

Teletrabalho no Serpro: Pontos Positivos e Negativos e Relações com Desempenho Profissional, Bem-Estar e Contexto de Trabalho

Autoria: Karina Pereira Bastos Villarinho, Tatiane Paschoal

Resumo

Formas tradicionais de organizar o trabalho estão cedendo lugar a modelos e arranjos mais flexíveis. Nesse cenário, destaca-se o teletrabalho. O Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) foi um dos pioneiros na utilização do teletrabalho no Brasil e no setor público. Esta pesquisa levantou os pontos positivos e negativos do teletrabalho no Serpro, sob a ótica de chefes, teletrabalhadores e colegas de teletrabalhadores, e comparou usuários e não usuários do teletrabalho quanto ao desempenho profissional, contexto de trabalho e bem-estar no trabalho. Para a coleta de dados, utilizaram-se questionários com questões abertas e medidas já validadas de bem-estar no trabalho, desempenho profissional e contexto de trabalho. Foram conduzidas análises textuais com o software Iramuteq, análises de variância e Testes de Mann-Whitney. Entre pontos positivos do teletrabalho, destacam-se o aumento da produtividade e melhorias nas rotinas e na da qualidade de vida do teletrabalhador. Entre pontos negativos, destacam-se algumas dificuldades técnicas e limitações no convívio social do teletrabalhador. Os resultados também revelaram que os teletrabalhadores percebem mais positivamente seu contexto de trabalho, seu desempenho profissional e seu bem-estar no trabalho. Este estudo pode contribuir para a discussão sobre a implantação do teletrabalho nas organizações brasileiras, oferecendo pistas e perspectivas sobre benefícios, desafios e possibilidades.

Palavras-chave: Arranjos flexíveis de trabalho. Home Office. Organização do trabalho.

INTRODUÇÃO

A natureza do trabalho humano e o perfil esperado do trabalhador vêm se alterando rapidamente nas últimas duas décadas, acompanhando o desenvolvimento e a introdução de novas tecnologias de produção e gestão. Formas tradicionais de organização do trabalho estão cedendo lugar a modelos e arranjos mais flexíveis (CAILLIER, 2013). Essas mudanças e tendências influenciam expectativas e práticas de gestão também na esfera pública, cujas organizações, além de lidarem com demandas por inovação e adaptação comuns às empresas privadas, devem primar pela qualidade do retorno ao cidadão, pela governança e pela representação efetiva do Estado.

Segundo Caillier (2013), organizações públicas ao redor do mundo têm implantado arranjos flexíveis que modificam os tradicionais locais e horários de trabalho como forma de alcançar um melhor equilíbrio entre demandas da organização e do trabalhador e potencializar o desempenho individual e a efetividade organizacional.

Nesse cenário, o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) foi pioneiro no setor público brasileiro a adotar de forma abrangente e estruturada o teletrabalho. Segundo Belzunegui, Erro e Pastor (2014), o teletrabalho pode ser considerado uma das mais importantes formas alternativas de organização do trabalho, pois está intimamente relacionado com o desenvolvimento econômico de determinada sociedade, com o desenvolvimento de redes de trabalho e com a flexibilidade interna das organizações.

Muitos são os benefícios do teletrabalho apontados na literatura (BELZUNEGUI et al., 2014; CAILLIER, 2013; TAHAVORI, 2014). Por outro lado, os mesmos estudos revelam possíveis efeitos indesejáveis. As tecnologias de informação e comunicação e os arranjos inovadores de trabalho precisam ser bem usados e compreendidos, de forma que não apenas

permitam um aumento de produtividade, mas também não comprometam o bem-estar e o desempenho dos profissionais (SILVA, 2011).

Frente ao cenário descrito, foram levantadas as questões: Quais são os pontos positivos e negativos do teletrabalho em uma empresa pública com quase três décadas de experiência com o arranjo? Quais são os principais impactos do teletrabalho na referida organização? Os objetivos da presente pesquisa foram: 1) levantar os pontos positivos e negativos do teletrabalho no Serpro, sob a ótica de chefes, teletrabalhadores e colegas de teletrabalhadores; 2) comparar usuários e não usuários do teletrabalho no Serpro quanto ao desempenho profissional, contexto de trabalho e bem-estar no trabalho. Trata-se de um estudo de caso único, descritivo e explicativo, que adotou recorte transversal e abordagem quali-quantitativa.

Em termos acadêmicos, a presente pesquisa contribui para a discussão do funcionamento e efeitos do teletrabalho nas organizações. Embora tenha aproximadamente duas décadas de existência em organizações de todo o mundo, muitos desafios e problemas parecem persistir (BELZUNEGUI et al., 2014; CAILLIER, 2013; TAHAVORI, 2014). Discutir o arranjo nos mais variados tipos de organizações permite a pesquisadores e administradores compreender especificidades que favorecem ou atrapalham sua efetividade. Além disso, há uma escassez de estudos de campo que avaliem os impactos do teletrabalho nas organizações sob a ótica dos diferentes atores organizacionais. Em termos aplicados, a presente pesquisa ajuda a traçar perspectivas, práticas e indicadores para organizações e gestores dos setores público e privado que desejem implantar o arranjo de teletrabalho.

REFERENCIAL TEÓRICO

Teletrabalho

Antes de conceituar o teletrabalho, é necessário fazer uma ressalva: arranjos flexíveis de trabalho são diferentes de trabalho flexível ou arranjos de empregos. Estes se configuram como arranjos baseados em forças do mercado para gerenciar os trabalhadores e englobam outros tipos de relações, como subcontratação, trabalho temporário e contratações de grupos de trabalho (CAPPELLI, 1995).

A expressão arranjos flexíveis de trabalho envolve as mudanças organizacionais estratégicas que apontam para novas formas de trabalho flexível, sustentadas pelas tecnologias de informação e comunicação e por elementos como tempo, local e organização funcional (ROSENFIEL; ALVES, 2011). O teletrabalho pode ser definido como uma forma de organização de trabalho por meio da qual as atividades podem ser desenvolvidas parcial ou completamente fora do local de trabalho convencional da empresa, com o auxílio de ferramentas e serviços de telecomunicação (KONRADT; SCHMOOK; MALECKE, 2000). Embora seja visto como nova tecnologia, estudos empíricos sobre o teletrabalho são desenvolvidos desde a década de 1980 (KONRADT et al., 2000).

Dados da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades – Sobratt (2015) - revelam que os profissionais brasileiros associam o teletrabalho à qualidade de vida e à redução de estresse, de problemas de locomoção e de conflitos entre trabalho e família. Consoante com esses achados, estudos internacionais têm apontado inúmeros benefícios do teletrabalho. Tahavori (2014) investigou a percepção de teletrabalhadores de uma biblioteca pública do Iran e encontrou benefícios como: usar roupas mais informais para trabalhar, redução do tempo de deslocamento entre casa e trabalho, mais tempo para a família, maior controle sobre o trabalho, ambiente de trabalho mais confortável, melhor organização das tarefas, mais motivação para trabalhar, aumento de produtividade, menos dias de afastamento por motivos de saúde, diminuição de custos com deslocamento e menor distração no

desenvolvimento das atividades.

Caillier (2013) aponta como benefícios a possibilidade de absorver pessoas portadoras de necessidades especiais ao quadro de colaboradores, a redução da poluição decorrente da melhora no trânsito, a redução de acidentes de trânsito e a redução de custos associados à manutenção de infraestrutura das cidades e das organizações. Belzunegui et al. (2014) investigaram o teletrabalho em entidades do terceiro setor e verificaram benefícios como aumento de autonomia do trabalhador, possibilidade de as pessoas participarem em diferentes projetos, diminuição da necessidade de supervisão constante e enriquecimento de redes de trabalho.

Embora benefícios sejam identificados, os estudos também têm sido consistentes em apontar problemas comuns associados à implantação do teletrabalho, como suporte técnico insuficiente por parte da organização, velocidade de Internet e problemas com softwares, problemas com questões de regulamentação legal do teletrabalho, interação e comunicação entre membros do grupo e teletrabalhador, isolamento social do teletrabalhador, sobrecarga de trabalho e falta de tempo de descanso e recuperação, pois os trabalhadores tendem a estender sua jornada quando não há um controle social ou tecnológico dos horários de trabalho (GRANT; WALLACE; SPURGEON; 2013; KONRADT et al., 2000; LEWIS, 2013; TAVAHORI, 2014).

Em estudo desenvolvido por Peters et al. (2014), verificou-se que é necessário distinguir entre as práticas oficialmente implementadas na organização e como os empregados as percebem. A simples introdução de novas formas de trabalho pode não alcançar os resultados desejados quando não consideram uma cultura organizacional que dê suporte a elas. Lewis (2013) aponta também a importância de questões culturais para a funcionalidade e efetividade do teletrabalho, argumentando que na cultura francesa, em que as interações e comunicações cara a cara são valorizadas, o teletrabalho encontra mais barreiras para se estabelecer.

Com base nos estudos apontados, é possível depreender que variáveis organizacionais e pessoais podem ajudar a explicar o funcionamento e efetividade do teletrabalho. Lewis (2013) ressalta a necessidade de estudar e analisar o teletrabalho a partir de diferentes perspectivas, abordando diferentes tipos de variáveis ou indicadores e captando as percepções dos diferentes envolvidos no processo, como supervisores de teletrabalhadores, os colegas de teletrabalhadores e os próprios teletrabalhadores. As experiências com os arranjos podem ser distintas e sua ampla compreensão na organização requer informações das múltiplas fontes.

Portanto, analisar o teletrabalho nos diferentes contextos organizacionais, incluindo indicadores diversos e múltiplas fontes de informação consiste em uma tarefa atual e relevante no campo da gestão. A presente pesquisa abordou as percepções de trabalhadores em esquema de teletrabalho, de chefes e de colegas não usuários do teletrabalho, buscando traçar uma visão mais abrangente do fenômeno no Serpro. Além disso, possíveis impactos do teletrabalho foram considerados com base em variáveis fundamentais para a efetividade organizacional: o contexto de trabalho, o bem-estar no trabalho e o desempenho profissional.

Contexto de trabalho

O contexto de trabalho consiste no *locus* material, organizacional e social onde se opera a atividade de trabalho (FERREIRA, 2011). Mais especificamente, descreve como as atividades, as tarefas e os papéis são estruturados, desempenhados e modificados, bem como o impacto desses elementos nos resultados organizacionais, grupais e individuais (GRANT; PARKER, 2009).

No presente estudo, foram consideradas as dimensões do contexto referentes à

organização do trabalho, às condições de trabalho e às relações socioprofissionais, em função da relevância que têm apresentado em estudos anteriores sobre pontos positivos e negativos e impactos do teletrabalho (BELZUNEGUI et al., 2014; CAILLIER, 2013; KONRADT et al., 2000; LEWIS, 2013; TAHAVORI, 2014).

Segundo Ferreira (2011), as condições e trabalho abrangem os equipamentos arquitetônicos, o ambiente físico, os instrumentos, tecnologias e matérias primas presentes na organização. A organização do trabalho envolve elementos como: a divisão hierárquica, técnica e social do trabalho; metas e objetivos estabelecidos pela organização; natureza, conteúdo, procedimentos e regras para desenvolvimento das tarefas; tempo e processo de trabalho. As relações socioprofissionais abrangem as relações entre chefes e subordinados, entre colegas da organização e entre membros internos da organização e usuários dos serviços/produtos oferecidos pela organização. Foram exploradas possíveis relações do teletrabalho com as condições de trabalho, as relações socioprofissionais e a organização do trabalho, a partir da comparação das percepções de usuários e não usuários do arranjo.

Bem-estar no trabalho

A importância do bem-estar do trabalhador para o funcionamento dos indivíduos e das organizações é consistente na literatura e não se embasa apenas em modelos teóricos, mas em dados de pesquisas de campo (AGAPITO; FILHO; SIQUEIRA, 2015; FOGAÇA; COELHO JR., 2015; WARR, 2007). Além disso, o bem-estar no trabalho pode ser considerado um indicador da saúde mental nesse importante contexto da vida dos indivíduos (WARR, 2007).

Enquanto pesquisas sobre bem-estar geral revelam que variáveis do próprio indivíduo são os principais preditores do fenômeno (CALVO et al., 2015), pesquisas sobre bem-estar no contexto de trabalho revelam que variáveis do trabalho e da organização são os principais antecedentes (PASCHOAL; ALVARO; PORTO, 2015). Nessas pesquisas, destacam-se as influências de práticas organizacionais que permitam o exercício da criatividade e autonomia, práticas de reconhecimento, qualidade de relações socioprofissionais, entre outros aspectos. Portanto, o bem-estar no trabalho é sensível ao que acontece no contexto de organizacional. O teletrabalho, como arranjo que modifica a organização, as tecnologias e as relações do trabalho, pode ter efeitos diretos e indiretos no bem-estar do trabalhador (GRANT et al., 2013). Compreendê-los é uma tarefa fundamental para uma melhor gestão do arranjo.

Neste estudo, o bem-estar no trabalho é compreendido como a percepção de realização pessoal e os humores e emoções vivenciados no trabalho, de forma que o afeto positivo seja mais frequente e intenso que o afeto negativo (PASCHOAL; TAMAYO, 2008). Embora o conceito de bem-estar no trabalho possa englobar diferentes dimensões cognitivas e afetivas, são os afetos, entendidos como emoções e humores, que consistem na sua dimensão central e explicam a maior parte da variância do fenômeno (PASCHOAL; TAMAYO, 2008; WARR, 2007). Assim, o afeto no trabalho foi utilizado para abordar o bem-estar do trabalhador. Foram exploradas possíveis relações do teletrabalho com o bem-estar no trabalho, a partir da comparação das percepções de usuários e não usuários do arranjo.

Desempenho profissional

Muitas variáveis pessoais, do trabalho e da organização podem influenciar o desempenho de um trabalhador (COELHO JR.; BORGES-ANDRADE, 2011; VREULS; JOIA, 2012). O desempenho pode ser considerado um construto de natureza multideterminada, condicionado a um conjunto de fatores relacionados ao contexto de trabalho do indivíduo, como condições sociais, culturais e relativas ao posto de trabalho do indivíduo (COELHO JR.; BORGES-ANDRADE, 2011).

Na presente pesquisa, o desempenho profissional foi abordado a partir da

autoavaliação. Segundo Coelho Jr. et al. (2010), apesar de uma possível parcialidade decorrente da desejabilidade social, medidas de autoavaliação de desempenho podem ser amplamente utilizadas em pesquisas empíricas e apresentam correlações significativas com medidas objetivas de desempenho.

As dimensões que estruturam o desempenho profissional, sob a perspectiva da autoavaliação, são: regulação, que avalia a adequação da ação pelo indivíduo e o quanto ele percebe que seu trabalho contribui para o atingimento da missão e estratégia da empresa; esforço, que consiste na percepção do respondente sobre o quanto ele se esforça e se ajusta para buscar o atingimento de seus resultados de trabalho; execução e monitoramento, que são as dimensões que envolvem o foco no processo de trabalho e desenvolvimento de tarefas e ações, contando, inclusive, com o ajustamento dos objetivos e estratégias organizacionais mais sistêmicas; autogerenciamento, que contempla itens que tratam da eficiência do desempenho, mais especificamente, da capacidade de administrar a execução de seu trabalho (COELHO JR. et al., 2010). No presente estudo, foram exploradas possíveis relações do teletrabalho com o desempenho profissional, a partir da comparação das percepções de usuários e não usuários do arranjo.

ESTUDO DE CASO

Este artigo apresenta um estudo de caso único, de natureza descritiva e explicativa, que levantou e analisou as percepções de chefes, colegas e teletrabalhadores no Serpro sobre o referido arranjo por meio de questionários com questões abertas e fechadas. O Serpro foi escolhido por ter sido pioneiro no setor público brasileiro a adotar do teletrabalho e por apresentar quase três décadas de iniciativas e mais de uma década de experiência contínua e estruturada com o arranjo.

Organização

No Serpro, o teletrabalho surgiu em 1985 com a implantação do Projeto-Lar, descrito na revista da empresa “Tema” como “primeira experiência em manter um empregado trabalhando em casa, com o apoio de um micro e comunicando-se com a empresa por teleprocessamento” (MAGALHÃES, 1985, p. 23). Naquela época ainda não havia toda a tecnologia necessária disponível para o teletrabalho, uma vez que, sem a comunicação on-line da máquina do trabalhador com a empresa, todas as informações deveriam ser gravadas em disquete e levadas à empresa. Assim, o projeto acabou sendo abandonado para voltar a ser repensado em 1997, com o estudo da viabilidade das tecnologias. Na ocasião, ainda havia uma grande dificuldade no provimento do serviço de internet nas casas dos empregados. O projeto-piloto do teletrabalho foi iniciado, então, em 2005.

Com as novas tecnologias, a facilidade cada vez maior da integração da casa e escritório, bem como o retorno positivo das chefias e empregados envolvidos com o projeto, o teletrabalho manteve-se como modalidade de trabalho e estimulou a continuidade do programa, cujo normativo foi revisto em 2012 para abarcar as alterações legais impostas pela Lei nº 12.551/2011. As principais características deste programa, até o momento da redação do artigo, são a anuência da chefia, o parecer positivo do engenheiro de segurança que atesta a ergonomia do ambiente de trabalho, o compromisso do Serpro no ressarcimento do serviço de banda-larga e fornecimento do equipamento tecnológico necessário, excetuando-se mobiliário. Atualmente, existem 102 teletrabalhadores na empresa.

Método

O público-alvo do estudo englobou os atuais 102 empregados cadastrados na modalidade teletrabalho, as 48 chefias respectivas e os colegas diretos desses

teletrabalhadores. Como colegas, foram considerados aqueles que exerciam as mesmas atividades que os teletrabalhadores, trabalhavam diretamente com eles, mas não utilizavam o teletrabalho. Foi composta uma amostra de 204 colegas de teletrabalhadores, já antecipando que a taxa de retorno aos instrumentos aplicados não seria de 100%. As atividades desenvolvidas são variadas, como desenvolvimento de sistemas, comunicação social e atividades da universidade corporativa do Serpro.

Para a coleta de dados, foram utilizadas questões abertas elaboradas para este estudo e medidas já validadas de bem-estar no trabalho (PASCHOAL; TAMAYO, 2008), desempenho no trabalho (COELHO JR. et al., 2010) e contexto de trabalho (FERREIRA, 2011). Para responder ao primeiro objetivo, que consistia em comparar percepções de chefes, colegas e teletrabalhadores quanto a pontos positivos e negativos do teletrabalho no Serpro, foram propostas as seguintes questões abertas: 1) na sua opinião, quais são os pontos fortes associados ao teletrabalho no Serpro?; 2) na sua opinião, quais são os pontos fracos associados ao teletrabalho no Serpro? Todos os participantes deveriam respondê-las.

Para atender ao segundo objetivo, ou seja, comparar percepções de teletrabalhadores e colegas de teletrabalhadores, foram aplicadas as medidas anteriormente mencionadas aos teletrabalhadores e colegas de teletrabalhadores. Da escala de bem-estar no trabalho, foram utilizados os 9 itens de afeto positivo, como alegre e tranquilo, e os 12 itens de afeto negativo, como irritado e deprimido. A escala de resposta variava de 1 (nem um pouco) a 10 (extremamente), com a instrução “nos últimos seis meses, meu trabalho tem me deixado...”. A medida de desempenho profissional foi composta por 29 itens, como “meu trabalho é importante para o desempenho do Serpro” e “posso executar meu trabalho sem pressão”, distribuídos nos fatores de regulação, esforço, execução/monitoramento e autogerenciamento, e que deveriam ser respondidos de acordo com uma escala de 10 pontos (1= discordo totalmente e 10= concordo totalmente). Por fim, a medida de contexto continha 13 itens, como “divisão das tarefas é justa”, “posso trabalhar sem pressão” e “há confiança entre os colegas”, distribuídos nos fatores de condições de trabalho, organização do trabalho e relações socioprofissionais. A escala de resposta era a mesma da medida de desempenho. Os índices de confiabilidade das medidas variam de 0,60 a 0,93.

Os questionários foram disponibilizados em ambiente virtual do Google Drive, cujo link foi encaminhado através de e-mail corporativo para todos aqueles que se enquadravam no perfil de respondente.

Em relação às questões abertas, utilizou-se o software Iramuteq, que permite identificar as informações essenciais dos textos e, a partir da quantificação das frequências, acessar as estruturas significantes mais fortes do material (CAMARGO; JUSTO, 2013). Realizou-se a categorização das respostas por meio da classificação hierárquica descendente (CHD), que propõe a classificação dos segmentos de texto em função de seus respectivos vocabulários. Cada classe identificada apresenta vocabulários semelhantes entre si e diferentes dos segmentos de texto das outras classes (CAMARGO; JUSTO, 2013). Quanto às questões fechadas, primeiramente foram conduzidas análises estatísticas descritivas. Para comparação dos grupos (teletrabalhadores e colegas), foram conduzidas análises de variância e Testes de Mann-Whitney.

RESULTADOS

Dos 102 questionários enviados aos teletrabalhados, 45 foram devolvidos respondidos. Em relação aos colegas, dos 204 enviados, 62 foram devolvidos. Quanto aos chefes, dos 48 enviados, retornaram 23 questionários respondidos.

Do total de respondentes, 65 eram homens. Em relação ao tempo de serviço, 60

empregados tinham de 21 a 40 anos de empresa; apenas 17 empregados tinham até cinco anos de empresa. Quanto à idade, 51 respondentes tinham entre 51 e 60 anos, dentre eles, 25 teletrabalhadores. Ainda sobre a idade, seis pessoas indicaram ter mais de 60 anos, quatro deles teletrabalhadores. Os respondentes de todos os grupos, portanto, são pessoas com considerável experiência profissional e conhecimento da organização.

O Quadro 1 apresenta os resultados sobre os pontos negativos do teletrabalho no Serpro, de acordo com as chefias. Na primeira coluna, encontram-se as classes temáticas e o quanto elas representam do discurso. É importante notar que a porcentagem expressa não é de respondentes que mencionaram o conteúdo, mas o quanto a referida classe representa de todo o discurso produzido. Na segunda coluna, encontram-se exemplos de falas dos respondentes, que ilustram e detalham o conteúdo da classe.

Quadro 1. Pontos negativos do teletrabalho sob a ótica das chefias

Classe temática (% representatividade)	Exemplos de falas dos respondentes
Dificuldades Técnicas (35,90%)	<p>“...muitas vezes o firewall bloqueia o acesso ao trabalho “aplicação”, gerando um desgaste muito grande e um stress ainda maior para liberar o acesso, este fato está prejudicando enormemente a execução dos trabalhos.”</p> <p>“...acesso do empregado a determinados sistemas que são bloqueados, o trâmite de liberação é moroso e muitas vezes termina no limbo, ou seja, não é atendido.”</p>
Dificuldade de Interação com a Equipe (18,90%)	<p>“...diminuição da visibilidade perante o restante da equipe de trabalho, dependência de ferramentas e tecnologias diferentes da estação de trabalho comum.”</p> <p>“...perda das conversas entre a equipe onde algumas informações são divulgadas”</p>
Acompanhamento de novos usuários (15,10%)	<p>“...falta de acompanhamento sistemático acerca da adaptação do empregado e chefias; para mudanças de maior impacto nas equipes, temos utilizado um acompanhamento por parte do serviço social.”</p>
Sugestões de melhoria (15,10%)	<p>“...oportunidade para melhorias, flexibilização horário, medição por resultados.”</p> <p>“Serpro pode investir mais na seleção.”</p> <p>“Melhor suporte tecnológico para acompanhamento por parte da chefia do horário trabalhado, por exemplo.”</p>
Dificuldades de Gestão (15,10%)	<p>“...adaptação de gestão frente a quebra de paradigma do teletrabalho, carência de meios de comunicação mais interativos que possibilitem videoconferências para reuniões imediatas com teletrabalhador e equipe presencial, o teletrabalho é uma proposta mais flexível, porém segue as mesmas regras do trabalho presencial.”</p> <p>“a impossibilidade de registro de ponto dificulta a gestão da jornada de trabalho do empregado, por limitações de acesso remoto a algumas ferramentas, o teletrabalhador da área de produção não utiliza toda a sua potencialidade”</p>

A classe temática de dificuldades técnicas correspondeu a 35,90% do discurso produzido e englobou limitações de ferramentas e tecnologias que oferecem suporte ao teletrabalho. Na sequência, despontam limitações associadas à integração do teletrabalhador com seu grupo e dificuldades de gestão do teletrabalho, no sentido de preparar adequadamente os usuários do arranjo e ajustar a organização do trabalho, como horários,

tarefas e monitoramento dos resultados. Alguns chefes aproveitaram a questão para propor melhorias, como a introdução de horários flexíveis, investimento para seleção de novos trabalhadores e correções no suporte tecnológico oferecido pela organização.

O Quadro 2 apresenta os pontos negativos do teletrabalho no Serpro, segundo os colegas dos teletrabalhadores.

Quadro 2: Pontos negativos do teletrabalho sob a ótica dos colegas

Classe temática (% representatividade)	Exemplos de falas dos respondentes
Convívio com os colegas (29,60%)	“...falta de humanidade, isto é, convivência diária entre as pessoas.” “...distancia-se dos verdadeiros colegas.”
Exclusão dos teletrabalhadores (17,30%)	“...muitas vezes esses funcionários são esquecidos para participação em diversos trabalhos que envolvem reuniões presenciais e sua participação por audioconferência é, muitas vezes, precária.” “...devido à nossa cultura, meu sentimento é que se perde a identidade funcional, uma vez que os teletrabalhadores não são vistos com frequência na empresa e vão sendo esquecidos devido ao não contato visual e diário.”
Interferência família-trabalho e prejuízos para o desenvolvimento profissional (16,10%)	“...as atividades cotidianas da residência do teletrabalhador podem influenciar de forma negativa a concentração deste, prejudicando suas atividades.” “...não separação da vida profissional da vida pessoal, menos oportunidades de promoção e ascensão na carreira profissional, reunir o teletrabalhador, aumentos de custos com equipes e telecomunicações.”
Sem pontos negativos (12,30%)	“...não identifico pontos fracos”
Dificuldade de comunicação imediata com a equipe (12,30%)	“...mas teria que ir para a empresa exclusivamente para bater o ponto e tentar conseguir uma sala de reunião para ficar lá sozinha, ligando para minha equipe, que está em outros estados.” “...atrapalha o tratamento de situações imprevistas em função da limitação de canais imediatos de comunicação.”
CrITÉrios para seleção dos trabalhadores (12,30%)	“...benefício não é concedido baseado no fator distância, o que, se não é o fator mais importante, deveria ser um dos mais, não existindo um critério claro que identifique porque um funcionário recebe o benefício e outro não.”

Na ótica dos colegas, os principais pontos negativos dizem respeito às relações socioprofissionais do teletrabalhador, como falta de convívio com colegas, invisibilidade no grupo e dificuldades de comunicação. Interferência família-trabalho e problemas para o desenvolvimento profissional do teletrabalhador também compuseram as percepções dos colegas. Outro problema é a forma de seleção daqueles que podem trabalhar com o arranjo, pois os critérios parecem não ser suficientemente claros ou abrangentes. Por fim, uma parte do discurso expressa a percepção de que não existem pontos fracos no teletrabalho.

O Quadro 3 apresenta os resultados sobre os pontos negativos do teletrabalho no Serpro sob a ótica os teletrabalhadores.

Quadro 3. Pontos negativos do teletrabalho sob a ótica dos teletrabalhadores

Classe temática (% representatividade)	Exemplos de falas dos respondentes
---	---

Preconceito e desconfiança de chefes e colegas (21,70%)	<p>“...chefias que ligam de tempos em tempos para verificar se a pessoa está no ambiente do trabalho sem qualquer assunto, deveria existir uma campanha mais acirrada da empresa sobre o que é e o que fazem as pessoas em contrato de teletrabalho.”</p> <p>“...preconceito de alguns com relação aos teletrabalhadores, ex: você está trabalhando? você está fisicamente na regional do Serpro?”</p>
Dificuldades Técnicas (21,70%)	<p>“...rede não suporta os aplicativos software livre, impede uma impressão adequada, ramal passa a maior parte do tempo sem acesso.”</p> <p>“...não consigo utilizar o recurso de compartilhamento de tela, acesso restrito a algumas aplicações intranet, qualidade da telefonia IP ainda é deficiente.”</p> <p>“...há alguns problemas de software e hardware que encontramos sempre, dificuldade de pessoas para resolver de imediato, não temos uma pessoa específica a recorrer, quando há algum problema, sempre ficam empurrando para outra área e demora a ser resolvido.”</p>
Convívio com os colegas (19,30%)	<p>“...perda da convivência diária com colegas, perda de algumas informações e/ou detalhes que são repassadas oralmente ao grupo.”</p> <p>“...talvez seja a falta de convívio com os colegas perda de oportunidade de crescimento.”</p> <p>“...distanciamento no convívio com colegas de trabalho.”</p>
Dificuldades de Gestão (19,30%)	<p>“...o principal é a falta de liberação de acesso a alguns sistemas por questões de políticas de segurança que não fazem sentido, razões aparentemente mais subjetivas do que técnicas.”</p> <p>“...trabalho não é por resultado e sim por carga horária, não permite a compensação de horas.”</p>
Apoio da empresa (18,10%)	<p>“...pouco apoio da empresa, falta de melhores mecanismos de comunicação.”</p>

Grande parte do discurso dos teletrabalhadores sobre os pontos negativos diz respeito à desconfiança e preconceito de chefes e colegas quanto à qualidade e quantidade de trabalho do empregado que não está fisicamente presente na organização e limitações de ferramentas e tecnologias que oferecem suporte ao teletrabalho. Também compuseram as percepções a falta de convívio com colegas e a necessidade de ajustar a organização do trabalho, como horários, tarefas e monitoramento de resultados do teletrabalhador. Por fim, foi ressaltado o suporte insuficiente oferecido pela organização.

E quais são os pontos positivos do teletrabalho no Serpro sob a ótica dos diferentes atores organizacionais? O Quadro 4 descreve os pontos positivos segundo as chefias.

Quadro 4. Pontos positivos do teletrabalho sob a ótica das chefias

Classe temática (% representatividade)	Exemplos de falas dos respondentes
Melhoria na Qualidade de Vida (59,20%)	<p>“...promoção da qualidade de vida do trabalhador, diminuição das despesas, do desgaste físico e psicológico com os deslocamentos, aumento do tempo disponível para dedicação a atividades pessoais.”</p> <p>“...maior satisfação do empregado, motivação em função da distância casa x trabalho, no teletrabalho há uma melhor gestão do horário de trabalho, os resultados são entregues com maior qualidade, visto que há menor interferência externa na execução das demandas, relação custo-benefício positiva.”</p>

	<p>“melhoria da qualidade de vida de uma forma geral, destaco diminuição do stress do trânsito, do deslocamento ao trabalho, aumento do foco no trabalho, pois em casa conseguimos isolar o ambiente de trabalho de conversas paralelas, ruídos e outras situações que atrapalham sua concentração..”</p> <p>“...qualidade de vida e bem-estar proporcionado para o empregado que participa deste processo, além de economia e o resultado positivo para a nossa organização.”</p>
Flexibilidade (25,40%)	<p>“...flexibilidade e conforto”</p> <p>“...maior flexibilidade de trabalho maior foco no resultado.”</p>
Autonomia das Chefias e Subordinados (15,20%)	<p>“...retenção de talentos e experiências na empresa, autonomia das chefias imediatas no deferimento da solicitação do empregado...”</p> <p>“... desoneração dos controles ortodoxos de acompanhamento das atividades, o nível de relacionamento transcende o modelo chefia x subordinado, alcançando um estado de comprometimento, cumplicidade entre os envolvidos...”</p>

As percepções dos chefes sob os pontos positivos se organizaram em torno de três classes temáticas. O impacto positivo do teletrabalho sobre a qualidade de vida do profissional expressa, por exemplo, no tempo disponível para dedicação a atividades pessoais, melhor gestão do horário de trabalho, diminuição do stress do trânsito e satisfação no trabalho, compôs mais da metade de todo o discurso das chefias. Flexibilidade na realização do trabalho e maior autonomia tanto da chefia quando do teletrabalhador completaram os resultados.

O Quadro 5 apresenta os resultados sobre os pontos positivos do teletrabalho no Serpro sob a ótica os colegas.

Quadro 5. Pontos positivos do teletrabalho sob a ótica dos colegas

Classe temática (% representatividade)	Exemplos de falas dos respondentes
Facilidade de deslocamento e economia com gastos pessoais (35,40%)	<p>“...principalmente nas grandes metrópoles, o empregado gasta tempo demais para seus trajetos entre casa x trabalho, o que resulta num stress do trânsito e prejudica o seu desempenho profissional, ganho é a serenidade de não precisar enfrentar trânsito caótico e estar sempre disposto e bem-humorado na realização de suas tarefas.”</p> <p>“...economia com despesas com transportes em geral e com vestuário e alimentação, a possibilidade de não ter stress do trânsito e a perda de tempo com o deslocamento até o trabalho.”</p> <p>“... os pontos fortes do teletrabalho no Serpro são economia de tempo, saúde e dinheiro ao evitar o deslocamento em cidades grandes, cada vez mais complexas, perigosas e lotadas.”</p>
Condições e organização do trabalho (25,30%)	<p>“..flexibilidade de horário de trabalho para tarefas que podem ser executadas de forma individual; muitas vezes no modelo tradicional de trabalho é quando estamos relaxados em casa é que temos boas ideias que afetam nosso trabalho.”</p> <p>“...uma melhor organização das atividades a serem executadas, torna quase que obrigatória a gestão por resultados e não por horário.”</p>

Melhoria na Qualidade de Vida (24,10%)	<p>“...favorece o empregado em relação a qualidade de vida.”</p> <p>“... maior qualidade de vida mais conforto por estar em casa, mais disponibilidade para a equipe, mais produtividade porque o empregado está mais descansado, possibilidade de poder se mudar para outras cidades, por exemplo cidades menores e mais calmas, não necessitando morar em uma capital.”</p>
Economia para a empresa (15,20%)	<p>“...economia para a empresa, melhor distribuição espaço físico, melhor produtividade, funcionário se sente motivado.”</p> <p>“...redução dos níveis de hierarquia intermediária, possibilitando a conservação de pessoal mais qualificado, oferecendo melhores vantagens de localização, trabalho em tempo real com pessoas de qualquer parte do mundo, possibilidade de contratação de mão de obra mais barata.”</p>

Compondo 35,40% de todo o discurso, estão os impactos em aspectos práticos do dia a dia, como a facilidade de deslocamento e economia com gastos pessoais. Seguem as melhorias nas condições e organizações do trabalho, a melhoria na qualidade de vida do profissional e, inclusive, na economia para empresa.

Por fim, o Quadro 6 apresenta os resultados sobre os pontos positivos do teletrabalho no Serpro sob a ótica dos próprios teletrabalhadores.

Quadro 6. Pontos positivos do teletrabalho sob a ótica dos teletrabalhadores

Classe temática (% representatividade)	Exemplos de falas dos respondentes
Aumento da Produtividade (34,40%)	<p>“...último relatório de produtividade que me foi enviado teve números impressionantes, pois acabei sendo responsável por 50% da produtividade da nossa área.”</p> <p>“...mais foco nas minhas atividades, de forma a ter um desempenho melhor e com melhor qualidade mesmo com alguma doença que possivelmente ficaria em casa, posso trabalhar e realizar minhas tarefas diárias.”</p> <p>“...aumentou minha motivação em realizar as atividades, melhorou minha produtividade, não necessito me deslocar para enfrentar um trânsito lento e congestionado, evito as más condições climatéricas, tenho mais segurança evitando assaltos.”</p>
Melhoria na qualidade de vida e facilidade de deslocamento (32,80%)	<p>“...eliminação do stress do trânsito, aumento da qualidade de vida, maior tempo para a família, certa flexibilização nos horários de trabalho.”</p> <p>“...aumento da produtividade individual, eliminação de stress do trânsito, tranquilidade e zero ruído, o que me permite concentração total no trabalho, melhora na qualidade de vida, pois o tempo que perdia em deslocamento tenho utilizado para praticar exercícios caminhada.”</p> <p>“...ganho do tempo gasto no deslocamento para a empresa, fim do stress do trânsito, provocando atraso no cumprimento do horário, aumento da qualidade de vida.”</p>
Condições e Organização do trabalho (32,80%)	<p>“...consigo administrar muito melhor meu tempo.”</p> <p>“...possibilidade de realização de tarefas em ambiente harmonioso e adequado...”</p> <p>“...conforto, poder trabalhar com mais tranquilidade.”</p> <p>“...possibilidade de executar as tarefas no tempo e no prazo acordado, com uma maior tranquilidade, a concentração é melhor nessas condições de trabalho.”</p>

As percepções dos teletrabalhadores sobre os pontos positivos do arranjo se concentraram em torno de três classes temáticas. A primeira contempla um aumento de produtividade, muitas vezes pautado no maior foco e concentração nas atividades laborais, na possibilidade de trabalhar mesmo com alguns problemas de saúde e motivação para realizar as tarefas. A segunda engloba as melhorias na qualidade de vida e questões práticas do dia a dia, como a facilidade de deslocamento. Por fim, despontam as condições e organização do trabalho, como melhor administração do tempo e cumprimento de prazos e o ambiente mais harmonioso e confortável.

Quanto à comparação de teletrabalhadores e colegas em relação ao contexto de trabalho, desempenho profissional e bem-estar no trabalho, alguns cuidados foram tomados antes das análises propriamente ditas. Após a exclusão dos sete outliers univariados e multivariados encontrados, foi obtido um total de 56 respondentes teletrabalhadores e 45 respondentes não teletrabalhadores. Inicialmente, como os grupos de teletrabalhadores e colegas tinham tamanhos equilibrados, todas as variáveis seriam submetidas a testes paramétricos. Contudo, para as variáveis condições de trabalho, regulação e afeto negativo, o teste Levene e o teste Kolmogorov-Smirnov indicaram não haver normalidade e igualdade de variância entre os grupos comparados. Assim, nesses casos, foi conduzido o teste não paramétrico de Mann-Whitney (Field, 2009). Para os outros casos, foram realizadas análises multivariadas de variância (MANOVA) para detectar eventuais diferenças. Após as MANOVAs, o estudo foi complementado por ANOVAs separadas por variável dependente. A Tabela 1 apresenta os resultados encontrados.

Tabela 1 – Comparações entre trabalhadores e não teletrabalhadores

		Média	DP	IC (95%)	Estatística ^a (gl)	<i>p</i>
Dimensões de Contexto	Condições de Trabalho	Geral	8,85	1,45		U=2.118.000 <0,001
		Telet.	9,59	1,09	[9,21-9,79]	
		Coleg.	8,23	1,44	[7,88-8,57]	
	Organização do Trabalho	Geral	6,89	1,84		F(1,100)=7,811 <0,001
		Telet.	7,44	1,54	[6,92-7,97]	
		Coleg.	6,38	1,96	[5,91-6,85]	
	Relações de trabalho	Geral	8,38	1,48		F(1,100)=3,921 <0,05
		Telet.	8,71	1,47	[8,279,14]	
		Coleg.	8,09	1,46	[7,70-8,48]	
Dimensões de Desempenho	Regulação	Geral	9,06	0,944		U=1.862.500 <0,001
		Telet.	9,42	0,83	[9,16-9,68]	
		Coleg.	8,75	0,93	[8,51-8,99]	
	Esforço	Geral	7,44	1,43		F(1,100)=3,980 <0,05
		Telet.	7,75	1,30	[7,34-8,16]	
		Coleg.	7,25	1,50	[6,88-7,62]	
	Execução/ Monitoramento	Geral	8,24	1,52		F(1,100)=15,10 <0,001
		Telet.	8,86	1,22	[8,45-9,26]	
		Coleg.	7,83	1,52	[7,46-8,19]	

		Média	DP	IC (95%)	Estatística ^a (gl)	<i>p</i>
Autogerenciamento	Geral	8,96	1,06		F(1,100)=17,727	<0,001
	Telet.	9,42	0,90	[9,13-9,71]		
	Coleg.	8,61	1,04	[8,34-8,87]		
Afeto positivo	Geral	7,04	2,34		F(1,100)=15,946	<0,001
	Telet.	8,00	1,92	[7,36-8,64]		
	Coleg.	6,16	2,33	[5,61-6,77]		
Afeto negativo	Geral	3,04	2,06		U=568,00	<0,001
	Telet.	2,01	1,20	[1,46-2,56]		
	Coleg.	3,88	2,24	[3,38-4,37]		

Os resultados revelam que houve diferenças significativas entre teletrabalhadores e não teletrabalhadores para todas as variáveis abordadas: contexto de trabalho, bem-estar e desempenho profissional. As percepções dos teletrabalhadores foram mais positivas que as percepções dos não teletrabalhadores para todos os critérios avaliados.

DISCUSSÃO

Quando comparados com colegas que possuem os mesmos cargos e desenvolvem as mesmas atividades, os teletrabalhadores apresentam desempenho profissional e bem-estar no trabalho mais elevados, além de avaliações mais positivas das relações socioprofissionais, condições e organização do trabalho. Esses resultados sustentam achados e teorias de estudos anteriores sobre os benefícios do teletrabalho (BELZUNEGUI et al., 2014; CAILLIER, 2013; TAHAVORI 2014). No Serpro, o teletrabalho está associado melhores avaliações de contexto, de bem-estar e de desempenho.

Como explicar essas diferenças? O arranjo de teletrabalho modifica aspectos importantes da organização do trabalho. Deve passar a existir maior autonomia e controle do próprio executor sobre suas tarefas, com um monitoramento menos acirrado e foco na entrega de resultados (KONRADT et al., 2000; ROSENFIEL; ALVES, 2011). A partir de dados levantados com mais de 20 mil trabalhadores holandeses, Van den Heuvel et al. (2010) constataram que entre os principais antecedentes do desempenho profissional está a autonomia no trabalho. No Brasil, Fogaça e Coelho Jr. (2015) verificaram que a autonomia é uma variável de alta importância para variabilidade observada no desempenho profissional, pois quando ela está presente, as decisões podem ser tomadas imediatamente, sem que o funcionário tenha que recorrer a um superior hierárquico. As atividades, portanto, podem ser cumpridas em tempo hábil e os objetivos alcançados mais rapidamente. É possível inferir que justamente essa liberdade, controle e rapidez na organização das tarefas e resolução de problemas, presentes no teletrabalho, afetam positivamente a percepção do teletrabalhador.

Em relação ao bem-estar, variáveis como controle e autonomia são clássicas nos modelos explicativos do fenômeno. Nos estudos sobre estresse, a autonomia e o controle no trabalho têm assumido um papel central nas respostas funcionais do indivíduo (KARASEK, 1979). Os efeitos das demandas do ambiente de trabalho sobre a saúde do indivíduo podem variar de acordo com o nível de controle e de autonomia que o sujeito possui. Um alto nível de controle no trabalho protege o indivíduo de efeitos negativos das demandas, já que possibilita a tomada de decisões, a resolução de dificuldades e o enfrentamento de desafios (KARASEK, 1979).

Alguns autores chegam a considerar a autonomia do indivíduo como um componente da saúde mental e do estresse. Segundo Warr (1987), a autonomia corresponde ao quanto a pessoa é um agente independente, que atua sobre o ambiente a partir de seus próprios julgamentos e tem responsabilidade por suas ações. Além disso, a autonomia refere-se ao quanto o indivíduo é interdependente de outras pessoas, contribui para os interesses de todos e busca suas próprias satisfações. Para Ryff e Singer (2008), um indivíduo com alto bem-estar é aquele que apresenta, entre outros elementos, altos índices de autonomia na vida, os quais afetam a própria autoconfiança.

Além dos aspectos da organização do trabalho, dentre os pontos positivos apontados pelos respondentes, estão as melhorias nas condições de trabalho, expressas pelo conforto da casa do trabalhador e adequação de aspectos físicos do ambiente. O teletrabalho também afeta questões mais práticas da rotina do empregado, como a possibilidade de evitar o trânsito intenso de grandes cidades, a economia de tempo de deslocamento entre casa e organização e gastos com roupas e alimentação. Essas variáveis afetam diretamente o bem-estar e a qualidade de vida geral, segundo os participantes da pesquisa.

Sobre as relações socioprofissionais, embora todos os atores organizacionais participantes da pesquisa tenham indicado uma preocupação com a invisibilidade do teletrabalhador, com o isolamento social e com as limitações na comunicação, a possibilidade de trabalhar sem interrupções de colegas e o distanciamento de conflitos comuns ao convívio social nos grupos podem ajudar a explicar a percepção mais positiva por parte dos teletrabalhadores.

É possível afirmar, portanto, que o teletrabalho envolve apenas benefícios e resultados positivos para os trabalhadores? Embora muitos pontos positivos tenham sido apontados de forma consistente pelos respondentes, alguns aspectos ainda podem ser melhorados. Os pontos negativos encontrados revelam que, apesar de especificidades decorrentes de variáveis organizacionais, existem problemas potenciais que parecem se repetir independente da organização ou da cultura investigada, como aspectos do convívio interpessoal e aspectos técnicos. Por exemplo, segundo chefes, colegas e teletrabalhadores do Serpro, existem desafios e oportunidades de melhorias em ferramentas e outros elementos técnicos, como acesso ao trabalho e a determinados sistemas, funcionamento de recursos, hardware e software e canais de comunicação. São aspectos que expressam o suporte técnico oferecido pela organização. Nesse sentido, conforme as tecnologias de informação e comunicação se desenvolvem, novas necessidades vão surgindo e melhorias sendo demandadas. A organização deve estar preparada e atenta para respondê-las e atendê-las.

Também esteve presente em todos os grupos a percepção de problemas relativos à interação e ao convívio social do teletrabalhador. Trata-se de um desafio que pode ser minimizado com o suporte tecnológico adequado e com práticas como reuniões presenciais ou outros eventos periódicos com teletrabalhadores. Nesse sentido, a cultura organizacional e a própria cultura local podem ajudar a explicar a avaliação negativa quanto ao afastamento físico do teletrabalhador e a importância atribuída pelas pessoas a essa configuração (LEWIS, 2013).

Embora seja verificada uma compatibilidade entre as percepções de chefes, colegas e teletrabalhadores, algumas especificidades foram constatadas. Por exemplo, os teletrabalhadores apontam preconceito e resistência por parte de colegas e chefias, o que pode estar relacionado justamente com uma cultura local e organizacional que valoriza as relações e comunicações cara a cara (LEWIS, 2013), mas também com resistências frente a um arranjo e uma forma de organização do trabalho com os quais as pessoas não estão acostumadas. As

tradicionais formas de organização do trabalho, baseadas, por exemplo, em princípios tayloristas, pressupõem um monitoramento constante e um controle do trabalho a partir da presença física do empregado e do cumprimento de horários na organização (ALVES, 2011; FERREIRA, 2011). O teletrabalho exige a superação desses princípios.

As chefias respaldam esse cenário quando apontam os problemas com a preparação e adaptação dos envolvidos com o teletrabalho. Além disso, destacam a necessidade de adaptação constante da gestão frente à quebra de paradigmas resultante do teletrabalho e outras questões mais formais e normativas da organização, como a impossibilidade de registro de ponto, o que dificulta a gestão da jornada de trabalho do empregado. Diante de vantagens e desafios, toda a organização precisa estar envolvida, informada e preparada para um arranjo como o teletrabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora o teletrabalho seja uma forma de organização do trabalho com algumas décadas de existência no mercado, ainda se trata de um arranjo pouco discutido e utilizado pelas organizações brasileiras. A própria literatura especializada aponta lacunas atuais para estudos sobre a temática. Espera-se que o presente estudo contribua para encorajar e sustentar a discussão de pesquisadores e gestores sobre a implantação do teletrabalho nas organizações brasileiras, independente do setor em que estejam inseridas, oferecendo pistas e perspectivas sobre benefícios, desafios e possibilidades.

Os resultados encontrados sustentam a relação positiva do teletrabalho com a configuração do contexto, o bem-estar e o desempenho dos empregados. Foi possível oferecer um retrato do arranjo na organização investigada a partir da ótica de diferentes atores organizacionais. É possível afirmar que depois de vários anos de experiência com o arranjo seu funcionamento está perfeito? Os achados indicam que não. Por outro lado, muitas são as vantagens verificadas. Os pontos negativos podem ser compreendidos como desafios a serem superados. As demandas e necessidades dos grupos de trabalho e da organização vão se modificando ao longo do tempo e os desafios, portanto, vão se transformando. Novas formas de organização e de relações de trabalho devem estar sempre presentes nas pautas dos gestores.

O estudo e a compreensão do teletrabalho consistem em um tema ainda relevante no Brasil e no campo da Administração. Estudos futuros podem comparar os achados do contexto do Serpro com aqueles de outras organizações. Abordar outros tipos de indicadores para comparação dos grupos, como indicadores objetivos de desempenho profissional, deve ser considerado no delineamento das pesquisas. Aspectos mais formais e normativos dos modelos de gestão adotados pelas organizações também podem ser incluídos na discussão do tema.

Nota: As opiniões expressas neste texto refletem exclusivamente o entendimento dos autores e não correspondem, necessariamente, à posição do Serpro sobre os assuntos tratados.

REFERÊNCIAS

AGAPITO, P. R.; FILHO, A. P.; SIQUEIRA, M. M. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. *Revista de Administração da Mackenzie*, v. 16, n. 3, p. 71-93, 2015.

ALVES, Giovanni. *Trabalho e subjetividade: o espírito do Toyotismo na era do capitalismo manipulatório*. São Paulo: Boitempo, 2011.

- BELZUNEGUI, A.; ERRO, A.; PASTOR, I. The telework as an organizational innovation in the entities of the third sector. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, v. 12, n. 1, p. 1-15, 2014.
- CAILLIER, J. G. Are teleworkers less likely to report leave intentions in the United States Federal Government than non-teleworkers are? *The American Review of Public Administration*, v. 45, n. 1, p. 72-88, 2013.
- CALVO, R.; ARCAYA, M.; BAUM, C. F.; LOWE, S. R.; WATERS, M. C. Happily Ever After? Pre-and-Post Disaster Determinants of Happiness Among Survivors of Hurricane Katrina. *Journal of Happiness Studies*, v. 16, n. 2, p. 427-442, 2015.
- CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia*, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013.
- CAPPELLI, P. Rethinking employment. *British Journal of Industrial Relations*, v. 33, n. 4, p. 563-602, 1995.
- COELHO JR., F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. *Estudos de Psicologia*, v.16, n.2, p.111-120, 2011.
- COELHO JR., F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; SEIDL, J.; PEREIRA, A. C. Validação Psicométrica de Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- FERREIRA, M. C. (2011). *Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores*. Brasília, DF: LPA.
- FIELD, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Thousand Oaks, CA: Sage
- FOGAÇA, N.; COELHO JR., F. A. A hipótese "trabalhador feliz, produtivo": o que pensam os servidores públicos federais. *Cadernos EBAPE*, v. 13, n. 4, p. 759-775, 2015.
- GRANT, A. M.; PARKER, S. K. Redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, v. 3, p. 317-375, 2009.
- GRANT, C. A.; WALLACE, L. M.; SPURGEON, P. C. An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, v. 35, n. 5, p. 527-546, 2013.
- KARASEK, R. A. Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 2, p. 285-308, 1979.
- KONRADT, U.; SCHMOOK, R.; MALECKE, M. Impacts of telework on individuals, organizations and families: a critical review. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, v. 15, p. 63-99, 2000.
- LEWIS, R. A. The influence of information technology on telework: The experiences of teleworkers and their non-teleworking colleagues in a French Public Administration. *Journal of Information and Education Technology*, v. 3, n.1, p. 32-35, 2013.
- MAGALHÃES, H. Fique em casa com o projeto Lar. *Tema*, p. 23-24, 1985.
- PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2008.
- PASCHOAL, T.; ALVARO, J. L.; PORTO, J. The moderating effect of personal values in the relationship between working conditions and wellbeing. *International Journal of Social Psychology*, v. 30, n. 1, p. 89-121, 2015.
- PETERS, P.; POUTSMA, E.; VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M.; BAKKER, A. B.; BRUJIN, T. Enjoying new ways to work: An hrm-process approach to study flow. *Human Resource Management*, v. 53, n. 2, p. 271-290, 2014.

- ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Teletrabalho. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs.). *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Zouk, p. 414-418, 2011.
- RYFF, C. D.; SINGER, B. H. Know thyself and become what you are: a eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, v. 9, n. 1, p. 13–39, 2008.
- SILVA, E. S. *Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo*. São Paulo: Cortez, 2011.
- SOBRATT - Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. *Home office aumenta o rendimento e reduz o estresse*. Disponível em: <<http://www.sobratt.org.br/index.php/home-office-aumenta-o-rendimento-e-reduz-o-estresse/>>. Acesso em: 27 abr. 2015.
- TAHAVORI, Z. Teleworking in the National Library and Archives of Iran: Teleworkers' attitudes. *Journal of Librarianship and Information Science*, v. 47, n. 4, p. 1-15, 2014.
- VAN DEN HEUVEL, S. G.; GEUSKENS, G. A.; HOOFTMAN, W. E.; KOPPES, L. L.; VAN DEN BOSSCHE, S. N. Productivity loss at work; health-related and work-related factors. *Journal of Occupational Rehabilitation*, v. 20, n. 3, p. 331-339, 2010.
- VREULS, E. H.; JOIA, L. A. Proposição de um modelo exploratório dos fatores relevantes para o desempenho profissional do CIO brasileiro. *Revista de Administração*, v. 47, n. 2, p. 307-324, 2012.
- WARR, P. B. *Work, unemployment and mental health*. Oxford: Oxford Science Publication, 1987.
- WARR, P. *Work, happiness and unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.