



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Ciências Contábeis e Gestão de Políticas
Públicas (FACE)
Departamento de Administração (ADM/UNB)

CAROLINA DE MOURA MELO

QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO NO SETOR PÚBLICO: O PAPEL DA
LIDERANÇA E DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Brasília – DF
2022

CAROLINA DE MOURA MELO

**QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO NO SETOR PÚBLICO: O PAPEL DA
LIDERANÇA E DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade de Brasília.

Orientadora: Prof^a. Dr^a Gisela Demo

Brasília – DF
2022

CAROLINA DE MOURA MELO

**QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO NO SETOR PÚBLICO: O PAPEL DA
LIDERANÇA E DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão de Curso de
Administração na Universidade de Brasília da aluna Carolina de Moura Melo

Prof.^a Gisela Demo

Universidade de Brasília – UnB

Professora Orientadora

Prof.^a Ana Carolina Rezende Costa

Universidade de Brasília – UnB

Examinadora Interna

Prof.^a Tatiane Alves de Melo

Instituto Federal de Brasília – IFB

Examinadora Externa

Brasília, 09 de setembro de 2022

Dedico esta monografia a todos os professores e professoras que acreditaram em mim e contribuíram para a minha formação. Sou muito grata aos profissionais incríveis com os quais eu tive a honra de aprender.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de começar agradecendo aos meus pais por sempre me apoiarem em meus projetos e trajetória acadêmica. É um privilégio ter uma família que incentiva, dá suporte e entende a importância do estudo. Sou grata por cada abraço e demonstração de carinho ao longo da construção desse trabalho e compreensão nos momentos difíceis.

Agradeço aos profissionais da educação que fizeram parte da minha vida e que me ensinaram a ver o mundo através dos livros. Em destaque à minha professora e orientadora Gisela Demo por ter acreditado no meu potencial e por ter sido tão atenciosa durante toda a minha graduação. Fazer parte das suas aulas, da sua equipe de monitoria e agora do seu grupo de pesquisa é uma honra.

Gostaria de agradecer à Universidade de Brasília pela experiência de excelência do meu ensino superior e por ter me proporcionado conhecer a Bruna, companheira de graduação e amiga pra vida, que esteve comigo em todos os momentos desde o início. Sem o seu apoio, eu não teria conseguido.

Agradeço a todos que contribuíram para que o sonho da graduação se tornasse realidade.

RESUMO

A implementação do teletrabalho é cada vez mais comum, inclusive no setor público, e com o surgimento da pandemia da Covid-19, a participação desse novo arranjo de trabalho ficou mais expressiva. Essa aceleração na implementação do teletrabalho no serviço público corrobora para que pesquisas sejam desenvolvidas com o objetivo de entender a modalidade e buscar formas de otimizar os processos e resultados. A partir da lacuna na literatura no que diz respeito à relação entre liderança (L), práticas de gestão de pessoas (PGP) e qualidade de vida no teletrabalho (QVTe) no cenário do serviço público, o principal objetivo deste estudo é entender de que forma os estilos de liderança e práticas de GP impactam a QVTe dos servidores públicos. Revisões sistemáticas da literatura internacional, com análises bibliométricas, foram realizadas para as três variáveis de pesquisa, a fim de atingir maior embasamento teórico sobre suas relações. O estudo é descritivo explicativo, de natureza quantitativa, sendo a amostra composta por servidores públicos que atuavam em teletrabalho até o momento da coleta de dados. Conclui-se que os trabalhadores percebem as três variáveis em seus ambientes de trabalho e que há influência da liderança e das práticas de gestão de pessoas na qualidade de vida do servidor público em teletrabalho. Dessa forma, este estudo contribui ao preencher uma lacuna na literatura investigando a relação ainda inexplorada entre as três variáveis, trazendo também implicações práticas que podem inspirar os gestores públicos rumo à promoção de maior qualidade de vida no contexto do teletrabalho.

Palavras-chave: qualidade de vida, liderança, práticas de gestão de pessoas, revisão sistemática da literatura, teletrabalho, serviço público, regressão linear.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. <i>Etapas da revisão sistemática da literatura</i>	25
Figura 2. <i>Produção científica anual</i>	28
Figura 3. <i>Representatividade do país por autor(a) de correspondência</i>	29
Figura 4. <i>Mapa temático estratégico keyword plus WoS</i>	31
Figura 5. <i>Agrupamento bibliográfico artigos</i>	33
Figura 6. <i>Produção científica anual (2001-2021)</i>	49
Figura 7. <i>Representatividade do país por autor(a) de correspondência</i>	50
Figura 8. <i>Evolução temática entre 2001 e 2021</i>	53
Figura 9. <i>Diagrama estratégico bidimensional</i>	55
Figura 10. <i>Mapa temático entre 2001 e 2021</i>	56
Figura 11. <i>Produção científica anual</i>	69
Figura 12. <i>Representatividade do país por autor(a) de correspondência</i>	70
Figura 13. <i>Nuvem de palavras-chave dos artigos</i>	72
Figura 14. <i>Co-ocorrência de palavras-chave</i>	73
Figura 15. <i>Modelo de pesquisa</i>	81
Figura 16. <i>Faixas de idade dos participantes da pesquisa</i>	85
Figura 17. <i>Gênero dos participantes da pesquisa</i>	86
Figura 18. <i>Grau de escolaridade dos participantes da pesquisa</i>	86
Figura 19. <i>Tempo em teletrabalho</i>	87
Figura 20. <i>Modelo de Regressão</i>	98
Figura 21. <i>Modelo de regressão para análise da primeira equação</i>	99
Figura 22. <i>Modelo de regressão para análise da segunda equação</i>	100
Figura 23. <i>Coeficientes de regressão de LR sobre QVTEIT</i>	101
Figura 24. <i>Coeficientes de regressão de LR sobre QVTEET</i>	102
Figura 25. <i>Nuvem de palavras 1</i>	104
Figura 26. <i>Nuvem de palavras 2</i>	106

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. <i>Caracterização dos artigos teórico-empíricos</i>	27
Tabela 2. <i>Ranking artigos mais citados</i>	29
Tabela 3. <i>Insights para uma agenda de pesquisa</i>	40
Tabela 4. <i>Ranking dos 4 periódicos que mais publicaram sobre o tema</i>	51
Tabela 5. <i>Ranking dos artigos mais citados</i>	51
Tabela 6. <i>Descrição dos grupos do diagrama estratégico bidimensional</i>	54
Tabela 7. <i>Agendas de pesquisas por autor</i>	57
Tabela 8. <i>Ranking dos artigos mais citados</i>	70
Tabela 9. <i>Classificação e definição das variáveis de pesquisa</i>	81
Tabela 10. <i>Índices de confiabilidade dos fatores</i>	89
Tabela 11. <i>Análises estatísticas dos fatores da Escala de Liderança</i>	91
Tabela 12. <i>Análises estatísticas dos fatores da Escala de Práticas de Gestão de Pessoas</i> ...	93
Tabela 13. <i>Análises estatísticas dos fatores da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho</i>	95
Tabela 14. <i>Coeficientes de regressão de LR sobre QVTEAT</i>	99
Tabela 15. <i>Coeficiente de regressão de LR sobre QVTECT</i>	100
Tabela 16. <i>Coeficientes de regressão de LR sobre QVTEIT</i>	101
Tabela 17. <i>Coeficientes de regressão de LR sobre QVTEET</i>	102

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
<i>1.1 Contextualização</i>	<i>11</i>
<i>1.2 Formulação do Problema</i>	<i>15</i>
<i>1.3 Objetivo Geral</i>	<i>15</i>
<i>1.4 Objetivos Específicos</i>	<i>15</i>
<i>1.5 Justificativa</i>	<i>16</i>
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
O referencial teórico deste trabalho é composto por três artigos de revisão sistemática da literatura internacional para cada uma das variáveis de pesquisa	18
2.1 Liderança no contexto do teletrabalho: Itinerários e nivas perspectivass	18
<i>Resumo</i>	<i>18</i>
<i>Introdução</i>	<i>19</i>
<i>Um Arranjo de Trabalho Flexível</i>	<i>20</i>
<i>O papel da liderança</i>	<i>22</i>
<i>Percurso metodológico</i>	<i>24</i>
<i>Itinerários de pesquisa</i>	<i>26</i>
<i>Mapeando o cenário</i>	<i>28</i>
<i>Conexão bibliográfica clusters</i>	<i>32</i>
<i>Agenda de pesquisa: novos desafios</i>	<i>36</i>
<i>Síntese dos resultados e Conclusões</i>	<i>41</i>
2.2 Práticas de gestão de pessoas no teletrabalho: Itinerários, desafios e possibilidades ...	42
<i>Resumo</i>	<i>42</i>
<i>Introdução</i>	<i>42</i>
<i>Teletrabalho e Práticas de GP</i>	<i>44</i>
<i>Percurso Metodológico</i>	<i>47</i>
<i>Análises dos Resultados</i>	<i>49</i>
<i>Evolução das Práticas de GP e do Teletrabalho na Literatura</i>	<i>53</i>
<i>Mapas Temáticos</i>	<i>53</i>
<i>Discussão dos Resultados e Agenda de Pesquisa</i>	<i>56</i>
<i>Conclusões</i>	<i>59</i>
2.3 Retratos da qualidade de vida no teletrabalho: Produção científica, desafios e oportunidades	60
<i>Resumo</i>	<i>60</i>
<i>Introdução</i>	<i>60</i>
<i>Qualidade de Vida no Teletrabalho (QVTe)</i>	<i>63</i>

<i>Percurso Metodológico</i>	67
<i>Análise dos Resultados</i>	68
<i>Discussão dos Resultados e Agenda de Pesquisa</i>	74
<i>Conclusão</i>	78
3. MÉTODO	79
<i>3.1 Tipo de descrição geral da pesquisa</i>	<i>79</i>
<i>3.2 Modelo de Pesquisa</i>	<i>80</i>
<i>3.3 Caracterização do setor</i>	<i>82</i>
<i>3.4 Caracterização da população e da amostra</i>	<i>83</i>
<i>3.4.1 Tratamento de dados</i>	<i>84</i>
<i>3.4.1.2 Perfil da amostra</i>	<i>85</i>
<i>3.5 Descrição do instrumento de pesquisa</i>	<i>87</i>
<i>3.5.1 Escala de Liderança: Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança (EHEL)</i>	<i>88</i>
<i>3.5.2 Escala de Práticas de Gestão de Pessoas Pública (Costa, 2021)</i>	<i>88</i>
<i>3.5.3 Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho (QVTe)</i>	<i>88</i>
<i>3.6 Procedimentos de coleta e análise de dados</i>	<i>90</i>
<i>3.7 Cuidados éticos de pesquisa</i>	<i>90</i>
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	91
<i>4.1 Percepção dos servidores quanto à liderança</i>	<i>91</i>
<i>4.2 Percepção dos servidores quanto às práticas de gestão de pessoas</i>	<i>93</i>
<i>4.3 Percepção dos servidores quanto à qualidade de vida no teletrabalho</i>	<i>95</i>
<i>4.4 Predição da liderança e das práticas de GP sobre os fatores da qualidade de vida no teletrabalho</i>	<i>97</i>
<i>4.5 Percepções dos servidores quanto às principais dificuldades para realização do teletrabalho e sugestões para enfrentar tais dificuldades</i>	<i>103</i>
5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES	108
<i>5.1 Síntese dos resultados encontrados</i>	<i>108</i>
<i>5.2 Contribuições acadêmicas e gerenciais</i>	<i>109</i>
<i>5.3 Limitações e recomendações para estudos futuros</i>	<i>109</i>
REFERÊNCIAS	111
APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa	135

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo consiste na apresentação de ponderações iniciais a respeito do estudo realizado. O conteúdo do capítulo é estruturado seguindo o seguinte ordenamento: contextualização, formulação do problema, objetivo geral, objetivos específicos, e justificativa.

1.1 Contextualização

O teletrabalho é amplamente definido como a utilização de computadores e tecnologias de telecomunicações para mudar a geografia do trabalho e envolve aspectos econômicos, sociais, culturais, organizacionais, tecnológicos, ambientais, legais, entre outros. São vários os atores que podem implementar o teletrabalho: organizações, indivíduos, governos, fornecedores de tecnologias de informação, sindicatos, entre outros (Sakuda, 2005).

A ampla adoção de novas tecnologias digitais da informação e comunicação (TICs) reduziu de forma drástica os custos de interação entre as organizações e seus colaboradores, contribuindo para que ocorresse uma diminuição significativa nas viagens entre o domicílio do colaborador e seu local de trabalho, (Zhu, 2013). Outrossim, o trabalhador vem se mostrando mais consciente quanto à importância do alcance da satisfação no trabalho (Alves, 2018) e entende que é responsabilidade da organização prover aos colaboradores um ambiente virtual adequado de trabalho para que ele tenha condições de exercer suas funções de maneira remota.

O teletrabalho está se apresentando como uma ferramenta importantíssima durante a Pandemia da Covid-19, sendo capaz de abrigar milhões de cidadãos que se viram obrigados a permanecer em suas residências, porém, é válido lembrar que o teletrabalho não se presta apenas para viabilizar a continuidade de negócios por conta de um fenômeno viral, ele já está presente na rotina de vários trabalhadores, muito antes do primeiro caso de Covid-19 no mundo (SOBRATT, 2020).

As tecnologias de suporte ao trabalho remoto e virtual já existiam, no entanto, é inegável que a Covid-19, considerada uma crise econômica e de saúde global, perturbou muitas facetas da vida das pessoas e exigiu profundas mudanças na forma como o trabalho é feito, intensificando a necessidade de uma mudança digital, tanto na mentalidade das organizações, quanto nos indivíduos que trabalham nela (McKee & Stuckler, 2020).

Serra (1996) apontou em seu trabalho que uma possível desvantagem da aplicação do teletrabalho poderia ser o isolamento social, quando o trabalho é feito em casa o tempo inteiro. Em contrapartida, de acordo com as recomendações da Organização Mundial da Saúde (OMS),

o isolamento social é uma prática que pode evitar a propagação do vírus da Covid-19, ressignificando uma suposta desvantagem da aplicação do teletrabalho em uma vantagem quanto à proteção contra a doença.

A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT) tem como objetivo disseminar o conhecimento do mundo do trabalho à distância, especialmente o teletrabalho no Brasil, melhorando a qualidade de vida dos teletrabalhadores. A Sociedade afirma que o *Home Office*, uma das modalidades do teletrabalho, é, inclusive, uma das alternativas para a melhoria da mobilidade corporativa e urbana (SOBRATT, 2020).

Assim como a pandemia da Covid-19, o teletrabalho também resulta em uma série de mudanças no comportamento do trabalhador e, nesse contexto de trabalho remoto, é importante verificar como está a qualidade de vida desse trabalhador. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um conjunto de variáveis capazes de garantir o bem-estar físico, mental e social do trabalhador, além de promover o sentimento de realização profissional e pessoal. Essas variáveis são fatores físicos, tecnológicos e sociológicos que possuem influência direta na vida do trabalhador, bem como em seu desempenho na organização (Alves, 2018).

Além de entender o conceito de QVT, é importante destacar que a Qualidade de Vida no Teletrabalho (QVTe) consiste em promover, por meio de TICs, o bem-estar dos trabalhadores para que possam ter resultados positivos tanto para a organização, quanto resultados pessoais como realização profissional e satisfação no ambiente de trabalho, mesmo que de forma virtual (Andrade et al., 2020).

Em se tratando de um tema muito discutido entre os pesquisadores da área, é imprescindível que, diante das transformações no mundo do trabalho e de todas as alterações oriundas da pandemia da Covid-19, esse tema seja discutido, visto que a qualidade de vida e o bem-estar humanizam o trabalho, fazendo com que o desenvolvimento das tarefas e a entrega de resultados sejam realizados de forma saudável, prazerosa e produtiva (Alves, 2018).

Alves (2018) também afirma que é possível perceber que o regime de teletrabalho pode ser um fator gerador de melhoria na QVT, devido à autogestão do trabalho, à redução de tempo gasto com locomoção, à ampliação do convívio familiar e à diminuição do estresse, dentre outros. Assim, o teletrabalho apresenta suas vantagens quanto à QVT, como por exemplo o aumento do tempo livre, a possibilidade de flexibilidade de jornada de trabalho e de organização das tarefas, redução de gastos, maior interação familiar, inclusão social e diminuição do estresse (Jardim, 2003), além da liberdade de locomoção (Bastos, 2013). É importante destacar que a implementação de uma gestão bem-sucedida de programas que

estimulem a Qualidade de Vida no Trabalho ou no Teletrabalho passa por práticas efetivas de gestão (Ferreira & Ferreira, 2017).

Apesar do número de organizações que adotam o teletrabalho ter aumentado nos últimos anos, acrescido o impulso ocasionado pela pandemia, ainda são escassos os estudos que investigam antecedentes e consequentes da qualidade de vida no teletrabalho (Kim & Lee, 2020). Essa escassez se faz ainda mais na perspectiva da administração pública (Vilarinho et al., 2021), constituindo uma importante lacuna na literatura.

O setor público busca a todo momento melhorar sua eficiência e eficácia e está à procura de soluções que facilitem o alcance desse objetivo (Araújo et al., 2019). A implementação das TICs no serviço público, com o objetivo de aprimorar as práticas do teletrabalho nas organizações, proporcionam inúmeros benefícios aos servidores e à sociedade (Araújo et al., 2019). Além disso, elas são essenciais para o suporte e acompanhamento de servidores que trabalham em regime de teletrabalho (Araújo et al., 2019).

Além do uso mais racional dos recursos públicos, a adoção do teletrabalho pode proporcionar a economia de itens básicos como água e energia, por exemplo (Araújo et al., 2019). Segundo o autor, a modernização do serviço público pode ser percebida através da aplicação de aparatos tecnológicos e de comunicação, que podem ser implementados nas tarefas diárias dos servidores, sem que haja um comprometimento na produção, eficácia ou no desempenho.

Nessa linha, Alves (2018) considera primordiais as vantagens proporcionadas pela adoção das TICs no setor público, no sentido de motivarem o comprometimento, tanto por parte dos servidores, quanto por parte da organização. Afirma ainda que a implantação do teletrabalho pode estar atrelada a uma série de resistências, resultantes da mudança imposta, e cabe aos gestores aplicarem práticas que sejam eficazes e que corroborem para o bom desempenho da organização.

Verifica-se que o maior desafio não é tecnológico, mas relacionado aos aspectos de gestão, pois o mundo do trabalho, a partir da globalização, vem se adaptando aos avanços da tecnologia, aumentando, assim, as possibilidades de implantação do teletrabalho nas organizações. (Alves, 2018, pp. 11).

Em um cenário globalizado no qual as empresas possuem acesso a tecnologias de maneira mais prática e barata, o grande diferencial para a consecução dos objetivos organizacionais, quaisquer que sejam, passa a ser os colaboradores, que passam a ser

entendidos como competências essenciais para uma maior efetividade organizacional (Demo et al., 2020). No serviço público, *locus* escolhido para o presente projeto, os colaboradores são chamados de servidores.

Alguns dos principais autores da área de Gestão de Pessoas (GP) (Armstrong, 2020; Boxall et al., 2007; Guest, 1987; Legge, 2006; Wilkinson et al., 2010) concordam que o papel estratégico das pessoas nas organizações é resultado de suas participações, inspiradas por estratégias, políticas e práticas que criam capacidades organizacionais, as quais influenciam positivamente o desempenho organizacional (Guest & Conway, 2011).

Desta forma, as Práticas de Gestão de Pessoas (PGP) influenciam os resultados da organização por meio de atitudes comportamentais dos funcionários e são dependentes das estratégias de negócios e da cultura organizacional (Katou, 2012). As PGP são importantes, principalmente levando em consideração as demandas contemporâneas no mercado de trabalho (Costa et al., 2019). Em um cenário pandêmico e de isolamento social, essas práticas se tornam ainda mais necessárias durante o acompanhamento do servidor que passou a trabalhar de maneira remota.

Em tempos de crise, como é o caso da pandemia, onde o mercado de trabalho precisou se adaptar às novas mudanças rapidamente, o papel dos líderes organizacionais e o impacto de suas decisões e ações são ampliados (Wooten & James, 2008). Os líderes têm a responsabilidade crítica de encontrar soluções para as crises, considerando também a estabilidade financeira e a imagem da organização, bem como a moral e o bem-estar de seus funcionários (Wooten & James, 2008). Em tempos de mudanças, as PGP e uma liderança responsável, inovadora e com foco nos relacionamentos são uma base importante para garantir um desempenho desejável dos colaboradores (Carnevale & Hatak, 2020).

Do ponto de vista organizacional, trabalhar e liderar em casa requer a alavancagem de recursos digitais, levantando novos desafios significativos, como redefinir o engajamento interpessoal, comunicação, desenvolver pessoas e sustentar e medir a produtividade de indivíduos e equipes (Ercolano & Hopkins, 2020). O desenvolvimento da digitalização impacta as organizações devido ao fato dos novos conhecimentos influenciarem as novas formas de trabalhar, bem como a forma como as organizações recrutam, apoiam e gerenciam pessoas (Bondarouk & Ruël, 2009).

Por conseguinte, liderar com distanciamento social, no cenário epidêmico e pós-pandêmico que a sociedade ainda enfrentará, constitui um desafio, mas também uma oportunidade de atualizar os modelos de negócios e a perspectiva de uma gestão transformacional (Antonacopoulou & Georgiadou, 2020).

Neste contexto, o estilo de liderança no teletrabalho é relevante para promover uma relação de confiança entre os membros da equipe, a partir de uma liderança baseada em relacionamentos e com foco nas pessoas. Além disso, uma liderança eficiente por parte dos gestores, no cenário do trabalho remoto, é extremamente relevante para a promoção de QVTe (De Vries et al., 2019).

1.2 Formulação do Problema

A partir do contexto apresentado referente às práticas de gestão de pessoas, liderança e qualidade de vida no teletrabalho, levando em consideração o cenário atual de enfrentamento à pandemia de Covid-19, os questionamentos primordiais deste estudo convergem para: de que forma a qualidade de vida no teletrabalho pode ser impactada pelas práticas de gestão de pessoas e pela liderança no contexto do serviço público?

1.3 Objetivo Geral

Com base nos questionamentos precípuos deste estudo, o objetivo geral se expressa em identificar o papel da liderança e das práticas de gestão de pessoas na qualidade de vida no teletrabalho, no contexto do serviço público.

1.4 Objetivos Específicos

Essenciais para o alcance do objetivo geral da pesquisa, destacam-se os seguintes objetivos específicos:

- I. Identificar a percepção dos servidores quanto à liderança;
- II. Identificar a percepção dos servidores quanto às práticas de gestão de pessoas das organizações em que trabalham;
- III. Identificar a percepção dos servidores quanto à qualidade de vida no teletrabalho;
- IV. Avaliar a influência da liderança e das práticas de GP nos fatores da qualidade de vida dos servidores pesquisados, quais sejam, autogestão, contexto, infraestrutura, estrutura tecnológica e sobrecarga de trabalho;

V. Analisar as percepções dos servidores quanto às principais dificuldades para realização do teletrabalho, bem como sugestões propostas por eles para enfrentar tais dificuldades.

1.5 Justificativa

Estudos de caráter científico precisam fazer contribuições acadêmicas que preencham lacunas existentes em pesquisas anteriores, oferecendo condições para o desenvolvimento dos novos estudos. Além disso, no contexto das pesquisas realizadas na área da administração, espera-se que as discussões do trabalho contribuam para a prática gerencial de administradores por meio do embasamento teórico, com o objetivo de auxiliar as tomadas de decisão e torná-las mais assertivas, sobretudo sobre a relação ainda inexplorada entre as práticas de gestão de pessoas, liderança e qualidade de vida no teletrabalho, no âmbito da administração pública. Aí reside a principal contribuição teórica desta pesquisa.

Ademais, este estudo se propõe a identificar antecedentes da qualidade de vida no teletrabalho, considerando a crescente importância de estudar a relação entre variáveis no contexto do teletrabalho, haja vista que as organizações, impulsionadas pela pandemia da Covid-19 e a necessidade de isolamento social dela advindo, têm adotado este arranjo de trabalho de maneira cada vez mais recorrente. O tema se torna cada vez mais relevante no campo da administração, tanto no Brasil, quanto no mundo, visto que existem perspectivas de novas pandemias (Vilarinho et al., 2021).

Andrade (2020) sugere que estudos investiguem, por meio de grupos focais, o que compromete a qualidade do trabalhador e sua relação com a questão do isolamento social e como a instituição pode ajudar a diminuir os pontos negativos no trabalho remoto. No que tange a implicações práticas, este trabalho visa contribuir para o entendimento do teletrabalho no serviço público no cenário atual, bem como sugerir novas pesquisas na área. Por conseguinte, este estudo gera um diagnóstico para os gestores das organizações pesquisadas, que pode ser utilizado como referência no processo de definição de novas práticas e direcionamento de lideranças dentro da organização.

Vislumbra-se, também, uma contribuição de cunho social, uma vez que a promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos, onde o bem-estar e a qualidade de vida assumem protagonismo, pode resultar em uma maior qualidade no atendimento e na prestação de serviços aos clientes, cidadãos e à sociedade em geral.

O teletrabalho é uma forma de organização com algumas décadas de existência, porém, ainda é pouco discutido e utilizado pelas organizações brasileiras, principalmente quando se trata do serviço público (Vilarinho et al., 2021). Devido à constante a necessidade de modernização da administração pública, a dinâmica do estudo do teletrabalho se torna ainda mais interessante nos cenários pandêmico e pós-pandêmico. O teletrabalho, por si só, já constitui uma iniciativa inovadora na administração pública (Guerra, 2020) e o presente estudo busca trazer novas discussões a respeito da gestão de pessoas no trabalho remoto.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho é composto por três artigos de revisão sistemática da literatura internacional para cada uma das variáveis de pesquisa.

2.1 Liderança no contexto do teletrabalho: Itinerários e novas perspectivas¹

Resumo

O mundo do trabalho se movimenta em prol do desenvolvimento tecnológico e inovação social, precisando adaptar-se a novos contextos que demandam redesenhos mais flexíveis. A partir da pandemia imposta pelo coronavírus, o teletrabalho mostrou-se uma alternativa viável em tempos de isolamento social, de forma que tem recebido atenção cada vez mais prioritária nas agendas de pesquisas em gestão de pessoas. Outrossim, a liderança é fundamental para adaptação e promoção do bem-estar dos teletrabalhadores, haja vista as inúmeras possibilidades e desafios que o teletrabalho proporciona. Neste sentido, o presente artigo se propôs a analisar o estado da arte da produção internacional na temática de liderança no contexto do teletrabalho, a fim de apresentar o panorama atual dos estudos, por meio de uma revisão sistemática da literatura com análises bibliométricas. Para tal, realizou-se um levantamento na base *Web of Science*, sem recorte temporal para abranger a totalidade das publicações. Após a efetivação do protocolo proposto por Cronin et al. (2008), optou-se pela utilização dos *softwares RStudio* e *VOSviewer* para a execução das análises bibliométricas dos 27 artigos que compuseram o *corpus* de análise. As análises bibliométricas caracterizaram a produção científica sobre o tema, agrupando-a em seis *clusters* de pesquisa distintos: (i) participação de teletrabalhadores, (ii) papéis e elos: organização-trabalho-indivíduo, (iii) percepções e experiências, (iv) relação entre líderes e liderados(as), (v) práticas e estratégias organizacionais, e, (vi) reimaginando o futuro do trabalho. Esta revisão é pioneira ao analisar estudos sobre liderança no contexto específico do teletrabalho, desvelando novas frentes de pesquisa diante das lacunas temáticas apontadas, bem como traz implicações práticas ao enfatizar a relevância de líderes que promovem ambientes laborais com foco na saúde e qualidade de vida dos teletrabalhadores.

Palavras-chave: teletrabalho, liderança, revisão sistemática, produção internacional.

¹ Artigo apresentado e publicado nos Anais do XLVI Encontro da ANPAD – EnANPAD 2022.

Introdução

As transformações tecnológicas, sociodemográficas, econômicas e culturais produzem novas exigências para as organizações (Santana & Cobo, 2020; Stone & Deadrick, 2015). O mundo do trabalho se movimenta em prol do desenvolvimento tecnológico e inovação social, direcionando as formas de trabalhar, cada vez mais flexíveis (Wörtler et al., 2020). Neste sentido, a pandemia global provocada pelo coronavírus (Covid-19), declarada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em março de 2020, acelerou substancialmente o número de trabalhadores que, repentinamente, deixaram o espaço das organizações para (tele)trabalhar em casa (Riordan & Glikson, 2020; Rudolph et al., 2021; Toleikienė et al., 2020; Wörtler et al., 2020; Zhang et al., 2021), utilizando as tecnologias da informação e comunicação (TICs) (Allen et al., 2015; Miglioretti, et al., 2021; Toleikienė et al., 2020).

A dinâmica organizacional nomeada de teletrabalho (Dahlstrom, 2013) já sinaliza que, em muitas empresas, tal mudança será permanente (Aguinis & Burgi-Tian, 2021; Riordan & Glikson, 2020), apresentando inúmeros desafios para trabalhadores, organizações e sociedade (Dahlstrom, 2013; Hafermalz & Riemer, 2020; Riordan & Glikson, 2020; Rudolph et al., 2021). Ademais, o teletrabalho é uma inovação organizacional (De Vries et al., 2019), um arranjo de trabalho flexível (De Vries et al., 2019; Müller & Niessen, 2019) que se destacou em função da crise pandêmica (Miglioretti et al., 2021; Rudolph et al., 2021). Trata-se de um contexto fértil para a atuação sincronizada da liderança virtual e das TIC's, promovendo melhorias das práticas, políticas e programas de gestão, consolidando-se como alternativa cada vez mais usual nas organizações, especialmente no âmbito do serviço público (Toleikienė et al., 2020).

Os estudos sobre liderança informam a ausência de pesquisas no contexto do teletrabalho (Bartsch et al., 2021; Kilcullen et al., 2021; Toleikienė et al., 2020; Van Wart et al., 2019), evidenciando a potência prática da temática para os ambientes de trabalho modernos (De Vries et al., 2019; Müller & Niessen, 2019). Apesar das limitações na literatura científica (Gerards et al., 2018), o campo de estudos deve explorar os fatores contextuais que permeiam os arranjos de trabalho flexíveis (Rudolph et al., 2021), enfatizando os efeitos do teletrabalho (Gerards et al., 2018; Miglioretti et al., 2021) baseado na atuação da liderança (Bartsch et al., 2021; Kilcullen et al., 2021; Van Wart et al., 2019).

Outrossim, estudos apontam que pautar o teletrabalho, bem como evidenciar suas nuances, nunca foi tão relevante como no momento de crise pandêmica (Cho, 2020; Kramer &

Kramer, 2020; Rudolph et al., 2021), exigindo um redesenho das práticas de trabalho contemporâneas (Schall & Chen, 2021). Com base nestas lacunas, o presente artigo se propõe a analisar o estado da arte na temática de liderança no contexto do teletrabalho, a fim de apresentar o panorama atual dos estudos, por meio da identificação dos itinerários da produção científica internacional que inspirou a proposição de uma agenda com novos desafios para pesquisas ulteriores. Os resultados por ora coligidos podem oferecer subsídios para líderes rumo a uma gestão mais humanizada e efetiva.

Um Arranjo de Trabalho Flexível

O teletrabalho, também denominado trabalho remoto, é um conceito que foi cunhado por Jack Niles, em 1970 (Dahlstrom, 2013; Santana & Cobo, 2020). Teletrabalho é um arranjo de trabalho flexível e, por meio das tecnologias da informação e comunicação (TIC's), possibilita ao trabalhador fisicamente distante realizar suas atividades laborais em lugares separados da organização empregadora (Allen et al., 2015; Antonacopoulou & Georgiadou, 2021; Bartsch et al., 2021; De Vries et al., 2019; Kwon & Jeon, 2020; Rudolph et al., 2021; Santana & Cobo, 2020; Zhang et al., 2021). Desse modo, teletrabalhadores podem trabalhar, por exemplo, no espaço de casa (formato comumente mais utilizado), nos escritórios remotos (distantes do escritório principal), nas instalações dos clientes e/ou durante os períodos de viagens (De Vries et al., 2019; Raghuram & Fang, 2014; Santana & Cobo, 2020).

Teletrabalho refere-se igualmente às expressões *home-based telework*, *teleworking from remote offices*, *mobile telework* (De Vries et al., 2019), *telecommuting*, *virtual work* (Allen et al., 2015; Dahlstrom, 2013; De Vries et al., 2019; Raghuram & Fang, 2014; Rudolph et al., 2021; Wörtler et al., 2020), *flexplace*, *remote work* (Allen et al., 2015; Rudolph et al., 2021; Wörtler et al., 2020), *working from home* (Zhang et al., 2021), sendo um termo abordado sob diferentes óticas e perspectivas (Allen et al., 2015; Wörtler et al., 2020).

Historicamente, o termo *telecommuting* surge na década de 1970, ao caracterizar o trabalho realizado fora do escritório, especialmente pelo uso da comunicação telefônica como substituta do contato físico entre trabalhadores (De Vries et al., 2019; Nilles et al., 1976). Segundo Handy e Mokhtarian (1996), na década de 1980, o teletrabalho torna-se relevante para planejadores de transporte, indústria de telecomunicações, empregadores, trabalhadores e comunidades. No entanto, é na década de 1990 que o teletrabalho se apresenta como base principal dos programas de flexibilidade e perspectiva para o futuro da gestão do trabalho (De

Vries et al., 2019), porquanto se relaciona diretamente com aspectos tecnológicos, organizacionais, ambientais, econômicos e sociais (Dahlstrom, 2013).

Outrossim, o teletrabalho oportuniza flexibilidade espacial e temporal (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021; Müller & Niessen, 2019), evidenciando benefícios e desafios (Raghuram & Fang, 2014) no âmbito individual, organizacional e coletivo (Gerards et al., 2018; Miglioretti et al., 2021; Peters et al., 2014; Zhang et al., 2021). Neste sentido, as organizações que implementam o teletrabalho podem obter maiores níveis de desempenho, imagem positiva na mídia, satisfação, melhoria do atendimento ao cliente, produtividade, retenção de trabalhadores, além de reduzirem os custos com imobiliários (Martinez-Sanchez, Perez-Perez, Vela-Jimenez & de-Luis Carnicer, 2008; Mayo, Gomez-Mejia, Firfiray, Berrone & Villena, 2016; Raghuram & Fang, 2014). No entanto, a adoção do teletrabalho deve priorizar o investimento em equipamentos, *softwares* e segurança cibernética, além do suporte contínuo em TICs para teletrabalhadores (Mayo et al., 2016; Schall & Chen, 2021).

Santana e Cobo (2020) elucidam que o teletrabalho é também resultado da influência tecnológica na natureza do trabalho. Por um lado, o teletrabalho revela efeitos positivos, tais quais: comunicação entre trabalhadores geograficamente distantes (Dahlstrom, 2013; Engelen, Chau, Young, Mackey, Jeyapalan & Bauman, 2019; Miglioretti et al., 2021); envolvimento no trabalho (Gerards et al., 2018; Miglioretti et al., 2021; Peters et al., 2014), aumento da autonomia, flexibilidade (O'Neill et al., 2009; Zhang et al., 2021) e da responsabilidade na realização das metas (Kreitner & Kinicki, 2013; Miglioretti et al., 2021), melhores níveis de desempenho e satisfação, redução das intenções de rotatividade (Allen et al., 2015; Gajendran & Harrison, 2007; Mayo et al., 2016; Rudolph et al., 2021; Zhang et al., 2021), maior controle do horário e local para executar as atividades (Engelen et al., 2019; Miglioretti et al., 2021; Van Steenbergen et al., 2018), menor tempo gasto com deslocamentos (Raghuram & Fang, 2014), contribuindo, em última análise, para a redução de tráfego (Gajendran & Harrison, 2007) e preservação ambiental (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021).

Por outro lado, seus efeitos negativos podem se manifestar no limite da tênue fronteira entre trabalho e vida pessoal, sobrecarga, exaustão, distanciamento e enfraquecimento do relacionamento interpessoal com colegas de trabalho (Allen et al., 2015; Gajendran & Harrison, 2007; Mills & Grotto, 2017; Rudolph et al., 2021; Weinert et al., 2015; Zhang et al., 2021). Adicionalmente, o uso das TICs para trabalho nas horas de descanso pode gerar estresse e conflitos (Ghislieri et al., 2017; Miglioretti et al., 2021), sentimento de isolamento social e de invisibilidade para progressão na carreira (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021).

Cabe ainda destacar que, em função da pandemia Covid-19, a adesão ao teletrabalho muitas vezes deu-se de maneira compulsória, refletindo uma transferência instantânea não planejada (Kilcullen et al., 2021) e problematizando a ideia de que o teletrabalho deveria pressupor uma decisão voluntária por parte do(a) trabalhador(a) (Dahlstrom, 2013). Diferentemente do que se propõe no teletrabalho tradicional, no contexto pandêmico, ocorreu de maneira inesperada e sem opção de escolha, o que requer cuidados redobrados das lideranças no sentido de proporcionar uma boa adaptação e preservar a saúde física e mental de suas equipes (Anderson & Kelliher, 2020; Chong et al., 2020; Zhang et al., 2021), lançando luz ao novo papel da liderança neste contexto.

O papel da liderança

O cenário imposto pela crise da Covid-19 provocou um interesse renovado no que tange à liderança nas organizações (Alcadipani, 2020; Antonacopoulou & Georgiadou, 2021; Mucci-Ferris et al., 2021), exigindo, também, líderes fortes que saibam conduzir equipes num ambiente turbulento (Bartsch et al., 2021; Kane et al., 2019). A literatura científica atual considera que o líder tem papel essencial na inspiração dos trabalhadores (Buengeler et al., 2018), o que corrobora com a evolução do entendimento de liderança pelo exemplo no campo do comportamento organizacional.

No tocante à historicidade, as teorias sobre liderança dividiram-se em: traços de personalidade, comportamental, contingencial e nova liderança. A teoria dos traços de personalidade, cunhada por Bird, Lord, De Vader e Alliger, em 1990, se concentrava nas características e atributos pessoais na diferenciação dos líderes e dos seus seguidores, bem como líderes eficazes e ineficazes (Bowditch & Buono, 2002). Ademais, o comportamento exibido pelo líder começou a ser estudado em 1940, na Universidade Estadual de Ohio, fortalecendo a tendência comportamental, que tem como precursores Hemphill e Coons (Chemers, 2000; Melo, 2004). A teoria comportamental aborda os fatores (i) estrutura inicial – definição do papel do líder e de seus subordinados, e (ii) consideração – manutenção de relacionamentos de trabalho, apresentando uma vertente que enfatiza os sentimentos dos trabalhadores subordinados (Melo, 2004).

Em 1950, ainda na tendência comportamental, a Universidade de Michigan investigou o desempenho das organizações, a partir das características comportamentais de seus líderes, apresentando duas importantes dimensões: orientação para o trabalhador e orientação para a produção, se referindo a relações interpessoais e aspectos técnicos e práticos, respectivamente

(Bowditch & Buono, 2002). Outro estudo citado na tendência comportamental é de Blake e Mouton, de 1964, que propõe combinações entre o foco na produção e o foco nas pessoas por parte dos gestores, concluindo que o estilo de gerenciamento mais eficaz seria o gerenciamento para as pessoas (Vecchio, 2009).

Considerando atributos contingenciais e compreendendo que a liderança não é um fenômeno individual isolado do ambiente ao qual a organização está inserida (Oc, 2018), evidencia-se o surgimento do estilo contingencial. No ano de 1973, as abordagens líder-membro e participação-líder ganham destaque (Buono, 2002; Melo, 2004), enquanto que, em meados de 1976, Hersey e Blanchard (Raza & Sikandar, 2018) defendem a maturidade dos seguidores como o principal atributo, apresentando a liderança situacional (Vecchio, 2009). Já o estilo da nova liderança engloba, além de outras abordagens, a carismática, a transformacional, a transacional e a visionária (Bowditch & Buono, 2002), sendo a carismática derivada da teoria dos traços e a transformacional / transacional oriunda da teoria comportamental e contingencial (Fonseca et al., 2015).

Contudo, a perspectiva da liderança no contexto do teletrabalho reivindica um estilo de liderança não tradicional (Peters et al., 2014), afastando-se, por consequência, da liderança transacional (Bass, 1985; Peters et al., 2014). Neste sentido, a liderança transformacional marca um perfil de líder que apoia, respeita, confia e se preocupa com o bem-estar dos trabalhadores (Bass, 1985; Peters et al., 2014). Segundo Howell e Avolio (1993), a liderança transformacional promove um compromisso para além dos interesses pessoais dos liderados, valorizando o alcance de objetivos coletivos, comprometendo-se e atribuindo significado ao trabalho realizado (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021). Além disso, Kelley e Kelloway (2012) constataram que o estilo de liderança transformacional medeia positivamente a relação dos ambientes de teletrabalho com a satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e percepções de confiança do gerente. Ainda, aludiram sobre a importância que o contexto exerce na percepção sobre a liderança transformacional, ou seja, os líderes devem ser capazes de gerenciar e adaptar-se ao contexto em que os relacionamentos estão inseridos, como no ambiente remoto.

Adicionalmente, a crise da Covid-19 convoca uma atuação de líderes que se preocupem em oferecer suporte instrumental e apoio organizacional para a equipe, mitigando efeitos negativos (Bartsch et al., 2021; Rudolph et al., 2021) do teletrabalho compulsório. Neste sentido, a liderança orientada para o relacionamento se destaca no enfrentamento aos desafios do ambiente virtual (especialmente em tempos de crise), valorizando a capacitação dos trabalhadores, a estruturação de tarefas (Bartsch et al., 2021), a reciprocidade, a troca social, a

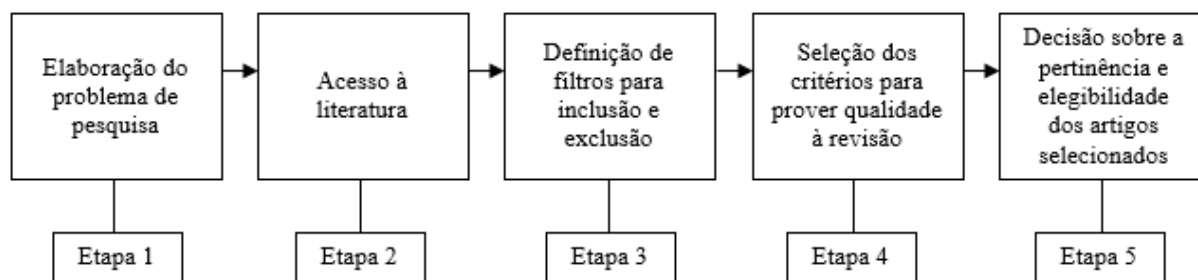
confiança mútua e o desenvolvimento de relações eficazes no trabalho (De Vries et al., 2019). Desse modo, a liderança virtual exige mais criatividade e flexibilidade por parte dos(as) líderes, além da capacidade de exercer uma comunicação sensível e atuar com soluções não rotineiras (Toleikienė et al., 2020). Ademais, os líderes remotos devem ter competência na utilização das TICs, promovendo um ambiente respeitoso quanto à diversidade e às diferenças culturais (Van Wart et al., 2019) e incentivando a tomada de decisões participativas (Bartsch et al., 2021).

Em suma, as teorias de liderança devem se atentar às transformações na natureza do trabalho, tal como seus impactos, buscando perspectivas de gestão dinâmicas e flexíveis (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021; Northouse, 2018). Os desafios organizacionais, especialmente em ambientes diferentes e muitas vezes adversos, tal qual o teletrabalho compulsório, exigem respostas da liderança a condições voláteis, incertas, complexas e ambíguas, enfatizando as implicações práticas nos níveis organizacional e individual (Antonacopoulou & Bento, 2018; 2020; Antonacopoulou et al., 2019; Antonacopoulou & Georgiadou, 2021).

Percurso metodológico

O método selecionado para a presente pesquisa descritiva e de natureza qualitativa foi a revisão sistemática da literatura, uma estratégia de pesquisa documental coerente epistemologicamente com o objetivo de mapear uma produção científica. O protocolo eleito foi o de Cronin et al. (2008), amplamente utilizado em pesquisas da saúde e organizacionais. Análises bibliométricas, enquanto técnica de análise de dados, foram usadas para retratar o cenário de produção científica referente à liderança no contexto do teletrabalho (Araújo & Alvarenga, 2011; Medeiros et al., 2016), lançando luz a novos desafios e possibilidades de investigação.

Assim, o protocolo escolhido propõe as seguintes etapas: (i) elaboração do problema de pesquisa (já especificado na seção introdutória); (ii) acesso à literatura; (iii) definição de filtros para inclusão e exclusão; (iv) seleção dos critérios para prover qualidade à revisão; e (v) decisão sobre a pertinência e elegibilidade dos artigos selecionados, apresentados na Figura 1.

Figura 1*Etapas da revisão sistemática da literatura*

Após a etapa inicial (i) definida na introdução, o acesso à literatura (ii) foi realizado pela base *Web of Science (WoS) - Clarivate Analytics* considerada uma das principais fontes de informação para pesquisa em bases de dados acadêmicos (Aria & Cuccurullo, 2017). Além de oportunizar uma busca com abrangência temporal maior, se comparada às outras bases, a WoS privilegia periódicos de alto impacto, propiciando maior qualidade às revisões de literatura (Chadegani et al., 2013). A partir da opção pesquisa avançada, utilizou-se a busca com os operadores booleanos *and* e *or*, por tópico (TS) para a sequência de caracteres: ("*telework*" OR "*home office*" OR "*remote work*" OR "*teleworking*" OR "*telecommuting*" AND "*leadership*"). Assim, o acesso à literatura científica foi realizado em agosto de 2021 e retornou 75 documentos.

Na sequência, no que concerne à definição de filtros para inclusão e exclusão (iii), não houve recorte temporal, considerando todos os anos de publicação disponíveis na coleção principal da WoS, ou seja, entre 1945 e 2021 visando a uma maior abrangência dos resultados. Em seguida, aplicou-se o filtro tipo de documento - *article*, excluindo-se 12 documentos. Assim, 12 documentos foram excluídos, resultando em 63 artigos para análise.

Posteriormente, ainda na fase de definição de filtros de inclusão/exclusão, as categorias *business*, *management*, *psychology applied* e *public administration* foram selecionadas, o que resultou em 33 artigos. O filtro idioma *english* foi aplicado, totalizando 32 artigos. Cabe destacar que a aplicação do filtro no critério idioma, justifica-se pelo fato de que artigos escritos em inglês são mais acessíveis para o público de pesquisadores (Di Bitetti & Ferreras, 2017), assumindo *status* de língua das ciências (Ferreira, 2017).

Avançando para a etapa de seleção dos critérios para prover qualidade à revisão (iv), utilizou-se o *Journal Citation Reports (JCR)*, por ser vinculado à WoS, apresentando confiabilidade, bem como o fator de impacto das publicações (Chadegani et al., 2013). Desse

modo, procedeu-se com a exclusão de 4 periódicos que não estavam indexados no JCR (2021), reduzindo a quantidade para 28 artigos.

Ulteriormente, realizou-se a leitura do título, resumo e palavras-chave dos 28 artigos, efetivando a etapa de decisão sobre a pertinência e elegibilidade dos artigos selecionados (v), o que ocasionou a retirada de 1 artigo e a composição do *corpus* final com 27 artigos científicos para a revisão sistemática.

Por fim, para análise dos dados, optou-se pela utilização dos *softwares* livres *RStudio* e *VOSviewer* (versão 1.6.17) para a execução de análises bibliométricas dos 27 artigos finais. A partir do uso do *software* estatístico *RStudio* executando os pacotes ‘*tmap*’ (Tennekes, 2018) e ‘*bibliometrix*’, foi possível importar os dados bibliográficos gerados pela WoS, o que produziu informações para as análises qualitativas (Aria & Cuccurullo, 2017; Rodríguez-Soler et al., 2020). Por seu turno, o *software VOS viewer* é uma das ferramentas mais significativas para subsidiar uma análise bibliométrica (Aria & Cuccurullo, 2017; Van Eck & Waltman, 2010) e, no presente estudo, viabilizou a representação gráfica do acoplamento bibliográfico dos artigos analisados de modo a alcançar os objetivos deste estudo, quais sejam, traçar os itinerários da pesquisa no tema, sintetizando seu estado da arte, e propor uma agenda de pesquisas ulteriores, abraçando novas possibilidades e desafios.

Por conseguinte, os resultados estão estruturados em tópicos que atestam o alcance de cada um dos objetivos do estudo: itinerários de pesquisa, representando o passado e o presente/estado da arte das publicações; e agenda de pesquisa, simbolizando o futuro e os novos desafios das pesquisas, com base nas lacunas identificadas.

Itinerários de pesquisa

Com base nas análises dos 27 artigos que integram a presente revisão, foi possível identificar que, em relação à abordagem ou natureza de pesquisa, o *corpus* dividiu-se em quantitativa (59,2%), qualitativa (33,4%) e mista (7,4%), indicando oportunidade para realização de estudos multimétodo (qualitativo-quantitativo). Quanto ao enquadramento ou framework, os artigos foram classificados como teóricos (14,8%) e teórico-empíricos (85,2%). Cabe ressaltar que 75% dos artigos teóricos abordaram a temática sobre Covid-19.

Quanto aos aspectos metodológicos observados nos artigos teórico-empíricos e sintetizados na Tabela 1, destacam-se o *survey* como método de pesquisa e a estatística multivariada como técnica de análise dos dados mais utilizados, o que de fato confirma parcela significativa de estudos que adotam a abordagem quantitativa. Neste sentido, pode-se afirmar

que existe oportunidade para o desenvolvimento de pesquisas, por exemplo: (i) com finalidade exploratória; (ii) que adotem o uso da revisão sistemática de literatura como método de pesquisa; (iii) que façam o uso da análise de conteúdo como técnica para analisar os dados coletados.

Tabela 1

Caracterização dos artigos teórico-empíricos

#	Aspectos Metodológicos		
1	Finalidade		
	Descritiva	91%	
	Exploratória	9%	
2	Fonte de Dados		
	Primários	65%	
	Secundários	35%	
3	Método de Pesquisa		
		<i>Survey</i>	49%
		Pesquisa documental	26%
		Estudo de caso	13%
		Revisão sistemática de literatura	8%
	Análise fenomenológica interpretativa	4%	
4	Coleta de Dados		
		Questionário e escala	39%
		Documentos	35%
		Entrevista (on-line, presencial, telefônica)	22%
	Escalas (on-line, telefônica)	8%	
	Grupo focal, pesquisa autoaplicável e observação participante (uso conjunto)	4%	
5	Técnica de Análise		
	Estatística multivariada	74%	
	Análise de conteúdo	22%	
	Análise de conteúdo e estatística descritiva	4%	

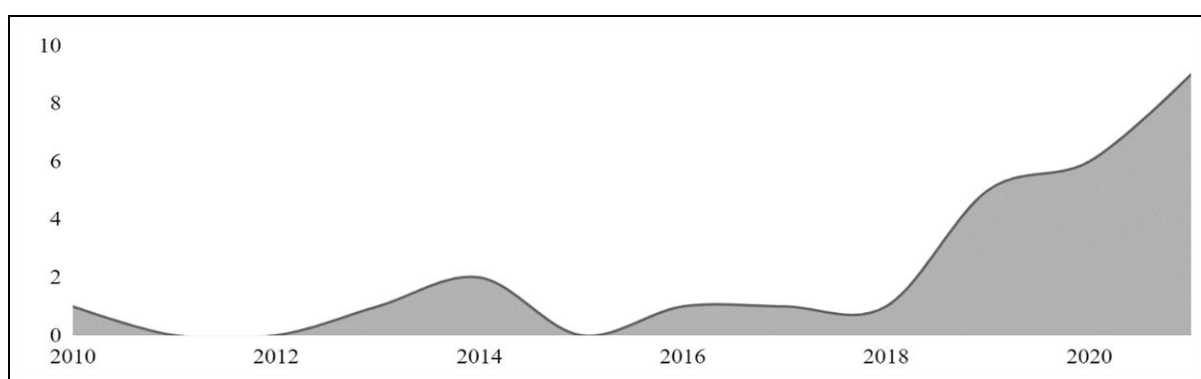
As principais técnicas de estatística multivariada utilizadas foram a regressão múltipla (34%), regressão logística (18%), equações estruturais (6%), análise de componentes principais (6%), análise de *clusters* e análise de redes (6%), regressão múltipla e análise fatorial (6%), modelagem linear hierárquica (6%), regressão múltipla e modelagem de equação estrutural (6%), regressão multinível (6%) e aprendizagem de máquina (6%).

Mapeando o cenário

Foi possível constatar que 24 periódicos publicaram os 27 artigos em questão. Importante sublinhar que apenas as revistas *Human Factors* (2), *Public Personnel Management* (2) e *Review of Public Personnel Administration* (2) publicaram mais de 1 artigo, representando 12,5% dos periódicos analisados. No que tange à produção científica anual, apresentada na Figura 2, observou-se que as publicações tiveram início modesto e escasso, acumulando 26% dos artigos publicados no período de 2010 a 2018, sendo que, no hiato temporal entre 1945 e 2009, e nos anos 2011, 2012, 2015 respectivamente, não foram registradas publicações. No entanto, a partir de 2019, registrou-se um aumento significativo de publicações (18,5%), que permaneceu nos anos posteriores 2020 (22,2%) e 2021 (33,3% referência até o mês de agosto). Destarte, cabe salientar que a temática sobre a pandemia provocada pelo coronavírus influenciou definitivamente o aumento das publicações, visto que 48% dos artigos analisados discutem a Covid-19 no âmbito da liderança no teletrabalho.

Figura 2

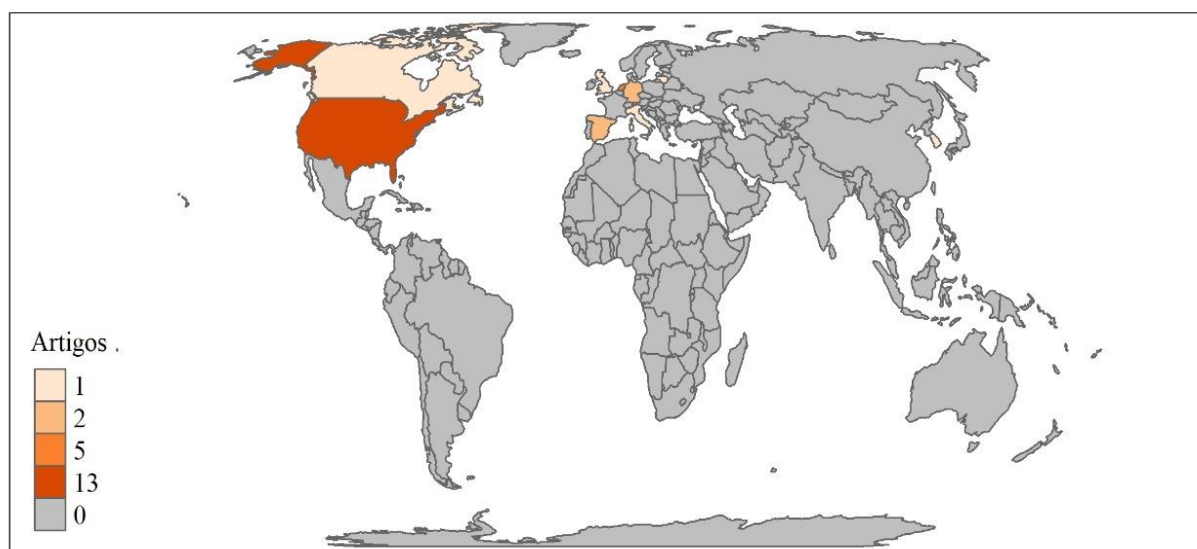
Produção científica anual



Importante salientar que os 27 artigos foram escritos por 81 autores, com 96% de autoria múltipla e apenas 1 publicação de autoria única, de Dahlstrom (2013). Além disso, o único autor que tem mais de uma publicação é Myungjung Kwon (2020 e 2021), filiado à *California State University*. No que se refere à representatividade do país por autor(a) de correspondência, foi possível identificar que os Estados Unidos da América detêm o maior número de publicações (48,1%), seguidos pela Holanda (18,5%), Alemanha (7,4%), Espanha (7,4%), Canadá, Itália, Coréia do Sul, Lituânia e Reino Unido (com 3,7% cada). Conforme mapa apresentado na Figura 3, as publicações originam-se da América do Norte, Ásia e Europa, o que aponta para a não representatividade dos continentes África, América do Sul e Oceania.

Figura 3

Representatividade do país por autor(a) de correspondência



Dos 23 artigos teórico-empíricos analisados, apenas 18 pesquisas informaram os países onde os dados de pesquisa foram coletados, quais sejam: Estados Unidos da América (Bae et al., 2019; Kwon & Jeon, 2020; Mucci-Ferris et al., 2021; Riordan & Glikson, 2020; Zhang et al., 2021; Wörtler et al., 2020), Holanda (De Vries et al., 2019; Gerards et al., 2018; Peters et al., 2014), Alemanha (Bartsch et al., 2021; Müller & Niessen, 2019), Austrália (Hafermalz & Riemer, 2020), Canadá (Neufeld et al., 2010), China (Raghuram & Fang, 2014), Coreia do Sul (Kwon et al., 2021), Espanha (Mayo et al., 2016), Itália (Miglioretti et al., 2021) e Lituânia (Toleikienė et al., 2020). Nota-se que o *locus* de pesquisa pode ser diferente da localização geográfica do autor correspondente, e que neste caso, evidenciaram a participação dos países Austrália e China para a realização dos estudos analisados.

No que concerne à citação dos artigos analisados, a Tabela 2 organiza um *ranking*, ordenado pelo número de citações (NC), com os títulos, autores, periódicos, ano e fator de impacto do periódico citado, a partir do *Journal Citation Reports* (JCR), com referência no ano 2021.

Tabela 2

Ranking artigos mais citados

#	Títulos	Autores	Periódico	Nº de citações	Ano	JCR (2021)
---	---------	---------	-----------	----------------	-----	------------

1	<i>Enjoying New Ways to Work: An HRM-Process Approach to Study Flow</i>	Peters et al.	<i>Human Resource Management</i>	57	2014	5.078
2	<i>Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the Covid-19 pandemic</i>	Bartsch et al.	<i>Journal of Service Management</i>	29	2021	11.768
3	<i>The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric?</i>	De Vries et al.	<i>Review of Public Personnel Administration</i>	26	2019	5.298
4	<i>Do new ways of working increase work engagement?</i>	Gerards et al.	<i>Personnel Review</i>	24	2018	3.434
5	<i>Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance</i>	Neufeld et al.	<i>Group Decision and Negotiation</i>	19	2010	2.648

Cabe sublinhar que os 5 artigos mais citados são teórico-empíricos e adotaram a abordagem quantitativa com uso de estatística multivariada como técnica de análise. O artigo mais citado foi o de Peters et al. (2014), o segundo artigo mais citado Bartsch et al. (2021) se destaca por abordar a temática da Covid-19 (considerando que os demais foram escritos anteriormente à pandemia) e por ter sido publicado no periódico *Journal of Service Management*, que dentre as 5 publicações, é o que tem maior impacto no JCR. Além disso, 3 dos 5 artigos mais citados foram estudos realizados na Holanda (De Vries et al., 2019; Gerards et al., 2018; Peters et al., 2014), o que sugere a relevância do contexto de teletrabalho holandês para os pesquisadores.

Paralelamente, 35% dos estudos teórico-empíricos foram realizados no setor privado, 26% no setor público, 22% nos setores público, privado e terceiro setor, 4% no setor público e privado, e 13% não informaram. Além disso, 7% das pesquisas realizadas utilizaram plataformas de *crowdsourcing* comerciais para a fase da coleta de dados, onde os(as) participantes receberam pagamento em dinheiro; a título de exemplo, *Amazon Mechanical Turk* (Riordan & Glikson, 2020; Wörtler et al., 2020), e *Prolific* (Wörtler et al., 2020), ou apenas pagamento em dinheiro (Raghuram & Fang, 2014), ou ainda, sorteio de *vouchers* para aquisição de livros (Müller & Niessen, 2019).

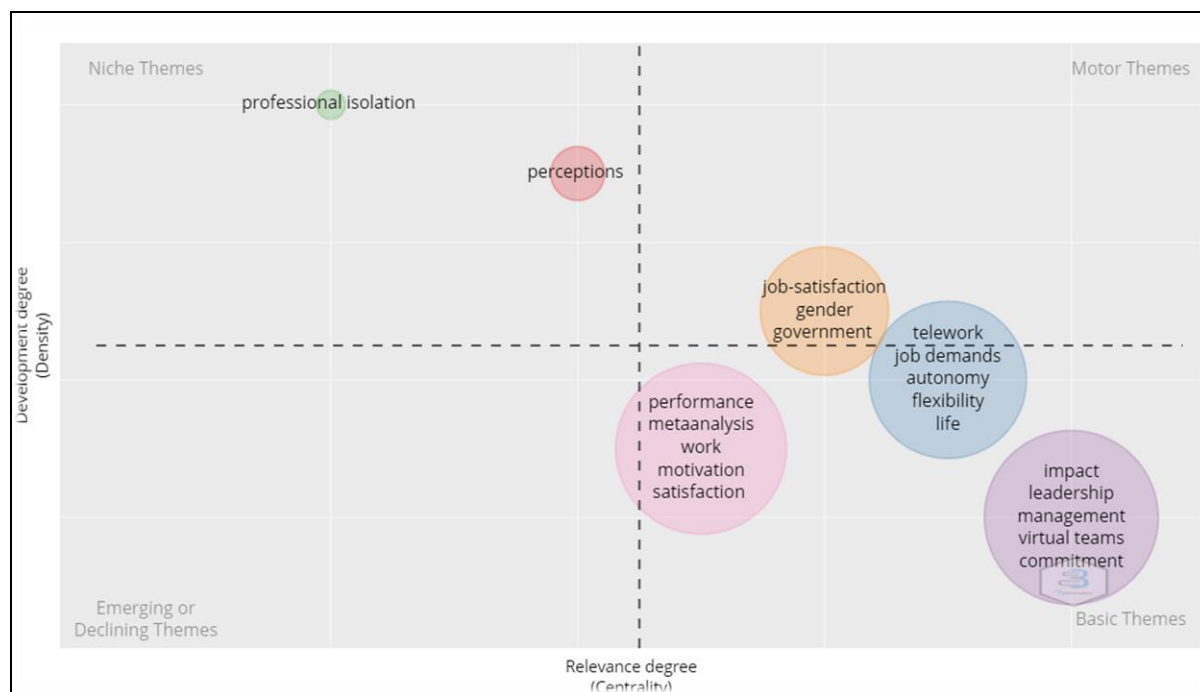
Em seguida, com base na proposta de Cobo et al. (2011) para mapeamento científico de campos de pesquisa, foi possível identificar *clusters* que compõem o mapa temático ou diagrama estratégico (Cobo et al., 2011; Rodríguez-Soler et al., 2020; Santana & Cobo, 2020) apresentado na Figura 5. Optou-se pela utilização das *keywords plus* como unidade de análise

(Aria & Cuccurullo, 2017; Cobo et al., 2011), devido a sua importância para a apresentação dos resultados, quando comparada às palavras-chave dos artigos (Rodríguez-Soler et al., 2020).

O diagrama é formado por dois parâmetros denominados densidade (eixo grau de desenvolvimento) e centralidade (eixo grau de relevância) (Callon et al., 1991; Cobo et al., 2011), responsáveis por classificar os temas (*keyword plus*) em quatro grupos (*motor themes*, *basic themes*, *emerging or declining themes* e *niche themes*) (Cobo et al., 2011). Desse modo, a Figura 4 apresenta um conjunto de temas de pesquisa, a partir do mapeamento estratégico bidimensional proposto por Cobo et al. (2011).

Figura 4

Mapa temático estratégico *keyword plus* WoS



O eixo centralidade evidencia o grau de interação entre os *clusters* (ou aglomerados), enquanto o eixo densidade indica a coesão interna do *cluster* apresentado (Cobo et al., 2011; Rodríguez-Soler et al., 2020; Santana & Cobo, 2020). Tais conceitos auxiliam na análise da Figura 4, sendo possível caracterizá-los como: (a) *Cluster 1* – satisfação no trabalho, gênero e governo – são temas motores (*motor themes*) localizados no quadrante superior direito, estão bem desenvolvidos e são significativos para organizar o campo de pesquisas, apresentando alta densidade, forte centralidade e relacionam-se externamente com outros conceitos aplicáveis (Cobo et al., 2011); (b) *Cluster 2* – desempenho, meta-análise, trabalho, motivação, satisfação, *cluster 3* – teletrabalho, demandas de trabalho, autonomia, flexibilidade, vida e *cluster 4* –

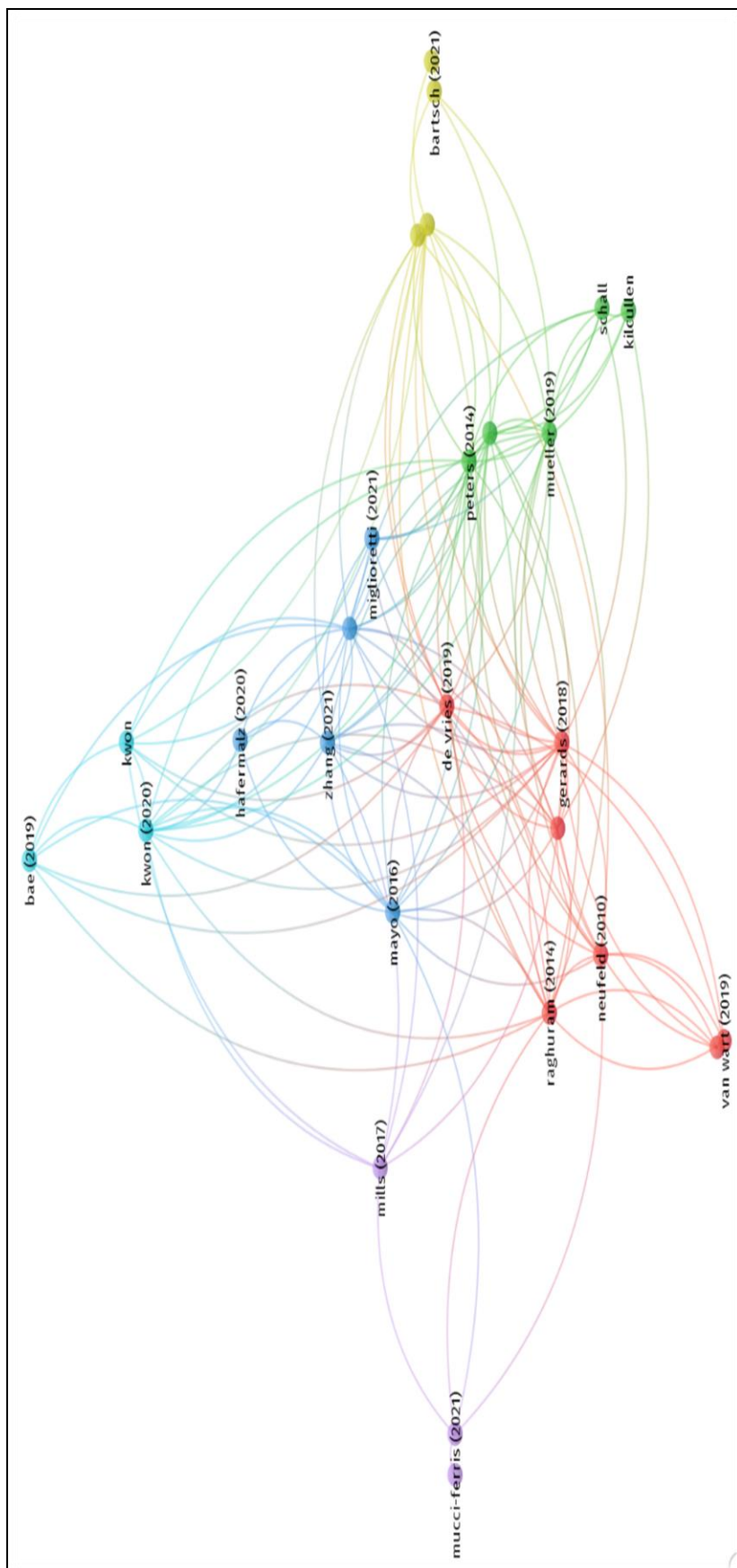
impacto, liderança, gestão, equipes virtuais, compromisso – são temas básicos (*basic themes*) posicionados no quadrante inferior direito, são importantes para o campo de pesquisas, mas não estão desenvolvidos. Trata-se de um quadrante que reúne temas gerais, básicos e transversais (Cobo et al., 2011); (c) O quadrante inferior esquerdo não apresentou *cluster* para os dados analisados no presente estudo. Importante ressaltar que é um espaço para temas emergentes ou em declínio (*emerging or declining themes*), considerados fracos e marginais, apresentando baixas centralidade e densidade; (d) *Cluster 5* – percepções, e *cluster 6* – isolamento profissional – são temas de nicho (*niche themes*), dispostos no quadrante superior esquerdo, constituindo temas periféricos ou muito especializados, com conexões internas bem desenvolvidas e conexões externas não tão significativas, definindo-se como temas marginais para o campo de pesquisas.

Conexão bibliográfica *clusters*

Com o intuito de apresentar a força de ligação entre os artigos que compõem o *corpus* do presente estudo, a partir da Figura 5, evidencia-se o acoplamento entre 6 *clusters* que estão representados por cores (azul claro, azul escuro, roxo, vermelho, verde e amarelo) e serão discutidos em subseções.

Figura 5

Agrupamento bibliográfico artigos



Participação de teletrabalhadores

O *cluster* azul claro reuniu 3 artigos que dizem respeito aos fatores contextuais que influenciam a participação de teletrabalhadores em programas de teletrabalho.

Sucintamente, o *cluster* azul claro evidencia temáticas determinantes na adoção do teletrabalho nas organizações, a partir da cultura orientada para a gestão do desempenho (Kwon & Jeon, 2020), cultura hierárquica (Kwon et al., 2021), gênero (Bae et al., 2019; Kwon et al., 2021), liderança, apoio organizacional institucional (Bae et al., 2019; Kwon et al., 2021; Kwon & Jeon, 2020) e seus impactos sobre a satisfação (Kwon & Jeon, 2020), adesão, permanência ou abandono nos programas de teletrabalho (Bae et al., 2019; Kwon et al., 2021).

Papéis e elos: organização-trabalho-indivíduo

O *cluster* azul escuro coligiu 5 artigos que se desdobram em papéis e elos entre organização-trabalho-indivíduo que impactam o contexto multifacetado do teletrabalho.

Em suma, o *cluster* azul escuro preocupa-se com aspectos individuais e organizacionais no contexto do teletrabalho. Neste sentido, cabe ressaltar a importância do posicionamento dos líderes na implementação de melhores práticas de GRH (Mayo et al., 2016), uma vez que impactam diretamente o equilíbrio trabalho-família (Mayo et al., 2016; Miglioretti et al., 2021; Zhang et al., 2021). Além disso, conectividade interpessoal (Hafermalz & Riemer, 2020), envolvimento no trabalho (Miglioretti et al., 2021), autonomia, estrutura para desenvolver as tarefas (Miglioretti et al., 2021; Zhang et al., 2021; Wörtler et al., 2020), engajamento da equipe, segurança cibernética (Zhang et al., 2021); flexibilidade (Miglioretti et al., 2021; Zhang et al., 2021) e atuação da liderança (Hafermalz & Riemer, 2020; Mayo et al., 2016; Miglioretti et al., 2021) são temas que se conectam na gestão organização-trabalho-indivíduo, sobretudo no contexto pandêmico do teletrabalho (Hafermalz & Riemer, 2020; Miglioretti et al., 2021; Zhang et al., 2021; Wörtler et al., 2020).

Percepções e experiências

O *cluster* roxo é composto por 3 estudos que relacionam percepções e experiências no âmbito da realização de atividades remotas.

Destarte, o *cluster* roxo discute a temática de gênero na esfera do teletrabalho, propondo aprendizado com as experiências de teletrabalhadores (Mills & Grotto, 2017; Riordan & Glikson, 2020) e estudantes universitários (Mucci-Ferris et al., 2021), bem como destacando

os desafios provenientes da pandemia Covid-19 (Mucci-Ferris et al., 2021; Riordan & Glikson, 2020).

Relação entre líderes e liderados(as)

Os desafios e efeitos produzidos a partir da relação entre líderes e liderados(as) no contexto do teletrabalho caracterizam os 7 artigos que compõem o *cluster* vermelho.

Em síntese, o *cluster* vermelho apresenta pontos de contato que perpassam a relação líder-liderado(a), ora fortalecendo a abordagem de liderança orientada para o relacionamento (Dahlstrom, 2013; De Vries et al., 2019), com ênfase na comunicação eficaz (Dahlstrom, 2013; Neufeld et al., 2010), valorizando o estilo de liderança transformacional (Gerards et al., 2018; Neufeld et al., 2010) e demandando um estilo de liderança diretivo que priorize a hierarquia na relação de liderança (Raghuram & Fang, 2014). Além disso, é possível identificar que a discussão sobre engajamento dos teletrabalhadores (De Vries et al., 2019; Gerards et al., 2018) e as particularidades da liderança eletrônica (Van Wart et al., 2019; Toleikienė et al., 2020) tornam-se ainda mais desafiadores para o ambiente organizacional.

Práticas e estratégias organizacionais

O cluster verde agrupou 5 artigos relacionados à implementação de práticas e estratégias organizacionais, inspiradas nas vivências de teletrabalhadores.

Em resumo, o *cluster* verde tangencia as experiências intrapessoais dos teletrabalhadores (Müller & Niessen, 2019; Peters et al., 2014) e das equipes em ambientes virtuais (Kilcullen et al., 2021), lançando luz à práticas e temas de GRH que podem auxiliar as organizações e os indivíduos no enfrentamento aos desafios do teletrabalho, em especial, no cenário pandêmico provocado pelo coronavírus (Kilcullen et al., 2021; Rudolph et al., 2021; Schall & Chen, 2021).

Reimaginando o futuro do trabalho

Reimaginar o futuro do trabalho é o convite feito por 4 artigos que integram o *cluster* amarelo.

Finalmente, o *cluster* amarelo organiza o debate em torno das adaptações e mudanças que o trabalho impõe no presente e alerta para o futuro organizacional (Antonacopoulou &

Georgiadou, 2021; Aguinis & Burgi-Tian, 2021; Bartsch et al., 2021; Santana & Cobo, 2020); por exemplo, a gestão de desempenho dos teletrabalhadores (Aguinis & Burgi-Tian, 2021; Bartsch et al., 2021), a gestão de talentos nas empresas (Aguinis & Burgi-Tian, 2021), e a criação de melhorias no âmbito da vida quotidiana (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021) imersa na pandemia do coronavírus (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021; Aguinis & Burgi-Tian, 2021; Bartsch et al., 2021).

Agenda de pesquisa: novos desafios

Com base no *corpus* analisado, pode-se afirmar que o campo de estudos sobre teletrabalho organiza pautas fundamentais para a liderança e se inscreve no desafiador cenário pandêmico oriundo da Covid-19. Neste sentido, evidencia-se um campo escasso de estudos sobre a temática, indicando lacunas de publicações para pesquisas qualitativas e multimétodos, especialmente. Ademais, surgem oportunidades para a utilização de dados longitudinais, vistos como indispensáveis (Bae et al., 2019; Bartsch et al., 2021; Gerards et al., 2018; Kwon & Jeon, 2020; Kwon et al., 2021; Miglioretti et al., 2021; Neufeld et al., 2010; Peters et al., 2014), tal como a realização de pesquisas experimentais (Bae et al., 2019) sobre liderança no teletrabalho. Além disso, foi possível identificar que apenas o autor Kwon (2020 e 2021) publicou mais de uma vez sobre o tema, indicando oportunidades para diferentes autores e parcerias interinstitucionais que buscam o aprofundamento e fortalecimento das discussões nas respectivas áreas.

Soma-se a isso a não representatividade dos continentes África, América do Sul e Oceania, a partir dos artigos publicados, que traduz-se num convite e uma lacuna que indica a importância de pesquisar o tema, publicar no idioma inglês e submeter para os periódicos de excelência reconhecida, como os indexados no *Journal Citation Reports* (JCR). Não obstante, torna-se relevante problematizar, por exemplo, no contexto nacional: as universidades, faculdades, institutos, autores, pesquisadores, docentes, discentes e demais profissionais estão priorizando a liderança no teletrabalho como temática de investigação? Afinal, os países do Sul Global podem ter muito a dizer sobre liderança no teletrabalho, sobretudo no cenário pandêmico, considerando suas peculiaridades econômicas e especificidades culturais. No entanto, a gama de oportunidades para estudos em diferentes localizações geográficas, organizações e cenários, se produz também a partir do olhar para pesquisas antecedentes, discutindo suas principais contribuições, ratificando a relevância de realizar revisões sistemáticas que identifiquem lacunas na produção científica, constituindo novos desafios e

possibilidades de investigação. Por exemplo, na presente revisão, 60% dos artigos mais citados são estudos realizados na Holanda (Peters et al., 2014; De Vries et al., 2019; Gerards et al., 2018), o que sugere relevância da liderança no contexto de teletrabalho holandês e expectativa de aprendizado a partir de sua dinâmica organizacional.

Considerando os estudos realizados na esfera do serviço público federal americano (Bae et al., 2019; Kwon & Jeon, 2020), constatou-se que a gestão da diversidade e o apoio da liderança, além de contribuírem com a elegibilidade organizacional e a participação no teletrabalho, assumem papéis fundamentais na motivação dos trabalhadores e na melhoria do desempenho organizacional (Bae et al., 2019). Aliás, a cultura orientada para o desempenho e o compromisso da liderança influenciam a eficácia do teletrabalho e o aumento da inovação na esfera da gestão pública (Kwon & Jeon, 2020). Nessa linha, no contexto do serviço público coreano, a decisão por adesão ou abandono do programa de teletrabalho está diretamente relacionada à cultura organizacional, às características das tarefas e ao suporte da liderança no equilíbrio trabalho-vida pessoal (Kwon et al., 2021).

Outro importante aspecto para as organizações públicas é ter cautela na implementação do teletrabalho, valorizando o planejamento e a avaliação de seus programas de forma a reduzir potenciais efeitos negativos, uma vez que a liderança precisa atuar no apoio e desenvolvimento da equipe, reduzindo a insatisfação e isolamento profissional dos teletrabalhadores (De Vries et al., 2019).

No âmbito do setor privado na Espanha (Mayo et al., 2016) e Itália (Miglioretti et al., 2021), também é evidenciada a atuação dos(as) líderes como incentivadores na realização do teletrabalho (Mayo et al., 2016), visto que a adoção do mesmo influenciará o bem-estar dos teletrabalhadores, estimulando (ou não) o engajamento profissional e equilíbrio entre trabalho-família (Miglioretti et al., 2021). Ademais, o estudo realizado com trabalhadores alemães que estão em regime parcial de teletrabalho (casa e escritório) sugere que estes devem estabelecer metas próprias para os dias que estão tele trabalhando em casa (Müller & Niessen, 2019).

Além disso, a pesquisa realizada com teletrabalhadores do setor privado que prestavam serviço para o governo australiano chama atenção para a conectividade interpessoal como habilidade que líderes precisam desenvolver e exercer, particularmente, com teletrabalhadores que estão geograficamente distantes (Hafermalz & Riemer, 2020). Neste sentido, a capacidade de estabelecer e manter conectividade interpessoal com teletrabalhadores torna-se uma competência singular para os(as) líderes, pois a flexibilidade e adaptabilidade do cenário empresarial, demandará harmonia entre as dualidades (liberdade / controle – proximidade / distanciamento) que operam remotamente (Hafermalz & Riemer, 2020).

Outro ponto de reflexão destaca a relevância da *work-life* (WL) e *work-to-home interference* (WHI) para líderes executivos seniores – trabalhadores de uma empresa multinacional sediada nos EUA – que citam intensas cargas de trabalho e a fragilidade dos limites no ambiente trabalho-casa (Mills & Grotto, 2017). Não obstante, o espaço de casa se apresenta como desafiador para os(as) líderes, porque perceberam a falta de apoio da família e o aumento das responsabilidades não laborais – sentidas especialmente por mulheres, que relatam o cuidado infantil e outras atividades imprevisíveis – sendo de suma importância enfrentar a desigualdade de gênero em cargo de liderança nas organizações, incluindo a discrepância na amostra analisada por Mills e Grotto (2017), onde os homens representam 82% dos respondentes que ocupam o cargo de líder na multinacional.

Adicionalmente à pauta sobre gênero nas organizações privadas, Riordan e Glikson (2020) alertam que o uso de *emojis* por quem ocupa o cargo de liderança – independente de gênero – produz percepções positivas e negativas sobre eficácia, obtenção de apoio e relacionamento com a equipe. A propósito, quando a relação é entre líder e lideradas (teletrabalhadoras), o uso de *emojis* por parte da liderança (homem ou mulher) foi compreendido como uma comunicação imprudente e inadequada para a relação de trabalho, presumida como formal (Riordan & Glikson, 2020). Além disso, no serviço público, a categoria gênero feminino pode ser razão para a não adesão ao programa de teletrabalho coreano (Kwon et al., 2021), ou pode ser motivo de inclusão e permanência de trabalhadores americanos(as) (Bae et al., 2019).

Outrossim, Raghuram e Fang (2014) problematizam que a viabilidade do teletrabalho também ocorre em função das diferentes práticas culturais e sociais que perpassam as localizações geográficas e que, por vezes, são transferidas de um país para outro. Este estudo foi realizado no setor privado chinês e sugere que o teletrabalho requer líderes treinados, que aprendam a usar ferramentas online para definir metas semanais e fornecer *feedbacks*; assim, os teletrabalhadores podem compreender quais são as expectativas em relação ao trabalho desenvolvido e se sentirem mais seguros quanto ao arranjo de trabalho remoto (Raghuram & Fang, 2014).

Estudos realizados com canadenses (Neufeld et al., 2010) e holandeses (Gerards et al., 2018) apontam que a liderança no contexto de teletrabalho, seja na esfera pública ou no setor privado, deve considerar que a distância física não precisa ser compreendida como uma barreira para a eficácia da comunicação entre líderes e liderados(as) (Neufeld et al., 2010), sendo que as *new ways of working* (NWW) impactaram positivamente o engajamento de teletrabalhadores quando as organizações potencializaram as habilidades dos(as) líderes (Gerards et al., 2018).

Diferentemente dos achados tratados anteriormente, Santana e Cobo (2020) anunciam que a pertinência do teletrabalho está inter-relacionada às condições econômicas, políticas e sociais, não sendo limitadas ao desenvolvimento tecnológico e à mudança do local de trabalho. Apesar da escrita ser anterior ao contexto da Covid-19, Santana e Cobo (2020) problematizam a urgência na elaboração de políticas organizacionais que enfrentem as incertezas do futuro.

Nesta perspectiva, a discussão sobre liderança no teletrabalho (re)inaugura proposições direcionadas às organizações, a saber: (i) coletar lições aprendidas da equipe durante a pandemia, valorizando tais experiências para a criação e implementação de novas estratégias organizacionais (Mucci-Ferris et al., 2021; Rudolph et al., 2021); (ii) a disponibilidade e horários para a utilização de dispositivos móveis devem ser acordados entre organização e teletrabalhadores (Schall & Chen, 2021; Toleikienė et al., 2020); (iii) os objetivos de desempenho devem ser factíveis, revisados e ajustados quando necessário (Aguinis & Burgi-Tian, 2021); (iv) incentivar o comportamento orientado para a tarefa, garantir a autonomia e apoio necessários, investindo em infraestrutura tecnológica e treinamentos online (Bartsch et al., 2021; Kilcullen et al., 2021; Zhang et al., 2021); (v) desenvolver competências de gestão do tempo e, se necessário, reestruturar as atividades (Toleikienė et al., 2020); (vi) garantir que o espaço de teletrabalho seja adequado quanto à tecnologia e equipamentos; (vii) oferecer treinamento em ergonomia, visando à saúde e segurança no trabalho (Schall & Chen, 2021); (viii) incentivar pausas regulares para evitar fadiga e esgotamento; e (iv) realizar reuniões online para a equipe criar e fortalecer laços interpessoais (Zhang et al., 2021).

Ao passo que certos temas coincidem com aqueles tipicamente estudados, outros lançam luz em direção às pesquisas futuras (Zhang et al., 2021). Nesta perspectiva, sugere-se que estudos futuros adotem o diagrama proposto por Cobo et al. (2011), utilizado por Rodriguez-Soler et al. (2020) e Santana e Cobo (2020), explorando os quadrantes (motores, básicos, nicho e emergentes ou em declínio), dividindo o tempo cronológico e realizando análise mais aprofundada sobre as temáticas.

Faz-se necessário, também, reconhecer as limitações metodológicas de pesquisa, ao focar, exclusivamente na base de dados *Web of Science*, e considerar apenas artigos publicados em periódicos indexados no *Journal Citation Reports (JCR)*, escritos no idioma inglês. A opção feita para esta revisão vem de encontro ao ensejo de privilegiar a produção de alto impacto da academia internacional, em periódicos reconhecidamente excelentes. Mas se a intenção for produzir um mapeamento mais abrangente da produção no tema, recomenda-se a prospecção em outras bases de dados, como a Scopus, bem como a ampliação das áreas pesquisadas, idiomas e tipos de documentos, englobando *working papers*.

Não obstante, como é impossível olhar para o futuro sem aprender com o passado, as lacunas por ora identificadas durante a elaboração da presente revisão sistemática da literatura impulsionam e propõem uma agenda para pesquisas futuras, descrita na Tabela 3.

Tabela 3

Insights para uma agenda de pesquisa

Temática	Autores
- Vivências de idosos e jovens no teletrabalho – perspectiva geracional e liderança	(Raghuram & Fang, 2014)
- Influência da cultura nacional na adesão ao teletrabalho	(Mayo et al., 2016)
- Qualidade de vida no teletrabalho	(Mills & Grotto, 2017)
- Relação entre o aumento do isolamento profissional e um potencial aumento de efeitos organizacionais positivos	(De Vries et al., 2019)
- Associação entre autoliderança e engajamento no trabalho no contexto do teletrabalho em tempo parcial	(Müller & Niessen, 2019)
- Relacionamento interpessoal e comunicação entre teletrabalhadores	
- Carreira, remuneração e relacionamento entre líder-liderado(a)	(Santana & Cobo, 2020)
- Gênero e liderança – ênfase na desigualdade de gênero	(Mills & Grotto, 2017; Riordan & Glikson, 2020*)
- Liderança e equipes virtuais*	(Miglioretti et al., 2021; Hafermalz & Riemer, 2020; Kilcullen et al., 2021; Riordan & Glikson, 2020; Rudolph et al., 2021; Toleikienė et al., 2020)
- Análise comparativa de práticas organizacionais antes e depois da implementação do teletrabalho*	(Miglioretti et al., 2021)
- Aspectos culturais do teletrabalho*	(Gerards et al., 2018; Miglioretti et al., 2021; Rudolph et al., 2021)
- Experiências e percepções dos teletrabalhadores – lições aprendidas*	(Antonacopoulou & Georgiadou, 2021; Miglioretti et al., 2021; Mucci-Ferris et al., 2021; Rudolph et al., 2021; Zhang et al., 2021)
- Experiências no teletrabalho durante a pandemia, com ênfase nas identidades: raça, etnia, classe e gênero*	(Mucci-Ferris et al., 2021)
- Liderança virtual: comportamento de auto sacrifício na administração pública*	(Toleikienė et al., 2020)
- Eficácia e bem-estar de teletrabalhadores pós pandemia*	(Rudolph et al., 2021)
- Estratégias práticas para a segmentação dos papéis profissionais e familiares de teletrabalhadores*	
- Vínculo social de equipes e formação da liderança durante a crise*	
- Impacto da liderança sobre desempenho de teletrabalhadores durante e após a crise da Covid-19*	(Bartsch et al., 2021)

*contexto de pandemia global provocada pela Covid-19.

Considerando os *insights* que organizam a presente agenda de pesquisa, nota-se que tal cenário é marcado pela inclusão de trabalhadores no arranjo de teletrabalho de forma compulsória em função da pandemia (Covid-19), o que segundo Zhang et al. (2021) torna ainda mais rica a compreensão de tais experiências, valorizando as diferenças individuais e a natureza do trabalho realizado. Isto posto, torna-se importante indagar: (i) o contexto da Covid-19 pode ter sido uma mola propulsora para lançar luz à proposta de teletrabalho? (ii) a atuação da liderança no contexto de teletrabalho compulsório produz oportunidade de repensar os estilos de liderança e as relações líderes-liderados(as)? (iii) o interesse acadêmico pelo teletrabalho pode ter aumentado em função do contexto pandêmico? (iv) arranjos flexíveis de trabalho já podem ser considerados como o futuro das organizações (especialmente no serviço público)? São desafios adicionados à agenda proposta que desnudam novas avenidas a serem percorridas nas investigações concernentes à liderança no contexto do teletrabalho.

Síntese dos resultados e Conclusões

Ao analisar o estado da arte da produção internacional sobre liderança no contexto do teletrabalho, apresentando um panorama dos itinerários de pesquisa e delineando uma agenda para estudos ulteriores, o objetivo desta revisão sistemática foi alcançado. Frentes de trabalho podem ser organizadas tendo como ponto de partida as lacunas temáticas apontadas, coligidas em uma agenda estruturada de temáticas que se traduzem em novos desafios para acadêmicos e gestores, enfatizando os modos de viver de (tele)trabalhadores, bem como o mundo de (tele)trabalho futuro.

Se por um lado, o emaranhado das temáticas de liderança e teletrabalho produz efeitos e desafios jamais imaginados, por outro lado, se traduz em bússola nos campos organizacionais e acadêmicos, orientando práticas, políticas e programas que incitam um repensar dos arranjos tradicionais de trabalho para trabalhadores, estudantes, pesquisadores, organizações e sociedade como um todo.

Considerando o mapeamento da produção científica de mais alta qualidade, bem como a sugestão para estudos ulteriores, este estudo representa um passo seminal em revisões nesta temática que pretende, mormente, convidar pesquisadores a abraçarem a agenda aqui proposta e explorarem os novos desafios colocados em forma de perguntas para que, retomando a pergunta que dá título ao artigo, a volta para casa seja segura, produtiva e, sobretudo, preserve a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida das pessoas em teletrabalho, bem como das pessoas que com elas convivem.

2.2 Práticas de gestão de pessoas no teletrabalho: Itinerários, desafios e possibilidades ²

Resumo

A perspectiva do teletrabalho é revigorada durante a pandemia, apresentando a flexibilidade no trabalho como solução cabível, que demandará reavaliação e adaptações, pois os níveis de autonomia das práticas de gestão de pessoas (GP) estão imersos e operam em diferentes esferas culturais, econômicas, políticas, legislativas e organizacionais. Com a utilização das tecnologias de informação e comunicação (TICs), somadas à flexibilidade, o contexto do teletrabalho reivindica mudança organizacional, especialmente, a partir da atuação da GP. Considerando o caráter estratégico das práticas de GP para as organizações e a necessidade de estudá-las sob a perspectiva do trabalho remoto, o presente artigo se propôs a analisar o estado da arte na temática, a fim de apresentar o cenário atual dos estudos, por meio de uma revisão sistemática da literatura, com análises bibliométricas. Para tal, realizou-se um levantamento na base *Web of Science*, sem recorte temporal, para abranger a totalidade das publicações. Após a efetivação do protocolo proposto por Templier e Paré (2015), optou-se pela utilização do *software RStudio* para a execução das análises bibliométricas dos 22 artigos que compuseram o *corpus* de análise. É notório o aumento do interesse por estudos de Práticas de GP no contexto do teletrabalho desde 2014. Nota-se que há uma forte preocupação quanto ao bem-estar e rendimento dos trabalhadores nas configurações de trabalhos flexíveis e, por esse motivo, foram sugeridas novas possibilidades de pesquisa que se relacionam com as estratégias que precisam ser adotadas durante a gestão do trabalho remoto.

Palavras-chave: teletrabalho, práticas de GP, revisão sistemática da literatura, produção internacional, agenda de pesquisa.

Introdução

Em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a pandemia global provocada pelo vírus SARS-CoV-2 (Covid-19 ou coronavírus) (Fisher & Wilder-Smith, 2020). Consequentemente, políticas de distanciamento social foram implementadas e, abruptamente, as organizações adotaram arranjos de trabalho flexíveis, direcionando milhões de trabalhadores para realizarem suas atividades laborais em suas casas (Adamovic et al., 2021;

² Artigo apresentado e publicado nos Anais do XLVI Encontro da ANPAD – EnANPAD 2022.

Kawaguchi & Motegi, 2021), desenhando um cenário de teletrabalho compulsório (Buheji & Ahmed, 2020; Davidescu et al., 2020). Embora o uso do teletrabalho como arranjo flexível já existisse anteriormente à Covid-19 (Davidescu et al., 2020), é a crise pandêmica que impulsiona a revolução do trabalho virtual, revelando desafios pessoais, organizacionais e coletivos para lidar com tais transformações (Adamovic et al., 2021).

A perspectiva do teletrabalho é revigorada durante a pandemia, apresentando a flexibilidade no trabalho como solução possível, que demandará reavaliação e adaptações (Davidescu et al., 2020), pois os níveis de autonomia das práticas de gestão de recursos humanos (GRH) ou gestão de pessoas (GP) estão imersos e operam em diferentes esferas culturais, econômicas, políticas, legislativas e organizacionais (Raghuram et al., 2001; Stavrou & Kilaniotis, 2010). De fato, a flexibilidade assume *status* nas pautas organizacionais do século XXI (Martinez-Sanchez et al., 2007), em função das mudanças tecnológicas, competição global e urgência na adoção de práticas flexíveis que respondam aos ambientes turbulentos e imprevisíveis (Martinez-Sanchez et al., 2008; Santana & Cobo, 2020; Stavrou & Kilaniotis, 2010). Com a utilização das tecnologias de informação e comunicação (TICs) somadas à flexibilidade, o contexto do teletrabalho reclama mudança organizacional, especialmente, a partir da atuação da GP (Martinez-Sanchez et al., 2008; Martinez-Sanchez et al., 2007; Maruyama & Tietze, 2012).

Estudos sobre práticas de GP evidenciaram a escassez de pesquisas no contexto do teletrabalho, informando sobre implicações pragmáticas (Dima et al., 2019; Popescu, 2018) e multifacetadas para trabalhadores, organizações e sociedade (Perez et al., 2003). Além disso, existe uma lacuna de pesquisas empíricas na investigação de práticas reais e potenciais da GP direcionadas ao teletrabalho, que precisam explorar barreiras, desafios, possibilidades e oportunidades latentes (Adamovic et al., 2021). Outrossim, a pandemia global oportuniza o revisitar das práticas de GRH, além de sugerir que, em determinado momento, (quando as restrições de saúde pública forem suspensas), as organizações receberão os trabalhadores e, possivelmente, os arranjos flexíveis de trabalho serão temas cada vez mais recorrentes da vida organizacional (Davidescu et al., 2020; Spurk & Straub, 2020).

Com bases nas lacunas apresentadas, o presente artigo responderá as seguintes questões: quais os itinerários da produção nacional referente às práticas de GP no contexto do teletrabalho? Quais os novos desafios e possibilidades de investigação nesta temática? Assim, este trabalho se propõe a analisar o estado da arte na temática de práticas de GP no contexto do teletrabalho, a fim de apresentar o cenário atual dos estudos, por meio da identificação dos

itinerários da produção científica internacional, que impulsionou a proposição de uma agenda com novos desafios e possibilidades para pesquisas futuras.

Teletrabalho e Práticas de GP

O contexto de pandemia provocado pela Covid-19 produziu a ampliação dos incentivos para a adoção de arranjos flexíveis de trabalho (Adamovic et al., 2021). No entanto, o investimento e desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TICs) por parte das organizações em função do teletrabalho já estão em curso há mais de uma década (Adamovic et al., 2021; Holland & Bardoel, 2016; Stanko & Beckman, 2015), o que provocou aumento em sua adesão (Adamovic et al., 2021), posicionando-se como tendência global organizacional (Malik et al., 2016).

Cunhado por Jack Nilles (Nilles, 1975), o termo teletrabalho é a organização do trabalho por meio de TICs que oportunizam aos teletrabalhadores o acesso e execução de suas atividades em locais remotos, ou seja, à distância do local de trabalho que seria habitual (Bathini & Kandathil, 2019; Illegems & Verbeke, 2004; Martinez-Sanchez et al., 2007; Perez et al., 2003; Taskin & Devos, 2005), por exemplo: residência dos trabalhadores, hotéis, aeroportos, telecentros, escritório satélite (Adamovic et al., 2021; Bathini & Kandathil, 2019; Martinez-Sanchez et al., 2007), cafeterias, transporte público ou durante viagens (Adamovic et al., 2021). Ademais, por ser uma prática de trabalho flexível, o teletrabalho (Martinez-Sanchez et al., 2007) é discutido por uma literatura multidisciplinar e apresenta inúmeras especificidades, desafios e benefícios (Malik et al., 2016).

Outrossim, o teletrabalho aponta vantagens e desvantagens percebidas em diferentes níveis, sejam individuais, organizacionais e sociais. Por um lado, as principais vantagens descritas na literatura preconizam, na perspectiva dos (i) *teletrabalhadores*, aumento da flexibilidade de horário e local de trabalho (Chung & van der Lippe, 2018; Dima et al., 2019; Malik, Rosenberger, & Fitzgerald, 2016; Maruyama & Tietze, 2012), aumento na produtividade do trabalho (Maruyama & Tietze, 2012), aumento da autonomia (Dima et al., 2019), obtenção de melhores níveis de desempenho (Malik et al., 2016; Martin & MacDonnell, 2012), redução de interrupções que acontecem no escritório, redução do deslocamento casa-trabalho, possibilidade de cuidar das crianças dependentes (Maruyama & Tietze, 2012), equilíbrio de vida pessoal e profissional (Chung & Van der Lippe, 2018; Dima et al., 2019; Kotey & Sharma, 2016), maior cuidado com responsabilidade e compromissos familiares (Chung & Van der Horst, 2018; Dima et al., 2019; Kotey & Sharma, 2016; Maruyama & Tietze,

2012; Russo, Shteigman, & Carmeli, 2016) e com as tarefas domésticas em geral (Maruyama & Tietze, 2012).

Já no âmbito das (ii) *organizações*, reduzem os custos com suprimentos, imóveis e espaço de escritório, elaboram propostas para atrair e reter talentos (Cooke, Chowhan, & Cooper, 2014; Malik, Rosenberger, & Fitzgerald, 2016), oferecem recompensa e incentivo para trabalhadores, reduzindo a rotatividade e o absenteísmo (Maruyama & Tietze, 2012), promovem desenvolvimento estratégico (Martinez-Sanchez et al., 2007), aumentam a produtividade, comprometimento organizacional (Malik, Rosenberger, & Fitzgerald, 2016; Martin & MacDonnell, 2012) e eficácia dos teletrabalhadores (Martinez-Sánchez et al., 2007; Maruyama & Tietze, 2012), obtendo melhores níveis de desempenho (Kotey & Sharma, 2016; Martínez-Sánchez et al., 2008). Por fim, no contexto da (iii) *sociedade*, influencia o aumento de emprego e geração de renda para mulheres com filhos(as) e trabalhadores que moram na zona rural (Dima et al., 2019), contribui para a redução dos engarrafamentos (Aguilera et al., 2016; Dima et al., 2019; Jaff & Hamsa, 2018) e das emissões de gases de efeito estufa (Dima et al., 2019; Shabanpour et al., 2018), causando menores impactos ambientais (Malik et al., 2016).

Por outro lado, os estudos revelam as desvantagens oriundas do teletrabalho, destacando, por exemplo: na perspectiva dos (i) *teletrabalhadores* - isolamento social, redução da visibilidade e oportunidades de ascensão na carreira (Adamovic et al., 2021; Malik et al., 2016; Maruyama & Tietze, 2012; Raguseo et al., 2015), sinais de exaustão, dificuldades no controle das distrações do trabalho (Dima et al., 2019), intensificação do trabalho (Bathini & Kandathil, 2019), dificuldades para coordenar e trabalhar em equipe (Raguseo et al., 2015), conflito trabalho-família em função das tensões e pressões da organização (Malik, Rosenberger, & Fitzgerald, 2016; Maruyama & Tietze, 2012), aumento da carga horária trabalhada, principalmente como compensação para aumentar a visibilidade por parte dos gestores e colegas (Maruyama & Tietze, 2012). Além disso, no âmbito das (ii) *organizações* – aumento do tempo de espera no processo de tomada de decisão, aumento dos custos de coordenação para equipes, e a não interiorização da cultura organizacional por parte dos teletrabalhadores (Raguseo et al., 2015). No contexto da (iii) *sociedade* – a cultura do país pode influenciar diretamente as atitudes e percepções dos gestores em relação ao teletrabalho (Perez et al., 2003), tal como a exclusão do debate sobre a regulamentação trabalhista para arranjos flexíveis de trabalho (Maruyama & Tietze, 2012).

A flexibilidade contribui para adoção de novos arranjos de trabalho, como o teletrabalho, impulsionados pela conjuntura organizacional, especialmente na esfera dos

recursos humanos (Martinez-Sanchez et al., 2008). Neste sentido, as práticas de gestão de pessoas valorizam os trabalhadores, buscando uma integração com os objetivos e metas das organizações, de modo a alcançar melhores resultados (Armstrong, 2020; Costa et al., 2019). Historicamente, é importante compreender que a Visão Baseada em Recursos, proposta por Barney (1991), coaduna com os estudos seminais de Legge (1995), enfatizando que os trabalhadores não podem ser vistos como meros recursos nas organizações e, portanto, são patrimônios organizacionais valiosos (Legge, 2006).

Neste sentido, a versão *soft* (moderna) de GP (Legge, 2006) é mais estratégica (Coura et al., 2020), e convoca os trabalhadores para o protagonismo da cena organizacional, enquanto propulsores de conhecimento, mudanças e inovação (Bastida et al., 2018; Demo et al., 2018; Marras, 2017; Nusrat, 2018), lançando as bases para a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP).

A GEP, por seu turno, pode ser entendida como o repensar das estratégias, políticas e práticas de GP, integradas aos objetivos organizacionais, a fim de alavancar resultados nos níveis individual, de grupos e organizacional, levando-se em conta as variáveis ambientais e os múltiplos atores envolvidos (Buren et al., 2011; Cascio, 2015).

Neste contexto, Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) indicam que as estratégias de GP definem as diretrizes que servem de norte para a gestão da força de trabalho, enquanto as políticas buscam coordenar as práticas para que tenham coerência e sigam na mesma direção. Por último, as práticas encontram-se na ponta da operação e representam as ações propriamente ditas, constituindo propostas articuladas da organização no que tange a relações humanas, com o objetivo de alcançar os resultados almejados (Demo et al., 2020).

Dentre as principais práticas de GP elencadas na literatura estão: recrutamento e seleção; treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E); relacionamento; participação/autonomia; comunicação; condições de trabalho/segurança no trabalho; avaliação de desempenho e competências; recompensas e remuneração (Boon et al, 2019). Importante ressaltar que as práticas de GP devem atrair, motivar e reter trabalhadores em prol da sobrevivência da organização; por exemplo, TD&E e avaliação de desempenho são práticas de GP que oportunizam aos trabalhadores a obtenção de conhecimentos e habilidades que podem promover melhores níveis de desempenho (Davidescu et al., 2020).

Pesquisas evidenciaram relações positivas entre práticas de GP e outras variáveis do comportamento organizacional, quais sejam, comprometimento, produtividade, lucratividade e qualidade (Ulrich et al., 1991), desempenho organizacional (Boselie et al., 2005; Menezes et al., 2010), efetividade organizacional (Guest & Conway, 2011), satisfação, motivação,

turnover e faltas ao trabalho (Katou, 2012), redução do estresse e melhora da saúde (Bono et al., 2013).

Adicionalmente, práticas de GP influenciam tanto as relações de confiança nas organizações (Horta et al., 2012; Tzafrir, 2005) quanto o bem-estar (Nishii et al., 2008; Turner, Huemann, & Keegan, 2008) e a resiliência no trabalho (Costa et al., 2019), ao passo que são influenciadas pelos valores organizacionais (Demo et al., 2017), valores pessoais e percepção de justiça organizacional (Demo, 2010).

Nesta perspectiva, a GP torna-se estratégica e marca o alcance de metas organizacionais a partir da integração com os objetivos organizacionais (Legge, 2006), da promoção da saúde e do bem-estar dos trabalhadores (Armstrong, 2020; Costa et al., 2019), e da gestão de talentos e esforços conjuntos (Aktar & Pangil, 2018). Assim, a GEP é delineada em função da cultura organizacional e dos aspectos mercadológicos, que podem apresentar diferenças entre os tipos de organizações (Demo et al., 2018), sendo que a cultura organizacional é fator decisivo, por exemplo, para a implementação do teletrabalho (Martinez-Sanchez et al., 2008).

Desse modo, o teletrabalho não se resume à flexibilidade de local e horário com uso de TICs, porquanto avança com transformações importantes em função das demandas dos teletrabalhadores, organizações e sociedade. As experiências de teletrabalho serão resultantes da cultura organizacional, da avaliação de resultados, da promoção da autonomia e responsabilidade da organização ao conduzirem às estratégias, políticas e práticas em prol dos arranjos de trabalhos flexíveis (Martinez-Sanchez et al., 2008). Por fim, à medida que a pandemia provocada pela Covid-19 redefine as práticas no contexto organizacional, a adoção do teletrabalho se insere como pauta potencial para o redesenho no mundo do trabalho em geral (Adamovic et al., 2021; Davidescu et al., 2020; Kawaguchi & Motegi, 2021).

Percurso Metodológico

A presente pesquisa desenvolve um estudo com fins descritivos, de natureza qualitativa, utilizando análises bibliométricas, para suportar a revisão sistemática da literatura aqui proposta. A revisão literária baseada na análise bibliométrica pode ser utilizada com o fim de entender o passado e, muitas vezes, traçar o futuro, para que campos de pesquisa possam ser decifrados e mapeados (Daim et al., 2006).

A partir do protocolo proposto por Templier e Paré (2015), este estudo foi desenvolvido a partir de seis etapas, quais sejam: (i) Formulação do problema de pesquisa; (ii) Pesquisa da

literatura; (iii) Triagem para inclusão e exclusão; (iv) Avaliação da qualidade da literatura; (v) Deliberação sobre a pertinência dos artigos; (vi) Análise e síntese dos dados.

Após a definição das questões de pesquisa (i) “quais os itinerários referente às práticas de GP no contexto do teletrabalho? Quais os novos desafios e possibilidades de investigação nesta temática?”, utilizou-se a base de dados *Web of Science* (WoS) para se realizar a pesquisa da literatura científica (ii). A WoS foi a base selecionada pois é aquela com o banco de dados de citações mais antigo, além de utilizar o Fator de Impacto (FI) para classificar periódicos, reunindo, assim, estudos de maior qualidade (Chadegani et al., 2013; Mongeon & Paul-Hus, 2016). A busca pelos periódicos, realizada pela pesquisa avançada da base e a partir dos operadores booleanos *and* e *or*, contou com os seguintes caracteres: TS=(("telework" OR "home office" OR "remote work" OR "teleworking" OR "telecommuting") AND ("HRM systems" OR "Human resource management systems" OR "HRM practices" OR "Human resource management practices" OR "Human resource management")).

Uma vez realizada a busca, datada em outubro de 2021, 42 artigos foram retornados. No que tange à triagem dos critérios de inclusão e exclusão (iii), o primeiro refinamento deu-se pela filtragem a partir do tipo de documento (*article*), resultando em 33 artigos. O segundo filtro aplicado, de idioma (inglês), excluiu mais 2 artigos, deixando um corpo de 31 artigos para análise. Optou-se pelo inglês pois trata-se do idioma utilizado pelos pesquisadores que buscam comunicar suas pesquisas à comunidade global, o que resulta em maior acessibilidade e *status* da língua no campo da pesquisa (Di Bitteti & Ferreras, 2017). Não foram aplicados filtros para recorte temporal, objetivando uma maior abrangência dos resultados.

Quanto à etapa de avaliação da qualidade da literatura (iv), foi utilizado o *Journal Citation Reports* (JCR), vinculado à WoS, para filtrar apenas os artigos de revistas indexadas ao jornal, visto que trata de uma medida confiável para selecionar publicações com fator de impacto (Aguinis et al, 2020). Após realizada essa filtragem, 26 artigos foram selecionados.

Por fim, sustentando a etapa de deliberação sobre a pertinência dos artigos (v), foram avaliados os títulos, resumos e palavras-chave dos 26 artigos para examinar a adequação dos temas ao corpo teórico aqui proposto, ou seja, se os artigos abordavam práticas de GP no contexto do teletrabalho enquanto foco principal. Essa deliberação resultou na exclusão de 4 artigos e, portanto, o *corpus* final para realização da revisão sistemática aqui premeditada é de 22 artigos.

Em direção à análise e síntese dos dados (iv), o *software* livre *RStudio* foi utilizado para realizar as análises bibliométricas do *corpus* de artigos obtido. O pacote “*bibliometrix*” foi

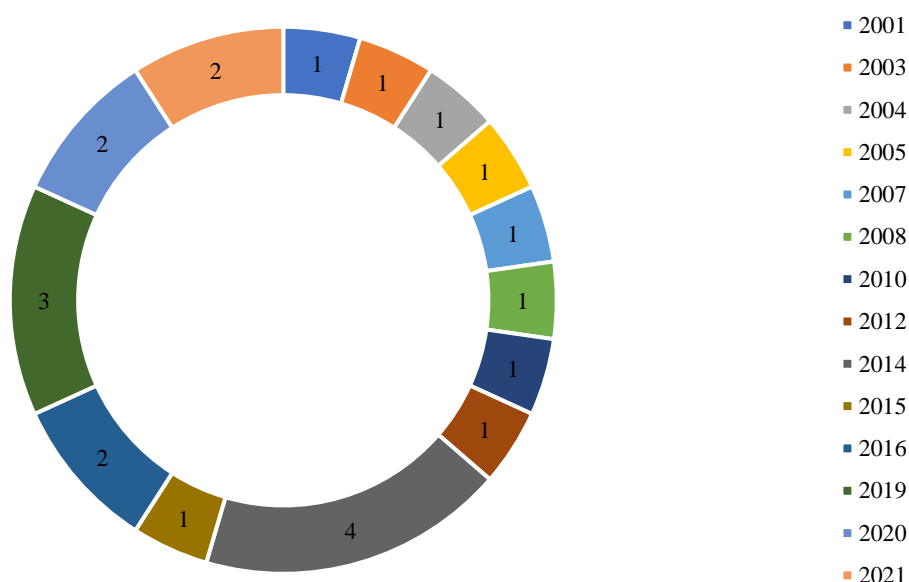
aplicado no *RStudio* para acesso aos dados bibliográficos da WoS e, a partir disso, procedeu-se às análises bibliométricas.

Análises dos Resultados

A partir da análise da produção anual e com o *corpus* de 22 artigos, a média de 1,05 artigos publicados por ano foi atingida. Por conseguinte, 5 anos em específico tiveram destaque quanto ao número de produções, visto que superaram a média de publicação anual do intervalo temporal em questão. Foram 4 artigos publicados em 2014, 2 artigos em 2016, 3 artigos em 2019, 2 artigos em 2020 e 2 artigos em 2021, conforme mostra a Figura 6. Os incentivos para estudar GP no teletrabalho foram ampliados no contexto da pandemia da Covid-19 (Adamovic et al., 2021), o que pode evidenciar um aumento nas produções que mencionam o teletrabalho desde o início da crise. Nesse sentido, 3 artigos abordaram o contexto da pandemia: Santana e Cobo (2020), Adamovic et al. (2021) e Kawaguchi e Motegi (2021).

Figura 6

Produção científica anual (2001-2021)

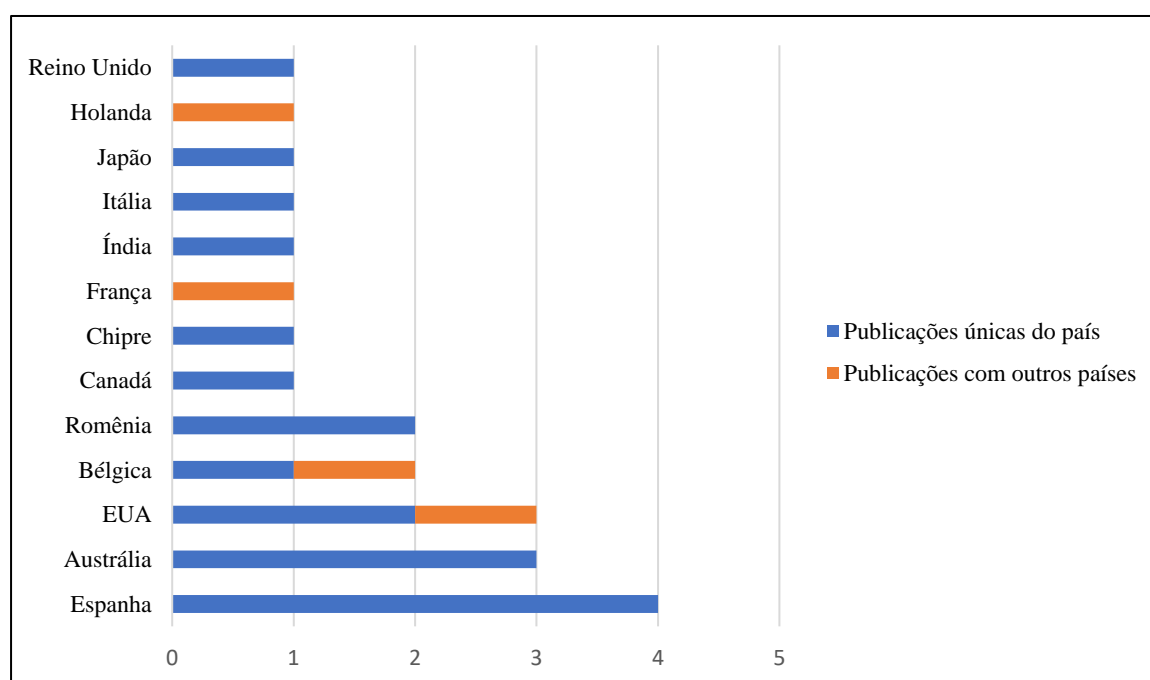


Vale salientar que os 22 artigos foram produzidos por um total de 62 autores. Ainda, nenhuma produção teve autoria única. A média de autores por documento é de 2,82. No que

tange à representatividade do país por autor(a) de correspondência, o destaque vai para a Espanha, com 4 publicações. Austrália e Estados Unidos seguem o *ranking* com o total de 3 publicações cada. Em seguida, Bélgica e Romênia com 2 publicações cada e Canadá, Chipre, França, Índia, Itália, Japão, Holanda e Reino Unido apresentaram 1 publicação cada. No entanto, o *locus* de pesquisa nem sempre corresponde à localização geográfica do autor, e países como Nova Zelândia, Finlândia, Suécia, Noruega, Dinamarca, Bélgica e China participaram dos estudos aplicados. Sendo assim, a Espanha e Austrália, países que lideram o *ranking*, não produziram artigos em parceria com outros países, ao contrário dos EUA, que seguem o *ranking* com uma parceria internacional, bem como Bélgica, França e Holanda. A Figura 7 apresenta a representatividade do país por autor(a) de correspondência.

Figura 7

Representatividade do país por autor(a) de correspondência



Quanto aos periódicos responsáveis pela publicação das produções científicas, um total de 16 revistas publicaram o *corpus* de 22 artigos obtido na pesquisa. A tabela 4 apresenta o *ranking* com os 4 periódicos que mais publicaram sobre o tema e, portanto, tiveram maior destaque na produção a respeito das práticas de GP e do teletrabalho.

Tabela 4

Ranking dos 4 periódicos que mais publicaram sobre o tema

Periódico	Artigos
<i>International Journal of Human Resource Management</i>	3
<i>Personnel Review</i>	3
<i>Journal of Business Ethics</i>	2
<i>Sustainability</i>	2

As revistas *International Journal of Human Resource Management* e *Personnel Review* juntas foram as responsáveis pela publicação de 27,27% dos artigos produzidos. No que concerne ao fator de impacto, a *International Journal of Human Resource Management* apresenta 5.546 e a *Personnel Review* 3.434. A *Journal of Business Ethics* e *Sustainability*, ambas responsáveis pela publicação de 2 artigos, apresentaram, respectivamente, fatores de impacto de 6.430 e 3.251. Os fatores de impacto aqui relatados baseiam-se naqueles publicados pela *Journal Citation Reports* (JCR) em 2021. Por conseguinte, a revista *Personnel Review* foi a responsável pela publicação de 2 dos 5 artigos que compõem o *ranking* das produções mais citadas, conforme apresentado a seguir.

Tabela 5

Ranking dos artigos mais citados

Artigo	Autores	Periódico	Citações	Ano	JCR (2021)
1. <i>Enjoying new ways to work: An HRM-process approach to study flow.</i>	Peters et al.	<i>Human Resource Management</i>	59	2014	5.078
2. <i>Teleworking and workplace flexibility: A study of impact on firm performance.</i>	Sánchez et al.	<i>Personnel Review</i>	57	2007	3.434

3. <i>Flexible work and turnover: An empirical investigation across cultures.</i>	Stavrou & Kilaniotis	<i>British Journal of Management</i>	51	2010	6.567
4. <i>Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework.</i>	Taskin & Devos	<i>Journal of Business Ethics</i>	43	2005	6.430
5. <i>From anxiety to assurance: Concerns and outcomes of telework.</i>	Maruyama & Tietze	<i>Personnel Review</i>	38	2012	3.434

Os cinco artigos mais citados desenvolveram pesquisas teórico-empíricas e com abordagem quantitativa, exceto o de Taskin e Devos (2005), que trata de um estudo teórico. O artigo mais citado, de Peters et al. (2014), teve como objetivo explorar as relações entre as práticas de GP e os novos arranjos de trabalho, como o teletrabalho. As conclusões evidenciaram que, embora as práticas de GP implementadas pelas organizações possam objetivar o empoderamento dos funcionários, os efeitos previstos no fluxo relacionado ao trabalho, principalmente o prazer no trabalho, não são alcançados quando os próprios funcionários não vivenciam esse empoderamento no local de trabalho. O trabalho desenvolvido por Sánchez et al. (2007) buscou investigar a relação entre a adoção do teletrabalho, a flexibilidade no local de trabalho e o desempenho da organização, tendo como evidência que o desempenho da organização relaciona-se positivamente com a adoção do teletrabalho.

Stravou e Kilaniotis (2010), por sua vez, exploraram a relação entre arranjos de trabalho flexíveis e a rotatividade de dois grupos sociais distintos, evidenciando que à medida que as horas não sociais (horas extras, trabalho por turnos e trabalho nos fins de semana) e os arranjos de meio período aumentam, a rotatividade também aumenta. Ainda, à medida que a flexibilidade aumenta (teletrabalho), a rotatividade diminui. Vale salientar que os resultados foram distintos entre os dois grupos sociais estudados, considerando suas questões culturais e políticas acerca da adoção de medidas flexíveis de trabalho, conforme apontado por Demo et al (2018). Taskin e Devos (2005) investigaram os paradoxos das práticas de GP no papel da gestão organizacional, revelando a gestão de recursos humanos como uma instituição de individualização que deve implementar ferramentas para desenvolver as habilidades, aptidões e conhecimento dos indivíduos. Por fim, Maruyama e Tietze (2012) compararam as ansiedades,

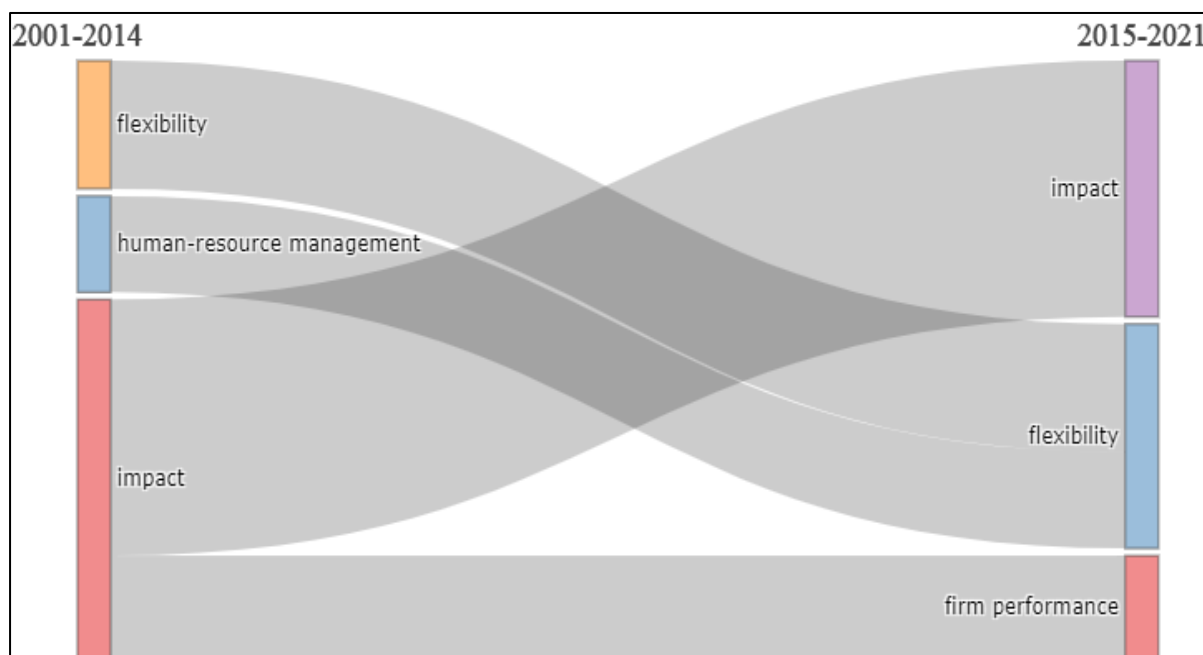
expectativas e motivadores antes da adoção do teletrabalho nas organizações. O estudo evidenciou que os teletrabalhadores costumam subestimar a experiência positiva e superestimar a experiência negativa do teletrabalho antes de sua implementação.

Evolução das Práticas de GP e do Teletrabalho na Literatura

A seguir, a evidência da evolução temática entre o período de 2001 a 2021, o qual representa a amostragem total dos artigos desta pesquisa. A Figura 8 apresenta os temas mais importantes em cada período demarcado, cabendo interpretar que no período entre 2001 e 2014, a “flexibilidade” era a temática mais relevante na produção científica, enquanto que no período mais recente, de 2015 a 2021, esse destaque é do “impacto”.

Figura 8

Evolução temática entre 2001 e 2021



Mapas Temáticos

Outra abordagem utilizada para analisar um campo de pesquisa específico é a de construção de mapas compostos por informações bibliométricas, técnica que consiste na demonstração dos diferentes temas tratados por um campo científico ao longo do tempo (Garfield, 1994). Dessa forma, a análise de co-palavras é uma das técnicas utilizadas como forma de investigar uma estrutura conceitual, ou seja, permite a exploração dos principais

conceitos abordados por uma área para assim decifrar a evolução temática de um campo de pesquisa (Cobo et al., 2011).

Diante disso, um diagrama estratégico é caracterizado por um espaço bidimensional elaborado a partir de temas e de acordo com seus valores de classificação de centralidade e densidade (Viedma-Del-Jesus et al., 2011). Dessa forma, o diagrama é capaz de mapear um campo de pesquisa, a partir dos temas desenvolvidos ao longo do tempo (Santana & Cobo, 2020). Além disso, é distribuído por 4 grupos: temas motores, temas especializados, temas emergentes e temas básicos. A evolução dos temas ao longo dos anos evidencia quais tendências estão surgindo e quais estão desaparecendo dentro da pesquisa científica (Cobo et al., 2011). A Tabela 6 descreve cada grupo.

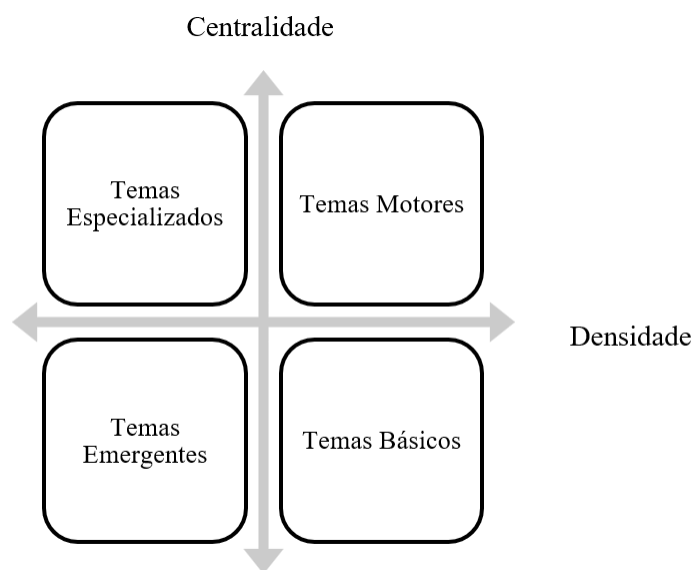
Tabela 6

Descrição dos grupos do diagrama estratégico bidimensional

Grupo	Descrição
Temas motores	Temas bem desenvolvidos e necessários na estruturação do campo de pesquisa (Cobo et al., 2011).
Temas especializados	Temas com fortes laços internos, mas fracos laços externos (Cobo et al., 2011).
Temas emergentes	Temas pouco desenvolvidos e marginais ao campo de pesquisa (Cobo et al., 2011).
Temas básicos	Temas importantes para o campo de pesquisa, mas pouco desenvolvidos (Cobo et al., 2011).

Por conseguinte, cada tema é classificado por 2 dimensões: centralidade e densidade. A centralidade avalia o grau de interação entre as redes temáticas e mede a relevância de um tema específico ao compor um campo de pesquisa. A densidade, por outro lado, representa a força interna das redes temáticas, ou seja, o desenvolvimento conceitual do tema (Cobo et al., 2011; Viedma-Del-Jesus et al., 2011). A Figura 9 demonstra a estrutura do diagrama estratégico.

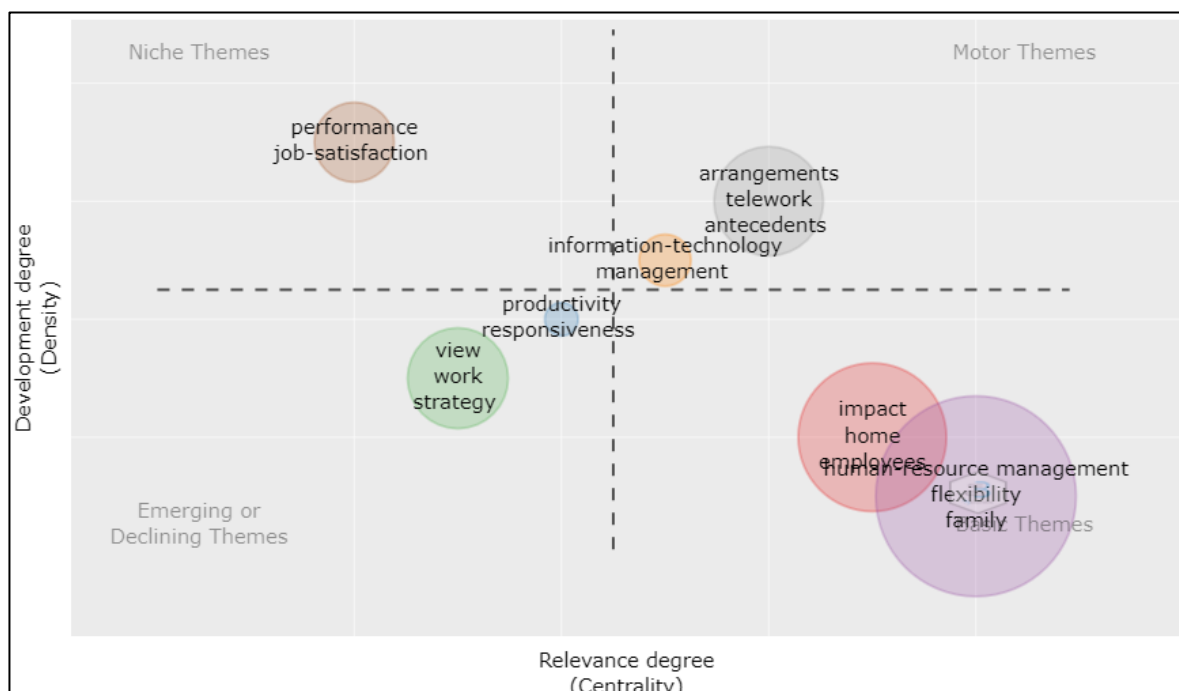
Figura 9
Diagrama estratégico bidimensional



A Figura 10 representa o mapa temático entre 2001 e 2021, evidenciando o teletrabalho como um tema motor, ou seja, um tema bem desenvolvido e importante para o campo de pesquisa (Cobo et al., 2011). A pandemia ocasionada pela Covid-19 fez com que organizações em todo o mundo adotassem práticas de trabalho remoto para garantir a continuidade dos processos organizacionais, impulso que poderá revolucionar o teletrabalho como um todo e por muito tempo (Adamovic et al., 2021). Dessa forma, a tecnologia da informação como tema motor também evidencia a preocupação pela implementação adequada de tais mudanças nos arranjos de trabalho, bem como pelas práticas adotadas pela gestão de pessoas.

Figura 10

Mapa temático entre 2001 e 2021



Discussão dos Resultados e Agenda de Pesquisa

De posse dos resultados coligidos por meio das análises realizadas, é notório o aumento do interesse por estudos de práticas de GP no contexto do teletrabalho desde 2014. Como o teletrabalho desvela-se também como possibilidade interessante mesmo em períodos pós-pandêmicos, a investigação de práticas de GP no trabalho remoto deve continuar ocupando pauta prioritária na agenda dos pesquisadores. No último ano de análise, 2021, os temas de pesquisa tiveram como enfoque principal a influência da adoção de práticas de GP para a eficácia dos resultados dos teletrabalhadores. Esse *hot topic* tem relação direta com o fato de o impacto ter sido o tema com maior relevância nos estudos mais atuais, de 2015 a 2021.

Com relação à autoria dos artigos, pode-se perceber que nenhum artigo foi publicado com autoria única, o que pode evidenciar que o tema costuma ser pesquisado por parcerias para o desenvolvimento de pesquisas mais robustas. Quanto ao país de filiação dos autores, Espanha, Austrália e Estados Unidos se destacam tanto com produções próprias, quanto com parcerias internacionais, o que mostra que o tema tem relevância em várias partes do globo e os pesquisadores entendem que a colaboração internacional agrega diversos pontos de vista, motivados pelas diferenças culturais e socioeconômicas entre os países.

As revistas *International Journal of Human Resource Management*, *Personnel Review*, *Journal of Business Ethics* e *Sustainability* foram as que mais publicaram a respeito do tema, tornando-se *outlets* referenciais para pesquisadores interessados em pesquisar o que influencia os resultados positivos ou negativos do teletrabalho.

O artigo com maior número de citações (59), de Peters et al. (2014), intitulado “*Enjoying new ways to work: An HRM-process approach to study flow*”, indica como estudar as relações entre as práticas de gestão de recursos humanos associadas a novas formas de trabalhar e o fluxo de vivência dos funcionários tem sido pertinente nos últimos anos. Sánchez et al. (2007), responsáveis pelo segundo artigo mais citado (57 citações), exploraram a relação entre a adoção do teletrabalho, flexibilidade no local de trabalho e desempenho da empresa e, com isso, destacam a importância de entender de que forma as modalidades de trabalho não tradicionais influenciam os resultados de uma organização.

Com relação ao panorama geral apresentado pela Figura 10, que mostra o Mapa Temático entre 2001 e 2021, observou-se os temas de maior destaque nas produções do período. Com a pandemia de Covid-19 e a necessidade de alternativas remotas de trabalho, pode-se esperar que esses temas sejam pesquisados com mais frequência e que a estrutura visual do mapa ainda se modifique bastante ao longo do tempo, sempre como um reflexo da demanda por pesquisas que estudem um problema ou dificuldade que os trabalhadores nessas condições de trabalho estejam passando.

Levando em consideração as agendas de pesquisa apresentadas pelos autores em seus respectivos trabalhos, a Tabela 7 foi elaborada com o objetivo de expor, de forma resumida, um panorama geral das agendas propostas pelos autores dos artigos que compõem o presente estudo.

Tabela 7

Agendas de pesquisas por autor

Temática	Autores
- Relações entre trabalhadores e os arranjos de trabalho flexíveis, também levando em consideração o ponto de vista institucional	(Stavrou & Kilaniotis, 2010)
- O papel que as práticas de trabalho móvel têm em favorecer a criação de conhecimento e melhorias de desempenho das PMEs.	(Raguseo et al., 2015)
- Teletrabalho em termos de promoções, remuneração e a relação funcionário-supervisor e como os novos desenvolvimentos tecnológicos estão afetando a felicidade, o estresse, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional	(Santana & Cobo, 2020)

- Processos de implementação e percepção dos atores em diferentes níveis, levando em consideração o modelo de processo de GRH.	(Peters et al., 2014)
- Clima de trabalho virtual, como satisfação no trabalho, comprometimento e bem-estar	(Adamovic et al., 2021)
- Relação entre o desempenho eficaz e a flexibilidade, levando em consideração a cultura do país	(Raghuram et al., 2010)
- Fatores que podem afetar o fornecimento de FWAs em PMEs, como orientação estratégica e objetivos de crescimento	(Kotey & Sharma, 2016)
- Barreiras para a adoção e uso de SWH e se o desenvolvimento de políticas mais formalizadas facilita o uso de SWH, permitindo mais flexibilidade e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos funcionários	(Malik et al., 2016)
- Comparação entre empresas semelhantes a respeito da adoção do teletrabalho, gestão de mudanças e desempenho	(Martínez-Sánchez et al., 2008)
- Impacto do conflito família-trabalho	(Lizano et al., 2014)
- Adoção de trabalho remoto como contramedida ao Covid-19	(Kawaguchi & Motegi, 2021)
- Organização do trabalho, com perspectiva baseada em recursos	(Illegems & Verbeke, 2004)
- Isolamento no trabalho flexível	(Neirotti, et al., 2019)
- Tendência de superestimar / subestimar os resultados do teletrabalho	(Maruyama & Tietze, 2012)
- O papel do teletrabalho nas relações externas com outras organizações para obter flexibilidade organizacional	(Sánchez et al., 2007)
- Mais hipóteses sobre a influência dos gerentes de RH nas implicações organizacionais do teletrabalho.	(Pérez et al., 2003)
- Estratégias para a eficiência no teletrabalho	(Cooke et al., 2014)
- Implicações sociais do teletrabalho quanto a atitudes de gestão e variáveis individuais (tipo de personalidade, variáveis sociodemográficas, etc.	(Dima et al., 2019)
- Individualidade do teletrabalhador	(Taskin, & Devos, 2005)
- Ampliar pesquisas a respeito de formas mais flexíveis de trabalho, de forma que não sejam apenas tratadas como privilégio para os trabalhadores.	(Bathini & Kandathil, 2019)
- Abordagem ainda mais objetiva para medir a intensidade do teletrabalho, solicitando aos supervisores ou ao departamento de RH dados sobre o número de dias trabalhados.	(Raghuram & Fang, 2014)
- Influência da Covid-19 na criação de novas gestões sustentáveis	(Davidescu et al., 2020)

Considerando as agendas de pesquisa dos artigos que compuseram o presente estudo, nota-se que há uma forte preocupação quanto ao rendimento do trabalhador nas configurações de trabalhos flexíveis e, por esse motivo, foram sugeridos muitos temas de pesquisa que se relacionam com as estratégias que precisam ser adotadas durante a gestão do trabalho remoto.

Isto posto, apresentam-se como novos desafios e possibilidades de pesquisa: (i) as dificuldades enfrentadas por gestores e trabalhadores no teletrabalho antes da pandemia da Covid-19 são as mesmas desde de 2020? (ii) quais são as implicações pessoais do teletrabalho e de que forma elas interferem nos resultados das organizações? (iii) o interesse acadêmico pelo teletrabalho pode ter aumentado em função do contexto pandêmico? (iv) arranjos flexíveis de trabalho já podem ser considerados como o futuro das organizações no contexto pós-pandêmico (especialmente no serviço público)? (v) quais os desafios mais enfrentados pelos gestores nos arranjos flexíveis de trabalho (especialmente no serviço público)? São desafios adicionados à agenda proposta que desnudam novas avenidas a serem exploradas, de forma que os resultados aqui reunidos possam inspirar uma gestão de pessoas cada vez mais estratégica e humanizada no contexto do trabalho remoto.

Conclusões

Ao analisar o estado da arte da produção internacional sobre práticas de GP no contexto do teletrabalho, apresentando o cenário da produção internacional e propondo uma agenda composta por desafios e novas possibilidades para estudos ulteriores, o objetivo desta revisão sistemática foi alcançado. Haja vista a lacuna no que tange a revisões que contemplem as práticas de GP no teletrabalho, o presente artigo representa um esforço seminal em mapear os itinerários de pesquisa, lançando luz a novos caminhos a serem percorridos.

Considerando o mapeamento da produção científica de alta qualidade, bem como a sugestão para estudos futuros, este estudo evidencia que o teletrabalho se traduz em um contexto muito contributivo à implementação da gestão estratégica de pessoas. Se antes da crise pandêmica global, novos arranjos de trabalho flexíveis já anunciavam cenários auspiciosos, embora desafiadores para a gestão, de agora em diante eles vieram para se estabelecer como alternativas efetivas de rearranjo de trabalho, resguardadas as especificidades culturais de cada organização.

Por fim, fica o convite para pesquisadores, acadêmicos, trabalhadores, estudantes, gestores, organizações e sociedade compartilharem a responsabilidade sobre o futuro do teletetralho, o qual poderá mudar definitivamente o modo de ser e viver na vida laboral, eis o porvir tão desejado!

2.3 Retratos da qualidade de vida no teletrabalho: Produção científica, desafios e oportunidades ³

Resumo

O avanço tecnológico impacta diretamente a rotina de trabalhadores e altera modelos de trabalho impostos pelas organizações. Em um cenário em que os colaboradores buscam mais flexibilidade e mais segurança, especialmente em contextos de crises e pandemias, o teletrabalho surge como uma solução eficiente, economicamente interessante e que traz ganhos efetivos em produtividade. Os estudos a respeito do teletrabalho já são realizados desde a segunda metade do século passado, mas com o cenário pandêmico e a velocidade em que as TICs se desenvolvem, pesquisas a respeito do tema ganham novas nuances, principalmente no que tange à qualidade de vida do teletrabalhador. Neste sentido, o presente artigo se propôs a analisar o estado da arte da produção na temática de qualidade de vida no cenário do teletrabalho, a fim de apresentar o panorama atualizado dos estudos, por meio de uma revisão sistemática da literatura, com análises bibliométricas. Realizou-se um levantamento nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus* sem recorte temporal para abranger a totalidade das publicações. Optou-se pela utilização dos *softwares RStudio* e *VOSviewer* para as análises dos artigos que compuseram o *corpus* do estudo. A qualidade de vida no teletrabalho torna-se temática fundamental na criação de estratégias, políticas e práticas que preconizam ambientes laborais humanizados e produtivos, de forma que os itinerários da produção científica e agenda de pesquisa aqui retratados trazem insumos rumo a uma gestão de pessoas cada vez mais estratégica.

Palavras-chave: qualidade de vida no trabalho (QVT), teletrabalho, revisão sistemática da literatura, produção internacional, agenda de pesquisa.

Introdução

A Revolução Industrial impactou definitivamente o mundo do trabalho e, desde então, a velocidade com que as novas tecnologias interferem na rotina de trabalhadores está cada vez maior (Abdullah & Ismail, 2012). Levando isso em consideração, várias empresas estão encorajando Acordos de Trabalho Flexíveis (ATF) que acompanhem o mercado, bem como suas exigências econômicas e de força de trabalho (Raiborn & Butler, 2009).

³ Artigo aprovado e selecionado para apresentação no XXV SEMEAD - Seminários em Administração – SEMEAD 2022

A partir do uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), o teletrabalho pode ser entendido como um modelo de trabalho que realiza atividades sem a necessidade de o trabalhador se deslocar até um escritório ou local de trabalho para realizar suas atividades profissionais (Rocha & Amador, 2018). De acordo com Korte e Wynne (1996), o teletrabalho abrange pelo menos três elementos principais: a) localização do “escritório” parcial ou totalmente independente da localização do empregado; b) utilização de TICs; c) comunicação com a organização.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou, em março de 2020, a pandemia da SARS-CoV-2 (Covid-19 ou coronavírus) (Fisher & Wilder-Smith, 2020) e, com isso, a sociedade precisou se adequar à nova rotina de isolamento social e demais cuidados para evitar a proliferação da doença. O trabalho remoto e as tecnologias que dão suporte a esse tipo de atividade já existiam, porém é notório que a crise causada pela Covid-19 estimulou a utilização desta modalidade de trabalho, bem como os estudos a respeito do tema em todo o mundo (McKee & Stuckler, 2020).

A qualidade de vida no teletrabalho está atrelada a diversos fatores e pode inclusive ser influenciada por questões pessoais do trabalhador. Porém, é possível dizer que os principais aspectos de influência giram em torno de uma melhor concentração, maior flexibilidade e maior controle por parte do teletrabalhador sobre seu serviço, resultados e horários (Van Sell & Jacobs, 1994).

A flexibilidade que o teletrabalho proporciona aos trabalhadores acarreta em uma melhor adequação ao momento atual e ao estilo de vida que alguns profissionais colocam como objetivo. Essa flexibilidade no trabalho é considerada uma solução possível e viável, em várias situações, durante a pandemia e no cenário pós-pandêmico, porém demanda reavaliação e adaptações importantes para a manutenção da qualidade do trabalho apresentado e da própria qualidade de vida dos trabalhadores (Davidescu et al., 2020). Em uma pesquisa realizada por Van Sell e Jacobs (1994), identificou-se que a flexibilidade para lidar com situações pessoais foi mencionada como a principal atração dos funcionários para o teletrabalho.

A flexibilidade não é a única vantagem que pode ser percebida. De acordo com Sturgeon (1996, pg.27), “o teletrabalho reduz os custos de uma organização e aumenta a produtividade dos funcionários” e, além disso, o maior controle por parte dos funcionários também é um fator significativo para a redução do estresse e, por consequência, colabora para a satisfação do trabalhador.

Ademais, os modelos de gestão escolhidos pela organização, bem como as tecnologias oferecidas ao trabalhador influenciam de forma significativa a qualidade de vida do

funcionário. Desta forma, a organização precisa identificar potenciais colaboradores e as tecnologias mais adequadas para que o teletrabalho possa ser executado de forma eficiente pelos indivíduos envolvidos no processo, visto que a primeira questão que precisa ser avaliada antes que o modelo de teletrabalho seja implementado é se o trabalhador está em condições e disposto a se adaptar a essa nova rotina (Van Sel & Jacobs, 1994).

Outrossim, o ambiente de trabalho e as condições oferecidas pela organização são importantes e afetam os relacionamentos e comportamentos dos funcionários (Desimone et al., 2002). De acordo com Olson (1991), “as diferenças individuais nas disposições e habilidades de personalidade também afetarão a aceitabilidade do teletrabalho” e que, portanto, as questões pessoais como condições do ambiente familiar e demais atividades realizadas pelo trabalhador são fatores que influenciam diretamente nos resultados apresentados.

O isolamento social, considerado pela OMS um aliado contra a proliferação da Covid-19, é facilitado quando o trabalhador não precisa se deslocar até o seu local de trabalho para realizar suas atividades, e, por isso, o teletrabalho se torna ainda mais positivo em um cenário de crise pandêmica. A partir disso, é importante considerar que esse isolamento social pode trazer consequências negativas em momentos pós-pandêmicos. Na pesquisa de Schwartz (1990), os respondentes já indicavam que a negativa mais citada a respeito do teletrabalho era o sentimento entre alguns funcionários de sentirem falta do cotidiano e da interação social e profissional com os demais funcionários da organização.

Em contrapartida, devido ao fato de várias experiências com o teletrabalho terem sido positivas, acredita-se que se trata de uma tendência ainda mais intensa para o futuro, visto que muito antes do surgimento do vírus, em 2019, o assunto já era bastante discutido e implementado em diversas organizações. Para Sturgeon (1996), o teletrabalho se tornaria não somente uma opção viável, como muitas vezes benéfica para a organização, isso 13 anos antes da pandemia da Covid-19.

Fica claro, portanto, que anos atrás o teletrabalho já estava sendo discutido e que a partir da pandemia da Covid-19, os estudos e aplicação do modelo ganharam ainda mais força. Devido ao fato de o teletrabalho ser realidade na vida de um número cada vez maior de pessoas, é importante o estudo a respeito da qualidade de vida desses teletrabalhadores; não obstante, não foi encontrada na literatura pesquisas que se dedicassem a fazer uma revisão deste tema. Neste sentido, o presente estudo objetiva explicar uma revisão sistemática a respeito da qualidade de vida no teletrabalho, traçando o cenário atual da produção científica e identificando novas oportunidades e desafios que subsidiaram a proposição de uma agenda para estudos ulteriores.

Qualidade de Vida no Teletrabalho (QVTe)

Desde os tempos das mais antigas civilizações, a temática qualidade de vida no trabalho (QVT) é vista como objeto de investigação (Pereira et al., 2021). Na perspectiva histórica e paleontológica, o ser humano produz ferramentas, artefatos e métodos com o intuito de reduzir os desgastes resultantes do trabalho e transformá-lo em atividade prazerosa (Pereira et al., 2021; Sant'Anna et al., 2011). No contexto organizacional, a QVT conquista espaço de discussão a partir da valorização de pesquisas acerca de aspectos psicossociais, motivacionais e comportamentais dos trabalhadores (Pereira et al., 2021). De fato, o desenvolvimento e contribuições das teorias de gestão de pessoas (GP), tal como a escola de relações humanas, as teorias sobre liderança e motivação, e a visão sociotécnica das organizações são fundamentais para a evolução dos estudos da QVT (Pereira et al., 2021). Assim, o fortalecimento da QVT como tema de estudos e debates, fundamentou-se na tríade indivíduo-trabalho-organização, evidenciando o impacto do trabalho nas diferentes esferas da vida dos trabalhadores e não deve ser confundida com qualidade de vida (QV) (Pereira et al., 2021).

A discussão sobre QVT fundamenta-se, também, a partir dos modelos de análise propostos por diferentes estudiosos, como por exemplo: (a) Richard Walton, em 1973 – oito categorias e fatores de QVT; (b) Hackman e Oldham, em 1975 – obtenção de resultados positivos laborais e pessoais, a partir das dimensões básicas da tarefa; (c) William Westley, em 1979 – as dimensões psicológica, sociológica, econômica e política da QVT; (d) Werther e Davis, em 1983 – os fatores comportamentais, organizacionais e ambientais que influenciam a QVT (Pereira et al., 2021). Ao considerar as complexas interações entre indivíduos e organizações, a QVT apresenta-se como multidimensional e subjetiva, enfatizando a humanização do trabalho, a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores, que contribuem para o aumento da produtividade e consequente realização dos objetivos organizacionais (Pereira et al., 2021; Sant'Anna et al., 2011).

Qualidade de vida no trabalho pode ser compreendida como um movimento que questiona o rigor dos métodos tayloristas e recoloca em cena o protagonismo dos trabalhadores, estimulando a participação nos processos decisórios e soluções de problemas no âmbito laboral (Pereira et al., 2021; Sant'Anna et al., 2011). A QVT integra de forma interdependente as perspectivas das organizações e dos trabalhadores (Ferreira & Ferreira, 2017), pactuando interesse nas condições de vida no trabalho, evidenciando aspectos como bem-estar, capacitação em prol da realização de tarefas, garantia da saúde e segurança mental, social e física (Limongi-França, 2004; Pereira et al., 2021). Neste sentido, a conceituação de QVT

perpassa as condições humanas e éticas do trabalho, evidenciando riscos ocupacionais, implicações ideológicas, relações de poder formais e informais, proteção salarial, integração social, fatores psicológicos, econômicos, sociológicos e políticos, bem como o significado que é atribuído ao trabalho realizado (Meneses, 2019; Pereira et al., 2021). Assim, a percepção que os trabalhadores constroem, a partir do contexto de trabalho aos quais estão inseridos, contribui para a produção de QVT, influenciando atitudes e comportamentos nas organizações (Abdullah & Ismail, 2012).

Cabe destacar que a execução do trabalho e as formas de praticá-lo devem se preocupar, por exemplo, com os novos riscos psicossociais, o aumento dos níveis de estresse dos trabalhadores, os acidentes de trabalho, as causas de doenças ocupacionais e conseqüentemente, a qualidade de vida no trabalho (Tresierra & Pozo, 2020). Ademais, as disfunções dos riscos ocupacionais relacionam-se com as características (i) da tarefa (ritmo, quantidade, automação, monotonia), (ii) da organização (estrutura hierárquica, canais de comunicação, relações interpessoais, especificação de competências), (iii) do tempo de trabalho (tipo de trabalho, organização das pausas e turnos), e (iv) do emprego (salário, condições físicas e layout de trabalho) (Tresierra & Pozo, 2020).

Outrossim, equilibrar a carreira profissional e as demandas da vida pessoal traduz-se em grande desafio para os trabalhadores, especialmente para aqueles que desejam ter qualidade de vida no trabalho (Abdullah & Ismail, 2012). Desse modo, o contexto organizacional caracterizado pelo avanço tecnológico do século XXI é também marcado pelas necessidades e expectativas dos trabalhadores que almejam mais do que recompensas, pois a prioridade deve ser equilíbrio-trabalho-vida (*Work Life Balance - WLB*) (Abdullah & Ismail, 2012). Neste sentido, a adoção de arranjos de trabalho flexíveis (*Flexible Work Arrangements - FWA*), como por exemplo o teletrabalho, oportuniza atrair, motivar e reter trabalhadores, estimulando a redução da rotatividade e o aumento de produtividade (Abdullah & Ismail, 2012). Ademais, a opção de implementação do teletrabalho é influenciada por programas, estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas que refletem a QVT, impactando comportamentos, experiências e a própria cultura organizacional (Abdullah & Ismail, 2012).

O termo teletrabalho foi proposto pelo americano e físico Jack Nilles, na década de 1970 (Tresierra & Pozo, 2020; Ulate-Araya, 2020), no bojo da crise do petróleo e do avanço global das telecomunicações (Ulate-Araya, 2020). O teletrabalho surge como resposta ao cenário escasso dos produtos derivados do petróleo, uma vez que o deslocamento dos trabalhadores representava um aumento no consumo de combustíveis fósseis; além disso, integrou processos organizacionais a partir do uso da telecomunicação por multinacionais,

reduzindo custos e aumentando a flexibilidade (Ulate-Araya, 2020). Etimologicamente, o prefixo “tele” vem do grego e significa “à distância”, informando que o teletrabalho é um tipo de trabalho realizado em outro local diferente do espaço físico habitual organizacional (Mitter, 2000; Ulate-Araya, 2020), a partir de um acordo escrito ou oral entre teletrabalhador e empregador (Ojala, Ntti, & Anttila, 2014) que estabelecerá o vínculo empregatício (Pereira et al., 2021). Teletrabalhar implica a utilização de tecnologias de informação e comunicação (TICs) remotamente, com flexibilização temporal e espacial, reinventando o mundo do trabalho (Pereira et al., 2021; Tresierra & Pozo, 2020; Ulate-Araya, 2020; Van & Jacobs, 1994), transformando a sociedade e sincronizando os modos de viver (Morilla-Luchena et al., 2021).

A substituição do material físico pela transferência de *bits* reflete o ambiente moderno do teletrabalho (Baruch, 2000), também conhecido como *home office*, *telework*, *teleworking*, *telecommuting*, *coworking* (Baruch, 2000; Pereira et al., 2021; Tresierra & Pozo, 2020), o qual poderá ser realizado em casa, nos centros móveis, locais descentralizados (Baruch, 2000; Mitter, 2000; Pereira et al., 2021), escritórios satélites e telecentros (Abreu, 2016; Mitter, 2000; Pereira et al., 2021), em regime parcial ou integral de trabalho (Messenger et al., 2018; Pereira et al., 2021). O teletrabalho pode ser definido também como um arranjo de trabalho flexível que traz consigo diversas implicações (Gastearena-Balda et al., 2021). Neste sentido, a dinâmica do teletrabalho não se limita ao uso de TICs com flexibilidade de local e tempo, mas trata-se de pessoas e a maneira como estas se relacionam com a tecnologia (Abdullah & Ismail, 2012).

Estudos identificaram que, por um lado, o teletrabalho apresenta vantagens, como por exemplo: maior equilíbrio trabalho-vida privada, aumento da autonomia e flexibilidade (Abdullah & Ismail, 2012; Filardi, Castro, & Zanini, 2020; Morilla-Luchena et al., 2021; Messenger et al., 2018; Pereira et al., 2021), aumento do nível de satisfação no trabalho (Abdullah & Ismail, 2012; Gastearena-Balda et al., 2021; Grant et al., 2013), melhor produtividade (Gastearena-Balda et al., 2021; Grant, Wallace, & Spurgeon, 2013), possibilidade de assumir os cuidados infantis (Gastearena-Balda et al., 2021; Morilla-Luchena et al., 2021) e/ou cuidado de idosos ou outros dependentes (Morilla-Luchena et al., 2021), redução do conflito trabalho-família (Gastearena-Balda et al., 2021; Ojala et al., 2014), redução do tempo de deslocamento para o escritório (Baruch, 2000; Gastearena-Balda et al., 2021), redução da exaustão (Gastearena-Balda et al., 2021), inclusão laboral para pessoas com deficiência (Morilla-Luchena et al., 2021), melhoria na qualidade de vida (Hau & Todescat, 2018; Messenger et al., 2018; Pereira et al., 2021), maior interação com a família e mais privacidade (Filardi et al., 2020), segurança e praticidade na jornada de trabalho (Pereira et al.,

2021), melhor organização e utilização do tempo livre (Hau & Todescat, 2018; Pereira et al., 2021), menor incidência de depressão em mulheres, maior sensação de bem-estar (Grant et al., 2013), níveis reduzidos de estresse (Grant et al., 2013), redução dos custos e maior amplitude geográfica para atuação das empresas (Ulate-Araya, 2020), redução do tráfego de trânsito e poluição, possibilitando a execução de atividades durante períodos de crise e incertezas e otimizando a prestação de serviços públicos aos cidadãos (Andrade et al., 2019; Bae & Kim, 2016; Pantoja et al., 2020).

Por outro lado, estudos também evidenciaram que o teletrabalho apresenta desvantagens, quais sejam: isolamento profissional (Filardi et al., 2020; Morilla-Luchena et al., 2021; Pereira et al., 2021; Ulate-Araya, 2020), ausência de convivência e integração organizacional (Bueno & Salvagni, 2016; Pereira et al., 2021), dificuldades para conciliar família, vida social e trabalho, sobreposição de tarefas laborais e domésticas devido às interrupções durante o horário de trabalho, infração do espaço físico da casa para desenvolver atividades laborais, negligência nos cuidados com alimentação e horários de pausa (Morilla-Luchena et al., 2021; Ojala et al., 2014; Pereira et al., 2021), aumento da carga horária de trabalho (Messenger et al., 2018; Pereira et al., 2021), isolamento social (Pereira et al., 2021), barreiras para ascensão na carreira, ausência de suporte tecnológico (Aderaldo et al., 2017; Andrade et al., 2020; Chakrabarti, 2018; Collins et al., 2016; De Vries et al., 2018; Oliveira et al., 2017; Pantoja et al., 2020; Vilarinho et al., 2021), surgimento de problemas psicológicos relacionados à saúde mental e ao mal-estar, em função do excesso de trabalho devido o acesso tecnológico 24 horas por dia, 7 dias por semana (24/7), ou ainda dificuldade para se desconectar das atividades laborais, mesmo quando os dispositivos eletrônicos estiverem desligados (Filardi et al., 2020; Grant et al., 2013), transformando-se em teletrabalhador(a) *workaholic* (Svidroňová et al., 2016). Além disso, cabe sublinhar que o contexto de teletrabalho compulsório provocado pela Covid-19, potencializou os riscos psicossociais, comprometendo, por exemplo, a saúde mental dos teletrabalhadores (Tresierra & Pozo, 2020).

Em síntese, teletrabalhadores e organizações estão suscetíveis às conjunturas imprevisíveis, sejam por desastres naturais, pandemias, crises econômicas e políticas, ou eventos inesperados, de tal modo que garantir a execução das atividades laborais é visto como um benefício do teletrabalho, mesmo que de forma compulsória (Green et al., 2017; Pantoja et al., 2020). No entanto, não se pode esquecer que QVT é poder exercer suas funções valorizando o bem-estar, a saúde mental e física (Klein & Pereira, 2019) dos trabalhadores. Neste sentido, os Estudos Organizacionais Positivos devem implementar melhorias nos ambientes organizacionais, valorizando o bem-estar e a saúde dos teletrabalhadores como pré-requisito

para o aumento da produtividade (Vilarinho et al., 2021), a partir da promoção da qualidade de vida, quer seja no trabalho (QVT), ou no teletrabalho (QVTeletrabalho ou QVTe)

Percurso Metodológico

A estratégia de pesquisa adotada para o desenvolvimento do estudo foi a revisão sistemática da literatura, coerente com o objetivo de mapear a produção científica de um determinado tema, produzindo uma agenda para futuras pesquisas. Análises bibliométricas foram utilizadas para estruturar a produção científica internacional no que tange à qualidade de vida no teletrabalho, possibilitando a descoberta de novas oportunidades de investigação nesse campo específico.

O protocolo utilizado é o proposto por Templier e Paré (2015), o qual possui 6 etapas para realização da revisão sistemática: (i) Formulação do problema de pesquisa; (ii) Pesquisa da literatura; (iii) Triagem para inclusão e exclusão; (iv) Avaliação da qualidade da literatura; (v) Deliberação sobre a pertinência dos artigos; (vi) Análise e síntese dos dados.

Uma vez definida a questão de pesquisa (i), que trata da descrição do cenário da produção científica a respeito da qualidade de vida no teletrabalho, as bases de dados *Web of Science* (WoS) e *Scopus* foram utilizadas com o fim de efetuar a pesquisa da literatura (ii). As bases foram selecionadas e utilizadas pela quantidade de periódicos indexados (*Scopus*) e pela qualidade e abrangência temporal dos periódicos (*Web of Science*) (Aria & Cucurullo, 2017; Chadegani et al., 2013). Ademais, a *Web of Science* utiliza o Fator de Impacto (FI) para catalogar os periódicos, provendo maior qualidade às revisões sistemáticas (Mongeon & Paul-Hus, 2016).

Para realizar a busca pelos artigos, utilizou-se os operadores booleanos *and* e *or*, por tópico (TS), a partir dos caracteres: ((*"telework" OR "home office" OR "remote work" OR "teleworking" OR "telecommuting"*) AND (*"quality of work life" OR "quality of working life" OR "quality of life at work" OR "quality of work-life" OR "quality of professional life" OR "quality of life in the workplace" OR "work-life quality"*)).

Concluída a busca pelos periódicos, realizada em novembro de 2021, 9 artigos da base WoS e 28 artigos da base *Scopus* foram retornados. A partir da triagem para inclusão e exclusão dos artigos (iii), aplicou-se o filtro por tipo de documento (*article*), e 13 artigos da base *Scopus* foram excluídos, resultando em um total de 24 documentos das duas bases utilizadas. Após a conferência de duplicidade de artigos nas duas bases, 5 documentos foram identificados e, a partir disso, 19 artigos permaneceram. Não foram aplicados filtros de idioma e de recorte temporal, com o fim de atingir maior abrangência nos resultados.

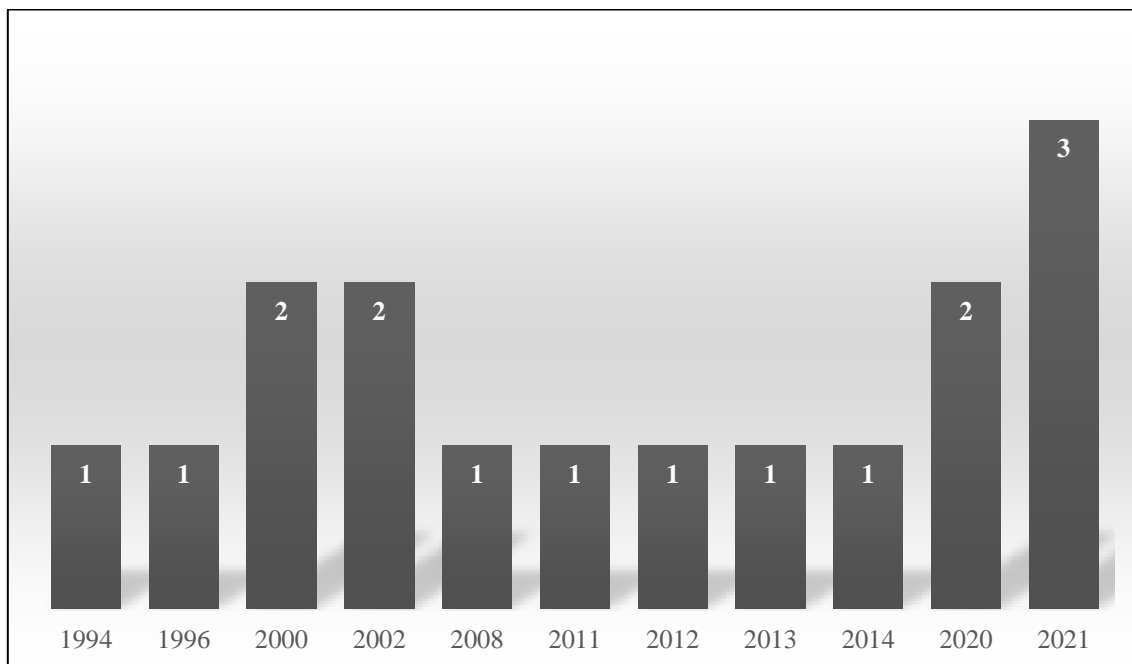
Por conseguinte, a etapa de avaliação da qualidade da literatura (iv) é usualmente caracterizada pela utilização do *Journal Citation Reports* (JCR) para filtragem dos artigos de revistas com fator de impacto (Aguinis et al, 2020). Objetivando atingir uma maior abrangência dos estudos, não foram utilizadas filtragens relativas ao JCR.

Quanto à etapa de deliberação sobre a pertinência dos artigos (v), 3 artigos foram excluídos após verificar se realmente tratavam da qualidade de vida no teletrabalho ou se abordavam o tema apenas de maneira tangencial. Assim, o *corpus* final para realização da revisão sistemática foi de 16 artigos.

Por último, a etapa de análise e síntese dos dados (iv) caracteriza-se pela utilização dos *softwares* livres *RStudio* e *VOSviewer* para análise dos 16 artigos obtidos. O pacote ‘*bibliometrix*’, uma aplicação do *RStudio*, possibilita o acesso a diversos dados bibliográficos da *WoS* e *Scopus* para realização de análises bibliométricas. Por conseguinte, o *software* livre *VOSviewer* pode desenvolver redes de acoplamento bibliográfico dos artigos selecionados, tais como redes de co-ocorrência de palavras-chave dos artigos, possibilitando a identificação dos temas mais relevantes nas produções sobre a qualidade de vida no teletrabalho e como eles se relacionam.

Análise dos Resultados

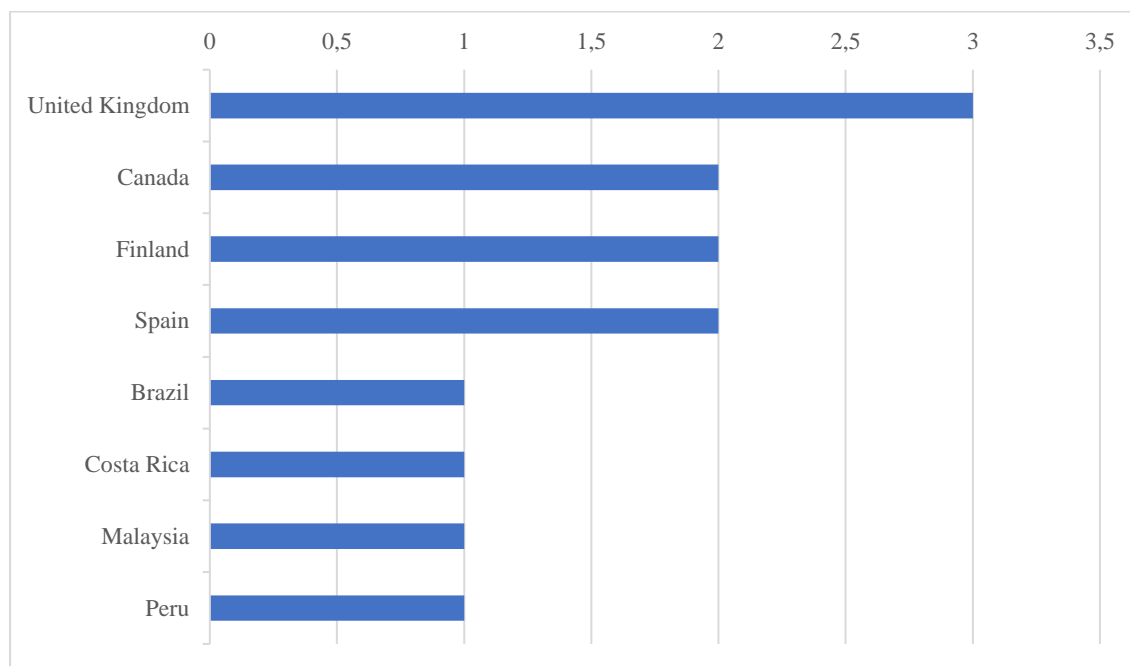
A Figura 11 apresenta a produção científica anual dos artigos que abordam a qualidade de vida no teletrabalho. Conforme observado, há um padrão no número de publicações até a passagem de 2020 para 2021, onde visualiza-se um aumento nas produções de artigos. É perceptível que a pandemia da Covid-19 teve impacto também na produção acadêmica, aumentando o interesse dos pesquisadores. Por exemplo, o estudo de Morilla-Luchena et al. (2021) pretendeu investigar qual o efeito da pandemia nas vidas dos profissionais que trabalham com o serviço social. Segundo os autores, os efeitos gerados por essa nova realidade causaram uma necessidade no que tange à investigação dos impactos econômicos e sociais no teletrabalho. Além disso, Pereira et al. (2021) aludiram que o desenvolvimento das Tecnologias da Informação e Comunicações (TIC's) promove impactos nas organizações e no capital humano, evidenciando a importância de entender como a qualidade de vida se molda ao cenário vivido atualmente, principalmente no contexto do teletrabalho.

Figura 11*Produção científica anual*

Os 16 artigos foram escritos por um total de 30 autores, sendo 26,6% de autoria única e 73,3% de autoria múltipla, desvelando o número crescente de parcerias para realização de pesquisas. Apenas o autor Satu Ojala foi responsável pela publicação de mais de um artigo (2011 e 2013) e a média de autores por documento atingiu 1,88. A Figura 12 apresenta a representatividade do país por autor de correspondência, sendo o destaque para o Reino Unido, que atingiu o maior número de publicações. Canadá, Finlândia e Espanha seguem com 2 publicações cada e Brasil, Costa Rica, Malásia e Peru com 1 publicação cada. Países como Estados Unidos, Austrália e Índia também tiveram participação na elaboração dos estudos, considerando que a localização geográfica do autor correspondente nem sempre representa o local da realização das pesquisas. Ainda, todos os estudos foram realizados internamente, não havendo parcerias observadas entre países.

Figura 12

Representatividade do país por autor(a) de correspondência



No que tange às 9 pesquisas teórico-empíricas identificadas, os dados foram coletados nos seguintes países: Espanha (Gastearena-Balda et al., 2021; Morilla-Luchena et al., 2021), Brasil (Pereira et al., 2021), Finlândia (Ojala, 2011; Ojala & Antilla, 2013), Reino Unido (Baines, 2002; Baruch, 2000; Grant et al., 2013) e Malásia (Abdullah & Ismail, 2012). O estudo brasileiro objetivou investigar como o teletrabalho afeta a qualidade de vida no trabalho no poder judiciário do estado do Amapá (Pereira et al., 2021). O periódico que mais publicou sobre qualidade de vida no teletrabalho foi o *New Technology, Work and Employment*, única revista responsável pela publicação de 2 artigos, ambos pertencentes ao *ranking* dos artigos mais citados.

Tabela 8

Ranking dos artigos mais citados

Título	Periódico	Autores	Ano	Nº de citações	Citações por ano
<i>1. Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers</i>	<i>New Technology, Work and Employment</i>	Baruch, Y.	2000	164	7,45

2. <i>An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance</i>	<i>Employee Relations</i>	Grant et al.	2013	64	7,11
3. <i>New technologies and old ways of working in the home of the self-employed teleworker</i>	<i>New Technology, Work and Employment</i>	Baines, S.	2002	48	2,40
4. <i>Telecommuting and quality of life: A review of the literature and a model for research</i>	<i>Telematics and Informatics</i>	Van Sell, M., & Jacobs S. M.	1994	19	0,68
5. <i>Telework: Threats, risks and solutions.</i>	<i>Information Management & Computer Security</i>	Sturgeon, A.	1996	12	0,46

O *ranking* dos 5 artigos mais citados, conforme evidenciado na Tabela 8, apresenta o nome do artigo, o periódico responsável pela publicação do artigo, os autores, o ano de publicação, o número de citações e as citações por ano de cada produção.

O destaque vai para o estudo de Baruch (2000), que buscou identificar como os teletrabalhadores percebem essa modalidade de trabalho em comparação com o trabalho em escritório, mapeando os aspectos positivos e negativos apontados pelos trabalhadores remotos. O segundo artigo mais citado, de Grant et al. (2013), explorou o impacto do teletrabalho nas áreas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, eficácia no trabalho e bem-estar. Seguindo o *ranking*, Baines (2002) analisa como a adoção do teletrabalho em casa pode afetar a diferenciação entre o trabalho doméstico e remunerado. Sell e Jacobs (1994), por seu turno, apresentam uma revisão que investiga como o teletrabalho afeta a qualidade de vida no trabalho, bem como os fatores sociais, organizacionais e individuais que contribuem para sua adoção. Por fim, o estudo de Sturgeon (1996) aborda o histórico do teletrabalho, suas vantagens para as organizações e trabalhadores, examinando as ameaças de segurança envolvidas na adoção dessa modalidade de trabalho.

O Reino Unido ganha mais um destaque no *ranking* de citações, visto que os três primeiros estudos mais citados são dele provenientes. O estudo de Baines (2002) destaca que grande parte das residências no Reino Unido não foram projetadas para suportar o trabalho, no que diz respeito ao ambiente considerado adequado (conexão, mobiliário, tecnologia, etc.), ressaltando a importância do desenvolvimento de estudos que abordem como adotar tal prática no ambiente domiciliar.

A Figura 13 explicita a nuvem de palavras com as palavras-chave dos artigos desenvolvidos sobre o tema. Como identificado na figura, a palavra *information technology* ganha destaque nos construtos sobre a qualidade de vida no teletrabalho. Baines (2002) enfatiza que a flexibilidade adotada em empresas no final do século XX compara-se às formas antigas de trabalho, tais como as práticas tradicionais de organização doméstica que eram presentes na economia industrial da França. Hoje, no entanto, o foco está no papel facilitador das tecnologias da informação no desenvolvimento do trabalho em casa, e quais os principais impactos dessa flexibilidade na qualidade de vida. O teletrabalho compõe o novo mundo do trabalho, e por utilizar a tecnologia da informação como facilitadora, sabe-se que a TI constitui uma das principais forças nessa transformação que assola as novas organizações do trabalho (Baruch, 2000).

Figura 13

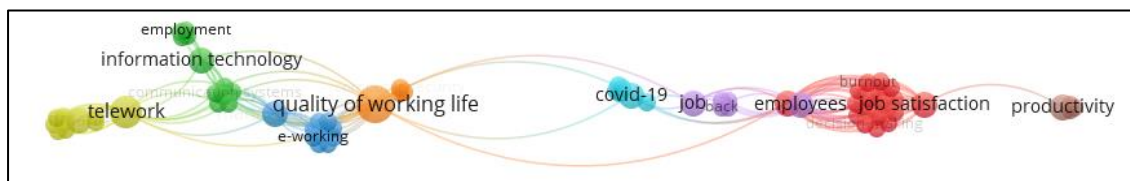
Nuvem de palavras-chave dos artigos



Na sequência, a rede de co-ocorrência de palavras-chave visualizada na Figura 14 pretende investigar os principais temas desenvolvidos nos artigos que tratam da qualidade de vida no teletrabalho. Diante disso, 8 grupos temáticos ou *clusters* foram identificados.

Figura 14

Co-ocorrência de palavras-chave



O *cluster* amarelo aborda os estudos que tratam das novas formas flexíveis de trabalho que possam atender as demandas da família, beneficiando principalmente as mulheres (Ojala, 2011). Ainda, como o teletrabalho se difere do trabalho extra informal no que tange à interface trabalho-família (Ojala et al., 2013). O *cluster* verde desenvolve investigações que retratam como as novas formas de trabalho podem impactar a qualidade de vida profissional, a partir do desenvolvimento da tecnologia da informação e comunicação (Baines, 2002), e como essa rápida disseminação das TIC's faz com que o teletrabalho assuma diferentes formas e tendências que podem gerar impactos ambientais, sociais e políticos (Mitter, 2000). O *cluster* azul escuro, além de explorar o impacto do trabalho remoto na eficácia do trabalho e no bem-estar, avalia a construção de confiança e dos estilos de gestão nesse contexto (Grant et al., 2013) e qual a importância da gestão no sucesso do teletrabalho (Diamond, 2008). Já o *cluster* laranja analisa como o teletrabalho impacta a qualidade de vida no trabalho (Baruch, 2000; Pereira, 2021; Van Sell & Jacobs, 1994), quais as principais vantagens para as organizações e quais fatores econômicos e demográficos alavancam sua disseminação (Sturgeon, 1996).

Por sua vez, o *cluster* azul claro, ao abordar o contexto da pandemia da Covid-19, explora quais as percepções dos teletrabalhadores no que tange às condições de trabalho no cenário pandêmico (Morilla-Luchena et al., 2021) e como a fadiga e a carga mental atuam como fatores de risco no teletrabalho, acentuadas pela necessidade do distanciamento social não planejado (Tresierra & Pozo, 2020). Quanto ao *cluster* roxo, em um dos estudos desenvolvidos, há a exploração da satisfação no trabalho e como as demandas e recursos de trabalho medeiam a relação entre o setor de emprego e a satisfação no trabalho (Gastearena-Balda et al., 2021). O *cluster* vermelho traz como uma das temáticas a satisfação no trabalho no contexto do teletrabalho, e qual o impacto do trabalho remoto na produtividade das empresas (Ulate-Arayal, 2020). Por último, o *cluster* marrom possui, em um de seus estudos, a investigação das formas de aumentar a produtividade, engajamento e motivação dos funcionários em um contexto de implementação do teletrabalho, bem como os principais impactos na qualidade de vida no trabalho (Abdullah & Ismail, 2012).

Discussão dos Resultados e Agenda de Pesquisa

Na esfera do serviço público, Diamond (2008) realizou um estudo de caso num telecentro australiano, evidenciando que, por um lado, a centralidade da gestão foi fundamental para o sucesso do teletrabalho em determinado período; por outro lado, a incapacidade dos gestores em apoiar o arranjo flexível de trabalho pós-fordista, encerrou as atividades no telecentro. Apesar dos resultados apresentados (melhorias na produtividade, satisfação dos teletrabalhadores), a ausência de liderança e o formato tradicional hierárquico de gestão foram mais significativos (Diamond, 2008) do que a qualidade de vida no teletrabalho (QVTe). Neste sentido, revisão de literatura realizada por Van e Jacobs (1994) aponta que o controle excessivo e a falta de confiança formam gestores resistentes aos novos arranjos de trabalho flexíveis. Ademais, o serviço público federal brasileiro (judiciário) foi investigado por Pereira et al. (2021), demonstrando que o teletrabalho pode oferecer melhorias na qualidade de vida e demanda visão estratégica, especialmente por parte dos gestores.

No âmbito do setor privado, destacam-se os estudos realizados por Abdullah e Ismail (2012), Baines (2002) e Mitter (2000). Ao examinarem a eficácia da implementação do teletrabalho na Malásia, Abdullah e Ismail (2012) identificaram que o novo arranjo de trabalho flexível proporcionou melhoria na QVT dos teletrabalhadores malaios, destacando maior senso de controle sobre os papéis exercidos, além da colaboração entre pares, avanço na carreira e bom equilíbrio trabalho-família. No entanto, por meio das análises das histórias de vidas de teletrabalhadores autônomos, Baines (2002) verificou dilemas para alcançar equilíbrio entre trabalho e vida familiar no Reino Unido, como por exemplo, a inadequação do espaço físico do lar para o desenvolvimento do trabalho, falta de treinamento e capacitação profissional, isolamento profissional, tensão e conflitos familiares. A temática equilíbrio trabalho-família também foi sinalizada por Van e Jacobs (1994).

Cabe destacar que os estudos de Abdullah e Ismail (2012) e Baines (2002) estão temporalmente separados por um período de dez anos e, apesar de serem teletrabalhadores do setor privado, os entrevistados de Baines (2002) são autônomos mantendo um vínculo de trabalho diferente dos teletrabalhadores malaios. Outro importante aspecto é discutido por Mitter (2000), ao considerar que a natureza do teletrabalho no contexto indiano é determinada não apenas por fatores tecnológicos, mas, principalmente por aspectos culturais, ressaltando que, para contribuir com o desenvolvimento sustentável, as organizações (sejam privadas, públicas ou atuantes no terceiro setor) devem considerar os contextos sociais, econômicos e

culturais que moldam as vidas das pessoas envolvidas, especialmente os grupos tradicionalmente desfavorecidos.

As organizações públicas e privadas conjuntamente estão representadas nas pesquisas de Morilla-Luchena et al. (2021), Gastearena-Balda et al., (2021), Ojala et al., (2014), Ojala (2011) e Baruch (2000). Ao analisarem o perfil e percepção dos teletrabalhadores do serviço social espanhol em relação às condições de trabalho, Morilla-Luchena et al. (2021) observaram que o teletrabalho compulsório em função da Covid-19 impactou fortemente o trabalho que era presencial. A adoção das TICs viabilizou a adaptação do trabalho no momento de crise, criando maior flexibilidade e equilíbrio trabalho-vida pessoal, reorganizando atividades administrativas que se mostraram mais efetivas no formato não presencial (Morilla-Luchena et al., 2021). No entanto, os teletrabalhadores perceberam um aumento da jornada de trabalho e a sensação de não se desligar do trabalho, sinalizando atenção para possíveis riscos psicossociais oriundos desta situação de teletrabalho (Morilla-Luchena et al., 2021), ou até mesmo, problemas de abuso de substâncias como por exemplo, álcool e drogas ilícitas que também impactam na QVTe (Barton, 2002). Além disso, a pesquisa revela que o perfil predominante para um possível programa de teletrabalho no serviço social espanhol, seria formado por pessoas casadas ou divorciadas, com filho(a), idosos e servidores públicos (Morilla-Luchena et al., 2021), problematizando o interesse do setor privado e de pessoas solteiras na adoção do teletrabalho.

Importante ressaltar que ao investigarem a QVTe a partir da satisfação de trabalhadores espanhóis, Gastearena-Balda et al., (2021) verificaram que para alcançar melhores níveis de satisfação no trabalho, a gestão deveria dar mais atenção ao teletrabalho como programa institucional, flexibilizando a jornada de trabalho e direcionando recursos para treinamento e instalações. Nesta perspectiva, Gastearena-Balda et al., (2021) apontam que o setor público pode gerar um ambiente de teletrabalho mais favorável, se comparado ao setor privado, o que corrobora com as descobertas de Morilla-Luchena et al. (2021). Ademais, os estudos de Gastearena-Balda et al., (2021) foram conduzidos com trabalhadores que ainda não realizaram o teletrabalho, mas que consideraram o arranjo de trabalho flexível como oportunidade para promover a QVT.

No contexto finlandês, Ojala et al., (2014) investigaram a flexibilidade do teletrabalho e o trabalho extra informal que é realizado em casa. Desse modo, o estudo constatou que as horas extras informais que são realizadas no espaço de casa, além de colocar em risco a saúde e bem-estar dos trabalhadores, impactam de forma negativa a interface trabalho-família (Ojala et al., 2014). Neste sentido, Ojala (2011) problematiza a flexibilidade informal, a partir da

realização do teletrabalho no domicílio, durante o tempo que deveria ser livre. O estudo evidencia que teletrabalhadores finlandeses, em princípio, sentem a necessidade de separar o local de trabalho da vida pessoal, mesmo que isso ocorra dentro de casa; porém, são poucos que mantêm claramente os limites (Ojala, 2011). Consoante aos estudos de Morilla-Luchena et al. (2021), o perfil dos teletrabalhadores finlandeses traçado por (Ojala, 2011) apontam que mulheres casadas e pessoas que tem filhos(as) têm mais chances de experimentar qualidade de vida no teletrabalho, confirmando as contribuições de Van e Jacobs (1994).

Outrossim, Baruch (2000) explora a percepção dos teletrabalhadores em relação à QVT no contexto do Reino Unido. O estudo indica melhores índices de desempenho organizacional e QVTe, enfatizando a importância da cultura organizacional, relação de confiança entre líderes, liderados e pares, além da definição de papéis (Baruch, 2000). Os achados destacam a autodisciplina, motivação, a disponibilidade de espaço em casa e o gerenciamento das atividades. Todavia, a relação trabalho-família requer atenção na adesão ao teletrabalho, especialmente para pessoas que têm crianças pequenas (Baruch, 2000), ou outros dependentes que necessitam de cuidados diferenciados.

Além disso, o estudo de Grant et al. (2013) se destaca por ser o único realizado no âmbito dos setores, público, privado e terceiro setor (a partir do *corpus* analisado). É no contexto do Reino Unido que Grant et al. (2013) exploram como o teletrabalho impacta o bem-estar, a eficácia no trabalho e o equilíbrio entre vida e trabalho. Neste sentido, foi possível constatar que os teletrabalhadores demonstraram comportamentos adaptativos e habilidades no (auto)gerenciamento do teletrabalho com eficácia, enfatizando a comunicação e o relacionamento de confiança que mantinham com os(as) líderes e pares; impactando o bem-estar dos teletrabalhadores (Grant et al., 2013). Apesar da melhoria no equilíbrio entre vida profissional e familiar, os teletrabalhadores afirmam que o acesso constante à tecnologia produz dificuldades de se desligarem completamente do trabalho e impor limites (Grant, Wallace, & Spurgeon, 2013), contribuindo com as discussões de Morilla-Luchena et al. (2021) e (Ojala, 2011) nessa verve. Logo, o excesso de trabalho afeta o bem-estar, a saúde de teletrabalhadores e pode provocar o esgotamento (*burnout*), atribuindo aos gestores a responsabilidade de garantir a comunicação e verificar a carga horária de trabalho, bem como o desempenho e o bem-estar (Grant, Wallace, & Spurgeon, 2013), finalmente promovendo a qualidade de vida no teletrabalho.

Adicionalmente à discussão sobre QVTe, Ulate-Araya (2020) considera que o teletrabalho apresenta eficácia quando relacionado à satisfação no trabalho e afeta positivamente a produtividade dos teletrabalhadores, desde que a organização apoie a

implementação e sua execução, valorizando inclusive a segurança cibernética abordada por Sturgeon (1996). Assim, o programa de teletrabalho deve ser formulado a partir de padrões éticos, além de pautar a QVT para os teletrabalhadores (Ulate-Araya, 2020). Nesta perspectiva, o estudo de Tresierra & Pozo (2020) contribui ricamente para a temática de QVTe ao problematizar a carga mental e fadiga no teletrabalho, notadamente por considerar o contexto de pandemia provocado pela Covid-19. De tal modo, Tresierra & Pozo (2020) observam que os riscos psicossociais – mencionados por Morilla-Luchena et al. (2021) e Barton (2002) – são inerentes às transformações no mundo do trabalho e comprometem a QVTe, reclamando atenção especial para os cuidados com a saúde mental das pessoas que foram inseridas no teletrabalho compulsório em função da pandemia global (Tresierra & Pozo, 2020).

É indispensável reconhecer as limitações metodológicas do presente estudo ao focar exclusivamente as bases de dados internacionais *Web of Science* e *Scopus*, além de considerar somente artigos científicos publicados em periódicos. Sugere-se a ampliação da discussão do tema a partir de outras bases, além da busca por teses, dissertações e artigos publicados em congressos.

Com base no *corpus* analisado, foi possível identificar que o campo de estudos sobre qualidade de vida no teletrabalho expressa urgência na atualização das pesquisas e propostas que tenham implicações práticas para os indivíduos, organizações e sociedade, com especial atenção ao complexo cenário imposto pela Covid-19, já vislumbrando também o contexto pós-pandêmico. Nesta perspectiva, evidencia-se a escassez de pesquisas longitudinais, quantitativas e multimétodos sobre a QVTe, indicando lacunas de publicações para estudos ulteriores.

Considerando as sugestões de pesquisas futuras apresentadas pelos artigos analisados, cabe destacar temas, como por exemplo: (i) bem-estar, desempenho, personalidade, apoio familiar, efeitos positivos e negativos da comunicação e relações interpessoais de teletrabalhadores, a gestão do teletrabalho no contexto pandêmico (Morilla-Luchena et al., 2021); (ii) saúde ocupacional, comunicação organizacional, relação entre QVT e produtividade no teletrabalho (Pereira et al., 2021); (iii) relação entre teletrabalho e sedentarismo, impacto do teletrabalho nas taxas de divórcio, condições crônicas de saúde causadas pela postura corporal inadequada durante o teletrabalho – dor lombar, síndrome do túnel do carpo, entre outras doenças (Ulate-Araya, 2020); (iv) impacto do teletrabalho na saúde mental dos teletrabalhadores (Grant et al., 2013).

Por fim, encerra-se esta discussão, propondo-se questionamentos que se traduzem em desafios para inspirar novas oportunidades de pesquisa, a saber: (i) de que forma a percepção

familiar sobre teletrabalho impacta a QVT de teletrabalhadores? (ii) quais são as implicações ergonômicas que afetam a QVTe? (iii) quais são os riscos psicossociais que mais afetaram os trabalhadores que vivenciaram o teletrabalho compulsório em virtude da Covid-19? (iv) quais foram os maiores desafios que impactaram a QVTe durante o isolamento social no contexto pandêmico? (v) quais foram as melhores descobertas e vantagens na adoção do teletrabalho compulsório? (vi) como promover a QVTe durante e pós pandemia?

Conclusão

Ao analisar o estado da arte da produção internacional sobre qualidade de vida no contexto do teletrabalho, retratando os itinerários de pesquisa, bem como elaborando uma agenda para estudos futuros, a partir dos novos desafios e oportunidades elencados, o objetivo desta revisão sistemática foi alcançado. Considerando a lacuna de pesquisas que revisaram a literatura sobre QVTe, o presente artigo traduz um esforço seminal em reunir essas produções científicas, desnudando novas possibilidades de investigar e compreender o fenômeno.

Se a QVT já era considerada importante objeto de estudos nos tempos das antigas civilizações, nos contextos pandêmico e pós-pandêmico, a QVTe torna-se temática fundamental na criação de programas, políticas e práticas de gestão de pessoas, (des)organizando as rígidas e controladoras estruturas que insistem em permanecer no passado. Este estudo evidencia que a QVTe é tema crucial para diferentes áreas de pesquisas, como por exemplo, administração, economia, filosofia, psicologia, sociologia, saúde ocupacional, saúde pública e pesquisa clínica. Assim, a QVTe é tema essencialmente multidisciplinar, ensejando a participação de trabalhadores, gestores, estudantes, pesquisadores, acadêmicos e outras pessoas da sociedade interessadas na promoção de qualidade de vida no (tele)trabalho a partir da tríade indivíduo-trabalho-organização, privilegiando a saúde e o bem-estar rumo a uma gestão de pessoas cada vez mais estratégica e humanizada.

3. MÉTODO

O capítulo do método é composto por seis sessões que especificam os métodos e as técnicas adotadas no presente estudo: tipo e descrição geral da pesquisa, modelo de pesquisa, caracterização da população e da amostra, caracterização das organizações, definição do instrumento de pesquisa, os procedimentos de coleta e análise de dados e, por último, os cuidados éticos da pesquisa.

3.1 Tipo de descrição geral da pesquisa

Em linhas gerais, o presente estudo trata de uma pesquisa descritiva e explicativa, de natureza quantitativa e, quanto ao horizonte temporal, de corte transversal. Além disso, utilizou uma *survey* para obtenção dos dados e informações dos respondentes.

A pesquisa descritiva objetiva descrever processos, mecanismos e relacionamentos contidos no objeto estudado (Neuman, 1997), pretendendo “descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade” (Triviños, 1987, p. 110).

Os objetivos específicos que compõem a parte descritiva da pesquisa são I, II, III e V:

Objetivo específico I: Identificar a percepção dos servidores quanto à liderança;

Objetivo específico II: Identificar a percepção dos servidores quanto às práticas de gestão de pessoas das organizações em que trabalham;

Objetivo específico III: Identificar a percepção dos servidores quanto à qualidade de vida no teletrabalho;

Objetivo específico V: Descrever as percepções dos servidores quanto às principais dificuldades para realização do teletrabalho, bem como sugestões propostas por eles para enfrentar tais dificuldades.

A parte explicativa do estudo vem para complementar a descritiva. Os estudos explicativos, além de registrarem e analisarem os fatos, como ocorre na descritiva, também permitem inferir com base nos dados (Barros & Lehfeld, 2007; Gil, 1999; Marconi & Lakatos, 2011). Esse tipo de pesquisa busca determinar as influências de outras variáveis nos resultados e manifestações dos fenômenos observados (Silva, 2014).

O objetivo específico IV é interpretado como um objetivo de caráter explicativo, visto que avalia a relação existente entre as variáveis estudadas e tem a finalidade de explicar o

porquê da ocorrência do fenômeno e se ela está atrelada ou não à presença de outra(s) variável/variáveis (Saunders et al., 2019).

Objetivo específico IV: Avaliar a influência da liderança e das práticas de GP nos fatores da qualidade de vida dos servidores pesquisados, quais sejam, autogestão, contexto, infraestrutura, estrutura tecnológica e sobrecarga de trabalho;

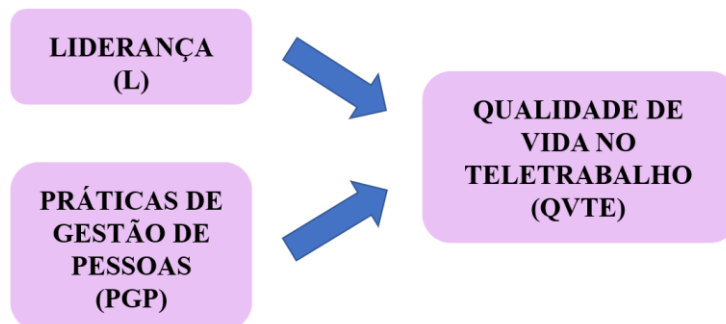
Quanto aos meios, foi utilizado *survey*, levantamento, para atingir os objetivos enunciados. Este levantamento representa um método de pesquisa para captação de dados e informações a respeito das características de um determinado grupo que representa uma população (Alyrio, 2009). As principais vantagens desta técnica de levantamento são: o conhecimento direto da realidade; economia e rapidez; e quantificação. Além disso, estudos de levantamentos envolvem interrogação direta das pessoas, amostragem, uso de métodos quantitativos e aplicação de questionários (Silva, 2014).

A natureza quantitativa do estudo é justificada pelo fato do trabalho se utilizar de medidas previamente estabelecidas, cujos resultados sejam quantificáveis, garantindo o estabelecimento de conclusões seguras e confiáveis (Gil, 1999; Cervo, 2002), principalmente por se tratar de um questionário montado com escalas validadas.

Devido ao fato de a coleta de dados ter ocorrido em um único momento do tempo, (Hair et al, 2018), conclui-se que se trata de um recorte temporal transversal.

3.2 Modelo de Pesquisa

A relação entre as variáveis foi analisada a partir da compreensão de que as variáveis independentes são a liderança e as práticas de GP e a variável dependente, é a qualidade de vida no teletrabalho. Cada variável foi subdividida em seus respectivos fatores, conforme mostra a Figura 15.

Figura 15*Modelo de pesquisa*

A Tabela 9 descreve as variáveis que serão estudadas.

Tabela 9*Classificação e definição das variáveis de pesquisa*

Variável	Classificação	Definição	Fatores Componentes
Liderança	Independente	<p>Bass (1990, p. 19) define liderança como a “interação entre dois ou mais membros de um grupo que frequentemente envolve a estruturação ou reestruturação de uma situação e as percepções e expectativas dos membros”.</p> <p>Liderança pode ser definida como o exercício da influência sobre as pessoas nas organizações para que esforços coletivos alcancem objetivos compartilhados (Yukl, 2012).</p>	<p>Foco em Pessoas</p> <p>Foco em Resultados</p>

Práticas de Gestão de Pessoas	Independente	As Práticas de GP são entendidas como propostas articuladas e integradas às estratégias organizacionais, no que diz respeito às relações humanas, com vista à promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos (Demo et al., 2020).	Relacionamento TD&E Avaliação de Desempenho e Competências
Qualidade de Vida no Teletrabalho	Dependente	A Qualidade de Vida no Teletrabalho constitui-se no conjunto de práticas de gestão que promovem a predominância de emoções positivas no teletrabalho, permitindo satisfação e realização pessoal e profissional (Andrade, 2020).	Autogestão Contexto Infraestrutura Estrutura Tecnológica Sobrecarga de Trabalho

3.3 Caracterização do setor

O setor escolhido para a aplicação da pesquisa foi o setor público brasileiro e diferentes órgãos públicos do Distrito Federal serviram de *locus* para a pesquisa tais como Superior Tribunal de Justiça, Superior Tribunal Federal, Ministério Público da União, Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios e Universidade de Brasília.

De acordo com a Constituição Federal de 1988, a Administração Federal compreende a Administração Direta e a Administração Indireta, constituídas pelos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios e das categorias de

entidades, dotadas de personalidade jurídica própria, respectivamente (*Lei nº 200, de 25/02/1967*). As entidades dotadas de personalidade jurídica própria são: autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas. Desta forma, qualquer organização que se enquadre na especificação de Administração Federal integra o setor público.

A Administração Pública pode ser definida como sendo um conjunto de pessoas jurídicas e órgãos aos quais possuem a função administrativa do Estado segundo a lei (Di Pietro, 2002). Segundo Nakamura (2019), o serviço público deve ser um meio para o Estado promover os direitos sociais e, desta forma, é possível que a lei transforme qualquer atividade econômica em serviço público. Portanto, é possível que uma atividade que não é considerada um serviço público passe a ser, de acordo com a necessidade que o Estado possui de atender aos interesses da sociedade.

Serviço público é toda a atividade que objetiva a satisfação da necessidade coletiva promovida pela administração pública (Di Pietro, 2002). O serviço público brasileiro passa por uma série de transformações à medida que novas tecnologias de informação e comunicação surgem (Matias-Pereira, 2013) e diante da constante necessidade de modernização da administração pública no Brasil (Guerra, 2020), observa-se que existe a necessidade de trazer essa pauta para dentro do funcionalismo público. Neste sentido, o serviço público é um ambiente propício para o estudo do teletrabalho e de que forma as práticas de gestão de pessoas impactam a qualidade de vida do servidor em *home office*, principalmente pela necessidade de mudanças na forma de atuação dos gestores, cooperação e convivência fora do espaço físico do órgão (Alves, 2018).

3.4 Caracterização da população e da amostra

A população é o conjunto composto por todos os elementos a serem estudados, que tenham pelo menos uma variável em comum (Morettin, 2010). Neste sentido, o universo dessa pesquisa foi caracterizado pelos servidores públicos das organizações que foram investigadas, tendo como variável comum ser servidor público e estar em regime de teletrabalho há pelo menos um mês.

Para o presente estudo, a técnica de amostragem não probabilística e por conveniência foi adotada devido à seleção dos elementos mais disponíveis para a obtenção do estudo realizado pelo autor (Hair et al, 2018).

Para que o estudo seja mais fidedigno, as pesquisas das áreas aplicadas e comportamentais devem contar com amostra mínima com poder estatístico maior que 0,80. Objetivando representar a análise do poder estatístico, têm-se três variáveis envolvidas na inferência estatística, sendo elas: tamanho da amostra (N), critério de significância (α) e efeito do tamanho da organização (ES) (Cohen, 1992). O *software* G-Power viabiliza este cálculo.

Assim, de acordo com o *software* G-Power, a amostra mínima necessária com poder estatístico de 95% para as análises aqui propostas (regressões lineares) é de, no mínimo, 138 sujeitos. Entretanto, contando com eventuais perdas no processo de tratamento de dados, a amostra alvo era de 180 questionários.

3.4.1 Tratamento de dados

No total, foram 169 questionários respondidos online e voluntariamente por meio do *Google Forms* e a primeira etapa de tratamento de dados teve início com a migração desses dados para o *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Após esta etapa, os questionários incompletos (*missing values*) foram excluídos por meio do método *listwise* (Tabachnick & Fidell, 2019). Ao total, foram encontrados 8 casos de dados faltantes, de modo que a amostra após esse passo foi de 161 respondentes.

Com relação aos *outliers*, o critério de eliminação das respostas é dado pela seleção de valores que destoam das médias dos dados em questão, visto que podem afetar os valores dos coeficientes de regressão estimados caso não sejam eliminados. Foi considerando o método Mahalanobis, seguindo os pressupostos de Tabachnick & Fidell (2019). Partindo da tabela do qui-quadrado (χ^2), com índice de significância $p < 0,005$, considerando a existência de 52 variáveis, obteve-se o valor de $\chi^2 = 79,49$. Foram identificados 17 *outliers*, que foram eliminados, resultando em uma amostra final de 144 respondentes para serem estudados, garantindo um poder estatístico de 95%.

Em seguida, foram realizadas as análises de multicolinearidade e singularidade, que avalia se os itens estão muito relacionados entre si ou se não há nenhuma correlação entre eles, levando em consideração valores de tolerância maiores que 0,1 e valores de fator de inflação de variância (*variance inflation factor – VIF*) inferiores a 10,0 (Hair et al., 2018). Os critérios foram atendidos e, portanto, problemas de multicolinearidade e singularidade não foram identificados.

Sucedeu-se à análise dos pressupostos para o uso de análises multivariadas, por meio de gráficos de probabilidade normal e gráficos de resíduos (Hair et al., 2018). Constatou-se que

há linearidade, normalidade e homoscedasticidade dos dados, confirmando todos os pressupostos.

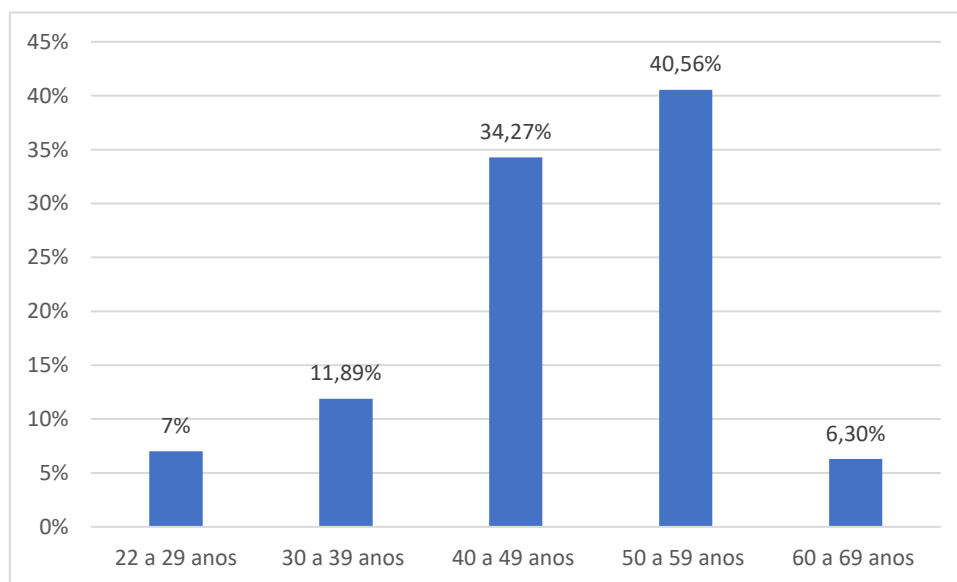
3.4.1.2 Perfil da amostra

No questionário, também havia questões sociodemográficas, que possibilitaram definir o perfil da amostra deste estudo, que valeu das seguintes variáveis: idade, gênero, grau de escolaridade e tempo em teletrabalho. A partir das informações coletadas, foi possível definir um perfil da amostra final dos 144 respondentes.

Em relação à idade dos respondentes, a média foi de 47,41 anos. A mediana de idades foi de 49 e a moda 54. A maioria dos respondentes possui entre 50 e 59 anos, o que corresponde a 40,56% da amostra e 74,82% possuem entre 40 e 59 anos, sendo a idade máxima respondida de 69 anos. Com isso, revela-se um perfil de meia idade para os servidores públicos que estão em regime de teletrabalho que participaram da pesquisa. A Figura 16 aponta as idades dos participantes distribuídas em faixas.

Figura 16

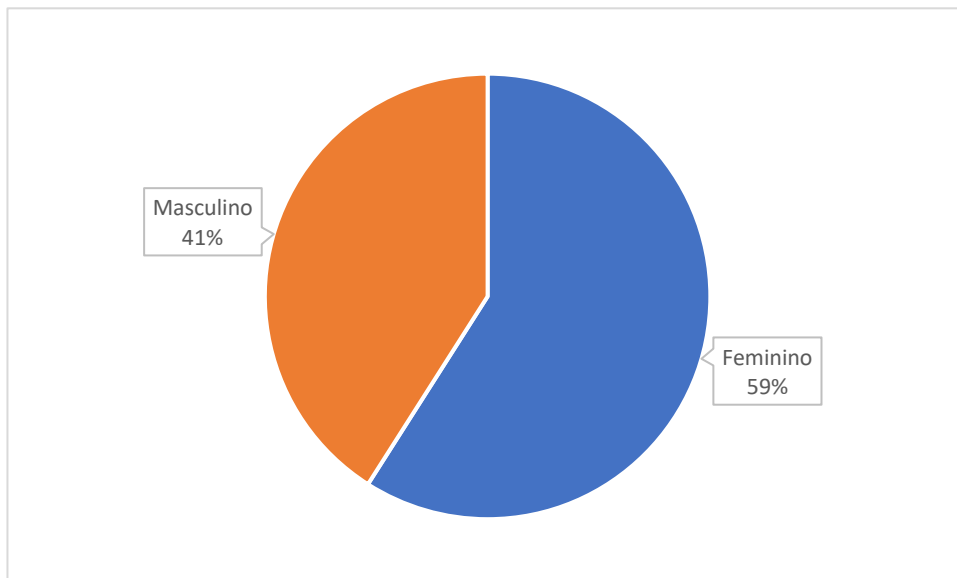
Faixas de idade dos participantes da pesquisa



Quanto ao gênero, a amostra teve 59,03% de público respondente feminino e 40,97% masculino, conforme indica a Figura 17.

Figura 17

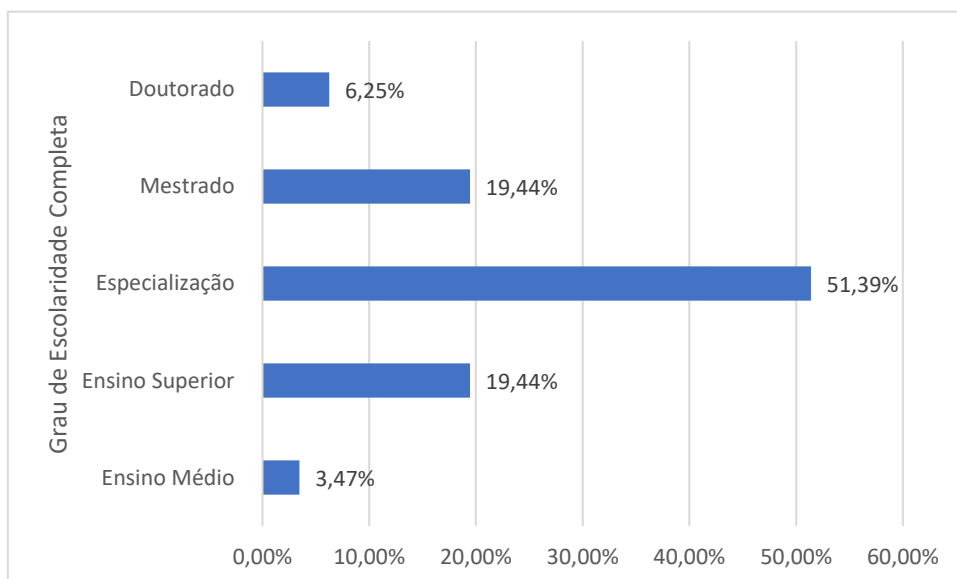
Gênero dos participantes da pesquisa



Quanto ao grau de escolaridade, houve predominância de participantes com especialização completa, representando 51,39% da amostra. Seguindo em ordem decrescente de representatividade na amostra, aparece ensino superior e mestrado, ambos com 19,44%, doutorado com 6,25% e, por fim, ensino médio completo com 3,47%. A Figura 18 indica o grau de escolaridade dos respondentes.

Figura 18

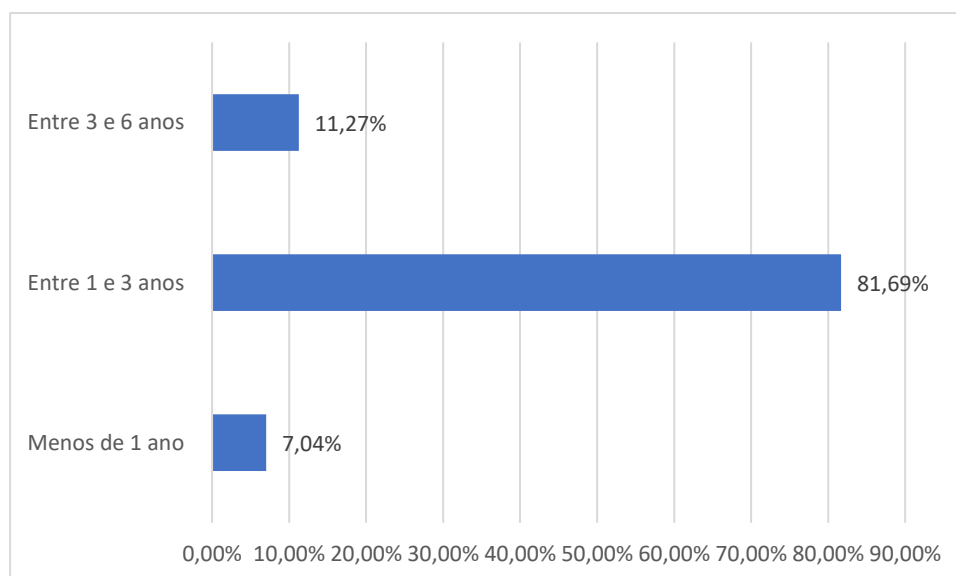
Grau de escolaridade dos participantes da pesquisa



O tempo de serviço em teletrabalho está disposto na Figura 19. Considerando que o tempo mínimo em teletrabalho para responder a pesquisa era de 1 mês e que o maior período de tempo nesse regime entre os respondentes foi de 5 e meio, 7,04% estão há menos de 1 ano, 81,69% entre 1 e 3 anos e 11,27% entre 3 e 6 anos. Há uma predominância do período entre 1 e 3 anos e ela é justificada pela pandemia da Covid-19 e a necessidade de os servidores darem continuidade aos seus trabalhos fora do regime presencial ou exclusivamente presencial.

Figura 19

Tempo em teletrabalho



3.5 Descrição do instrumento de pesquisa

O questionário foi composto por três partes. A primeira parte reuniu três medidas, todas com boas evidências científicas de validade e confiabilidade, quais sejam, uma medida de liderança composta pelos dois fatores (Pessoas e Resultados) da Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança (Mourão et al., 2016), uma medida de práticas de GP composta por 3 fatores (Relacionamento, TD&E e Avaliação de Desempenho e Competências) da Escala de Práticas de Gestão de Pessoas Pública (Costa, 2021), e uma medida de QVTe composta pelos 5 fatores (Autogestão, Contexto, Infraestrutura, Estrutura Tecnológica e Sobrecarga de Trabalho) da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho (Andrade et al., 2020).

A segunda parte continha duas perguntas abertas com o intuito de conhecer as percepções dos participantes quanto às principais dificuldades para realização do teletrabalho,

bem como sugestões para enfrentar tais dificuldades. Por fim, na terceira parte, constaram itens sociodemográficos para fins de caracterização da amostra.

3.5.1 Escala de Liderança: Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança (EHEL)

Foi escolhida a Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança, com o intuito de medir dois fatores específicos: foco nas pessoas e foco nos resultados.

Os 11 itens que compõem a escala (Mourão et al., 2016) foram construídos sob a perspectiva de avaliação dos subordinados, com o suporte teórico na classificação bidimensional de Blake e Mouton (1964). Com relação aos fatores da escala, o fator Foco nas Pessoas possui sete itens e o fator Foco nos Resultados, quatro. Mourão et al. (2016) ainda afirmaram que a medida pode ser aplicada em trabalhadores submetidos a diferentes regimes de emprego.

As cargas fatoriais variam de 0,69 a 0,82 para o fator Foco nas Pessoas e de 0,62 a 0,77 (Alfa de Cronbach = 0,90; Lambda 2 de Guttman = 0,90) para o fator Foco nos Resultados (Alfa de Cronbach = 0,82; Lambda 2 de Guttman a = 0,82) (Mourão et al., 2016).

3.5.2 Escala de Práticas de Gestão de Pessoas Pública (Costa, 2021)

Com o objetivo de avaliar a variável independente práticas de GP, a Escala de Práticas de Gestão de Pessoas Pública (Costa, 2021) foi selecionada. Foram 14 os itens utilizados, correspondentes a 3 fatores da escala. Os fatores em questão são: Relacionamento, Treinamento, Desenvolvimento & Educação (TD&E) e Avaliação de Desempenho e Competências. O fator Condições de Trabalho não foi utilizado porque os itens condizem com a realidade do trabalho presencial e não com a realidade do teletrabalho, foco do presente estudo. Nesta escala, os índices de confiabilidade foram medidos pelo Rho de Joreskog e são todos confiáveis, segundo Chin (1998): 0,90 para Relacionamento (8 itens), 0,81 para TD&E (3 itens) e 0,76 para Avaliação de Desempenho e Competências (3 itens).

3.5.3 Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho (QVTe)

Para a variável dependente Qualidade de Vida no Teletrabalho, foi escolhida a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho (QVTe) (Andrade et al., 2020). A escala é composta por 27 itens, divididos em cinco fatores, e também muito confiáveis: Autogestão do teletrabalho (Alfa de Cronbach = 0,92), Contexto do teletrabalho (Alfa de Cronbach = 0,87), Infraestrutura

de trabalho (Alfa de Cronbach = 0,89), Estrutura Tecnológica (Alfa de Cronbach = 0,86) e Sobrecarga de Trabalho (Alfa de Cronbach = 0,82) (Andrade et al., 2020). Todos os fatores foram utilizados neste trabalho.

Os índices de confiabilidade dos fatores de cada escala que compõem o instrumento de pesquisa estão sumarizados na Tabela 10.

Tabela 10

Índices de confiabilidade dos fatores

Escala	Fatores	Quantidade de itens	Índice de Confiabilidade
Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais	✓ Foco em pessoas	7	0,90
	✓ Foco em resultados	4	0,82
Escala de Práticas de Gestão de Pessoas Pública	✓ Relacionamento	8	0,90
	✓ TD&E	3	0,81
	✓ Avaliação de Desempenho e Competências	3	0,76
Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho	✓ Autogestão do trabalho	11	0,84
	✓ Contexto do teletrabalho	6	0,79
	✓ Infraestrutura de trabalho	3	0,79
	✓ Estrutura tecnológica	3	0,89
	✓ Sobrecarga de Trabalho	4	0,73

O instrumento de pesquisa pode ser visualizado no Apêndice A.

3.6 Procedimentos de coleta e análise de dados

A coleta de dados ocorreu por meio de questionário online, elaborado no *Google Forms*, que começaram a ser disparados no dia 20 de junho de 2022. O período de coleta durou dez dias e os respondentes tiveram acesso aos questionários por meio de redes sociais (WhatsApp, Facebook e Instagram).

Estavam aptos a participar da pesquisa servidores maiores de 18 anos e que atuaram em teletrabalho há pelo menos um mês. O respondente acessou o link disponível em Termo de Consentimento e respondeu ao questionário. Apenas a autora da pesquisa acessou tais informações, de forma a garantir o anonimato e confidencialidade dos participantes. Isto está explicado na carta convite que antecede o termo de consentimento.

Quanto aos procedimentos de análise de dados, no que tange aos três primeiros objetivos específicos, foram feitas análises estatísticas descritivas, com medidas de tendência central e distribuição de frequência. Quanto ao quarto objetivo específico, foram realizadas análises de regressão múltipla linear “forward” (Tabachnick e Fidell, 2019; Field, 2018) para testar os modelos de predição, onde os fatores de liderança e os fatores das práticas de GP são variáveis independentes e cada um dos 5 fatores de QVTeletrabalho são variáveis dependentes, compondo 5 modelos de predição a serem testados. A Regressão Múltipla (RM), segundo Tabachink e Fidell (2019), possibilita a avaliação do relacionamento de variáveis dependentes com variáveis independentes, tendo como resultado uma equação linear de predição da variável dependente.

Por fim, visando à consecução do objetivo V, nuvens de palavras foram realizadas para analisar as respostas às duas questões abertas (dificuldades enfrentadas no teletrabalho e possíveis sugestões para melhoria). Os *softwares* estatísticos utilizados para as análises de dados foram SPSS e *WordClouds*.

3.7 Cuidados éticos de pesquisa

Segundo o Parágrafo Único do Artigo 1º da Resolução N° 510/16 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), pesquisas consultivas, com o anonimato dos respondentes e a confidencialidade das respostas garantidos, como é o caso desta pesquisa, são dispensadas de análise ética pelos Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) e pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa serão explanados seguindo a ordem dos objetivos específicos do presente estudo, propostos na introdução.

4.1 Percepção dos servidores quanto à liderança

O primeiro objetivo específico foi identificar como os servidores percebem a liderança nas organizações investigadas. Deste modo, os 11 primeiros itens do questionário correspondem à liderança (L) e foram respondidos por meio da escala *Likert*, que varia de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente).

A variável Liderança apresentou uma média igual a 4,35 e o desvio padrão de 0,59, menor que 1,0, o que indica que a média é uma medida adequada de tendência central. A moda foi 4. Dado que a média e a moda estão acima do ponto neutro (3,0), pode-se dizer que os servidores percebem a liderança, mas há espaço para melhorias, considerando-se o ponto máximo da escala (5,0).

Com o objetivo de analisar a variável de maneira macro, por meio de seus escores fatoriais, analisou-se isoladamente cada um dos dois fatores que a compõem. Os resultados específicos da média, desvio padrão e moda estão representados na Tabela 11, em ordem decrescente de média.

Tabela 11

Análises estatísticas dos fatores da Escala de Liderança

Fatores	Média	Desvio Padrão	Moda
Liderança com Foco em Resultados (itens 3, 4, 8 e 9)	4,53	0,57	4
Liderança com Foco em Pessoas (itens 1, 2, 5, 6, 7, 10 e 11)	4,26	0,68	4

Analisando a Tabela 11, é possível observar que o fator com foco em resultados obteve a melhor média, com 4,53 (DP = 0,57), mais próxima do ponto máximo da escala *Likert* (5,0) do que do ponto médio (3,0). Esse resultado revela um grau de percepção maior de lideranças com foco em resultado do que com foco em pessoas, que obteve média igual a 4,26 (DP = 0,68), que apesar de ter obtido uma média inferior ao outro fator também apresenta um grau de percepção considerável, visto que a diferença de médias foi pequena.

O item com maior média (4,80 e DP = 0,46) na escala de liderança foi “o gestor preocupa-se com o cumprimento das tarefas de trabalho”, o que indica que há um

monitoramento das atividades, visto que os resultados são importantes indicadores de uma boa gestão. Segundo Bartsch et al. (2021), o gestor precisa valorizar a capacitação dos trabalhadores, bem como a estruturação das tarefas que precisam ser executadas e o acompanhamento dessas atividades mostrou-se importante de acordo com as respostas do questionário.

Os itens 8 e 9 do questionário apresentaram médias praticamente iguais: 4,50 (DP = 0,82) e 4,49 (DP = 0,73), respectivamente. Os dois itens tratam do acompanhamento dos resultados apresentados pelos servidores, sendo eles “o gestor tem o foco voltado para os resultados do trabalho” e “o gestor é atento ao cumprimento dos prazos do trabalho”. É importante alertar que uma liderança com foco em resultados pode interferir em questões que envolvem a qualidade de vida no teletrabalho, principalmente com relação à sobrecarga e, neste sentido, os desafios organizacionais atrelados ao teletrabalho exigem uma resposta da liderança de forma a tornar o teletrabalho mais prazeroso e produtivo (Antonacopoulou & Bento, 2020; Antonacopoulou & Bento, 2018; Antonacopoulou et al., 2019; Antonacopoulou & Georgiadou, 2021).

O trabalho a distância sempre exigiu dos líderes um comportamento mais compreensivo, mas com o surgimento da crise da Covid-19, os líderes passaram a se preocupar em oferecer um suporte instrumental e apoio organizacional ainda maiores para mitigarem os efeitos negativos da pandemia e do teletrabalho compulsório (Bartsch et al., 2021; Rudolph et al., 2021). A liderança orientada para o relacionamento se destaca nesse cenário e ainda que menos expressivo, o foco em pessoas também foi bastante percebido pelos servidores. O item com a segunda maior média da escala de liderança é um item do fator com foco em pessoas e apresentou média de 4,64 (DP = 0,61), sendo ele “o gestor trata os servidores de forma amigável”.

O item com pior avaliação na escala de liderança pertence ao fator com foco em pessoas, sendo ele “o gestor deixa que cada um decida como e quando fazer o seu trabalho”. Ainda que esteja acima do ponto neutro da escala *Likert*, essa avaliação pode ser justificada justamente pelo fato dos itens que envolvem um controle maior dos resultados e prazos terem obtido maiores médias. O que foi analisado é que, em regime de teletrabalho, os gestores possuem uma tendência de exigir mais comprometimento com resultados e prazos dos servidores, por não estarem acompanhando o processo presencialmente.

Pode-se dizer, portanto, que tanto a liderança com foco em resultados, quanto a liderança com foco em pessoas são percebidas pelos servidores das organizações estudadas e que desse modo, a liderança virtual exige mais criatividade (Toleikienė et al., 2020), mais

incentivo a tomada de decisões participativas (Bartsch et al., 2021) e competência na utilização das TICs (Van Wart et al., 2019), para que o trabalho possa ser acompanhado de forma adequada.

4.2 Percepção dos servidores quanto às práticas de gestão de pessoas

O segundo objetivo específico foi identificar como os servidores percebem as práticas de gestão de pessoas nas organizações em que trabalham. Assim, os seguintes 14 itens do questionário correspondem às práticas de gestão de pessoas (PGP) e foram respondidos por meio da escala *Likert*, que varia de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente).

A variável Prática de Gestão de Pessoas apresentou uma média igual a 3,89 e o desvio padrão de 0,69, e a moda foi 4. Dado que a média e a moda estão acima do ponto neutro (3,0), pode-se dizer que os servidores percebem as práticas de gestão de pessoas, ainda que em um grau relativamente baixo, considerando-se o ponto máximo (5,0).

Como realizada na variável de liderança, para contribuir do ponto de vista macro na análise dos resultados, os três fatores que compõem a variável de práticas de gestão de pessoas também foram analisados de forma isolada. Os resultados específicos da média, desvio padrão e moda estão representados na Tabela 12, em ordem decrescente de média.

Tabela 12

Análises estatísticas dos fatores da Escala de Práticas de Gestão de Pessoas

Fatores	Média	Desvio Padrão	Moda
Treinamento, Desenvolvimento e Educação (itens 9, 10 e 11)	4,1	0,97	5
Relacionamento (itens 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8)	3,91	0,69	4
Avaliação de Desempenho e Competências (itens 12, 13 e 14)	3,62	0,96	5

Analisando a Tabela 12, percebe-se que o fator “treinamento, desenvolvimento e educação” obteve a melhor avaliação dentre os demais fatores, com média 4,10 (DP = 0,97), seguido por “relacionamento” com média 3,91 (DP = 0,69) e “avaliação de desempenho e competências” com 3,62 (DP = 0,96).

O item com maior percepção dentro das variáveis de PGP foi “os servidores da organização em que trabalho são prestativos”, média 4,27 (DP = 0,68) e é item do fator “relacionamento” da escala. Os gestores em situações de teletrabalho devem presar pela reciprocidade, troca social, confiança mútua e o desenvolvimento das relações eficazes no trabalho (De Vries et al., 2019) e isso explica o fato desse item ter sido bastante percebido pelos

servidores que responderam o questionário. Ainda na temática de prestatividade, o contexto da pandemia da Covid-19 ampliou os incentivos à adoção de arranjos mais flexíveis de trabalho (Adamovic et al., 2021), onde a prestatividade entre líderes e equipes e, também, entre os colegas, pode cooperar para melhores níveis de comprometimento organizacional (Malik et al., 2016; Martin & MacDonnell, 2012) e desempenho (Kotey & Sharma, 2016; Martínez-Sánchez et al., 2008).

A segunda maior média entre os itens foi 4,24 (DP = 0,82), também pertencente ao fator relacionamento, do item “a organização em que trabalho trata os servidores da organização com respeito”. De acordo com De Vries et al. (2019), precisa ocorrer reciprocidade, troca social e confiança mútua nas relações no contexto do teletrabalho, bem como uma maior compreensão por parte dos gestores quanto a nova configuração de trabalho, com comunicação sensível (Toleikienė et al., 2020), a fim de promover um ambiente respeitoso quanto à diversidade de realidades entre os trabalhadores (Van Wart et al., 2019).

O item com menor percepção dentro das variáveis de PGP foi “Na organização em que trabalho, a avaliação de desempenho auxilia a elaboração de um plano de desenvolvimento profissional dos servidores”, com moda igual a 3, sendo ela a melhor medida de tendência central, visto que o desvio padrão foi maior que 1,00 (DP = 1,20). Esse item, considerado um ponto crítico na discussão do presente estudo, no que tange às práticas de gestão de pessoas, deve servir de alerta para os gestores, pois ficou no ponto neutro. De acordo com Davidescu et al. (2020), as PGP devem atrair, motivar e reter trabalhadores em prol da sobrevivência da organização, a partir de TD&E e avaliação de desempenho, por exemplo. A obtenção desses conhecimentos dá recursos para que os gestores tracem estratégias e planos de desenvolvimento profissionais dos servidores. O que o item indica é que isso não está ocorrendo de forma tão perceptível e que, portanto, os gestores avaliam o desempenho e os resultados apresentados, mas não direcionam ou não direcionam corretamente os servidores no sentido de planejamento para um maior desenvolvimento profissional.

O segundo pior item avaliado pelos servidores foi “a organização em que trabalho estimula a participação dos servidores nas tomadas de decisão”, apresentando média de 3,28 (DP = 1,09) e moda 3,0. Com o aumento da adoção do teletrabalho, ocorreu o fenômeno de aumento do tempo de espera no processo de tomada de decisão (Raguseo et al., 2015), além de uma redução da visibilidade e oportunidade de ascensão na carreira (Adamovic et al., 2021; Malik et al., 2016; Maruyama & Tietze, 2012; Raguseo et al., 2015), o que pode justificar o fato de os servidores respondentes do presente estudo não perceberem tanto suas participações nas tomadas de decisão após a implementação do regime de teletrabalho.

4.3 Percepção dos servidores quanto à qualidade de vida no teletrabalho

O terceiro objetivo específico foi identificar como os servidores percebem a qualidade de vida no teletrabalho nas organizações em que trabalham. Assim, os seguintes 27 itens do questionário correspondem à qualidade de vida no teletrabalho (QVTE) e foram respondidos por meio da escala *Likert*, que varia de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente).

A variável Qualidade de Vida no Teletrabalho apresentou uma média igual a 4,09 e o desvio padrão de 0,47, e moda de valor 4. Dado que a média e a moda estão acima do ponto neutro (3,0), pode-se dizer que os servidores percebem qualidade de vida no teletrabalho, em um grau relativamente alto, considerando-se o ponto máximo (5,0).

A escala desta variável é composta por cinco fatores e, partindo deles, é possível realizar uma análise macro a respeito dessas percepções. Os resultados específicos da média, desvio padrão e moda estão representados na Tabela 13, em ordem decrescente de média.

Tabela 13

Análises estatísticas dos fatores da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho

Fatores	Média	Desvio Padrão	Moda
Autogestão do teletrabalho (itens 1 a 11)	4,55	0,58	5
Estrutura tecnológica (itens 21, 22 e 23)	4,47	0,68	5
Infraestrutura de trabalho (itens 18, 19 e 20)	4,31	0,78	5
Contexto do teletrabalho (itens 12 a 17)	4	0,81	5
Sobrecarga de Trabalho (itens 24 a 27)	2,5	0,94	2

A partir da análise da Tabela 13, percebe-se que o fator “autogestão do teletrabalho” obteve a melhor avaliação dentre os demais fatores da variável, com média 4,55 (DP = 0,58), seguido por “estrutura tecnológica”, 4,47 (DP = 0,68), “infraestrutura de trabalho”, 4,31 (DP = 0,78), “contexto do teletrabalho”, 4 (DP = 0,81) e “sobrecarga de trabalho”, 2,5 (DP = 0,94, sendo esse último fator o pior avaliado de todo o presente estudo. A média inferior ao ponto neutro (3,0) indica que os servidores percebem a sobrecarga atrelada ao teletrabalho.

Diferentemente dos demais fatores, o fator “sobrecarga de trabalho” parte de uma prerrogativa negativa (quanto mais alto, pior). Por isso, teve seus valores invertidos no *software* SPSS para que a análise desse fator seguisse a referência de análise dos demais fatores e variáveis da pesquisa. Assim, médias altas indicam que não há sobrecarga (boa avaliação) e médias baixas que há sobrecarga (avaliação ruim). Partindo desse princípio, o item com a pior média e conseqüentemente a pior avaliação de todo o questionário foi “com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido (a)”, apresentando média 2,97 (DP = 1,25) e moda

igual a 3. Ou seja, há sobrecarga. Considerando que a qualidade de vida no teletrabalho está atrelada a diversos fatores e que também é influenciada por questões pessoais do trabalhador (Van Sell & Jacobs, 1994), é compreensível que cada trabalhador tenha uma percepção específica da adequação do regime de teletrabalho na sua rotina profissional e pessoal. O que se pode perceber a partir do item de menor avaliação foi que os trabalhadores sentem que precisam trabalhar mais para serem reconhecidos e, de acordo com Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), o teletrabalho pode apresentar barreiras para ascensão na carreira, justamente pelo fato de os resultados precisarem ser mais expressivos no regime remoto do que no presencial.

Ainda na linha de raciocínio da sobrecarga de trabalho que o teletrabalho acarreta, o fator “sobrecarga de trabalho” foi o pior avaliado e corresponde aos itens 24 ao 27 da escala de qualidade de vida no teletrabalho. Apesar das médias terem sido as menores, os desvios padrões apresentaram valores maiores que 1, o que nos faz voltar o olhar à moda. A segunda pior moda do estudo foi a do item 25 “no teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados”. Devido ao aumento da flexibilidade de horário e local de trabalho (Chung & van der Lippe, 2018) e aumento da autonomia do trabalhador (Dima et al., 2019), a organização espera um melhor desempenho dos funcionários aumentando a cobrança por resultados, de modo que, infelizmente, a sobrecarga tem caracterizado bastante o mundo do teletrabalho.

O maior ponto positivo percebido pelos servidores do presente estudo, com relação à qualidade de vida no teletrabalho, foi a aproximação dos servidores com as suas famílias. O item de número 7, do fator “autogestão do teletrabalho” diz “o teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família” e foi avaliado com média 4,80 (DP = 0,60). A prioridade dos servidores que estão em teletrabalho é o equilíbrio trabalho-vida (*Work Life Balance - WLB*) (Abdullah & Ismail, 2012), visto que as diferenças individuais afetam a aceitabilidade dos modelos remotos (Olson, 1991). Apesar de a carga de trabalho ser um ponto crítico a ser repensado pelos gestores do teletrabalho, o maior controle por parte dos funcionários também pode ser um fator significativo para a redução do estresse, colaborando com a satisfação do trabalhador (Sturgeon, 1996). O tempo a mais junto à família percebido pelos servidores pode contribuir para esse sentimento de satisfação. A maior interação com a família e mais privacidade foi um ponto positivo do teletrabalho também abordado por Filardi et al. (2020).

É importante lembrar que os itens do questionário medem a percepção individual dos servidores quanto a determinadas questões e, portanto, não há consenso no que seja negativo ou positivo. Com relação ao aumento do tempo com a família, por exemplo, existem percepções positivas, como mencionado no parágrafo anterior nos estudos de Filardi et al. (2020) e Sturgeon (1996), mas também negativas como com relação às dificuldades para

conciliar família, vida social e trabalho, devido a sobreposição de tarefas domésticas e laborais, interrupções durante o horário de trabalho e infração do espaço físico (Morilla-Luchena et al., 2021; Ojala et al., 2014; Pereira et al., 2021). Há uma redução do deslocamento casa-trabalho (Maruyama & Tietze, 2012), o que proporciona que o servidor passe mais tempo com a sua família. Porém, parece que esse tempo é compensado no aumento da carga horária de trabalho (Messenger et al., 2018).

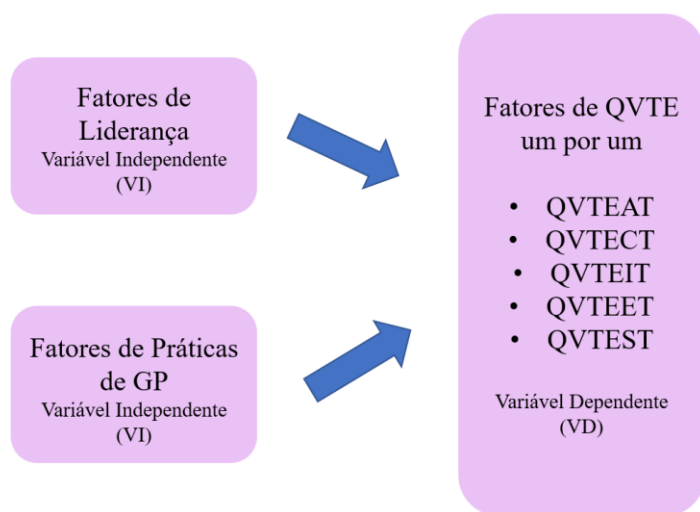
Apesar da sobrecarga de trabalho e das dificuldades em conciliar vida profissional e familiar, parece ser possível afirmar que os servidores estão satisfeitos com suas rotinas em trabalho remoto, levando em consideração que o segundo item com melhor avaliação foi “sinto-me satisfeito(a) ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho” com média 4,63 (DP = 0,77).

4.4 Predição da liderança e das práticas de GP sobre os fatores da qualidade de vida no teletrabalho

O quarto objetivo específico desta pesquisa foi avaliar a influência da liderança e das práticas de GP nos fatores da qualidade de vida dos servidores pesquisados. Para isso, a técnica estatística de regressão múltipla linear foi utilizada, visto que a partir dela é possível quantificar e inferir a relação entre uma variável dependente (VD) e variáveis independentes (VIs) (Tabachnick & Fidell, 2019). Optou-se por usar a opção “forward” de regressão porque insere os preditores não de maneira aleatória, mas de acordo com a correlação da VD com as VIs (Field, 2018). As análises foram realizadas com cada um dos cinco fatores que compõem a escala de qualidade de vida no teletrabalho, compondo 5 regressões lineares.

Assim, para analisar a influência da liderança e das práticas de GP nos fatores de QVTE, foram realizadas regressões múltiplas por fator. Cada um dos fatores que compõem a escala representa variáveis dependentes (critérios) e os fatores das escalas de liderança e práticas de GP são variáveis independentes (preditores).

Com o objetivo de facilitar o entendimento da análise, a Figura 20 mostra como a regressão foi realizada neste estudo. As setas indicam as relações que foram analisadas, partindo do princípio que os fatores de liderança e práticas de gestão de pessoas integram, juntos, as variáveis independentes e cada um dos fatores de QVTE são as variáveis dependentes de suas respectivas regressões.

Figura 20*Modelo de Regressão*

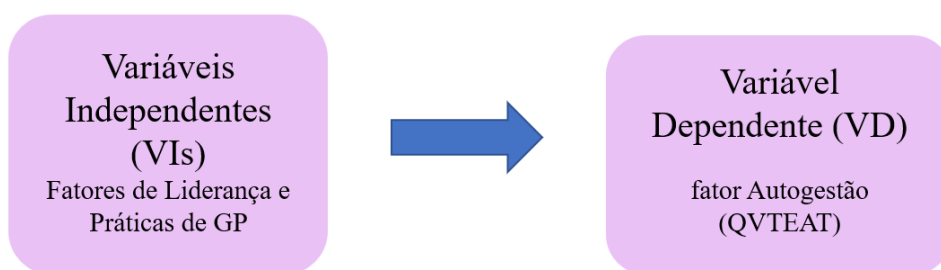
Seguindo Tabachnick e Fidell (2019), cinco equações foram estabelecidas com o objetivo de viabilizar a análise das regressões:

- **Primeira equação:** deve-se regredir as VIs e a VD (QVTEAT). Feito isso, espera-se que as VIs expliquem uma porção significativa da variação da VD.
- **Segunda equação:** deve-se regredir as VIs e a VD (QVTECT). Feito isso, espera-se que as VIs expliquem uma porção significativa da variação da VD.
- **Terceira equação:** deve-se regredir as VIs e a VD (QVTEIT). Feito isso, espera-se que as VIs expliquem uma porção significativa da variação da VD.
- **Quarta equação:** deve-se regredir as VIs e a VD (QVTEET). Feito isso, espera-se que as VIs expliquem uma porção significativa da variação da VD.
- **Quinta equação:** deve-se regredir as VIs e a VD (QVTEST). Feito isso, espera-se que as VIs expliquem uma porção significativa da variação da VD.

A primeira equação foi testada e a regressão foi realizada entre os fatores de liderança e práticas de GP e o fator autogestão do teletrabalho (QVTEAT), e está representada pela Figura 21.

Figura 21

Modelo de regressão para análise da primeira equação



De acordo com Cohen (1992), ao analisar o resultado do coeficiente de determinação (R^2) de uma regressão linear, considera-se 2% como um pequeno efeito, 13% como médio efeito e de 26% para cima como um grande efeito de explicação das variáveis independentes sobre a variável dependente, no campo das ciências comportamentais. Assim, o R^2 indica a porcentagem da variância da variável dependente que é explicada pelos preditores (Hair et al., 2018).

Já o coeficiente de regressão padronizado, Beta (β), indica a intensidade da correlação entre as variáveis independentes e a variável dependente (Hair et al., 2018). Além do R^2 e do Beta, a alteração do R^2 (sr^2) também foi analisada, com o objetivo de verificar, em porcentagem, quanto que cada preditor contribui para a explicação da variável dependente, no caso, os 5 fatores de QVTe (Hair et al., 2018). Quando só há 1 preditor, R^2 e sr^2 são iguais. Por fim, observou-se os resultados da análise da variância (ANOVA), que foram significativos em todas as regressões, com exceção da última, que não apresentou nenhum preditor.

Os resultados da primeira regressão estão sintetizados na Tabela 14.

Tabela 14

Coefficientes de regressão de LR sobre QVTEAT

Variável Critério	Preditor	R^2	sr^2	Beta	Sig	Teste F
QVTEAT	LR	4,70%	4,70%	0,22	0,01	F = 7,06 (p = 0,01)

A regressão apresentou um coeficiente de determinação (R^2) de 4,7%, sendo considerado de pequeno efeito de predição (Cohen, 1992). A partir dos resultados, é possível considerar LR ($\beta = 0,22$; $p < 0,05$) como preditora de QVTEAT, indicando que quando os

servidores percebem liderança com foco em resultados, há uma influência direta na autogestão do teletrabalho.

Gestores em um cenário de teletrabalho precisam liderar suas equipes estimulando a autogestão dos membros (Bartsch et al., 2020), considerando que a distância dificulta a transmissão de ideias e metas. Neste sentido, quando o gestor foca no resultado do trabalho dos servidores e orienta as atividades seguintes, a partir dos resultados anteriores, o trabalhador consegue definir suas prioridades e, por consequência, melhorar a qualidade de vida no que diz respeito à autogestão do trabalho.

Partindo para a segunda equação, a partir da regressão, com modelo representado na Figura 22, verificou-se que três fatores são considerados preditores da qualidade de vida no teletrabalho no que diz respeito ao contexto do teletrabalho (QVTECT), sendo eles liderança com foco em pessoas (LP); treinamento, desenvolvimento e educação (PGPTDE); e relacionamento (PGPR). A Tabela 15 sintetiza os resultados dessa regressão.

Figura 22

Modelo de regressão para análise da segunda equação



Tabela 15

Coefficiente de regressão de LR sobre QVTECT

Variável Critério	Preditor	R ²	sr ²	Beta	Sig	Teste F
QVTECT	LP	51,80%	40,00%	0,37	0,000	F = 50,11 (p = 0,00)
	PGPTDE		9%	0,25	0,001	
	PGPR		2,80%	0,233	0,005	

De acordo com os resultados evidenciados na Tabela 15, têm-se que o coeficiente de determinação (R²) é de 51,80%, representando um grande efeito de explicação das variáveis independentes (preditoras) sobre a variável dependente (critério) (Cohen, 1992), destacando a

participação majoritária do fator liderança com foco em pessoas nessa influência, como é mostrado a partir da análise do sr^2 igual a 40%. Desta forma, infere-se que quanto mais os colaboradores percebem a liderança com foco em pessoas, mais estão propensos a perceberem a qualidade de vida no teletrabalho com relação ao contexto. Isso também ocorre com PGPTDE ($sr^2 = 9\%$) e PGPR ($sr^2 = 2,80\%$), porém em proporções menores.

Esse resultado corrobora que o estilo de liderança no teletrabalho é de grande relevância para a promoção de QVT, devendo fortalecer a relação em que líderes e equipes confiam uns nos outros, ou seja, uma liderança baseada em relacionamentos e com foco nas pessoas (De Vries et al., 2018).

A terceira equação foi testada e a partir da regressão, exemplificada no modelo presente na Figura 23, foi verificado que apenas a prática de gestão de pessoas relacionada à avaliação de desempenho e competências (PGPADC) foi preditora do fator qualidade de vida no teletrabalho com foco na infraestrutura (QVTEIT).

Figura 23

Coefficientes de regressão de LR sobre QVTEIT



Os resultados da terceira regressão do presente estudo estão sintetizados da Tabela 16.

Tabela 16

Coefficientes de regressão de LR sobre QVTEIT

Variável Critério	Preditor	R ²	sr ²	Beta	Sig	Teste F
QVTEIT	PGPADC	4,80%	4,80%	0,22	0,008	F = 7,21 (p = 0,008)

A partir dos resultados apresentados, observa-se um índice de determinação (R²) de 4,8%, o que representa um pequeno efeito de explicação da variável PGPADC sobre QVTEIT (Cohen, 1992). Destarte, quanto maiores forem as práticas de gestão de pessoas no que diz

respeito à avaliação de desempenho e competências, maior será a qualidade de vida no teletrabalho com relação à infraestrutura de trabalho.

Os gestores que atuam no trabalho remoto precisam ter conhecimento das TICs da organização (Van Wart et al., 2019) para que o desempenho dos servidores possa ser acompanhado. Esse tipo de conhecimento só é possível por meio de uma infraestrutura de trabalho adequada e isso explica a relação entre a qualidade de vida no teletrabalho no que diz respeito à infraestrutura tecnológica e às práticas de gestão de pessoas com foco na avaliação de desempenho e competências observada nos resultados da terceira regressão.

A quarta regressão envolveu o fator qualidade de vida no teletrabalho com foco na estrutura tecnológica (QVTEET) e os fatores de liderança e de práticas de gestão de pessoas. Seu modelo está representado na Figura 24.

Figura 24

Coefficientes de regressão de LR sobre QVTEET



Os resultados da quarta regressão compõem a Tabela 17.

Tabela 17

Coefficientes de regressão de LR sobre QVTEET

Variável Critério	Preditor	R ²	sr ²	Beta	Sig	Teste F
QVTEET	PGPR	10,50%	10,50%	0,32	0,000	F = 16,63 (p = 0,000)

A prática de gestão de pessoas “Relacionamento” foi a única preditora da QVTEET, visto que o fator apresentou índice de determinação (R²) igual a 10,5%, considerado de pequena explicação (Cohen, 1992). Desta forma, é possível concluir que as práticas de gestão de pessoas com foco em relacionamento contribuem para a qualidade de vida no teletrabalho no que diz respeito à estrutura tecnológica. Em outras palavras, quanto mais os servidores percebem as

práticas de gestão de pessoas com foco em relacionamento, mais perceberão a qualidade de vida com relação à estrutura tecnológica no ambiente de teletrabalho.

De acordo com Desimone et. al (2002), o ambiente de trabalho e as condições oferecidas pela organização são importantes e afetam os relacionamentos e comportamentos dos funcionários. Desta forma, é possível entender porque o fator relacionamento é preditor da qualidade de vida no teletrabalho no que diz respeito à estrutura tecnológica, visto que a partir de um investimento da organização em uma estrutura adequada, (no caso do teletrabalho, uma estrutura tecnológica,) o trabalhador se sente mais apto a realizar suas atividades, impactando o relacionamento e comportamento com os demais servidores.

A última equação envolve os fatores de liderança e de práticas de gestão de pessoas como variáveis independentes e a qualidade de vida no teletrabalho com foco na sobrecarga de trabalho (QVTEST) como variável dependente. Ao rodar esta última regressão no *software* SPSS, verificou-se que não houve nenhuma predição, indicando que, possivelmente, outras variáveis, que não as práticas de liderança e gestão de pessoas devem contribuir para a explicação da QVTEST.

4.5 Percepções dos servidores quanto às principais dificuldades para realização do teletrabalho e sugestões para enfrentar tais dificuldades

O questionário possui duas perguntas abertas, que tratam das principais dificuldades para realização do teletrabalho e sugestões propostas pelos servidores para enfrentar essas dificuldades.

De acordo com o Dicionário Oxford Languages (2017), palavra-chave é aquela que traduz o sentido de um contexto ou que o torna claro e o identifica, portanto foram extraídas palavras-chave das respostas de cada uma das duas perguntas abertas do questionário, de modo que, ao final, fosse possível visualizar duas nuvens com palavras referentes a cada uma das perguntas.

A primeira pergunta aberta do questionário foi “descreva, em poucas palavras, as principais dificuldades enfrentadas por você no teletrabalho” e as respostas compõem a nuvem de palavras 1, representada pela Figura 25.

Figura 25

Nuvem de palavras 1



A partir da nuvem de palavras gerada pelas palavras-chave das respostas da primeira pergunta aberta, foi possível identificar que a principal dificuldade dos servidores em teletrabalho tem relação com a falta de interação com os colegas, equipe e gestores. Apesar de o isolamento social ser uma importante medida na prevenção da Covid-19 e ser considerado o principal motivador para a aplicação em massa do teletrabalho no serviço público desde 2020, vários estudos como os de Schwartz (1990) e Pereira et al. (2021) apontam desvantagens desse isolamento, tais como redução da visibilidade e oportunidades de ascensão na carreira Adamovic et al. (2021).

De acordo com as respostas dos servidores, essa distância física impacta a motivação, reconhecimento e, principalmente, a comunicação com a organização. Comunicação é uma das

principais práticas de GP elencadas na literatura (Boon et al., 2019) e essa dificuldade pode ser explicada por uma falha na gestão e nas tecnologias de informação e comunicação (TICs).

A falta de horários fixos, bem como a sobrecarga de trabalho resultante do não cumprimento dos horários definidos também foram bastante relatados. Pereira et al. (2021) relatou em seu estudo que foi identificada negligência com os horários de pausa e nos cuidados com a saúde por parte dos teletrabalhadores, o que também embasa a primeira nuvem de palavras. Alguns servidores expressaram a dificuldade de organizar a rotina e conciliar demandas domésticas e familiares com as tarefas do trabalho e essa falta de gestão do tempo pode impactar de forma negativa a prática de atividades físicas.

Com relação à estrutura necessária para a realização das atividades em *home office*, foram relatadas falhas de conexão com a internet, falta de mobiliário ergonômico e falta de suporte financeiro e de treinamento por parte das organizações. Tanto a questão da internet, quanto os equipamentos ergonomicamente adequados dependem do investimento pessoal do servidor, visto que não foi identificada uma ajuda de custo por parte das organizações em nenhuma das respostas do presente estudo. Alguns servidores também relataram falta de treinamento e suporte com relação às tecnologias empregadas no teletrabalho.

Chung & van der Lippe (2018), Dima et al. (2019), Malik et al., (2016) e Maruyama & Tietze (2012) mencionam em seus estudos que os funcionários possuem maior autonomia com relação aos horários e que, desta forma, eles se tornavam mais flexíveis. Um reflexo dessa autonomia, identificado a partir das respostas dos servidores, é a dificuldade de ter disciplina no cumprimento de horários e tarefas na rotina de teletrabalho.

Figura 26

Nuvem de palavras 2



Fonte: elaborado pela autora em <https://www.wordclouds.com/>

Considerando que a maior queixa entre os servidores foi a falta de interação com a equipe, colegas de trabalho e gestores, a principal sugestão levantada por eles foi a aplicação do regime híbrido nas organizações em que trabalham. Apesar do teletrabalho ter apresentado uma série de vantagens, foi bastante significativa a necessidade de encontros e reuniões presenciais com a equipe, de forma a tornar a comunicação mais rápida e assertiva, além de possibilitar que os servidores conheçam melhor uns aos outros.

Como comentado na nuvem de palavras anterior, a questão da flexibilização de horários, bastante discutida nos estudos de Chung & van der Lippe (2018), Dima et al. (2019), Malik et al., (2016) e Maruyama & Tietze (2012) requer mais disciplina dos servidores quanto ao cumprimento de atividades. Por esse motivo, muitos respondentes sugeriram a definição de horários fixos, de forma a limitar a carga de trabalho diária e evitar interrupções em atividades pessoais fora do horário estabelecido.

Com relação às condições de trabalho do trabalhador em *home office*, foi sugerido que as organizações contribuíssem financeiramente com equipamentos, principalmente mobiliário ergonômico, e com verbas específicas para a melhoria da internet e pagamento da conta de luz, visto que as organizações estariam economizando nessas despesas que passaram a ser de responsabilidade dos servidores. Ainda sobre os equipamentos, um dos servidores mencionou a possibilidade de as organizações emprestarem alguns móveis e equipamentos dos escritórios enquanto o ambiente físico não estivesse sendo usado. Também foram relatadas várias sugestões pessoais por parte dos servidores quanto à disciplina, retorno a práticas físicas, planejamento de atividades e organização da rotina.

5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Este capítulo, a partir da análise dos resultados encontrados, sintetiza os principais resultados, contribuições acadêmicas e gerenciais., bem como apresenta as limitações do estudo que contribuíram para a definição de uma agenda e sugestões para estudos futuros.

5.1 Síntese dos resultados encontrados

O objetivo principal do presente estudo foi avaliar a relação da liderança (variável independente) e das práticas de gestão de pessoas (variável independente) com a qualidade de vida no teletrabalho (variável dependente), no setor público. Como resultado, pode-se afirmar que, de fato, há influência da liderança e das práticas de GP na qualidade de vida no teletrabalho.

Quanto ao primeiro objetivo específico, identificar a percepção dos servidores quanto à liderança, esta obteve a melhor avaliação dentre as variáveis, uma vez que a variável liderança apresentou uma média igual a 4,35 (DP = 0,59), acima do ponto neutro (3,0).

Para o segundo objetivo específico, identificar a percepção dos servidores quanto às práticas de gestão de pessoas das organizações em que trabalham, obteve-se resultados satisfatórios mesmo sendo a variável de menor avaliação dentre as três consideradas no presente estudo, com média 3,89 (DP = 0,69), ainda acima do ponto neutro, mas considerando que há grande espaço para melhorias, uma vez a concordância efetiva começa a partir de 4,0.

O terceiro objetivo específico, identificar a percepção dos servidores quanto à qualidade de vida no teletrabalho, mostrou resultados satisfatórios, haja vista que apresentou uma média igual a 4,09 (DP = 0,47).

O quarto objetivo específico visou avaliar a influência da liderança e das práticas de GP nos fatores da qualidade de vida dos servidores pesquisados e conclui-se que liderança e práticas de gestão de pessoas influenciam a qualidade de vida dos servidores no que diz respeito aos fatores foco em pessoas e foco em resultados, da variável liderança, e relacionamento, avaliação de desempenho e competências, e treinamento, desenvolvimento e educação, da variável práticas de gestão de pessoas. Nenhum fator de liderança e práticas de GP explica a qualidade de vida no teletrabalho no que diz respeito ao fator sobrecarga de trabalho, de QVTe.

Por fim, o quinto objetivo específico, analisar as percepções dos servidores quanto às principais dificuldades para realização do teletrabalho, bem como sugestões propostas por eles para enfrentar tais dificuldades, os principais pontos levantados têm relação com as

desvantagens do isolamento social, dificuldades de comunicação, limitação de horários, organização de rotina e atividades e falta de equipamentos e móveis adequados. No que tange às sugestões, elas foram relatadas quanto à disciplina, ao retorno a práticas físicas, ao planejamento de atividades e à organização da rotina.

5.2 Contribuições acadêmicas e gerenciais

O presente estudo contribui para os estudos no campo de gestão de pessoas e comportamento organizacional ao analisar a influência das práticas de GP e liderança na qualidade de vida dos servidores públicos em teletrabalho, a partir de um modelo de regressão ainda inexplorado na literatura, o que constitui a principal contribuição teórica deste trabalho. Este estudo também preenche uma lacuna de investigação por analisar diferentes organizações do setor público (Araújo, 2019). Além disso, Lacombe e Chu (2008) consideram que é pertinente estudar a interação de práticas de gestão de pessoas com outras variáveis, o que foi realizado no presente estudo com as variáveis de qualidade de vida e liderança.

No que tange às implicações gerenciais, este estudo apresentou um diagnóstico aos gestores das organizações investigadas sobre a percepção de liderança, das práticas de gestão de pessoas e da qualidade de vida no contexto do teletrabalho no setor público, bem como a influências das variáveis independentes (L e PGP) na variável dependente (QVTE). O estudo também abordou as principais dificuldades encontradas pelos servidores a respeito do teletrabalho no serviço público e sintetizou sugestões propostas pelos próprios servidores respondentes, visando alternativas de soluções para eventuais problemas encontrados pelos gestores na adequação ao trabalho remoto.

Ademais, as análises possibilitaram, por meio da discussão de pontos críticos nos resultados encontrados, a identificação de fatores de cada variável que necessitam de maior atenção e investimento. Esta conduta de pesquisa orienta e torna mais assertivo o processo de tomada de decisão dos gestores públicos que estão com suas equipes em trabalho remoto.

5.3 Limitações e recomendações para estudos futuros

Dentre as limitações que este estudo apresentou, destaca-se a utilização de recorte transversal nesta pesquisa, o que significa que os dados foram coletados em um único momento no tempo, de modo que os resultados obtidos se aplicam apenas à amostra pesquisada no tempo em que se deu a coleta de dados, de modo que a generalização dos resultados para outros

contextos e momentos não é viável. Impossibilita, também, a generalização dos resultados a amostra ter sido não-probabilística por conveniência. Ademais, devido ao fato de o presente estudo ter tratado de relações entre variáveis nunca antes estudadas na literatura, os resultados encontrados possuem caráter mais indicativo do que conclusivo.

Todas as sugestões abordadas nas três revisões sistemáticas presentes nesse estudo compõem a agenda de pesquisa, de modo a atender as lacunas existentes na literatura. Apesar de o teletrabalho já ter sido discutido em estudos anteriores, com a pandemia da Covid-19, o tema ganhou ainda mais notabilidade e relevância no meio acadêmico por alterar o desenho de trabalho tradicional, principalmente no serviço público, que costuma ser mais resistente a mudanças. Nesse sentido, o presente estudo contribui para essa discussão e estimula futuros pesquisadores a aprofundarem mais nas variáveis pesquisadas, mas também avançar para modelos de testes de relações mais complexos, incluindo mediação e moderação, além de estudar outras variáveis da psicologia positiva, como as virtudes e o bem-estar, no cenário do teletrabalho no serviço público.

Por fim, apesar das limitações presentes, este estudo cumpriu seus objetivos, a partir dos modelos de relações testados entre as variáveis, ratificando o importante papel da liderança e das práticas de gestão de pessoas sobre a qualidade de vida no teletrabalho.

REFERÊNCIAS

- Abdullah, H., & Ismail, N. (2012). Quality of work and life balance in teleworking. *International Business Management*, 6(2), 119-130.
- Adamovic, M., Gahan, P., Olsen, J., Gulyas, A., Shallcross, D., & Mendoza, A. (2021). Exploring the adoption of virtual work: The role of virtual work self-efficacy and virtual work climate. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 15, 511-533.
- Aguilera, A.; Lethiais, V.; Rallet, A.; Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transp Res. Part A Policy Pract.*, 92, 1–11.
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*.
- Aguinis, H., Ramani, R. S., & Alabduljader, N. (2020). Best-practice recommendations for producers, evaluators, and users of methodological literature reviews. *Organizational Research Methods*.
- Aktar, A., & Pangil, F. (2018). Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement: Does black box stage exist? *International Journal of Sociology and Social Policy*.
- Alcadipani, R. (2020). Pandemic and macho organizations: Wake-up call or business as usual? *Gender, Work and Organization*, 27, 1-13.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16, 40-68.

- Alves, M. (2018). *A adoção do teletrabalho pelo tribunal regional eleitoral do distrito federal – TRE/DF: um estudo acerca dos possíveis impactos na qualidade de vida no trabalho dos servidores.*
- <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3436/1/Mariane%20C%3%A1ssia%20Rodrigues%20Alves%20-%20TCC%20-%20EGP%2011%20-%20GEP>
- Alyrio, R. D. (2009). *Métodos e técnicas de pesquisa em administração.* Fundação CECIERJ.
- Anderson, D., & Kelliher, C. (2020). Enforced remote working and the worklife interface during lockdown. *Gender in Management*, 35(7/8), 677-683.
- Andrade, L. L. S. D. (2020). Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho.
- Andrade, L. L. S., Oliveira, M. A. M., & Pantoja, M. J. (2019). Teletrabalho no setor público: uma revisão sistemática da literatura internacional a partir do método Proknow-C. *Anais do III Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público.*
- Andrade, L. S. S., Pantoja, M. P., & Figueira, T. G. (2020). Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho: percepções de servidores e gestores públicos brasileiros. *Anais dos Encontro da ANPAD (EnANPAD)*, Evento online, 44.
- Antonacopoulou, E. & Georgiadou, A. (2020). Leading through social distancing: The future of work, corporations and leadership from home. <https://onlinelibrary-wiley.ez54.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1111/gwao.12533>
- Antonacopoulou, E. P., & Bento, R. (2018). From laurels to learning: Leadership with virtue. *Journal of Management Development*, 37(8), 624-633.
- Antonacopoulou, E. P., & Bento, R. (2020). Rethinking entrepreneurial leadership. In K. Pavlovich (Ed.), *Spirituality, entrepreneurship and social change.* Singapore: World Scientific.

- Antonacopoulou, E. P., Moldjord, C., Steiro, T., & Stokkeland, C. (2019). The new learning organisation: PART I—Institutional reflexivity, high agility organising and learning leadership. *The Learning Organisation Journal*, 26(3), 304-318.
- Antonacopoulou, E.P., & Georgiadou, A. (2021). Leading through social distancing: The future of work, corporations and leadership from home. *Gender Work Organ*, 28, 749-767.
- Araújo, R. F., & Alvarenga, L. (2011). A bibliometria na pesquisa científica da pós-graduação brasileira de 1987 a 2007. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 16(31), 51-70.
- Araújo, S.A., França, F. da S., Cavalcante, G.F.F., França de Lima, I. e Medeiros, J.W. de M. (2019). Teletrabalho (Telework). *Informação em Pauta*. 4, especial 2 (nov. 2019), 132-151. DOI:<https://doi.org/10.32810/2525-3468.ip.v4iEspecial.2019.42611.132-151>.
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: an R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). London: Kogan Page.
- Bae, K. B., & 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.
- Bae, K. B., Lee, D., & Sohn, H. (2019). How to increase participation in telework programs in U.S. federal agencies: Examining the effects of being a female supervisor, supportive leadership, and diversity management. *Public Personnel Management*, 48(4), 565-583.

- Baines, S. (2002). New technologies and old ways of working in the home of the self-employed teleworker. *New Technology, Work and Employment*, 17(2), 89-101.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barros, A. J. P., & Lehfeld, N. A. S. (2007). *Fundamentos de metodologia científica*. (3a ed.). Brasil: Makron
- Barton, S. S. (2002). Aspects of the effect of substance use on health, wellness and safety of employees and families in northern remote work sites. *Social Indicators Research*, 60, 263-274.
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71-85.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34-49.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bastida, R., Marimon, F., & Carreras, L. (2018). Human resource management practices and employee job satisfaction in nonprofit organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(2), 323-338.
- Bastos, G. A. C. (2013). Teletrabalho (telework ou telecommuting): uma nova forma de ver o tempo e o espaço nas relações de trabalho. *Revista magister de Direito do Trabalho*, 10(58), 25-52.

- Bathini, D. R., & Kandathil, G. M. (2017). An orchestrated negotiated exchange: Trading home-based telework for intensified work. *Journal of Business Ethics*, *154*, 411-423.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid: the key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Bondarouk, T. V., & Ruël, H. J. (2009). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, *20*(3), 505-514.
- Bono, J. E., Glomb, T. M., Shen, W., Kim, E., & Koch, A. J. (2013). Building positive resources: Effects of positive events and positive reflection on work stress and health. *Academy of Management Journal*, *56*(6), 1601-1627, 2013.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, *45*(6), 2498-2537.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boone, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, *15*(3), 67-94.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2002). *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- Buengeler, C., Leroy, H., & De Stobbeleir, K. (2018). How leaders shape the impact of HR's diversity practices on employee inclusion. *Human Resource Management Review*, *28*(3), 289-303.
- Buheji, M.; Ahmed, D.A.A. (2020). Planning for “The New Normal” - Foresight and Management of the Possibilities of Socio-economic. Spillovers due to COVID-19 Pandemic. *Bus. Manag. Strategy*, *11*, 160–179.

- Buren, H. J. Van, III, Greenwood, M., & Sheehan, C. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review, 21*(3), 209-219.
- Callon, M., Courtial, J. P., & Laville, F. (1991). Co-word analysis as a tool for describing the network of interactions between basic and technological research: The case of polymer chemistry. *Scientometrics, 22*(1), 155-205.
- Carnevale J.B., & Hatak I. (2020) Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research, 116*, 183-187.
- Cascio, W. F. (2015). Strategic HRM: too important for an insular approach. *Human Resource Management, 54*(3), 423-426.
- Cervo, A. L.; BERVIAN, P. A. (2002) *Metodologia científica*.
- Chadegani, A., Salehi, H., Yunus, M., Farhadi, H., Fooladi, M., Farhadi, M., & Ale Ebrahim, N. (2013). A comparison between two main academic literature collections: Web of Science and Scopus databases. *Asian Social Science, 9*(5), 18-26.
- Chakrabarti, S (2018). Does telecommuting promote sustainable travel and physical activity? *Journal of Transport & Health, n*. February, p. 1–15.
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 4*(1), 27-43.
- Cho, E. (2020). Examining boundaries to understand the impact of COVID-19 on vocational behaviors. *Journal of Vocational Behavior, 119*, Article 103437.
- Chong, S., Huang, Y., & Chang, C. D. (2020). Supporting interdependent telework employees: A moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal. *Journal of Applied Psychology, 105*(12), 1408-1422.

- Chung, H.; Van der Horst, M. (2018). *Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking.*
- Chung, H.; Van der Lippe, T. (2018). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Soc. Indic. Res.*, 1–17.
- Cobo, M. J., Lopez-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2011). An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research field: A practical application to the fuzzy sets theory field. *Journal of Informetrics*, 5(1), 146-166.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*.
- Collins, A. M., Hislop, D., & Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 161-175.
- Cooke, G. B., Chowhan, J. & Cooper, T. (2014). Dialing it in: A missed opportunity regarding the strategic use of telework? *Relations industrielles / Industrial Relations*, 69(3), 550-574.
- Costa, A. C., Demo, G., & Paschoal, T. (2019). Do human resources policies and practices produce resilient public servants? Evidence of the validity of a structural model and measurement models. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(1), 70–85. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i1.3965>
- Costa, A.C.R. (2021). *Como virtudes, cidadania e práticas se relacionam no contexto da gestão estratégica de pessoas no setor público? Teste de um modelo estrutural.* [Tese de doutorado não publicada]. Universidade de Brasília.
- Cronin, P., Ryan, F., & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British Journal of Nursing*, 17(1), 38-43.

- Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and leadership style. *Public Personnel Management, 42*(3), 438-451.
- Daim, T. U., Rueda, G., Martin, H., & Gerdri, P. (2006). Forecasting emerging technologies: Use of bibliometrics and patent analysis. *Technological Forecasting & Social Change, 73*, 981-1012.
- Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability, 12*(15), 6086.
- De Vries, H.A., Tummers, L.G., & Bekkers, V.J.M.M. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*.
- Demo, G. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *Revista de Administração Mackenzie, 11*(5), 55–81.
- Demo, G., Costa, A. C., Coura, K., Miyasaki, A. C., & Fogaça, N. (2020). What do scientific research say about the effectiveness of human resource management practice? Current itineraries and new possibilities. *Revista de Administração da UNIMEP, 18*(3), 138-158.
- Demo, G., Fernandes, T., & Fogaça, N. (2017). A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. *Revista Eletrônica de Administração, 23*(1), 89–117.
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE. BR, 16*(2), 250-263.
- Demo, G., Martins, P., & Roure, P. (2013). Políticas de Gestão de Pessoas, Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho na Livraria

- Cultura. *Revista Alcance*, 20(2), 237-254. <https://doi.org/10.14210/alcance.v20n2.p237-254>
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2014). Políticas e práticas de recursos humanos. In Siqueira, M. M. M. (Org.), *Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão* (pp. 240-245). Porto Alegre: Artmed.
- Desimone, R. L., Werner, J. M., & Harris, D. M. (2002). *Desenvolvimento de recursos humanos*. Thomson Sul Western, EUA.
- Di Bitetti, M. S., & Ferreras, J. A. (2017). Publish (in English) or perish: The effect on citation rate of using languages other than English in scientific publications. *Ambio*, 46(1), 121-127.
- Di Pietro, M. S. Z. (2010). *Direito administrativo* (Vol. 8). São Paulo: Atlas.
- Diamond, C. (2008). Telework management and work practices: The case of an Australian telecentre. *Int. J. Services Technology and Management*, 9(2), 93-102.
- Dima, A.-M., Țuclea, C.-E., Vrânceanu, D.-M., & Țigu, G. (2019). Sustainable social and individual implications of telework: A new insight into the romanian labor market. *Sustainability*, 11(13), 3506.
- Engelen, L., Chau, J., Young, S., Mackey, M., Jeyapalan, D., & Bauman, A. (2019). Is activity-based working impacting health, work performance and perceptions? A systematic review. *Building Research and Information*, 47(4), 468-479.
- Ercolano, P. (2020). COVID-19 is transforming how companies use digital technology. https://techxplore.com/news/2020-07-covid-companies-digital-technology.html?utm_source=TrendMD&utm_medium=cpc&utm_campaign=TechXplore.com_TrendMD_1

- Ferreira, M.C., & Ferreira, R.R. (2017). *Abordagem Teórico-Metodológica de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de Suporte ao Projeto*. Pp. 25-36. In *Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq): Diagnóstico, Política e Programa*. M.C. Ferreira et al (Orgs.). Brasília: Paralelo.
- Filardi, F., Castro, R. M. P. de, & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 28–46.
- Firfiray, S., Berrone, P., & Villena, V.H. (2016). Leader beliefs and CSR for employees: The case of telework provision. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 609-634.
- Fisher, D., & Wilder-Smith, A. (2020). The global community needs to swiftly ramp up the response to contain COVID-19. *The Lancet*, 395(10230), 1109–1110.
- Fonseca, A. M., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: Um retrato da produção científica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 290-310.
- 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.
- Garfield, E. (1994). Scientography: Mapping the tracks of science. *Current Contents: Social & Behavioural Sciences*, 7, 5-10.
- Gastearna-Balda, L., Ollo-López, A., & Larraza-Kintana, M. (2021). Are public employees more satisfied than private ones? The mediating role of job demands and job resources. *Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 19(3/4), 231-258.

- Gerards, R., de Grip, A., & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement? *Personnel Review*, 47(2), 517-534.
- Ghislieri, C., Emanuel, F., Molino, M., Cortese, C. G., & Colombo, L. (2017). New technologies smart, or harm work-family boundaries management? Gender differences in conflict and enrichment using the JD-R theory. *Frontiers in Psychology*, 8(1070), 1-13.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas
- Grant, C. A., Wallace L. M., & Spurgeon P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527-546.
- Green, N., Tappin, D., & Bentley, T. (2017). Exploring the Teleworking Experiences of Organisations in a Post-Disaster Environment. *New Zealand Journal of Human Resources Management*, 17(1), p.1–19.
- Guerra, M. H. T. D. S., Neto, R. R. D. S., Ranieri, T. R., & Gomes, Ú. C. (2020). *Teletrabalho estruturado na administração pública: A Experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região*.
- Guest, D. & Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organizational outcomes: a stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management* (Vol. 22).
- Guest, D., & Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organisational outcomes: a stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1686-1702.
- Hafermalz, E., & Riemer, K. (2020). Interpersonal Connectivity Work: Being there with and for geographically distant others. *Organization Studies*, 41(12), 1627-1648.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2018). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2018). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman CompanhiaEd.
- Handy, S. L., & Mokhtarian, P. L. (1996). The future of telecommuting. *Futures*, 28, 227-240.
- Hau, F. & Todescat, M. (2018). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., & Miller, B. C. (1996). Work and family in the virtual office: Perceived influences of mobile telework. *Family Relations*, 45(3), 293-301.
- Holland, P., & Bardoel, A. (2016). The impact of technology on work in the twenty-first century: Exploring the smart and dark side. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2579-2581.
- Horta, P.; Demo, G.; Roure, P. Políticas de Gestão de Pessoas, confiança e bem-estar no trabalho: estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea* (Vol. 16), n. 4, p. 566-585, 2012.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Illegems, V., & Verbeke, A. (2004). Telework: What does it mean for management? *Long Range Planning*, 37, 319-334.
- Jaff, M. M., & Hamsa, A. A. (2018). Estimating commute-travel implications of telecommuting by female employees in Kuala Lumpur, Malaysia. *J. Traffic Transp. Eng.* 5, 148–155.

- Jardim, C. C. (2003). O teletrabalho e suas atuais modalidades. Editora Ltr.Katou, AA
- (2012). "Investigando a causalidade reversa entre as políticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional em pequenas empresas" (Vol. 35).
- Kane, G. C., Nguyen-Phillips, A., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). How digital leadership is(n't) different. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 34-39.
- Kawaguchi, D., & Motegi, H. (2021). Who can work from home? The roles of job tasks and HRM practices. *Journal of The Japanese and International Economies*, 62, 101-162.
- Kelley, E., & Kelloway, E. K. (2012). Context matters: Testing a model of remote leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(4), 437-449.
- Kilcullen, M., Feitosa, J., & Salas, E. (2021). Insights from the virtual team science: Rapid deployment during COVID-19. *Human Factors*.
- Kim, S.Y., & Lee, D. (2020). Work-life program participation and employee work attitudes: a quasi-experimental analysis using matching methods. *Review of Public Personnel Administration*, 40(3), 468-490.
- Korte, W. B., & Wynne, R. (1996). *Telework* (Amsterdam: ISO).
- Kotey, B., & Sharma, B. (2016). Predictors of flexible working arrangement provision in small and medium enterprises (SMEs). *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2753-2770.
- Kramer, A., & Kramer, K. Z. (2020). The potential impact of the COVID-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 119, Article 103442.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2013). *Organizational behavior* (10th ed.). The McGraw-Hill Companies, Inc.

- Kwon, M., & Jeon, S. H. (2020). Do leadership commitment and performance-oriented culture matter for federal teleworker satisfaction with telework programs? *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 36-55.
- Kwon, M., Cho, Y.J., & Song, H.J. (2021). How do managerial, task, and individual factors influence flexible work arrangement participation and abandonment? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(4), 645-668.
- Lacombe, B. M. B., & Chu, R. A. (2008). Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. *Rev. adm. empres.* [online] (Vol. 48).
- Lei nº 11,892, de 29 de dezembro de 2008 (2008)*. Dispõe sobre a criação de institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Constituição Federal de 1988.
- Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 (1967)*. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário da União.
- Limongi-França, A. C. (2004). *Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas.
- Lizano E. L., Hsiao, H.-Y., Barak, M. E. M., & Casper, L. M. (2014). Support in the workplace: Buffering the deleterious effects of work–family conflict on child welfare workers’ well-being and job burnout. *Journal of Social Service Research*, 40(2), 178-188.
- Malik, A., Rosenberger III, P. J., & Fitzgerald, M. (2016). Factors affecting smart working: Evidence from Australia. *International Journal of Manpower*, 37(6), 1042-1066.
- Malik, K. A., & Bakhtawar, B. (2014). Analysis of leadership taxonomies and organizational outcomes: empirical evidence from media industry of Pakistan. *European Scientific Journal, ESJ*, 10(10).

- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2011) *Metodologia científica* (6a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Marras, J. P. (2017). *Administração de recursos humanos*. Saraiva Educação SA.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Martinez-Sanchez, A., Perez-Perez, M., Vela-Jimenez, M.J., & de-Luis Carnicer, P. (2008). Telework adoption, change management, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 7-31.
- Maruyama, T., & Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: Concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*, 41(4), 450-469.
- Mayo, M., Gomez-Mejia, L., Firfiray, S., Berrone, P., & Villena, V.H. (2016). Leader beliefs and CSR for employees: The case of telework provision. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 609-634.
- McKee, M., & Stuckler, D. (2020). If the world fails to protect the economy, COVID-19 will damage health not just now but also in the future. *Nature Medicine*, 26(5), 640-642.
- Medeiros, F., Bortoluzzi, D., & Lopes, T. (2016). Finanças comportamentais: Estudo bibliométrico acerca da produção científica nos anais do EnAnpad (2004-2014). *Revista da UNIFEFE*, 1(15), 51-66.
- Melo, E. A. D. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): Desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 4(2), 31-62.
- Messenger, L. et al. (2018). Eurofound And The International Labour Office (Org.). *Working anytime, anywhere: the effects on the world of work*. Genebra: Publications Office Of The European Union.

- Miglioretti, M., Gragnano, A., Margheritti, S., & Picco, E. (2021). Not All Telework is Valuable. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(1), 11-19.
- Mills, M. K. (1984). Fórum SMR: Teleconferência-Gestão do trabalhador invisível". *Sloan Management Review*, 25(3), 63-67.
- Mitter, S. (2000). Teleworking and teletrade in India: Combining diverse perspectives and visions. *Economic and Political Weekly*, 35(26), 2241-2252.
- Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2016). The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis. *Scientometrics*, 106(1), 213–228
- Morettin, L. G. (2010). Estatística básica: probabilidade e inferência. São Paulo: *Pearson Prentice Hall*.
- Morilla-Luchena, A., Muñoz-Moreno, R., Chaves-Montero, A., & Vázquez-Aguado, O. (2021). Telework and social services in Spain during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2), 725.
- Mourão, L., Faiad, C., & Coelho, F. A. (2016). Análise psicométrica da escala de heteroavaliação de estilos de liderança. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 21, 293-304.
- Mucci-Ferris, M., Grabsch, D.K., & Bobo, A. (2021). Positives, negatives, and opportunities arising in the undergraduate experience during the COVID-19 Pandemic. *Journal of College Student Development*, 62(2), 203-218.
- Müller, T., & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 883-898.
- Nakamura, A. L. D. S. (2019). Revisitando o conceito de serviço público. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, 9(1).
- Neirotti, P., Raguseo, E., & Gastaldi, L. (2019). Designing flexible work practices for job satisfaction: The relation between job characteristics and work disaggregation in

- different types of work arrangements. *New Technology, Work and Employment*, 34(2), 116-138.
- Neufeld, D.J., Wan, Z., & Fang, Y. (2010). remote leadership, communication effectiveness and leader performance. *Group Decis Negot*, 19, 227-246.
- Neuman, L. W. (1997). *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*.
- Nilles, J. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *Communications, IEEE Transactions*, 23(10), 1142-1147.
- Nilles, J. M., Carlson, F. R., Gray, P., & Hanneman, G. (1976). Telecommuting-an alternative to urban transportation congestion. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 2, 77-84.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “Why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 8(3), 503-545.
- Nusrat, F. (2018). Stimulation of Efficient Employee Performance through Human Resource Management Practices: A Study on the Health Care Sector of Bangladesh. *International Journal of Business and Social Research*, 8(1), 1-18.
- Oc, B. (2018). Contextual leadership: a systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 218-235.
- Ojala, S. (2011). Supplemental work at home among finnish wage earners: Involuntary overtime or taking the advantage of flexibility? *Nordic Journal of Working Life Studies*, 1(2), 77-97.
- Ojala, S., Nätti, J., & Antilla, T. (2013). Informal overtime at home instead of telework: Increase in negative work-family interface. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 34(1/2), 69-87.

- Oliveira, D. R., Pires, A. S., & Martins, A. C (2017). Fronteiras indistintas: espaço e tempo no trabalho de tecnologia da informação (TI). *Revista de Ciências Sociais*, nº 46, p. 159-180.
- Olson, M. H. (1991). *Escritório de Trabalho em casa: Cenários e perspectivas para a década de 1990*, (NY: Diebold Group).
- Oxford English Dictionary (3ª ed.) (2017). Obtido de <http://www.oed.com>.
- Pantoja, M. J., Andrade L. L. S., & Oliveira, M. A. (2020). Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. *Revista da UI_IP Santarém*. Edição Temática: Ciências Exatas e Engenharias. 8(4), p. 80-94.
- Pereira, L. J., Oliveira, A. C., Silva, L. P., & Mendonça, C. M. C. (2021). Teletrabalho e qualidade de vida: Estudo de caso do poder judiciário em um estado do norte do Brasil. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 18, 222-245.
- Pérez, M. P., Sánchez, A. M., Carnicer, M. P. L. (2003). The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking. *Personnel Review*, 32(6), 733-755.
- Peters, P., Poutsma, E., Van Der Heijden, B. I. J. M., Bakker, A. B., & De Bruijn, T. (2014). Enjoying new ways to work: An HRM-process approach to study flow. *Human Resource Management*, 53(2), 271-290.
- Popescu, R.R. (2018). Aspecte controversate cu privire la noua reglementare a telemuncii. *Rev. Româna Dreptul Muncii*, 3, 50-55.
- Raghuram, S., & Fang, D. (2014). Telecommuting and the role of supervisory power in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(2), 523-547.

- Raghuram, S., London, M., & Larsen, H. H. (2001). Flexible employment practices in Europe: Country versus culture. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(5), 738-753.
- Raguseo, E., Neirotti, P., & Paolucci, E. (2015). Exploring the tensions behind the adoption of mobile work practices in SMEs. *Business Process Management Journal*, 21(5), 1162-1185.
- Raiborn, C., & Butler, B. J. (2009). A new look at telecommuting and teleworking. *J. Corporate Accounting Finance*, 20, 31-39.
- Raza, S. A., & Sikandar, A. (2018). Impact of leadership style of teacher on the performance of students: An application of Hersey and Blanchard situational model. *Bulletin of Education and Research*
- Riordan, M. A., & Glikson, E. (2020). On the hazards of the technology age: How using emojis affects perceptions of leaders. *International Journal of Business Communication*.
- Rocha, C. T. M., & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: Conceituação e questões para análise. *Caderno EBAPE.BR*, 16(1), 152-162.
- Rodríguez-Soler, R., Uribe-Toril, J., & Valenciano, J. P. (2020). Worldwide trends in the scientific production on rural depopulation, a bibliometric analysis using bibliometrix R-tool. *Elsevier*, 97, Article 104787.
- Rudolph, C. W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., Shockley, K., Shoss, M., Sonnentag, S., & Zacher, H. (2021). Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1-2), 1-35.

- Russo, M., Shteigman, A., & Carmeli, A. (2016). Workplace and family support and work–life balance: Implications for individual psychological availability and energy at work. *J. Posit. Psychol.*, 11, 173–188.
- Sakuda, L. O., & Vasconcelos, F. D. C. (2005). Teletrabalho: desafios e perspectivas. *Organizações & Sociedade*, 12, 39-49.
- Sánchez, A. M, Pérez, M. P., Jiménez, M. J. V., & Carnicer, P. L. (2008). Telework adoption, change management, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 7-31.
- Sánchez, A. M., Pérez, M. P., Carnicer, P. L. & Jiménez, M. J. V. (2007). Teleworking and workplace flexibility: A study of impact on firm performance. *Personnel Review*, 36(1), 42-64.
- Sant’anna, A. S; Kilimnik, Z. M.; Moraes, L. F. R. (2011). Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da Qualidade de Vida no Trabalho. *In: Sant’anna, A. S; Kilimnik, Z. M. (org.). Qualidade de Vida no Trabalho: abordagens e fundamentos*. 3. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral.
- Santana, M., & Cobo, M. J. (2020). What is the future of work? A science mapping analysis. *European Management Journal*, 38, 846-862.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.
- Schall, M. C., & Chen, P. (2021). Evidence-based strategies for improving occupational safety and health among teleworkers during and after the coronavirus pandemic. *Human Factors*.
- Schwartz, M. (1990). Teleeommuting está encontrando um nicho de seguro. *Subscritor Nacional*, 94(2), 40-41.

- Serra, P. (1996). *O Teletrabalho - conceito e implicações*.
http://www.bocc.ubi.pt/pag/jpserra_teletrabalho.pdf.
- Shabanpour, R.; Golshani, N.; Tayarani, M.; Auld, J.; Mohammadian, A. (2018). Analysis of telecommuting behavior and impacts on travel demand and the environment. *Transport. Res. Part D Transp. Environ.*, 62, 563–576.
- Silva, A. J. H. D. (2014). *Metodologia de pesquisa: conceitos gerais*.
- Siqueira, M., Tamayo, A., Bastos, A., Oliveira, A., Mendonça, H., Porto, J., Puente-Palacios, K., Borges, L., Ferreira, M., Paz, M., Martins, M., Ferreira, M., (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*.
- Sociedade Brasileira de Teletrabalho (2019). *História*.
- Spurk, D.; Straub, C. (2020). Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. *J. Vocat. Behav.*, 119, 103435.
- Stanko, T. L., & Beckman, C. M. (2015). Watching you watching me: Boundary control and capturing attention in the context of ubiquitous technology use. *Academy of Management Journal*, 58(3), 712–738.
- Stavrou, E., & Kilaniotis, C. (2010). Flexible work and turnover: An empirical investigation across cultures. *British Journal of Management*, 21, 541-554.
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139-145.
- Sturgeon, A. (1996). Telework: Threats, risks and solutions. *Information Management & Computer Security*, 4(2), 27-38.
- Svidroňová, M. M., Meričková, B. M., & Nemeč, J. (2016). Telework in Public Sector Organizations: The Slovak National Library. *International Public Administration Review* (Vol. 14), n°. 2-3.

- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). Using multivariate statistics. San Francisco, CA: *Allyn and Bacon*.
- Taskin, L., & Devos, V. (2005). Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework. *Journal of Business Ethics*, 62, 13-24.
- Templier, M., & Paré, G. (2015). A framework for guiding and evaluating literature reviews. *Communications of the Association for Information Systems*, 37(1), 6.
- Toleikienė, R., Rybnikova, I., & Juknevičienė, V. (2020). Whether and how does the crisis-induced situation change e-leadership in the public sector? Evidence from Lithuanian public administration. *Transylvanian Review Of Administrative Sciences*, 16(SI), 149-166.
- Tresierra, C. E. V., & Pozo, A. C. L. (2020). La fatiga y la carga mental en los teletrabajadores: A propósito del distanciamiento social. *Rev Esp Salud Pública*, 94, 1-17.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em Educação*.
- Turner, R., Huemann, M., & Keegan, A. (2008). Human resource management in the project-oriented organization: Employee well-being and ethical treatment. *The International Journal of Project Management*, 26(5), 577-585.
- Ulate-Arayal, R. (2020). Teletrabajo y su impacto en la productividad empresarial y la satisfacción laboral de los colaboradores: Tendencias recientes. *Tecnología en Marcha*, 33, 23-31.
- Ulrich, D., Halbrook, R., Meder, D., Stuchlik, M., & Thorpe, S. (1991). Employee and customer attachment: Synergies for competitive. *Human Resource Planning*, 14(2), 89-102.

- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523-538.
- Van Sell, M., & Jacobs S. M. (1994). Telecommuting and quality of life: A review of the literature and a model for research. *Telematics and Informatics*, 11(2), 81-95.
- Van Steenbergen, E. F., Van der Ven, C., Peeters, M. C. W., & Taris, T. W. (2018). Transitioning towards new ways of working: Do job demands, job resources, burnout, and engagement change? *Psychological Reports*, 121(4), 736-766.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80-97.
- Vecchio, R. P. (2009). *Comportamento organizacional: Conceitos básicos*. Cengage Learning.
- Viedma-Del-Jesus, M. I., Perakakis, P., Muñoz, M. A., López-Herrera, A. G., & Vila, J. (2011). Sketching the first 45 years of the journal psychophysiology (1964–2008): A co-word-based analysis. *Psychophysiology*, 48, 1029-1036.
- Vilarinho, K. P. B., Paschoal, T., & Demo, G. (2021). Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? *Revista do Serviço Público*.
- Weinert, C., Maier, C., & Laumer, S. (2015). Why are teleworkers stressed? An empirical analysis of the causes of telework-enabled stress. *Proceedings der 12. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik*, 1407-1421.
- Wooten, L. P., & James, E. H. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. *Advances in developing human resources*, 10(3), 352-379.

- Wörtler, N. W. B., Yperen, V., & Barelds, D, P, H. (2020). Do blended working arrangements enhance organizational attractiveness and organizational citizenship behaviour intentions? An individual difference perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(4), 581-599.
- Zhang, C., Yu, M. C., & Marin, S. (2021). Exploring public sentiment on enforced remote work during COVID-19. *Journal of Applied Psychology*, 106(6), 797-810.
- Zhu, P. (2013). Teletrabalho, deslocamento doméstico e escolha de local. *Urban Studies* 50 (12), 2441–2459. [https://doi.org/ 10.1177 / 0042098012474520](https://doi.org/10.1177/0042098012474520)

APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE
Departamento de Administração – ADM & Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA

Carta Convite para Participação em Pesquisa Acadêmica

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa elaborada pela Professora Doutora Gisela Demo, do Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB, e pela aluna do curso de Administração Carolina de Moura Melo, intitulada “**Qualidade de Vida no Teletrabalho: o papel da liderança e das práticas de gestão de pessoas no setor público**”.

Você estará apto a participar da pesquisa se tiver 18 anos ou mais e for servidor atuando em teletrabalho. A sua participação nesta pesquisa é voluntária, de maneira que você fica livre para interromper a sua participação quando e se achar conveniente e também não receberá prêmios por completá-la, mas lembre-se: sua participação é essencial para o sucesso deste projeto! Se possível, não deixe itens em branco!

As questões demográfico-funcionais buscam caracterizar a amostra da pesquisa, de forma que seu anonimato está garantido, bem como a confidencialidade de suas respostas, as quais serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. Todas são corretas desde que correspondam ao que você realmente pensa.

O tempo médio para responder a pesquisa é de 7 minutos.

Destacamos a importância de responder todos os itens

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento, ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, entre em contato com carolmouram1725@gmail.com.

Termo de Consentimento

Ao clicar no link abaixo, declaro ter lido e entendido as informações desta carta convite e aceito voluntariamente participar desta pesquisa.

LINK PARA PESQUISA

Organização

Onde você trabalha? _____

Parte 1: Liderança

Os itens seguintes representam possíveis comportamentos dos líderes em relação aos servidores da sua equipe. Utilizando a escala abaixo, indique o quanto você concorda/discorda de que cada uma dessas frases descreve os comportamentos do seu líder/chefe atual. Se possível, não deixe nenhum item em branco!

①	②	③	④	⑤
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo/ Não se aplica	Concordo	Concordo totalmente

1.Preocupa-se com o bem-estar dos servidores.	① ② ③ ④ ⑤
2.Trata os servidores de forma amigável.	① ② ③ ④ ⑤
3.Preocupa-se com o cumprimento das tarefas de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
4.Acompanha os resultados do trabalho de cada servidor.	① ② ③ ④ ⑤
5.Tem facilidades no relacionamento interpessoal.	① ② ③ ④ ⑤
6.Deixa que cada um decida como e quando fazer o seu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
7.Enfatiza a importância do desempenho do grupo.	① ② ③ ④ ⑤
8.Tem o foco voltado para os resultados do trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
9.É atento(a) ao cumprimento dos prazos do trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
10.Enfatiza a importância do desempenho de cada servidor.	① ② ③ ④ ⑤
11.Mostra-se atento(a) às demandas dos servidores.	① ② ③ ④ ⑤

Parte 2: Práticas de Gestão de Pessoas no Serviço Público

Por favor, avalie cada uma das afirmativas seguintes de acordo com a escala abaixo, indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, marcando a opção que melhor reflete a sua percepção em relação às práticas de gestão de pessoas do MPT. Se possível, não deixe nenhum item em branco!

①	②	③	④	⑤
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo/ Não se aplica	Concordo	Concordo totalmente

1. Na organização em que trabalho, há coerência entre o discurso e a prática dos gestores/chefes.	① ② ③ ④ ⑤
2. Na organização em que trabalho, existe confiança entre os servidores e os gestores/chefes.	① ② ③ ④ ⑤
3. A organização em que trabalho estimula a participação dos servidores nas tomadas de decisão.	① ② ③ ④ ⑤
4. Os servidores sentem orgulho de trabalhar na organização em que trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
5. A organização em que trabalho privilegia a autonomia dos servidores na realização das tarefas.	① ② ③ ④ ⑤
6. Na organização em que trabalho, há um clima de cooperação entre os servidores.	① ② ③ ④ ⑤
7. A organização em que trabalho trata os servidores da organização com respeito.	① ② ③ ④ ⑤
8. Os servidores da organização em que trabalho são prestativos.	① ② ③ ④ ⑤
9. A organização em que trabalho investe no desenvolvimento dos servidores, propiciando seu crescimento profissional (ex.: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, aperfeiçoamento, educação continuada etc.).	① ② ③ ④ ⑤
10. Na organização em que trabalho, as necessidades de capacitação/treinamento são levantadas periodicamente.	① ② ③ ④ ⑤
11. A organização em que trabalho auxilia os servidores a desenvolverem as competências necessárias à realização das atividades de trabalho (ex.: capacitações/treinamentos, participação em congressos/eventos, etc.).	① ② ③ ④ ⑤
12. Na organização em que trabalho, os servidores recebem feedbacks informais sobre seu desempenho.	① ② ③ ④ ⑤
13. Na organização em que trabalho, a avaliação de desempenho auxilia a elaboração de um plano de desenvolvimento profissional dos servidores.	① ② ③ ④ ⑤
14. Na organização em que trabalho, os resultados da avaliação de desempenho são comunicados aos servidores.	① ② ③ ④ ⑤

Parte 3: Qualidade de Vida no Teletrabalho

Pensando sobre o desenvolvimento de seu trabalho quando está realizando o teletrabalho, marque a alternativa que melhor representa seu grau de concordância com as frases escritas a seguir. Se possível, não deixe nenhum item em branco!

①	②	③	④	⑤
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo/ Não se aplica	Concordo	Concordo totalmente

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

20.Utilizo móveis ergonômicos/adequados para execução das tarefas.	① ② ③ ④ ⑤
21.A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho.	① ② ③ ④ ⑤
22.No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória.	① ② ③ ④ ⑤
23.Todos os <i>softwares</i> necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos (funcionam) fora da instituição.	① ② ③ ④ ⑤
24.Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho.	① ② ③ ④ ⑤
25.No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados.	① ② ③ ④ ⑤
26.Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido (a).	① ② ③ ④ ⑤
27.O teletrabalho exige maior comprometimento.	① ② ③ ④ ⑤

Parte 4: Questões abertas

- 1.Descreva, em poucas palavras, as principais dificuldades enfrentadas por você no teletrabalho.
- 2.Descreva, em poucas palavras, sugestões para enfrentar as dificuldades apontadas na questão anterior.

Parte 5: Informações Demográfico-Funcionais

1. Qual a sua idade? ____ anos
2. Gênero:
 - Feminino
 - Masculino
 - Outro
3. Qual sua escolaridade completa?
 - () Ensino Fundamental
 - () Ensino Médio
 - () Ensino Superior
 - () Especialização
 - () Mestrado
 - () Doutorado
4. Há quanto tempo está em teletrabalho? Especifique em meses ou anos: ____

Muito obrigada pela colaboração!

Sua participação é fundamental para o sucesso desta pesquisa!



[giselademo.unb](https://www.instagram.com/giselademo.unb)



gpegpc.blogspot.com