

## Telework in Emergency Situations: COVID-19 Experiences

### Teletrabalho em Situações Emergenciais: Experiências do COVID-19

#### ABSTRACT

**Purpose:** identify the success factors for the implementation of telework in unplanned contexts, in which a situation imposes the obligation to adopt distance work and the availability of means of working at home, as well as to verify if these factors have the same applicability when compared to conventional situations, that is, when the implementation of teleworking took place in a planned manner and in a non-exceptional context. **Methods:** descriptive and quantitative research, data collection was done through a *survey*, 279 answers were analyzed in integral conditions of home teleworking during COVID-19 pandemic. **Findings:** social isolation's impact, due to teleworking during COVID-19 pandemic, is minimized when teleworker already has a predisposition for teleworking, has the knowledge to use the necessary tools to perform work functions, is able to self-motivate, manage and balance family-work time, however, it loses relevance when physically being among work colleagues is valued by teleworker. Results also show that the individual's personal and professional quests influence the decision on remaining on that model of work. **Conclusion:** once organizational context and/or teleworker individual influences the factors highlighted in the literature, it is important that the organizations develop actions in order to build up time management skills, self-motivation and autonomy, diminishing the negative effect of social isolation.

**Keywords:** Teleworking; Teleworker; Unplanned teleworking; Teleworking in emergency situations; COVID-19; Success factor.

## RESUMO

**Objetivo:** identificar os fatores de sucesso para a implementação do teletrabalho em contextos não planejados, em que uma situação impõe a compulsoriedade da adoção do trabalho remoto e a disponibilização de meios para o trabalho em domicílio, assim como verificar se tais fatores apresentam a mesma aplicabilidade quando comparados a situações convencionais, isto é, quando a implementação do teletrabalho ocorreu de forma planejada em um contexto não excepcional. **Métodos:** quantitativo-descritivo, tendo sido a coleta de dados realizada por meio de uma *survey*, de modo que foi possível analisar a resposta de 279 trabalhadores em condição de teletrabalho integral em domicílio durante a pandemia do COVID-19. **Resultados:** o impacto do isolamento social, devido ao teletrabalho durante pandemia do COVID-19, é minimizado quando o teletrabalhador já tinha pré-disposição à adoção do teletrabalho, possui conhecimento para utilizar as ferramentas necessárias para desempenhar suas funções, consegue se automotivar e gerenciar e equilibrar seu tempo entre família-trabalho; no entanto, a possibilidade desse equilíbrio perde relevância quando estar fisicamente com colegas do escritório é valorizado pelo teletrabalhador. Os resultados também demonstram que questões pessoais e profissionais do indivíduo influenciam na decisão de permanecer no modelo de teletrabalho. **Conclusão:** uma vez que contexto organizacional e/ou individual do teletrabalhador influencia os fatores ressaltados na literatura, é importante que as organizações desenvolvam ações voltadas para o desenvolvimento de habilidades de gestão de tempo, automotivação e a autonomia, de modo a diminuïrem o efeito negativo do isolamento social.

**Palavras-chaves:** Teletrabalho; Teletrabalhador; Teletrabalho não planejado; Teletrabalho em situações de emergência; COVID-19; Fatores de sucesso.

## INTRODUÇÃO

A utilização do modelo de teletrabalho consiste em um fenômeno diretamente proporcional ao avanço das tecnologias de informação e comunicação (TICs) (Allen, Golden & Shockley, 2015). As grandes empresas, impulsionadas pelas demandas da globalização, passaram a buscar novas estratégias de posicionamento, assim como contratos de trabalho mais adequados para a realidade emergente (Nogueira & Patini, 2012).

Desde então, a utilização do modelo de teletrabalho passou a ser associada como uma forma de otimizar os custos, aumentar a competitividade do negócio e garantir a continuação das operações em situações adversas (Donnelly & Proctor-Thomson, 2015). De acordo com o processo de definição sugerido por (Sullivan, 2003), este estudo considera teletrabalho como o desenvolvimento de atividades profissionais em domicílio, habilitadas pelo intermédio de tecnologias da informação, por profissionais vinculados a organizações públicas e privadas.

Ao discorrer sobre a implementação do teletrabalho, a literatura destaca elementos chave para o desenvolvimento deste modelo nas organizações. Neste sentido, Baruch (2001.b) sugere que sucesso da implementação do teletrabalho deve abarcar quatro fatores, sendo eles: (1) a natureza do trabalho e seu encaixe com recursos tecnológicos; (2) a cultura da organização e a capacidade de confiar e gerenciar uma força de trabalho à distância; (3) o ambiente no qual o teletrabalho será realizado; (4) a característica do candidato ao teletrabalho e seus valores, atitudes, e necessidades que corroborem o uso de tal modelo. Para os fins deste estudo, serão considerados o terceiro e quarto fator, visto que esses enfocam a experiência do teletrabalhador ao adotar o novo modelo de trabalho.

Somente algumas pesquisas estudam a implementação do teletrabalho em situações adversas. A mais notória, até o momento, foi a pesquisa realizada por Donnelly e Proctor-Thomson (2015), ao investigarem os desafios de implementar o teletrabalho durante uma série de terremotos que ocorreram na Nova Zelândia entre 2010 e 2012. De acordo com os autores (p. 48, 2015), em situações emergenciais, o teletrabalho assume um novo formato organizacional “com diferentes maneiras de definir tarefas, problemas de integração mais complexos e diferentes responsabilidades de gerenciamento”, sendo cada vez mais adotado como um meio essencial para dar continuidade às operações da empresa.

Assim, esta pesquisa vem contribuir para suprir esta lacuna, uma vez que foi desenvolvida para estudar o teletrabalho em meio a pandemia gerada pelo COVID-19,

doença infecciosa causada por um vírus recém descoberto, transmitido por gotículas de saliva ou secreção nasal entre pessoas (Organização Mundial da Saúde, 2020) de modo que o principal meio de enfrentamento da pandemia consistiu na ordem de isolamento social para grande parte da população mundial, gerando, portanto, uma condição de teletrabalho compulsório.

### Problema de Pesquisa e Objetivos

Este estudo tem como objetivo identificar os fatores de sucesso mais relevantes para a implementação do teletrabalho em contextos não planejados, em que uma situação impõe a compulsoriedade da adoção do trabalho à distância e a disponibilização de meios para o trabalho em domicílio. Nesse sentido, busca-se responder as seguintes questões: Quais são os fatores de sucesso de maior relevância para o teletrabalho em situações emergenciais, de acordo com a experiência do teletrabalhador durante a pandemia do COVID-19? Quais são as habilidades e competências mais importantes para o teletrabalhador durante períodos de teletrabalho compulsório?

Deste modo, com base nas referências supracitadas, o presente estudo irá considerar como teletrabalhadores os indivíduos que estejam realizando suas tarefas funcionais integralmente em seus domicílios, fora do espaço físico de sua empresa, por meio da utilização de tecnologias da informação, como computador, internet e telefone.

A partir disso, espera-se que as respostas que surgirão destes questionamentos poderão expandir a fronteira do conhecimento e contribuir para o desenvolvimento do debate acerca do tema.

### **REVISÃO DE LITERATURA**

A conceituação e definição do termo teletrabalho consiste em uma tarefa desafiadora. Sullivan (2003) explica esse desafio apontando que o teletrabalho representa um fenômeno em rápida transformação e, desta maneira, ainda em fase de maturação conceitual. A autora defende que sejam desenvolvidas definições específicas a cada projeto realizado, mas ressalta que é importante que seja considerada mais de uma dimensão ou elemento do teletrabalho neste processo de conceituação, como a tecnologia utilizada, a localização e proporção de tempo em teletrabalho, os arranjos contratuais empregados e os efeitos do teletrabalho nos meios de transporte.

Da mesma maneira, Haddon e Brynin (2005, p. 35) discorrem sobre a dificuldade de definição do termo e, em seu estudo, consideram três “elementos chave” no processo de definição de teletrabalho, sendo eles: a tecnologia utilizada, a localização de realização do teletrabalho, os acordos contratuais entre o empregado-organização e o período de desenvolvimento das atividades profissionais em teletrabalho.

As diferentes terminologias encontradas na língua inglesa, como *telework*, *telecommuting*, *remote work*, *flexible work*, *e-work*, *home office*, podem representar diferentes tipos de teletrabalho, apesar de normalmente serem utilizados como sinônimos (Nogueira & Patini, 2012). Para auxiliar nessa definição, Baruch (2000, p. 35) aponta os três elementos básicos do teletrabalho, sendo eles: (1) local de trabalho, podendo ser parcialmente ou totalmente independente da estrutura física do empregador, contratante ou cliente; (2) utilização de tecnologias da informação, como, por exemplo, computadores pessoais, e-mail, telefones, etc.; e (3) forma organizacional e link de comunicação com a organização para qual o empregado trabalha, podendo consistir em trabalho domiciliar, trabalho via telefone e centro de teletrabalho.

No que diz respeito aos fatores de sucesso para a implementação do teletrabalho, Mitchell (1996) sugere que esta análise seja feita a partir de dois parâmetros, isto é os parâmetros micro e macro da organização, de modo que o primeiro se refere ao indivíduo e a tarefa que ele executa, ao passo que o macro corresponde às questões gerenciais e organizacionais da empresa.

Para os fins deste trabalho, serão analisados os fatores relativos ao nível micro de análise da implementação do teletrabalho. De acordo com a literatura vigente, o âmbito micro abarca os seguintes fatores de sucesso: habilidades e competências para lidar com as peculiaridades do teletrabalho (Steil & Barcia, 2001) (Mitchell, 1996); conhecimento das atividades da função que será realizada remotamente (Nogueira & Patini, 2012) (Tremblay, 2002) (Cascio, 2000); contexto familiar que, por sua vez, aborda o grau de receptividade e apoio dado pelos familiares (Tremblay, 2002) (Madsen, 2003) (Sullivan & Lewis, 2001); o ambiente para a realização do teletrabalho (Baruch, 2000) (Steil & Barcia, 2001) (Donnelly & Proctor-Thomson, 2015) (Singh, 2014); a atitude do teletrabalhador frente ao isolamento social (Cooper & Kurland, 2002) (Golden, Veiga, Dino, 2008) (Donnelly & Proctor-Thomson, 2015); assim como os diferentes recursos disponibilizados pela empresa para a devida execução das tarefas à distância (Pérez *et al.*, 2002) (Mitchell, 1996) (Illegems & Verbeke, 2004) (Steil & Barcia, 2001).

## Habilidades e Competências

A importância e influência das habilidades e competências do teletrabalhador para o sucesso do teletrabalho é abordada nos estudos realizados por Nogueira e Patini (2012), Baruch (2000), Menna (2008) e Steil e Barcia (2001). Menna (2008) e Nogueira e Patini (2012) afirmam que a autodisciplina e autocontrole também são importantes fatores para a autogestão. Além dessas duas habilidades, a gestão do tempo pode ser considerada a habilidade principal para o teletrabalhador, uma vez que foi amplamente destacada em diversos estudos (Nogueira & Patini, 2012) (Baruch, 2000), (Steil & Barcia, 2001), seguida por organização, resistir a distrações e comunicação (Nogueira & Patini, 2012) (Baruch, 2000). Adicionalmente, destaca-se: adaptabilidade, autogerenciamento, autonomia (Nogueira & Patini, 2012), uso do espaço (Baruch, 2000), lidar com desafios e criar e manter equilíbrio adequado entre a vida profissional e a vida particular (Steil & Barcia, 2001), como habilidades consideradas essenciais para o sucesso do teletrabalho. Devido a importância das habilidades do indivíduo para o sucesso do teletrabalho, esse fator irá compor a *survey* dessa pesquisa, como destaque para a gestão do tempo, autoconfiança e auto motivação.

## Função e Atividades

O fator função e atividades consiste em avaliar se o teletrabalhador tem o conhecimento necessário para realizar o trabalho remotamente Menna (2008) (Nogueira & Patini, 2012) (Steil & Barcia, 2001), (Cascio, 2000). Cascio (2000) explica que a organização precisa entender os parâmetros da função antes de considerá-la adequada ao teletrabalho. O autor destaca algumas ações como: determinar quais atividades são desempenhadas, quanto tempo o empregado gasta em contato direto com outros funcionários, se a localização do escritório é fundamental para o desempenho e se o trabalho é realizado por telefone, pessoalmente, via computador ou em alguma combinação.

Nesse contexto, o conhecimento individual do teletrabalhador também precisa ser analisado. O estudo realizado por Nogueira e Patini (2012) aponta que é necessário que o teletrabalhador entenda qual é a tarefa e que tenha conhecimento para realizá-la. Os autores reforçam que é preciso ter cautela ao identificar o perfil e a função para o teletrabalho, pois além de ser necessário que a função seja adaptável a esse formato, o teletrabalhador precisa conhecer profundamente a atividade.

Dada a importância desse fator, esse estudo analisará a percepção dos teletrabalhadores acerca da influência do conhecimento das atividades e funções para o teletrabalho em situações emergenciais.

### Contexto Familiar

Os benefícios associados a possibilidade de trabalhar em casa consiste em um ponto conflituoso da literatura do teletrabalho. Enquanto alguns autores indicam que este modelo pode facilitar o equilíbrio entre as demandas profissionais e familiares (Tremblay, 2002), diminuindo o conflito entre as duas esferas (Madsen, 2003), outros apontam que as demandas divergentes entre os papéis de trabalho-família podem gerar rachaduras no ambiente familiar (Allen *et al.*, 2015), ocasionando estresse (Baruch, 2000), principalmente se analisada a diferença de experiência de teletrabalho no que tange a dimensão de gênero (Sullivan & Lewis, 2001).

Sullivan e Lewis (2001) analisam o teletrabalho como uma oportunidade para trabalhadores com responsabilidades familiares (e.g. filhos), sobretudo mulheres. Hilbrecht, Shaw, Johnson e Andrey (2008) reafirmam esta visão ao verificarem que a flexibilidade oriunda do teletrabalho foi percebida pelas mulheres, do estudo realizado, como uma oportunidade de intercalar tarefas domésticas e profissionais durante o dia, além de possibilitar maior tempo para o cuidado dos filhos, o que tende a aumentar a percepção de qualidade de vida.

Desse modo, neste estudo será analisada a percepção dos respondentes em relação ao equilíbrio de vida possibilitado, ou não, pela adoção do teletrabalho, além de seu contexto familiar, considerando o número de co-residentes, gênero, estado civil, número de filhos e a comparação da carga horária antes e depois do início do trabalho em casa.

### Ambiente de Trabalho

Apesar dos benefícios destacados na literatura sobre a flexibilidade possibilitada pela implementação do teletrabalho, esta também origina a distorção dos limites entre o trabalho e o ambiente familiar (Sullivan & Lewis, 2001) (Allen *et al.*, 2015), o que gera a necessidade de dispor de espaço distinto para o desenvolvimento das atividades do teletrabalhador (Baruch, 2000) (Steil & Barcia, 2001) (Donnelly & Proctor-Thomson, 2015) (Singh, 2014).

O ambiente de trabalho é colocado como um fator de sucesso, visto que este aumenta a favorabilidade do trabalhador em adotar ou aumentar os dias de teletrabalho (Singh, 2014)

e sua ausência pode influenciar negativamente a capacidade de concentração do trabalhador, aumentando sua ansiedade e diminuindo sua performance (Silva-C, Montoya, Valencia 2019). Adicionalmente, dispor de um ambiente de trabalho pode diminuir os conflitos familiares motivados pelas contradições entre os papéis familiares e profissionais (Sullivan & Lewis, 2001).

Por esses motivos, o ambiente domiciliar de trabalho será analisado neste estudo, visto que impacta a favorabilidade na continuidade da adoção do teletrabalho e, conforme verificado no estudo de Donnelly e Proctor-Thomson (2015), em situações emergenciais, as condições de trabalho não serão planejadas e as circunstâncias pessoais do trabalhador podem não favorecer o desenvolvimento de atividades profissionais.

### Isolamento Social

Conforme aponta Baruch (2001b, p. 120), o isolamento social é reconhecido na literatura como o fator “mais significativo do teletrabalho”, com seus impactos profissionais e pessoais (Bailey & Kurland, 2002) (Baruch, 2000) (Donnelly & Proctor-Thomson, 2015) (Golden *et al.*, 2008) (Singh, 2014). O isolamento social pode ser considerado um obstáculo a ser superado ou, ao menos, combatido pelas organizações, visto que pode ter relação negativa com a performance dos teletrabalhadores, influenciando a confiança destes em suas habilidades e conhecimento (Golden *et al.*, 2008), além de poder prejudicar no crescimento e desenvolvimento profissional, no compartilhamento informal de informações (Bailey & Kurland, 2002) e na redução de interações sociais com colegas de trabalho (Illegems & Verbeke, 2004) (Baruch, 2000).

Baruch (2001b, p. 120) aponta que o teletrabalho em período parcial (1-4 dias por semana) pode trazer benefícios como o equilíbrio entre poder trabalhar em casa e, ainda assim, manter o relacionamento com os colegas de trabalho, o que poderia diminuir os impactos causados pela percepção de isolamento profissional e social estudados pela literatura. Nesse estudo, o isolamento social possui papel central devido à imposição da quarentena pelos governos estaduais brasileiros, em consequência do aumento do número de casos do COVID-19 em 2020. Assim, serão analisadas variáveis como a importância da convivência física com colegas de trabalho, a percepção referente ao impacto do isolamento social na performance, assim como na influência da impossibilidade de realizar atividades de lazer na produtividade e a favorabilidade do trabalhador em permanecer no modelo de teletrabalho, parcial ou integralmente.



## Recursos Disponibilizados

A disponibilização de recursos, tais como a tecnologia adequada para o exercício do trabalho à distância, diferentes tipos de treinamentos, assim como itens de ergonomia, é apontado como um fator de sucesso para a implementação do teletrabalho (Cascio, 2000) (Martínez-Sánchez, Pérez-Pérez, M., de-Luis-Carnicer, Vela-Jiménez, 2007) (Venkatesh & Speier, 2000) (Baruch, 2000). Silva-C, Montoya e Valencia (2019) confirmam este ponto ao identificarem que existe uma correlação positiva entre os recursos disponibilizados pela empresa, isto é, informações, treinamento e suporte técnico, com a percepção de facilidade de realizar o teletrabalho. Nesse sentido, os autores afirmam que esta percepção de facilidade de uso tem impacto positivo na percepção de utilidade do modelo e, com isso, na pré-disposição em adotar o teletrabalho.

Quanto a disponibilização de tecnologia da comunicação, alguns autores chamam a atenção para a importância de forjar uma maior aproximação entre o supervisor e seus subordinados por meio de vídeo conferência, reuniões periódicas, trocas de mensagem, treinamento remoto coletivo, dentre outras possibilidades viabilizadas pela tecnologia, visto que o enriquecimento da interação entre as partes tende a fortalecer o sentimento de pertença, o comprometimento e, por isso, o desempenho do teletrabalhador, além de diminuir a sensação de isolamento (Allen, Golden & Shockley, 2015) (Golden *et al.*, 2008). Além da tecnologia, o treinamento também desponta como um fator importante para a implementação do teletrabalho (Silva-C *et al.*, 2019) (Venkatesh & Speier, 2000) (Martínez-Sánchez *et al.*, 2007). Este ponto pode ser explicado pela própria natureza da gestão exigida pelo modelo, ou seja, gestão flexível, com maior ganho de autonomia e liberdade para executar as atividades à distância (Cascio, 2000) (Groen, van Triest, Coers, Wtenweerde, 2018).

Dessa forma, o treinamento prévio dos gestores é apontado como um fator crítico de sucesso, visto que capacita o gestor de forma técnica e comportamental para lidar com os desafios associados à gestão remota, aumentando, assim, a sua disposição e confiança em adotar o novo modelo (Martínez-Sánchez *et al.*, 2007). Além disso, também é fundamental que os próprios teletrabalhadores recebam treinamento formal periodicamente, de modo que tanto eles quanto os próprios supervisores sintam confiança no sucesso e manutenção da nova adoção (Donnelly & Proctor-Thomson, 2015).

Além dos pontos supracitados, os itens de ergonomia também consistem em importantes recursos a serem disponibilizados pela empresa. Steil e Barcia (2001) destacam

que as questões ergonômicas precisam ser levadas em consideração, visto que as organizações são responsáveis por “acidentes ocorridos ou doenças profissionais desenvolvidas” em ambientes “ergonomicamente inadequados” no domicílio do trabalhador (Steil & Barcia, 2001, p. 82). Allen, Golden e Shockley (2015) confirmam esta afirmação ao salientar que o uso de cadeiras sem apoio para os braços, tela de computador mal posicionada, além de outros fatores, pode prejudicar a saúde física do teletrabalhador e, por isso, prejudicar o desempenho do mesmo.

## **METODOLOGIA**

### Tipologia de Pesquisa e Técnica de Coleta

Para a realização da pesquisa foi selecionado o método quantitativo-descritivo, visto que a abordagem quantitativa é apropriada quando se visa “quantificar e/ou medir opiniões, atitudes e preferências, ou comportamentos” (Botelho & Cruz, 2013) e as pesquisas do tipo descritivas possuem como objetivo principal “a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis (Gil, 2008, p. 28). Por meio de uma *survey* buscou-se identificar os fatores de sucesso na implementação do teletrabalho em situações emergenciais, mais especificamente durante a pandemia do COVID-19, além de verificar se os fatores de sucesso para a implementação do teletrabalho em situações normais, salientados na literatura, possuem a mesma relevância quando aplicados a situações de emergência e de isolamento social. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário desenvolvido a partir do referencial teórico pertinente ao fenômeno estudado (Freitas, Oliveira, Saccol, Moscarola, 2000). O instrumento foi aplicado por meio da ferramenta de pesquisas on-line Questionpro®, através da internet, com trabalhadores em condição integral de teletrabalho em domicílio, conectados à sua empresa empregadora por meio de tecnologias de informação.

### Seleção da Amostra

A amostra foi selecionada de forma não probabilística e por meio da técnica de *snowball* (bola de neve), ou seja, os participantes foram selecionados pelos pesquisadores e estes enviaram o questionário on-line para novos participantes (Freitas *et al.*, 2000). Foram considerados parte da amostra trabalhadores residentes no Brasil, que estavam realizando integralmente suas atividades em seu próprio domicílio durante a pandemia do COVID-19,

através de tecnologias de informação imprescindíveis ao teletrabalho, um computador com acesso à internet.

#### Instrumento de Coleta

O questionário cumpre, segundo Richardson (2012), duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social. Neste estudo, devido às restrições do isolamento social impostas pelas políticas de enfrentamento ao vírus COVID-19, a aplicação do questionário ocorreu somente pela internet, por meio do *software* QuestionPro®, conforme citado anteriormente.

Realizaram-se dois pré-testes para validação do instrumento de coleta de dados (totalizando 33 respondentes) com um grupo que apresentava as mesmas características da população alvo (Richardson, 2012), de modo a identificar possíveis erros ou ambiguidades nas perguntas do instrumento. Após a realização dos pré-testes e posterior correção das falhas encontradas, procedeu-se à aplicação definitiva do questionário. A aplicação ocorreu no período de 21/05/2020 a 22/06/2020, totalizando 279 respostas válidas após a exclusão de respostas não completas e não-válidas.

### **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O perfil dos respondentes teve o predomínio de faixa etária entre os intervalos de “22 a 30 anos” e “31 a 40 anos”, totalizando 45% e 34%, respectivamente. Em relação ao gênero, 59% dos respondentes são do sexo feminino e 41% do sexo masculino, dos quais 30% possui filhos, sendo que a maioria reside no estado de São Paulo (71%). No que tange às características profissionais, 90% da amostra trabalha em empresa privada e 41% possui mais de 6 anos de experiência na função. Em relação à faixa salarial dos respondentes, 42% deles recebem acima de R\$ 8.361,00. A maioria dos respondentes não possuía cargo de liderança (62%) e 64% trabalham em empresas de grande porte.

Os fatores de sucesso do teletrabalho foram analisados no formato de questões de escala Likert. Essas questões visavam medir o grau de concordância ou discordância dos respondentes em relação aos fatores de sucesso do teletrabalho em situações de emergência. A Tabela 1 ilustra os dados descritivos obtidos por meio da avaliação dos respondentes.

**Tabela 1:** Análise descritiva da variável 01 a 18.

Variável	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
V01: Favorabilidade à adoção do teletrabalho	4,27	0,90	1 (total discordância)	5 (total concordância)
V02: Percepção de equilíbrio de vida pessoal-profissional no teletrabalho	3,59	1,13	1 (total discordância)	5 (total concordância)
V03: Dificuldade de auto gerenciamento de tempo no teletrabalho	2,67	1,15	1 (total discordância)	5 (total concordância)
V04: Conhecimento para utilizar as ferramentas (software e hardware)	4,44	0,80	1 (total discordância)	5 (total concordância)
V05: Confiança para tomar decisões por conta própria quando em teletrabalho	4	0,93	2 (discordância)	5 (total concordância)
V06: Habilidade de automotivação quando trabalha sozinho(a)	3,79	0,97	1 (total discordância)	5 (total concordância)
V07: Capacidade para desempenhar minhas atividades dentro do modelo do teletrabalho	4,27	0,73	2 (discordância)	5 (total concordância)
V08: Melhor gerenciamento do tempo para a família quando em teletrabalho	3,63	1,11	1 (total discordância)	5 (total concordância)
V10: Horário de teletrabalho respeitado pelos co-residentes	3,55	1,19	1 (total discordância)	5 (total concordância)
V11: Fornecimento de treinamentos sobre teletrabalho pela empresa	3,09	1,28	1 (total discordância)	5 (total concordância)
V12: Importância da convivência física com colegas De trabalho do escritório	3,77	1,01	1 (total discordância)	5 (total concordância)
V13: Impacto negativo do isolamento social sobre o desempenho profissional	2,34	1,11	1 (total discordância)	5 (total concordância)
V15: Fornecimento dos itens de software necessários ao teletrabalho	4,39	0,98	1 (total discordância)	5 (total concordância)
V17: Impacto negativo da impossibilidade de Realizar atividades de lazer na produtividade	3,40	1,20	1 (total discordância)	5 (total concordância)
V18: Fornecimento de itens de ergonomia pela empresa para a realização do teletrabalho	1,93	1,30	1 (total discordância)	5 (total concordância)

A amostra analisada indica posicionamento favorável em relação ao teletrabalho, no entanto, não apresentou homogeneidade ao avaliar o equilíbrio entre as esferas pessoais e profissionais possibilitados pelo teletrabalho. Da mesma maneira, as respostas apresentaram alta dispersão sobre a habilidade de administrar o próprio tempo, o que pode indicar influência entre as duas variáveis.

A avaliação sobre o grau de confiança em tomar decisões por conta própria e o conhecimento para utilizar as ferramentas de *software* e *hardware* revela similaridade de opinião. De maneira semelhante, os dados indicam que a amostra entende estar preparada para desempenhar suas funções no modelo de teletrabalho. A automotivação é colocada como essencial para o teletrabalho, principalmente em ambientes complexos (Baruch, 2000),

no entanto, no estudo de Tremblay (2002) a dificuldade de automotivação foi levantada como uma das desvantagens deste formato.

Não houve homogeneidade na avaliação dos respondentes em relação a este fator. O conflito entre o trabalho-família oriundo do teletrabalho é amplamente estudado na literatura, da qual parte defende a possibilidade de equilibrar as demandas dessa relação enquanto outros apontam o aumento dos conflitos entre as duas esferas (Tremblay, 2002). As respostas apontam divergência e neutralidade, o que vai ao encontro da literatura existente.

Através da avaliação dos respondentes é possível observar que as empresas não estão fornecendo todos os itens de *hardware* necessários ao teletrabalho, todavia foi verificado que o mesmo não ocorre com os itens de *software*. Ressalta-se que na literatura estes recursos são considerados fundamentais para o sucesso do teletrabalho, como destacam Baruch (2000) e Allen *et al.* (2015), principalmente no que diz respeito a comunicação entre os trabalhadores e ao vínculo mantido com a empresa por meio da tecnologia.

Em relação a oferta de treinamentos, colocados como “condição facilitadora” do teletrabalho Silva-C *et al.* (2019, p. 8) por promoverem a qualificação dos funcionários “em termos de conhecimento em tecnologia, gerenciamento de tempo, performance baseada em resultados”, verifica-se que não há homogeneidade na avaliação dos participantes da pesquisa sobre este quesito, o que indica que as empresas dos respondentes variam em relação ao fornecimento de treinamentos, o que pode influenciar na continuidade deste modelo de trabalho após o período de isolamento social imposto pela pandemia do COVID-19. Da mesma forma, não houve similaridade nas respostas no que se refere ao fornecimento de itens de ergonomia.

Sobre o impacto do isolamento social, apontado por diversos autores como uma das principais barreiras à adoção do teletrabalho (Baruch, 2001b), verificou-se que não há similaridade na opinião dos participantes sobre este item.

Após a análise descritiva dos dados, procedeu-se para a realização do teste t de Student, que buscou verificar se as médias de discordância ou concordância dos respondentes possuem relação com a percepção de relevância dos fatores de sucesso para o teletrabalho (1ª ou 8ª posição).

**Tabela 2:** Ranking de fatores de sucesso do teletrabalho.

Fator de sucesso	Posição	Média
Habilidades de gerenciar o tempo, me motivar e lidar com os demais desafios do teletrabalho	1	3,59
Conhecimento das atividades e funções	2	3,63
Recursos disponibilizados (e.g. computador, celular, softwares)	3	3,80
Ambiente adequado para a realização do teletrabalho	4	4,22
Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	5	4,38
A forma como estou lidando com as questões relacionadas ao isolamento social	6	4,72
A forma como meu trabalho é gerenciado pelo meu superior	7	5,46
Treinamentos sobre teletrabalho	8	6,19

**Tabela 3:** Ranking de habilidades necessárias ao teletrabalho.

Variáveis	Média Geral	Trein. Telet.	Conh. Ativ. e Funcç.	Ambiente - Telet.	Equilíbrio pess.-prof.	Trab. Gerenc. p/ Sup.	Lid. Isolam. Social
		> sig.	> sig.	> sig.	> sig.	> sig.	> sig.
V01	4,3	= Ns	= Ns	= ns	= ns	= ns	8 **
V04	4,4	8 **	= Ns	8 **	= ns	= ns	= ns
V06	3,8	= Ns	= Ns	= ns	= ns	= ns	8 **
V07	4,2	= Ns	= Ns	= ns	= ns	= ns	8 *
V08	3,6	= Ns	= Ns	= ns	= ns	= ns	8 ***
V11	3,1	= Ns	8 **	= ns	= ns	8 **	= ns
V12	3,7	= Ns	= Ns	= ns	8 **	= ns	= ns
V13	2,3	= Ns	8 ***	= ns	= ns	= ns	= ns
V14	4,5	= Ns	= Ns	8 *	= ns	= ns	= ns
V16	2,9	= Ns	= Ns	8 *	= ns	= ns	= ns
V17	3,4	= Ns	8 **	= ns	= ns	= ns	= ns
V18	1,9	= Ns	8 ***	= ns	8 *	= ns	= ns

\* p-valor  $\leq 0,01$  (\*\*),  $0,01 < p\text{-valor} \leq 0,05$  (\*\*),  $0,05 < p\text{-valor} \leq 0,09$  (\*)

**Tabela 4:** Ranking de habilidades necessárias ao teletrabalho.

Habilidade/Competência	Posição	Média
Capacidade de trabalhar por conta própria	1	2,6
Gerenciamento do tempo	2	2,7
Automotivação	3	2,9
Comunicação	4	3,0
Habilidades em Tecnologias da Informação	5	3,7

Foram identificadas 15 relações com significância estatística por meio do teste t realizado no software Stata®. Deste modo, verificou-se que existe influência entre a hierarquia de importância selecionada para os fatores de sucesso e o grau de concordância atribuída nas assertivas no formato de escala Likert. Deste total de relações, serão analisadas

nove, visto que, para as demais, não foram identificadas interpretações plausíveis no referencial teórico. Considerou-se o intervalo de  $0,01 \leq p\text{-valor} < 0,1$  para avaliar a significância estatística das relações entre os fatores de sucesso e o grau de concordância com as variáveis da escala Likert.

Verificou-se existência de relação ( $p\text{-valor} = 0,02 - **$ ) entre a diferença de relevância atribuída ao fator de sucesso Treinamentos sobre teletrabalho e as médias de concordância acerca da variável 04 – Conhecimento para utilizar as ferramentas (*software e hardware*) necessárias para desempenhar minhas funções -, deste modo, observa-se por meio da relação que o fator de sucesso Treinamentos sobre teletrabalho se torna menos relevante quando o respondente entende ter um nível mais elevado de conhecimento para utilizar as ferramentas necessárias para desempenhar suas funções. Em seu estudo sobre condições facilitadoras para a implementação do teletrabalho, Venkatesh e Bala (apud Silva-C *et al.*, 2019) apontaram que a competência do trabalhador em utilizar as tecnologias para desenvolver suas atividades está relacionada à autoeficácia do funcionário, deste modo, pode-se induzir que o funcionário que se percebe “autossuficiente” não valoriza da mesma maneira o fornecimento de treinamento sobre teletrabalho, o que corrobora o dado encontrado.

Observou-se relação entre a atribuição de relevância ( $p\text{-valor} = 0,04 - **$ ) para o fator de sucesso conhecimento sobre atividades e funções e o grau de concordância referente à variável 09 “Minha empresa fornece treinamentos referentes à realização do teletrabalho”. Tal fato indica que o conhecimento das atividades e funções não é considerado relevante, ou seja, foi situado na posição 8 da hierarquia, quando a empresa do respondente fornece mais treinamentos sobre a realização do teletrabalho. Treinamentos são citados como relevantes à adoção e continuidade do teletrabalho. Primeiramente, essas ações reduzem as barreiras de aceitabilidade e simplificam a função dos gerentes e supervisores de coordenação à distância, possibilitando o aprimoramento das habilidades de comunicação (Cascio, 2000), em tecnologias da informação, gerenciamento do tempo e performance baseada em resultados das equipes (Silva-C *et al.*, 2019), facilitando assim a construção de uma cultura baseada em confiança e uma empresa orientada para resultados (Martínez-Sánchez *et al.*, 2007). Pode-se inferir que os treinamentos facilitam exercer as atividades no modelo de teletrabalho, deste modo diminuindo a relevância percebida pelos respondentes para este fator de sucesso

Outra relação com significância estatística identificada no estudo diz respeito aos efeitos do isolamento social na relevância identificada para o fator de sucesso conhecimento

sobre atividades e funções. Apesar do conhecimento aprofundado da função possibilitar melhor transição ao teletrabalho (Steil & Barcia, 2001), existem autores que defendem que o isolamento social pode prejudicar a ascensão da carreira do funcionário (Bailey & Kurland, 2002). Da mesma maneira, Golden, Veiga e Dino (2008) encontraram impactos negativos do isolamento social na performance profissional, cuja influência aumenta conforme mais tempo se despende em teletrabalho. Além disso, os autores apontaram que teletrabalhadores isolados profissionalmente são menos propensos a se sentirem confiantes em relação às suas habilidades e competências, o que pode os colocar em desvantagem no desenvolvimento de suas atividades.

Os resultados apontam que o equilíbrio possibilitado pelo teletrabalho perde relevância quando o teletrabalhador valoriza a possibilidade de estar fisicamente com colegas do escritório, o que vai ao encontro de Golden et al. (2008), Illegems e Verbeke (2004) e Boell, Cecez-Kecmanovic e Campbell (2016) que destacam que os efeitos negativos do isolamento social no trabalhador podem diminuir a satisfação e os benefícios percebidos do teletrabalho.

Em uma situação de emergência, como a que o Brasil vivencia em 2020, na qual o isolamento social foi adotado como medida de segurança para diminuir o alastramento do vírus COVID-19, grande parte das empresas se viu forçada a adotar o modelo de teletrabalho, muitas vezes sem estarem preparadas para tal. Deste modo, o isolamento social e a impossibilidade de se trabalhar no escritório possivelmente aumenta ainda mais a importância atribuída ao contato físico com pessoas, conforme indicado pelos dados encontrados.

No entanto, observa-se que o isolamento social se torna menos importante quando o respondente apresenta maior concordância em relação à pré-disposição à adoção do teletrabalho. Os achados complementam os pontos trazidos por Illegems e Verbeke (2004), no qual os autores apontam que funcionários não propensos ao teletrabalho antecipam os efeitos negativos sobre o isolamento social.

Ainda em relação a este fator, os dados demonstram que o isolamento social pode não ser relevante se o funcionário possui habilidade de se automotivar. A capacidade de automotivação foi identificada por Baruch (2000) como uma característica que uma pessoa apta ao teletrabalho deve possuir. No entanto, o modelo de gerenciamento (Groen et al., 2018), o isolamento social (Golden *et al.*, 2008) (Illegems & Verbeke, 2004) (Boell, Cecez-Kecmanovic, Campbell, 2016) e os treinamentos realizados (Tremblay, 2002) podem



exercer influência na motivação dos teletrabalhadores, o que demanda que as empresas implementem ações para diminuir os possíveis impactos negativos advindos do teletrabalho.

Verifica-se que os participantes que atribuíram menor importância para a forma como lidam com o isolamento social, também concordaram em maior grau que se sentem preparados para exercer suas atividades, o que corrobora com Menna (2008) no sentido de que as empresas priorizam trabalhadores com profundo conhecimento de suas atividades para o teletrabalho, embora existam autores que defendam a implementação de ações referentes ao desenvolvimento de conhecimentos, habilidades – e.g. autonomia -, e ao envolvimento como sendo necessárias para a efetiva implementação do teletrabalho (Martínez-Sánchez *et al.*, 2007). Por fim, observou-se baixa relevância atribuída ao isolamento social quando se tem maior concordância com a possibilidade de o teletrabalhador gerenciar melhor o tempo entre família-trabalho. Singh (2014) confirmou em seu estudo que o equilíbrio pessoal e profissional é percebido como uma vantagem pelos teletrabalhadores, devido a flexibilidade de horário permitida para administrar o tempo entre atividades pessoais e de trabalho; no entanto, segundo Sullivan e Lewis (2001), o teletrabalho aumenta a incidência de conflitos entre trabalho-família e família-trabalho, dado que as duas esferas possuem demandas conflitantes e o teletrabalho pode distorcer as fronteiras entre elas (Hilbrecht, Shaw, Johnson, Andrey, 2008). Da mesma maneira, Tremblay (2002) verificou insatisfações referentes aos conflitos provenientes da implementação do teletrabalho, mas também observou que esta forma de trabalho possibilita maior equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e familiares.

Adicionalmente, para verificar a existência de relação entre os dados demográficos, pessoais e profissionais com a favorabilidade de permanecer trabalhando à distância após o término do período de isolamento social – imposto pela pandemia do COVID-19 – foi realizado o teste de hipótese do qui-quadrado no *software* Stata®. Para tal, considerou-se significância estatística menor ou igual a 0,05 ( $p \leq 0,05$ ). Observou-se que o ambiente de realização das atividades profissionais na casa dos participantes; a faixa etária; possuir ou não filhos; o porte da empresa e; se o respondente trabalha, ou não, na área de Recursos Humanos influenciam na decisão de permanecer no modelo de teletrabalho.

A relação entre a favorabilidade de permanecer em casa e o respondente possuir, ou não, filhos ( $p = 0,000$ ), corrobora com Silva-C *et al.* (2019), que ressalta que a presença, ou não, de crianças em casa é delineadora da escolha por teletrabalho, além de também mencionar a importância da idade dos filhos dos teletrabalhadores, o que não foi analisado

nesta pesquisa. Tremblay (2002) também aponta que o teletrabalho é mais atrativo para quem possui filhos, pois permite maior equilíbrio entre as responsabilidades do trabalho e da família. Em uma perspectiva de gênero, Hilbrecht et al. (2008) verificou em seu estudo que as mães teletrabalhadoras se sentem gratas pela possibilidade de escolher por esse modelo de trabalho, pois podem acomodar as necessidades de seus filhos por meio de um horário flexível. A presença de 7 células abaixo de 5 pode enfraquecer esses dados, devido novamente à homogeneidade da amostra.

Ainda em relação à favorabilidade, verificou-se que a amostra possui preferência por um modelo misto de teletrabalho e trabalho no escritório (de 2 a 3 dias em casa), o que pode diminuir os impactos negativos do isolamento social e, ainda assim, possibilitar maior flexibilidade e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Para analisar a opinião dos respondentes sobre a importância atribuída às habilidades e competências, foi elaborado um *ranking* com posições de 1 a 5, sendo 1 o mais relevante e 5 menos relevante. Desta maneira, percebe-se que os respondentes entendem que a capacidade de trabalhar por conta própria (2,6) e de gerenciar o seu próprio tempo (2,7) são tidos como as habilidades mais cruciais para lidar com a nova circunstância do teletrabalho emergencial. Este ponto é corroborado por Menna (2008) e Patini e Nogueira (2012) que reforçam a importância do autogerenciamento, assim como Baruch (2000), Barcia e Steil (2001) que destacam a gestão do tempo como uma habilidade fundamental para os teletrabalhadores.

A importância das demais habilidades em destaque, a saber: automotivação, comunicação e habilidades em tecnologia da informação, respectivamente, também são validadas como pontos cruciais para a devida adaptação do teletrabalhador ao novo modelo de trabalho (Baruch, 2000) (Patini e Nogueira, 2012) (Silva-C et al., 2019) (Venkatesh & Speier, 2000) (Martínez-Sánchez et al., 2007).

## **CONCLUSÕES**

O presente estudo buscou investigar se os fatores considerados basilares para o teletrabalho em situações normais – “business as usual” – também se aplicam a situações emergenciais. Para isso, foi realizada uma *survey* mediante a aplicação de questionário *on-line* com uma amostra não-probabilística de 279 respondentes trabalhando integralmente em seus domicílios através de tecnologias de informação (e.g. computador e internet) durante a pandemia do vírus COVID-19.

Por meio do teste de t de Student foi possível verificar que determinados fatores ressaltados na literatura têm sua relevância reduzida dependendo do contexto organizacional e/ou individual do respondente, o que pode ser interpretado de formas distintas, conforme exposto anteriormente.

Sobre os efeitos do isolamento social, observou-se, para esta amostra, que este tem sua influência diminuída quando o indivíduo considera que: (a) possui as devidas habilidades para se automotivar quando está trabalhando sozinho; (b) está devidamente preparado para desempenhar as atividades dentro do modelo do teletrabalho; e (c) é capaz de gerenciar melhor o tempo para a família quando realiza teletrabalho.

Os resultados demonstram também a importância de ações efetivas por parte das organizações para desenvolverem habilidades e atributos essenciais ao teletrabalho (e.g. gerenciamento de tempo, automotivação e a autonomia) de modo a diminuïrem o efeito negativo do isolamento social, além de implementarem ações de interação virtual e de incentivo a comunicação entre os membros das equipes, possibilitando a troca de informações e o contato informal entre eles.

Verificou-se, ainda, que a favorabilidade em permanecer em teletrabalho também é influenciada por condições pessoais e familiares, como a faixa etária, número de filhos, se é ou não profissional da área de recursos humanos e o cômodo de realização de teletrabalho. No entanto, constatou-se também que a amostra possui preferência por um modelo misto de teletrabalho e trabalho no escritório (de 2 a 3 dias em casa), o que pode diminuir os impactos negativos do isolamento social e, ainda assim, possibilitar maior flexibilidade e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

O ranking de habilidades proposto aos participantes demonstrou que a capacidade de trabalhar de conta própria foi considerada a mais importante para o teletrabalho durante a pandemia do COVID-19. De forma semelhante, o fator de sucesso considerado mais relevante durante o período emergencial imposto pela pandemia foram as habilidades de gerenciar o tempo, de automotivação e de motivar e lidar com os demais desafios do teletrabalho. Ambos os achados reforçam a necessidade do desenvolvimento de ações pelas organizações que habilitem e preparem os funcionários a lidarem com este modelo gerencial que prega pela autonomia e pela flexibilidade.

Quanto às limitações da pesquisa, a amostra analisada possui homogeneidade em relação à faixa etária, nível de educação, renda, número de filhos, dentre outras características demográficas. Além disso, na análise de correlação qui-quadrado, algumas

variáveis apresentaram células com valor menor que 5, o que pode representar enviesamento na resposta obtida em razão da amostra.

O estudo contribuiu para avaliar a relevância de fatores de sucesso em situações emergenciais de teletrabalho, na qual sua implementação não é planejada, além de avaliar os efeitos do isolamento social sobre estes fatores. Como sugestão para pesquisas futuras, sugere-se a realização de pesquisa qualitativa ou mista para aprofundar a investigação dos resultados obtidos. Ainda na intenção de apontar estudos futuros, seria oportuno aprofundar a análise sobre a influência do papel do gestor no sucesso da implementação do teletrabalho em situações emergenciais. Recomenda-se, também, analisar a influência de questões pessoais e profissionais do indivíduo na decisão de permanecer no modelo de teletrabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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* (2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior, 23*(SPEC. ISS.), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment, 15*(1), 34–49. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>
- Baruch, Y. (2001b). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews, 3*(2), 113–129. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00058>
- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment, 31*(2), 114–131. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12063>
- Botelho, J. M., & Cruz, V. A. G. da. (2013). *Metodologia científica*. Pearson Education do Brasil.
- Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Executive, 14*(3), 81–90. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.4468068>
- Donnelly, N., & Proctor-Thomson, S. B. (2015). Disrupted work: Home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster. *New Technology, Work and Employment, 30*(1), 47–61. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12040>
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa *survey*. *Revista de Administração, 35*(3), 105–112.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6a ed.). Atlas.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter? *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1412–1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Groen, B. A. C., van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible

- work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727–735. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.007>
- Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C., & Andrey, J. (2008). “I’m home for the kids”: Contradictory implications for work - Life balance of teleworking mothers. *Gender, Work and Organization*, 15(5), 454–476. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00413.x>
- Illegems, V., & Verbeke, A. (2004). Telework: What does it mean for management? *Long Range Planning*, 37(4), 319–334. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.03.004>
- Madsen, S. R. (2003). The effects of home-based teleworking on work-family conflict. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 35–58. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1049>
- Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., de-Luis-Carnicer, P., & Vela-Jiménez, M. J. (2007). Telework, human resource flexibility and firm performance. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 208–223. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2007.00195.x>
- Menna, J. R. (2008). *Trabalho remoto: modos de inserção e adaptação à organização do trabalho numa empresa de tecnologia*. (TCC de graduação) Universidade Federal do Rio Grande Do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Nogueira, A. M., & Patini, A. C. (2012). Trabalho remoto e desafios dos gestores. *Revista de Administração e Inovação*, 9(4), 121–152. <https://doi.org/10.5773/rai.v9i4.800>
- Organização Mundial da Saúde (2020, abril 17). Q&A on coronaviruses (COVID-19). Recuperado em 25 de julho de, 2020, de <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/q-a-coronaviruses>
- Richardson, R. J. (2012). *Pesquisa Social*. (3a ed.). Atlas.
- Silva-C, A., Montoya, R, I. A., & Valencia, A, J. A. (2019). The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? *Technology in Society*, 59(April), 101133. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.04.009>
- Singh, Y. N. de A. (2014). *Brasileiros e trabalho em casa: perfil e escolhas do trabalhador*. (Dissertação de mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Steil, A. V., & Barcia, R. M. (2001). Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho. *Revista de Administração São Paulo*, 36(1), 74–84.

[http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num\\_artigo=33](http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=33)

- Sullivan, C., & Lewis, S. (2001). Home-based Telework, Gender, and the Synchronization of Work and Family: Perspectives of Teleworkers and their Co-residents. *Gender, Work & Organization*, 8(2), 123–145. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00125>
- Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 158–165. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00118>
- Tremblay, D. G. (2002). Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. *Women in Management Review*, 17(3), 157–170. <https://doi.org/10.1108/09649420210425309>
- Venkatesh, V., & Speier, C. (2000). Creating an effective training environment for enhancing telework. *International Journal of Human Computer Studies*, 52(6), 991–1005. <https://doi.org/10.1006/ijhc.1999.0367>