto maior a distância percorrida entre casa e trabalho, maiores são as atitudes de aceitação. Esse resultado pode estar relacionado com a redução dos custos com transporte e tempo de deslocamento, bem como com a menor exposição à violência urbana. Tais questões podem ser significativas para os funcionários que moram longe do trabalho e deve ser observada nos processos de seleção dos teletrabalhadores. O menor tempo com deslocamento, por exemplo, pode permitir aos funcionários desfrutarem de mais tempo para atividades pessoais, para a família, para a prática de exercícios físicos e para a melhoria do bem-estar e da qualidade de vida.

Conhecer essas atitudes pode ser um *feedback* importante com relação ao comportamento dos indivíduos e permite repensar procedimentos de maneira a aprimorá-los ou redefini-los (Rodrigues et al., 2014). Possibilita ainda, gerenciar melhor a mudança, e incluir em seu planejamento, estratégias capazes de reduzir o alto índice de insucesso identificado na literatura (Nery & Neiva, 2015). Entretanto, as atitudes negativas (temor e ceticismo) devem ser utilizadas somente como um indicativo de intenção comportamental (Nery & Neiva, 2015) capaz de assessorar as ações de planejamento e gerenciamento do teletrabalho, evitando assim, possíveis resistências a essa modalidade de trabalho.

Apesar de não terem sido encontradas muitas relações entre o perfil sociodemográfico e funcional dos funcionários com as atitudes frente ao teletrabalho, as relações encontradas e o nível elevado de temor apresentado, permitem inferir sobre algumas implicações práticas. Assim como apresentado na literatura, os resultados desta pesquisa reforçam a necessidade de

critérios bem definidos para a escolha do potencial teletrabalhador, considerando aspectos relacionados ao perfil sociodemográfico e funcional do funcionários e ao contexto organizacional (Barros & Silva, 2010; Gaspar, Bellini, Donaire, Santos, & Mello, 2011; Steil & Barcia, 2001). A formação de atitudes em relação à mudança é um processo relevante, visto que, uma vez formadas, essas atitudes podem ser extremamente difíceis de mudar (Bouckenoghe, 2010). É preciso um maior direcionamento quanto a divulgação de como se dará o processo de implementação do teletrabalho e sobre os benefícios e riscos existentes. Ainda com base nos resultados encontrados, especialmente, ao temor, é necessário que além de estratégias de melhoria da comunicação interna e de sensibilização dos funcionários, as estratégias gerenciais e as práticas de gestão de pessoas sejam repensadas e redefinidas, de modo a abarcar, não somente os trabalhadores presenciais, mas também aqueles que estão à distância.

Para implantação do teletrabalho, as pessoas e os processos organizacionais precisam mudar (Steil & Barcia, 2001). É importante compreender não somente o processo de mudança em si, mas também as pessoas e os aspectos que podem influenciar suas percepções e atitudes de enfrentamento.

Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo identificar as atitudes de servidores públicos diante do teletrabalho e analisar suas possíveis relações com as características funcionais e demográficas dos funcionários.

Embora tenham sido identificados bons níveis de aceitação, também foi encontrado muito temor, em que pese, nenhuma variável demográfica e funcional utilizada no estudo tenha influenciado essa última atitude. Desse modo, percebe-se a necessidade de estudos voltados para a análise das atitudes naquilo que se refere ao contexto organizacional e do trabalho.

Não foram identificadas correlações significativas entre as variáveis gênero, estado civil, cônjuge ou companheiro trabalha fora, se possui filhos e escolaridade com as variáveis critério. Esses resultados trazem uma contradição com questões relevantes do teletrabalho encontrados na literatura, tais como o equilíbrio ou conflito entre vida pessoal e familiar e vida profissional. Nesse sentido, como não foi investigado se esses servidores possuem ou

não empregados na família ou se seus filhos ficam em creches, tais questões indicam uma possibilidade para pesquisas futuras. Outra possibilidade é a ampliação do questionário demográfico, incluindo outras variáveis tais como a idade das crianças, tipo de trabalho e as condições físicas e tecnológicas que o teletrabalhador possui.

A presente pesquisa apresenta algumas limitações, como por exemplo, não ter contemplado variáveis de contexto, nem tampouco, suas relações com as atitudes aqui investigadas. Além disso, os resultados não permitem uma generalização para todos os contextos organizacionais e não foram realizadas comparações mais aprofundadas entre os grupos de teletrabalhadores e de trabalhadores presenciais. No entanto, futuros estudos podem contribuir para ampliar essa discussão. Pesquisas futuras podem identificar possíveis relações entre as características funcionais e sociodemográficas, o contexto organizacional, as atitudes dos indivíduos e a adoção do teletrabalho.

Por outro lado, é relevante destacar que os resultados aqui encontrados, retratam uma realidade anterior a pandemia da Covid-19. O cenário à época da realização da pesquisa é bastante distinto daquele vivenciado após a instalação da crise sanitária. Se antes, o teletrabalho era precedido de planejamento e adotado de forma pontual por poucas organizações públicas brasileiras, após 2020 passou a ser realidade em quase a totalidade das instituições, que se viram obrigadas a utilizar o teletrabalho como forma de garantir a continuidade dos serviços prestados à sociedade.

Com isso, as organizações públicas precisaram se adaptar rapidamente a introdução do teletrabalho, que não teve o mesmo planejamento e nem a mesma velocidade. Essa alteração turbulenta de contexto poderia trazer resultados diferentes para esta pesquisa. Nesse caso, as pessoas poderiam desenvolver um maior grau de aceitação por se sentirem mais seguras ao trabalharem de casa, por exemplo.

Embora não seja um arranjo novo de trabalho no mundo, o trabalho remoto começou a ser disseminado com maior intensidade no setor público brasileiro a partir da necessidade de isolamento social imposta pela Covid-19. Nesse sentido, os estudos anteriores a pandemia podem oferecer subsídios importantes, principalmente se comparados com estudos realizados durante e após a crise sanitária.

Por outro lado, considerando a fase inicial dos estudos relativos ao teletrabalho e a escassez de estudos empíricos sobre o tema no setor público brasileiro, essa pesquisa contribui de forma teórica, metodológica e prática para esta temática e auxilia no planejamento da adoção do teletrabalho, especialmente no setor público. O estudo não só contribui com a literatura existente sobre o teletrabalho, mas também estende o corpo limitado de pesquisas sobre as atitudes diante do teletrabalho, visto que foram encontrados apenas estudos que

focam em identificar as atitudes que influenciam a decisão dos gestores em permitir ou não o teletrabalho para seus funcionários.

Referências

- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(spe), 511–533. <https://doi.org/10.1590/1679-395160287>
- Allen, T. D. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414–435. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>
- Bae, K. Bin, & Kim, D. (2016). The Impact of Decoupling of Telework on Job Satisfaction in U.S. Federal Agencies. *The American Review of Public Administration*, 46(3), 356–371. <https://doi.org/10.1177/0275074016637183>
- Bakkeli, V. (2022). Handling Tensions in Frontline Policy Implementation: Legitimizing, Interpreting, and Shielding a Disruptive Intervention. *International Journal of Public Administration*, 1–11. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.2009856>
- Barros, A. M., & Silva, J. R. G. da. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, 8(1), 71–91. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512010000100006>
- Beham, B., Baiertl, A., & Poelmans, S. (2015). Managerial telework allowance decisions – a vignette study among German managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(11), 1385–1406. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934894>
- Blair-Loy, M., & Wharton, A. S. (2002). Employees' Use of Work-Family Policies and the Workplace Social Context. *Social Forces*, 80(3), 813–845. <https://doi.org/10.1353/sof.2002.0002>
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733–753. <https://doi.org/10.1002/job.342>
- Bouckenoghe, D. (2010). Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500–531. <https://doi.org/10.1177/0021886310367944>
- Butler, E. S., Aasheim, C., & Williams, S. (2007). Does telecommuting improve productivity? *Communications of the ACM*, 50(4), 101. <https://doi.org/10.1145/1232743.1232773>
- Caillier, J. G. (2013a). Are Teleworkers Less Likely to Report Leave Intentions in the United States Federal Government Than Non-teleworkers Are? *American Review of Public Administration*, 43(1), 72–88. <https://doi.org/10.1177/0275074011425084>
- Caillier, J. G. (2013b). Does teleworking affect managing for results and constructive

- feedback? A research note Review of literature. *CANADIAN PUBLIC ADMINISTRATION* /, 56(4), 638–654.
- Caillier, J. G. (2013c). Satisfaction With Work-Life Benefits and Organizational Commitment/Job Involvement. *Review of Public Personnel Administration*, 33(4), 340–364. <https://doi.org/10.1177/0734371X12443266>
- Caillier, J. G. (2014). Do Role Clarity and Job Satisfaction Mediate the Relationship between Telework and Work Effort? *International Journal of Public Administration*, 37(4), 193–201. <https://doi.org/10.1080/01900692.2013.798813>
- Caillier, J. G. (2016). Does Satisfaction With Family-Friendly Programs Reduce Turnover? A Panel Study Conducted in U.S. Federal Agencies. *Public Personnel Management*, 45(3), 284–307. <https://doi.org/10.1177/0091026016652424>
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500. <https://doi.org/10.1002/hrm.20434>
- Clegg, C., & Walsh, S. (2004). Change management: Time for a change! *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), 217–239. <https://doi.org/10.1080/13594320444000074>
- Coenen, M., & Kok, R. A. W. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564–576. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.003>
- Cullen-Lester, K. L., Webster, B. D., Edwards, B. D., & Braddy, P. W. (2019). The effect of multiple negative, neutral, and positive organizational changes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 124–135. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1544896>
- Dijkers, J. S. E., Geurts, S. A. E., Dulk, L. Den, Peper, B., Taris, T. W., & Kompier, M. A. J. (2007). Dimensions of work-home culture and their relations with the use of work-home arrangements and work-home interaction. *Work & Stress*, 21(2), 155–172. <https://doi.org/10.1080/02678370701442190>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gaspar, M. A., Bellini, C. G. P., Donaire, D., Santos, S. A. dos, & Mello, Á. A. A. (2011). Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas: um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. *Revista Ciências Administrativas*, 17(3), 1029–1052. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.17.3.%P>
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50(1), 49–58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x>
- Hislop, D., Axtell, C., Collins, A., Daniels, K., Glover, J., & Niven, K. (2015). Variability in the use of mobile ICTs by homeworkers and its consequences for boundary

- management and social isolation. *Information and Organization*, 25(4), 222–232. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2015.10.001>
- Huntsman D., Greer A., Murphy & Li, X. (Dale) (2022). A Serial Mediation Model Exploring the Impact of High Performance Human Resource Practices on Public Sector Performance through Intermediate Employee Attitudes. *International Journal of Public Administration*, DOI: 10.1080/01900692.2022.2075895
- Jr, H. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, E. R., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6th ed.; Bookman, Ed.). Bookman.
- Kaplan, S., Engelsted, L., Lei, X., & Lockwood, K. (2018). Unpackaging Manager Mistrust in Allowing Telework: Comparing and Integrating Theoretical Perspectives. *Journal of Business and Psychology*, 33(3), 365–382. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9498-5>
- Kwon, M., & Jeon, S. H. (2017). Why Permit Telework? Exploring the Determinants of California City Governments' Decisions to Permit Telework. *Public Personnel Management*, 46(3), 239–262. <https://doi.org/10.1177/0091026017717240>
- Lau, C.-M., & Woodman, R. W. (1995). Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective. *Academy of Management Journal*, 38(2), 537–554. <https://doi.org/10.5465/256692>
- Lautsch, B. A., Kossek, E. E., & Eaton, S. C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795–827. <https://doi.org/10.1177/0018726709104543>
- Lee, S.-Y., & Hong, J. H. (2011). Does Family-Friendly Policy Matter? Testing Its Impact on Turnover and Performance. *Public Administration Review*, 71(6), 870–879. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02416.x>
- Lembrechts, L., Zanoni, P., & Verbruggen, M. (2018). The impact of team characteristics on the supervisor's attitude towards telework: a mixed-method study. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(21), 3118–3146. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1255984>
- Lines, R. (2005). *The Structure and Function of Attitudes Toward*. 4(1), 8–32. <https://doi.org/10.1177/1534484304273818>
- Machado, L. C. P., & Neiva, E. R. (2017). Práticas de gestão da mudança: Impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(1), 22–29. <https://doi.org/10.17652/rpot/2017.1.12157>
- Mahler, J. (2012). The Telework Divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 407–418. <https://doi.org/10.1177/0734371X12458127>
- Maitland, A., & Thomson, P. (2014). *Future work (expanded and updated): Changing organizational culture for the new world of work*. London: Springer.
- Mello, Á. A. A., Santos, S. A. dos, Kuniyoshi, M. S., Gaspar, M. A., & Kubo, E. K. de M.

- (2014). Teletrabalho Como Fator de Inclusão Social e Digital em Empresas de Call Center/Contact Center. *Revista de Administração Da UFSM*, 7(3), 373–388. <https://doi.org/10.5902/198346598794>
- Neiva, E. R. (2004). *Percepção da mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais*. Universidade de Brasília.
- Neiva, E. R., & Pantoja, M. J. (2011). Aprendizagem e mudança organizacional: Das relações entre atitudes frente à mudança e estratégias de aprendizagem no trabalho. *Interamerican Journal of Psychology*, 45(2), 145–155.
- Neiva, E. R., & Paz, M. das G. T. da. (2012). Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista de Administração*, 47(1), 22–37. <https://doi.org/10.5700/rausp1023>
- Neiva, E. R., Ros, M. G., & Paz, M. das G. T. da. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 20(1), 9–30. <https://doi.org/10.1108/01425450510572685>
- Nery, V. de F., & Neiva, E. R. (2015). Variáveis de Contexto e Respostas à Mudança Organizacional: Testando o Papel Mediador das Atitudes. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 31(2), 259–268. <https://doi.org/10.1590/0102-37722015021968259268>
- Nilles, J. M. (1997). *Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores*. São Paulo: Futura.
- Nogueira, A. M., & Patini, A. C. (2012). Trabalho remoto e desafios dos gestores. *Revista de Administração e Inovação - RAI*, 9(4). <https://doi.org/10.5773/rai.v9i4.800>
- Nogueira Filho, J. de A., Oliveira, M. A. M., Sämy, F. P. C., & Nunes, A. (2020). O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. *Revista Do Serviço Público*, 71(2), 274–296. <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i2.3173>
- Nohara, J. J., Acevedo, C. R., Ribeiro, A. F., & Silva, M. M. da. (2010). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. *Review of Administration and Innovation*, 7(2), 150–170. <https://doi.org/10.5585/rai.v7i2.424>
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Pantoja, M. J., Andrade, L. L. S., & Oliveira, M. A. M. (2020). Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. *Revista Da UI_IPSantarém*, 8(4), 80–94. <https://doi.org/10.25746/ruiips.v8.i4.21975>

- Park, S. M., Joaquin, M. E., Min, K. R., & Ugaddan, R. G. (2018). Do Reform Values Matter? Federal Worker Satisfaction and Turnover Intention at the Dawn of the Trump Presidency. *The American Review of Public Administration*, 48(6), 506–521. <https://doi.org/10.1177/0275074017706674>
- Pérez, M. P., Sánchez, A. M., & de Luis Carnicer, M. P. (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, 22(12), 775–783. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00069-4)
- Perry, S. J., Rubino, C., & Hunter, E. M. (2018). Stress in remote work: two studies testing the Demand-Control-Person model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 577–593. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1487402>
- Peters, P., Poutsma, E., Van der Heijden, B. I. J. M., Bakker, A. B., & Bruijn, T. de. (2014). Enjoying New Ways to Work: An HRM-Process Approach to Study Flow. *Human Resource Management*, 53(2), 271–290. <https://doi.org/10.1002/hrm.21588>
- Raymundo, T. M., & Santana, C. da S. (2017). Percepção de trabalhadores mais velhos sobre o trabalho e a inserção de tecnologias nas atividades laborais. *Revista Kairós - Gerontologia*, 20(4), 111–133. <https://doi.org/10.23925/2176-901X.2017>
- Rodrigues, L. G., Nascimento, T. G., & Neiva, E. N. (2014). Valores Organizacionais e Atitudes Frente à Mudança: o Caso da Polícia Militar do Distrito Federal. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 34(3), 574–591.
- Rosenfield, C. L., & Alves, D. A. de. (2011). Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. *Dados - Revista de Ciências Sociais*, 54(1), 207–233. <https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006>
- Sánchez, A. M., Pérez, M. P., De Luis Carnicer, P., & Jiménez, M. J. V. (2007). Teleworking and workplace flexibility: A study of impact on firm performance. *Personnel Review*, 36(1), 42–64. <https://doi.org/10.1108/00483480710716713>
- Schafer, J. A., Varano, S. P., Galli, P. M., & Ford, T. (2020). Police supervisor attitudes toward organizational change. *Journal of Crime and Justice*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/0735648X.2020.1803952>
- Silva-C, A., Montoya R, I. A., & Valencia A, J. A. (2019). The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? *Technology in Society*, 59(September 2018), 101133. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.04.009>
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429–459. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-4518-2>
- Steil, A. V., & Barcia, R. M. (2001). Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho. *RAUSP - Revista de Administração*, 36(1), 74–84. Retrieved from http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=33
- ter Hoeven, C. L., & van Zoonen, W. (2015). Flexible work designs and employee well-being: examining the effects of resources and demands. *New Technology, Work and*

- Employment*, 30(3), 237–255. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12052>
- Tietze, S. (2005). Discourse as strategic coping resource: Managing the interface between “home” and “work.” *Journal of Organizational Change Management*, 18(1), 48–62. <https://doi.org/10.1108/09534810510579841>
- Troup, C., & Rose, J. (2012). Working from home: do formal or informal telework arrangements provide better work–family outcomes? *Community, Work & Family*, 15(4), 471–486. <https://doi.org/10.1080/13668803.2012.724220>
- Turgut, S., Michel, A., Rothenhöfer, L. M., & Sonntag, K. (2016). Dispositional resistance to change and emotional exhaustion: moderating effects at the work-unit level. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(5), 735–750. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1157583>
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change. *Employee Relations*, 27(2), 160–174. <https://doi.org/10.1108/01425450510572685>
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). How psychological resources facilitate adaptation to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(6), 847–858. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.817057>
- Vega, R. P., Anderson, A. J., & Kaplan, S. A. (2014). A Within-Person Examination of the Effects of Telework. *J Bus Psychol*, 30(2). <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9359-4> A
- Yilmaz, S., Ozgen, H., & Akyel, R. (2013). The impact of change management on the attitudes of Turkish security managers towards change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 117–138. <https://doi.org/10.1108/09534811311307941>
- Yu, H. H. (2019). Work-Life Balance: An Exploratory Analysis of Family-Friendly Policies for Reducing Turnover Intentions Among Women in U.S. Federal Law Enforcement. *International Journal of Public Administration*, 42(4), 345–357. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1463541>

Submetido em: 24.02.2023

Aceito em: 23.03.2023