



Universidade de Brasília – UnB

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Pública – FACE

Curso de Administração

LUCIANO AUGUSTO BRAZ MELO FRANCO BAHIA

**O BEM-ESTAR E O DESEMPENHO SUSTENTÁVEL DOS EMPREGADOS NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO EM TELETRABALHO: uma abordagem multimétodo.**

Brasília

2023



Universidade de Brasília – UnB

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Pública – FACE

Curso de Administração

LUCIANO AUGUSTO BRAZ MELO FRANCO BAHIA

**O BEM-ESTAR E O DESEMPENHO SUSTENTÁVEL DOS EMPREGADOS NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO EM TELETRABALHO: uma abordagem multimétodo.**

**Dissertação** apresentada ao Departamento de Administração da Universidade de Brasília como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Dra. Amalia Raquel Pérez-Nebra

Brasília

2023

Bahia, Luciano Augusto Braz Melo Franco

O BEM-ESTAR E O DESEMPENHO SUSTENTÁVEL  
DOS EMPREGADOS NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO  
EM TELETRABALHO: uma abordagem multimétodo. Luciano  
Augusto Braz Melo Franco Bahia – Brasília – DF, 2023.

vi, 56 f. : il. ; 29 cm.

Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional) - Universidade de  
Brasília, Campus Darcy Ribeiro, Brasília, 2023

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Amalia Raquel Pérez-Nebra.

1. Teletrabalho 2. Bem-estar e Desempenho 3. Tese do trabalhador feliz  
e produtivo (HPWT) I. Título. II. Pérez-Nebra, Amalia Raquel. III.  
Universidade de Brasília.

## **GRADECIMENTOS**

Esse trabalho não seria possível sem o grande e incondicional apoio da minha orientadora Prof. Amália Raquel Pérez-Nebra a quem tenho profundo respeito, gratidão e admiração.

## RESUMO

A relação entre bem-estar e desempenho tem demonstrado resultados pouco promissores. Assim, o objetivo deste trabalho foi descrever como se dá a relação de bem-estar e desempenho na prática do teletrabalho de bancários. Por um lado, esclarecer se esta relação é linear ou apresenta outras configurações quando se centra no indivíduo, e, por outro, com uma abordagem multimétodo, descrever as verbalizações sobre este teletrabalho a partir da compreensão destas relações. Hipotetizou-se que os empregados que em teletrabalho apresentariam bem-estar maior quando comparados aos empregados presenciais (H1), que os empregados em condição de teletrabalho teriam autoavaliação maiores de desempenho quando comparados aos presenciais (H2), esperava-se também que fossem encontrados quatro perfis da relação entre bem-estar e desempenho (H3) e que o perfil feliz e produtivo apresentasse lexos mais positivos quando comparados aos demais (H4). Questionários semiestruturados foram respondidos por 255 bancários com medidas de bem-estar composta por emoções positivas e negativas e satisfação no trabalho, e o desempenho geral composto por desempenho contextual e de tarefa, ambas com aceitáveis qualidades psicométricas. Comparando os grupos, nem o bem-estar e nem o desempenho se diferenciam, refutando Hipóteses 1 e 2. Diferente do que se esperava, foram encontrados 3 perfis da relação entre bem-estar e desempenho, refutando parcialmente H3 (perfis feliz-produtivo, infeliz-produtivo e infeliz-improdutivo). Da análise lexical emergiram 5 classes: Produtividade e economia de tempo, Necessidade de contato pessoal, Comparação com os colegas, Comportamentos assediosos, e Segmentação família-trabalho. As classes mostram diferenças significativas para o grupo infeliz-produtivo entre duas das cinco classes que descrevem comportamentos de afastamento do trabalho e marginalmente significativo para a classe que descreve comportamentos assediosos. O diagnóstico pode ser utilizado como forma de redução de danos, mas não aumento de recursos. Os sintomas evitativos e orientados para a família encontrados podem estar encobrendo um profundo sofrimento no trabalho, configurando possível estratégia de sobrevivência.

**Palavras-chave:** Teletrabalho, bem-estar, desempenho, multimétodo, tese do trabalhador feliz-produtivo

## ABSTRACT

The relationship between well-being and performance has shown few promising results. Thus, the aim of this work was to describe how the relationship between well-being and performance occurs in the practice of telework by bank workers. On the one hand, to clarify if this relationship is linear or presents other configurations when focusing on the individual, and, on the other hand, with a multimethod approach, to describe the verbalizations about this telework from the understanding of these relationships. It was hypothesized that the employees in teleworking would present higher well-being when compared to face-to-face employees (H1), that employees in teleworking condition would have higher self-evaluation of performance when compared to face-to-face (H2), it was also expected that four profiles of the relationship between well-being and performance would be found (H3) and that the happy and productive profile would present more positive lexical when compared to the others (H4). Semi-structured questionnaires were answered by 255 bankers with measures of well-being composed of positive and negative emotions and job satisfaction, and overall performance composed of contextual and task performance, both with acceptable psychometric qualities. Comparing the groups, neither well-being nor performance differed, refuting Hypotheses 1 and 2. Differently from what was expected, 3 profiles of the relationship between well-being and performance were found, partially refuting H3 (happy-productive, unhappy-productive and unhappy-unproductive profiles). From the lexical analysis, 5 classes emerged: Productivity and time-saving, Need for personal contact, Comparison with colleagues, Harassing behaviours, and Family-work segmentation. The classes show significant differences for the unhappy-productive group between two of the five classes describing work withdrawal behaviours and marginally significant for the class describing harassing behaviours. Diagnosis can be used as a form of harm reduction but not resource enhancement. The avoidant and family-oriented symptoms found may be covering up a deep suffering at work, configuring a possible survival strategy.

**Keywords:** Teleworker, well-being, performance, multi-method, happy-productive worker thesis

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
<b>2. BEM-ESTAR E DESEMPENHO</b> .....	<b>11</b>
2.1 BEM-ESTAR.....	11
2.2 DESEMPENHO .....	13
<b>3. TESE DO TRABALHADOR FELIZ E PRODUTIVO (HPWT) E OUTROS MODELOS</b> .....	<b>17</b>
<b>4. MÉTODO</b> .....	<b>21</b>
4.1 DESENHO DA PESQUISA.....	21
4.2 PARTICIPANTES E PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	21
4.2.1 Bem-estar .....	21
4.2.2 Desempenho .....	22
4.2.3 Questões abertas .....	22
4.3 VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS.....	22
4.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS .....	23
4.5 PROCEDIMENTOS ÉTICOS .....	23
<b>5 RESULTADOS</b> .....	<b>24</b>
5.1 BEM-ESTAR E DESEMPENHO .....	24
5.2 TEORIA DO TRABALHADOR FELIZ E PRODUTIVO: HPWT .....	27
<b>6 DISCUSSÃO</b> .....	<b>35</b>
<b>7 CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES, APLICAÇÕES PRÁTICAS E PESQUISAS FUTURAS</b> .....	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>41</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A principal característica do setor bancário brasileiro é crescer, mesmo com números desfavoráveis na economia. Portanto, é um trabalho com altos resultados de desempenho. Entretanto, a natureza do trabalho nas instituições financeiras é marcada por demandas exigentes. Os recursos, por sua vez, nem sempre são suficientes para diminuir o impacto das demandas na saúde do trabalhador (Dias e Angélico, 2018, p.18). Nos últimos anos os empregados do sistema bancário têm passado por transformações, mudanças de cenário, necessidade de desenvolver polivalência, visão sistêmica, maior escolaridade, além da sobrecarga do trabalho, pressão diária advindas do atendimento ao cliente, cobranças por metas e vendas, e degradação do status da profissão (Cabral et al., 2018). Esse cenário resulta em altas taxas de afastamento médico por transtornos mentais, doenças osteomusculares, elevada incidência de suicídios relacionados ao trabalho (Santos et al., 2011) que se viram diminuídas no período da pandemia. Em outras palavras, cresce o desempenho, mas o bem-estar parece não acompanhar, desafiando a tese do trabalhador feliz-e-productivo. Ademais, a pandemia que exigiu o teletrabalho parece ter aliviado parte da exigência na saúde mental.

O objetivo deste trabalho foi descrever como se dá a relação de bem-estar e desempenho na prática do teletrabalho de bancários, ou seja, esta relação é linear ou apresenta outras configurações quando se centra no indivíduo e como são suas verbalizações. A pesquisa inova pela abordagem multimétodo pois foi primeira vez que o a pesquisa qualitativa foi aplicada na análise da relação entre bem-estar e desempenho organizacional, inova também quanto ao tema de teletrabalho aplicado ao setor bancário brasileiro e ainda pelo ineditismo em tratar do tema no âmbito da pandemia da Covid-19.

O ano de 2020 foi o mais estressante de todos conforme revelou um estudo da Oracle Workplace and Intelligence (2020) realizada em vários países, incluindo o Brasil. Contudo, os efeitos da pandemia foram muito diferentes ao redor do mundo, conforme estudo apresentado no World Happiness Report 2021-Gallup (Helliwell et al., 2021, p.18) que comparou o bem-estar subjetivo de vários países, mostrando que o Brasil caiu da 29ª posição na pesquisa 2017-2019 para 41ª posição na pesquisa de 2020. Para efeitos de comparação na América Latina, o Uruguai caiu da 25ª para 29ª posição, o Chile caiu da 34ª para 38ª posição e a Argentina da 45ª para a 47ª.



No Brasil, o IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística realizou a PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio sobre a Covid19, realizada em 2020, mostrando que dos 84,4 milhões de pessoas ocupadas em maio de 2020, 19 milhões de trabalhadores foram afastados do local de trabalho, dos quais 15,7 milhões estavam afastados devido às medidas de distanciamento social e 8,7 milhões passaram a fazer trabalho remoto (G1, 2020). A grande mudança trazida pela Covid-19 foi a implantação do teletrabalho pelas empresas. Com o isolamento para conter a propagação da doença, o trabalho remoto foi a saída encontrada para continuar as atividades, pelo menos para aqueles profissionais cujo emprego não exige presença física em um local específico (G1, 2021) e que haja uma estrutura fornecida pela empresa e/ou pelo próprio empregado para que o trabalho seja realizado de forma remota.

A expansão da digitalização do trabalho e de modalidades de trabalho on-line, e teletrabalho e outras modalidades que até então existiam de modo residual, com a pandemia passaram a ser adotadas em larga escala, em todas as áreas e setores do mercado de trabalho público e privado (Raichelis, 2022). Leite et al. (2019) citam como uma das fragilidades na implementação do teletrabalho a redução das interações sociais e isolamento social, que aumenta ao longo do tempo, principalmente com o teletrabalho integral.

O distanciamento social e a restrição de circulação e abertura de determinados setores do comércio atingiram todo o país. Em Brasília, por exemplo, o decreto nº 40.520 de 14/03/2020 do Governo do Distrito Federal determinou, além do fechamento de vários setores do comércio, que servidores e empregados públicos que apresentassem sintomas como febre e/ou sintomas respiratórios ou tivessem chegado de viagem internacional há menos de 10 dias trabalhassem em regime de teletrabalho. O recrudescimento das medidas restritivas foi aumentando ao longo dos dias até que o decreto nº 40.537 de 18/03/2020 proibiu o atendimento ao público em todas as agências bancárias e cooperativas de crédito, quer fossem instituições públicas ou privadas (Art. 2º, IX). Dessa forma, compulsoriamente, os empregados públicos, como, por exemplo, os empregados do banco em questão que passaram a cumprir suas jornadas de trabalho integralmente em teletrabalho. Entretanto, Brandini (2020), argumentando sobre o teletrabalho na pandemia, ressalta que não existe "home office" na pandemia, mas uma situação forçada em que profissionais precisam desenvolver sua produção para empresas e clientes de forma desestruturada, por

vezes sem condições técnicas necessárias, equipamentos ou local apropriado que, dividindo o espaço físico com familiares que utilizam o mesmo espaço para suas tarefas particulares, educacionais, de lazer possível, muitas vezes passando pelo enfrentamento de doenças e outras dificuldades pessoais.

Para Laker e Roulet (2021) estar em trabalho remoto reduz as oportunidades de construir e manter relacionamentos positivos e de apoio com os colegas (mas também de processos discriminatórios), assim como as fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal, levando muitos a sentir que “vivem no trabalho”. Essas mudanças trouxeram tanto pontos positivos, quanto negativos (Aderaldo et al., 2017; Barros e Silva, 2010; Nohara et al., 2010), pois, se por um lado, deu a muitos empregados a oportunidade de provar sua eficiência, por outro, emerge a aceleração e o adoecimento no trabalho. Portanto, o chamado “novo normal”, desencadeado pela pandemia, trouxe consequências para o bem-estar e desempenho no trabalho, uma vez que foram afetados por sentimentos como o medo e a ansiedade, decorrentes da pandemia (Barros & Pereira, 2020; Laker & Roulet, 2021; Mendes et al., 2020; Terres et al., 2020).

Para Brandini, (2020) não há um “novo” nem um “normal”, mas uma situação que beira o estado de sítio onde indivíduos e grupos têm vivenciado formas completamente diversas do contexto pandêmico, numa supressão de certezas e domínios situacionais onde diferentes grupos, classes sociais e categorias profissionais experimentam a realidade de diferentes formas, com privilégios e exclusões extremas, onde "normas e regras" se aplicam em desigualdade e permanente inconstância.

O sofrimento dos bancários segue em sentido diametralmente oposto ao sucesso dos grandes bancos pois, apesar da pandemia e da crise econômica, presentes no Brasil, apresentaram excelentes resultados haja vista o lucro. Somado o lucro dos quatro maiores bancos brasileiros de capital aberto – Banco do Brasil, Bradesco, Itaú Unibanco e Santander – no primeiro trimestre de 2022, totalizando R\$ 24,359 bilhões, um crescimento de 30,9% em relação ao mesmo período de 2021 que foi de R\$ 18,609 bilhões e 77,03% superior ao do primeiro trimestre de 2020 que foi de \$ 13,762 bilhões (Mais Retorno, 2022) alcançando a meta do maior da história. Saltam aos olhos resultados tão expressivos alcançados em curto período que, como foi apresentado anteriormente, contrastam com um ciclo de baixa atividade econômica, desemprego e redução de salários.

Essas organizações, no geral, estão preocupadas com a satisfação no trabalho ou bem-estar subjetivo apenas porque são fatores que podem influenciar no desempenho, produtividade, eficácia ou rotatividade, ou seja, buscam a viabilidade da própria empresa, valorizando a produtividade dos indivíduos e equipes, além da eficácia e produtividade das unidades organizacionais (Campbell, 2013). A dificuldade é que bem-estar e desempenho nem sempre vão de mãos dadas (o que se verá adiante).

Especificamente para o setor bancário o modelo de teletrabalho trouxe resultados positivos, pois a jornada remota de empregados se revelou mais produtiva e econômica (Valor Econômico, 2020). De acordo com a matéria, os bancos devem manter pelo menos parte dos empregados em teletrabalho mesmo após a pandemia como é o caso do Santander, Bradesco e Itaú. No caso do Banco do Brasil, a redução despesas com imóveis (entre aluguel e manutenção) chega a R\$180 milhões por ano, fazendo com que o banco planeje manter cerca de 10 mil empregados de áreas administrativas em jornada parcialmente remota. Essas são questões importantes de serem levantadas pois ao se referir às instituições financeiras, há que se pensar em nos milhares de trabalhadores que se esforçam para manter as empresas funcionando, mesmo que as portas das agências estivessem fechadas devido aos decretos governamentais de restrição.

Petit (2017), defende que o teletrabalho deve ser utilizado como forma de incentivo para alguns funcionários selecionados, permitindo que haja maior produtividade, menor rotatividade e melhor compatibilidade entre vida familiar e trabalho. Nohara et al (2010, p.168) entende que o teletrabalho tem caráter promocional e que os teletrabalhadores são “escolhidos em função das suas características pessoais, atitudes e aptidões para o teletrabalho. Ou seja, são eleitos exatamente por terem as características imprescindíveis para serem teletrabalhadores”.

A literatura é pouco específica sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho (Nohara et al., 2010; Oliveira e Pantoja, 2020), além de visões que tratam a modalidade como forma de precarização do trabalho (Oltamari e Piccinini, 2006), como uma nova forma de trabalho objetivando a redução de custos nas empresas (Aderaldo et al., 2017) e suas aplicações em órgãos públicos (Nogueira Filho et al., 2020; Pereira et al., 2021).

Filardi et al. (2020. p. 43-44) citam ganhos advindos da experiência de teletrabalhadores como sendo autonomia, motivação, produtividade, flexibilidade de horário, menos interrupções e qualidade do trabalho. Como desvantagens, os autores citam problemas de infraestrutura tecnológica, especialmente a falta de treinamento específico, não adaptação ao teletrabalho, perda de vínculo com a empresa, isolamento profissional, falta de comunicação imediata, perda de status, receio de má avaliação e falta de reconhecimento, comprometendo o crescimento e o desenvolvimento na empresa.

Em função desta falta de clareza na literatura, o presente trabalho busca descrever a relação entre bem-estar e desempenho desses empregados e compreender possíveis diferenças de discurso entre aqueles que tiveram ganhos mútuos com os demais grupos. A perspectiva de ganhos mútuos vê empregados (em termos de bem-estar dos funcionários) e empregadores (em termos de desempenho organizacional), ambos se beneficiando da gestão dos recursos humanos, que promove o bem-estar dos funcionários resultando na melhoria do desempenho operacional e financeiro (Van de Voorde et al., 2011). Justifica-se a necessidade de uma abordagem qualitativa na presente pesquisa para se obter uma melhor compreensão dos fatores que podem influenciar (positiva e negativamente) as relações entre bem-estar e desempenho.

Bem-estar e desempenho são fenômenos multidimensionais que abrangem uma ampla gama de facetas (Villajos et al., 2019). A relação entre bem-estar e desempenho no trabalho é uma preocupação que atraiu o interesse de profissionais e acadêmicos desde o início do século XX (Magdaleno et al., 2020). Supostamente, os trabalhadores felizes têm melhor desempenho e são mais produtivos, mostram um maior comportamento de cidadania organizacional; são mais comprometidos com seus empregos; lidam melhor com as mudanças organizacionais e demandas multitarefa; mostram menos esgotamento, menos exaustão emocional e menos afastamento no trabalho; e são mais empregáveis (Cabanas e Illouz, 2019).

A teoria do trabalhador feliz e produtivo (happy-productive worker thesis - HPWT) pressupõe que a melhoria do bem-estar dos empregados enseja uma melhor produtividade, afinal o empregado feliz trabalharia melhor e conseqüentemente renderia mais (Fogaça et al., 2021; Wright & Cropanzano, 2007) do que o empregado infeliz (Böckerman & Ilmakunnas, 2012; Peiró et al., 2014; e Pérez-Nebra et al., 2021) mostram que os resultados na relação entre o bem-estar do trabalhador e a produtividade são pouco conclusivos devido a uma conceituação limitada dos

elementos considerados ao estudar a tese do trabalhador feliz e produtivo e citam três limitações nos estudos como causa. Em primeiro lugar destaca-se a limitação do foco no bem-estar hedônicas e afeto positivo sem avaliar os construtos do bem-estar eudaimônico, como o propósito de vida e crescimento pessoal. Em segundo lugar, utilização de modelos que considerem não apenas o desempenho da tarefa, mas incluam o contextual e criativo/adaptativo. Por fim, o estudo incipiente das combinações anômalas (baixo bem-estar e baixo desempenho no trabalho, baixo bem-estar e alto desempenho e alto bem-estar e baixo desempenho no trabalho).

Em relação à metodologia salienta-se que os escritos sobre o bem-estar e desempenho utilizam apenas a abordagem quantitativa (Peiró et al.; 2014, Pérez-Nebra et al., 2021), à vista disso, o presente trabalho combina também o método qualitativo como forma de melhor compreender o problema em questão, o que até então não havia sido proposto.

## 2. BEM-ESTAR E DESEMPENHO

Esta sessão apresentará uma revisão sobre bem-estar, desempenho, a relação entre ambas variáveis que se traduz na tese do trabalhador feliz-e-productivo, com a proposta das hipótese de trabalho a serem testadas.

### 2.1 BEM-ESTAR

O bem-estar é um conceito conveniente porque ninguém pode ser contra, é universalmente aplicável, e quase todos concordarão que o bem-estar é importante (Bal, 2020, p.196). Tov e Diener (2007) concluem que apesar de haver diferenças entre bem-estar em diferentes culturas, algumas emoções podem ser entendidas de forma semelhante em todas elas. As evidências de vários pesquisadores indicaram que o bem-estar é provavelmente mais bem concebido como um fenômeno multidimensional que inclui aspectos das concepções hedônica e eudaimônica (Deci e Ryan, 2008). Os autores definem bem-estar como “experimentar um alto nível de afeto positivo, baixo nível de afeto negativo e um alto grau de satisfação com a vida” (p.1), dessa forma, bem-estar é frequentemente entendido como felicidade, sob o aspecto hedônico.

O hedonismo, como uma dimensão de bem-estar, tem sido expresso de muitas formas e varia de um foco relativamente estreito nos prazeres corporais a um foco amplo nos apetites e interesses próprios (Ryan e Deci, 2001). O prazer hedônico pode ser sentido sempre que o afeto agradável acompanha a satisfação das necessidades, seja fisicamente, intelectualmente ou socialmente baseado (Waterman, 1993).

A outra dimensão de bem-estar, o eudaimonismo, diz respeito à vida como um todo (Wright e Cropanzano, 2000). O termo eudaimonia é valioso porque faz referência ao bem-estar como algo distinto da felicidade em si (Ryan e Deci, 2001). O *daimon*, diz respeito às potencialidades de cada pessoa, à realização da qual cada um é capaz, e inclui tanto as potencialidades que são compartilhadas por todos os seres humanos como aqueles potenciais únicos que distinguem cada indivíduo dos outros. É um ideal na busca da excelência, da perfeição e da autorrealização, que pode dar sentido e direção à vida (Waterman, 1993). As teorias eudaimônicas afirmam que nem todos os desejos - nem todos os resultados que uma pessoa possa valorizar gerariam bem-estar quando alcançados, embora produzam prazer. Portanto, do ponto de vista eudaimônico, a felicidade subjetiva não pode ser equiparada ao bem-estar (Ryan e Deci, 2001).

Deci e Ryan (2008) ressaltam a autonomia como sendo a virtude central da eudemonia. A autonomia resulta da escolha de agir virtuosamente, ou seja, ser volitivamente virtuoso - ao invés de ser arrastado para excessos como acumular posses materiais. Essa motivação para a realização pessoal e sucesso na tarefa é chamada de motivação intrínseca, diferenciando-se daquelas decorrentes de características como pagamento adicional ou boas condições de trabalho, também chamada de motivação extrínseca (Warr, Cook e Wall, 1979). Para Lawler (1969), a motivação intrínseca é o grau em que um titular de emprego está motivado para um bom desempenho por causa de algumas recompensas subjetivas ou sentimentos que ele espera receber ou experimentar como resultado de um bom desempenho.

A importância de estudar e promover o bem-estar no trabalho é evidenciada fundamentalmente por duas razões: sua relação com o desenvolvimento e produtividade das organizações e como um valor em si que as sociedades devem proteger e promover (Tordera et al., 2020)

Paschoal e Tamayo (2008, p.16) propõem que o bem-estar no trabalho pode ser conceituado como “a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida”. Inclui tanto aspectos afetivos (emoções e humores) quanto cognitivos (percepção de expressividade e realização) e engloba os pontos centrais das abordagens hedônica e eudaimônica.

A satisfação no trabalho, outra faceta da dimensão hedônica, é uma das variáveis mais utilizadas para discutir a relação entre bem-estar e produtividade. Esta faceta cognitiva, contudo, não aborda emoções e humores, pedindo apenas que os indivíduos avaliem sua satisfação com o salário e as condições de trabalho (Fogaça et al., 2021). Bakker e Oerlemans (2012) ressaltam a importância em distinguir entre medidas gerais de satisfação no trabalho, que refletem uma avaliação afetiva do trabalho, e medidas de satisfação no trabalho específicas de facetas que refletem uma avaliação mais cognitiva de estar satisfeito com as facetas individuais do trabalho. Os autores ressaltam que a satisfação geral no trabalho é frequentemente avaliada com um único item relacionado a uma emoção positiva no ambiente trabalho.

Em relação ao teletrabalho, a literatura nacional e internacional citam alguns benefícios ao bem-estar. Entre eles estão o melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional, aumento da satisfação no trabalho e redução dos níveis de estresse relacionado ao trabalho (Malik et al, 2016), redução do estresse gerado pelas políticas

do escritório e de horários de entrada e saída, redução do trânsito em horários de pico (Nogueira e Patini 2012), ambiente de trabalho mais flexível, aumento da produtividade, mais tempo com a família e dedicação ao lazer (Mello,1999), flexibilidade de horário, menor deslocamento, menos interrupções, mais privacidade, refeições em casa, melhor qualidade de vida, silêncio no ambiente de trabalho, maior segurança trabalhando em casa, menor exposição à violência e à poluição, autonomia, motivação, flexibilidade, produtividade e qualidade do trabalho (Filardi, et al., 2020, p.38).

Em relação às desvantagens do teletrabalho ressaltam-se a maior insegurança no trabalho devido à falta de legislação específica no Brasil e a maior possibilidade de demissão pela ausência de contato direto com a empresa, falta de ambiente de trabalho coletivo onde o trabalhador pode contar com a experiência, camaradagem e a ajuda dos pares e supervisores (Nohara et al, 2010, p.154), dificuldades de manter a visibilidade profissional, de estabelecer limites para a autocobrança e de conciliar o trabalho com a vida doméstica (Barros e Silva, 2010).

Considerando as vantagens pelo teletrabalho anteriormente citadas, entende-se que os trabalhadores que estar nesta condição permitirá aos trabalhadores apresentarem maiores índices de bem-estar.

***Hipótese 1 - Empregados que estão em teletrabalho apresentarão bem-estar maior quando comparados aos empregados presenciais***

## 2.2 DESEMPENHO

Desempenho individual é definido pelas ações que as pessoas engajam no trabalho que estão diretamente relacionadas ao alcance das metas organizacionais (Campbell et al, 1993, p. 357). Desempenho do trabalho é o valor total esperado para a organização do conjunto de comportamentos que um indivíduo realiza durante um período padrão de tempo (Motowidlo & Kell, 2013). É uma variável essencial para a psicologia organizacional pois sem o desempenho individual não há desempenho da equipe, não há desempenho da unidade, não há desempenho organizacional, não há desempenho do setor econômico (Andrade et al., 2020). As organizações precisam de indivíduos de alto desempenho para cumprir seus objetivos, para entregar os produtos e serviços em que se especializaram e, finalmente, para obter resultados competitivos (Sonnentag & Frese, 2005). “Os resultados são a rota pela qual o



comportamento de um indivíduo ajuda ou atrapalha uma organização em atingir seus objetivos, o que a torna atraente para se concentrar nos resultados ao considerar o desempenho individual” (Motowidlo e Kell, 2013, p. 3).

Pode-se dizer que o único propósito dos indivíduos no local de trabalho é melhorar o desempenho das organizações pois, se as organizações não forem lucrativas, elas vão à falência e as pessoas perdem seus empregos (Bal, 2020). O autor ressalta a importância do desempenho individual pois presume-se que levará ao desempenho organizacional. Contudo, essa obsessão com o desempenho pode levar a empresa a fazer qualquer coisa em busca do cumprimento das metas (Bal, 2020).

Sonnentag e Frese (2005) destacam que, por outro lado, o desempenho também é importante para o indivíduo, pois a satisfação pode vir da realização das tarefas performando em alto nível, gerando sentimentos de domínio e orgulho, enquanto o baixo desempenho e o não cumprimento das metas podem ser considerados insatisfatórios ou mesmo como um fracasso pessoal. Esta relação recíproca é a que será testada no presente trabalho.

Warr e Nielsen (2018) categorizam cinco tipos de desempenho no trabalho: desempenho da tarefa, comportamentos específicos de trabalho, comportamento de cidadania organizacional, comportamento contraproducente no trabalho e absenteísmo de curto prazo dos trabalhadores. O desempenho da tarefa “está relacionado ao núcleo técnico da organização, ou seja, à fase de produção e como as atividades dos indivíduos colaboram nas questões técnicas da empresa” (Andrade et al., 2020, p. 542). É também referido como em função desempenho 'ou' proficiência, e tem sido de interesse primário pois foca nos comportamentos que são formalmente necessários para atender às metas organizacionais; comportamentos específicos de trabalho que incluem qualidade de trabalho, adaptabilidade, capacidade de inovação, proatividade e participação na aprendizagem e competência técnica. Um estudo conduzido por Ford et al., (2011) revela que a saúde psicológica está mais fortemente correlacionada com o desempenho da tarefa do que com desempenho contextual, “que normalmente envolve atos discricionários que se destinam a beneficiar outras pessoas ou a organização como um todo” (p.199), porém os autores não conseguiram estabelecer uma relação causal entre saúde psicológica e desempenho (dado que corrobora a revisão realizada no Brasil (Pérez-nebra et al., 2021).

O desempenho contextual refere-se às atividades de trabalho que não contribuem diretamente para os aspectos técnicos da produção, mas estão inseridas

nos níveis mais amplos do ambiente social, organizacional e psicológico. Outros autores o chamam de desempenho altruísta (Goodman e Svyantek, 1999). O desempenho contextual envolve comportamentos proativos e estratégicos (Andrade et al., 2020). Portanto, é uma função extra como descrita por Warr e Nielsen (2018), no contexto de comportamento de cidadania organizacional, como sendo aquela atividade que vai além dos objetivos de trabalho formalmente prescritos (desempenho além da tarefa) como por exemplo ajudar os colegas, orientar novos trabalhadores ou escolher assumir tarefas adicionais.

De acordo com Motowidlo (1976), o desempenho contextual diz respeito ao comportamento que contribui para a eficácia organizacional através de seus efeitos sobre o contexto psicológico, social e organizacional de trabalho. Os indivíduos podem contribuir por meio do contexto de trabalho de três maneiras diferentes. A primeira diz respeito às ações que mostram dedicação incomum à tarefa ou organização que inspiram outros a se comportar da mesma forma, motivando outros a exercerem um maior esforço de servir aos objetivos organizacionais. A segunda refere-se ao aumento da própria prontidão do indivíduo para desempenhar organizacionalmente comportamentos valiosos desenvolvendo seus próprios conhecimentos e habilidades e, conseqüentemente, o seu desempenho nas áreas relacionadas ao conhecimento e habilidade aprimorados. A terceira forma é por meio de ações que afetam os recursos tangíveis da organização. Por exemplo, ações como limpar a conferência sala após a reunião, usar recursos pessoais como o automóvel ou computador da família para negócios organizacionais, e economizar energia desligando as luzes ao sair do escritório gera efeitos sobre aspectos tangíveis do contexto organizacional. Em sentido diametralmente oposto, ações como roubo, sabotagem e desperdício ou destruição de recursos organizacionais ou instalações têm resultados negativos no valor esperado também por causa de seus efeitos sobre os aspectos do contexto organizacional (Motowidlo, 1976). Para o autor, alguns comportamentos podem ajudar ou prejudicar diretamente a produção de bens e serviços, contribuindo assim para o desempenho da tarefa, e, ao mesmo tempo, ajudar ou prejudicar o contexto de trabalho, social, organizacional ou psicológico, contribuindo assim também para o desempenho contextual.

O teletrabalho apresenta resultados pouco claros com desempenho, por um lado, pode aumentar o desempenho (Nohara et al, 2010), além do desempenho, o compromisso do empregado (Malik et al, 2016), melhorar o desempenho e a

identidade com o trabalho (Nogueira e Patini 2012). Em contrapartida, as atividades domésticas podem ser um fator redutor do desempenho profissional por serem uma fonte de distrações (Filardi et al., 2020, p.38). Os teletrabalhadores possuem metas maiores do que os trabalhadores presenciais (Abbad et al., 2019; Filardi et al., 2020; Nogueira Filho et al., 2020) ou naturalmente trabalham mais (Mendes et al, 2020).

Considerando o exposto a respeito da necessidade do trabalhador ter que desempenhar bem sempre dos bancos e de que o equilíbrio é mais positivo que negativo, sugere-se a segunda hipótese do trabalho:

***Hipótese 2 - Empregados em condição de teletrabalho terão autoavaliação maiores de desempenho quando comparados aos empregados presenciais.***

### 3. TESE DO TRABALHADOR FELIZ E PRODUTIVO (HPWT) E OUTROS MODELOS

Para Wright e Cropanzano (2000) o interesse dos pesquisadores pelas questões que envolvem a tese do trabalhador feliz e produtivo começou com a publicação da obra *The psychology of labor* escrita por Thorndike (1922). De acordo com a tese, os trabalhadores felizes deveriam ter melhor desempenho e melhor qualidade do desempenho da tarefa do que os menos felizes, entretanto, as evidências sugerem que esta proposta tem limitações (Peiró *et al.*, 2019).

Na revisão de literatura realizada por Judge *et al.* (2001) os autores apresentam sete diferentes modelos para especificar a especificar a relação satisfação-desempenho no trabalho. Entendo que a satisfação no trabalho é um tipo de bem-estar: 1) satisfação no trabalho causa desempenho no trabalho; 2) desempenho no trabalho causa satisfação no trabalho; 3) satisfação no trabalho e desempenho no trabalho estão reciprocamente relacionados; 4) a relação entre satisfação no trabalho e desempenho no trabalho é espúria; 5) a relação entre satisfação no trabalho e desempenho no trabalho é moderada por outras variáveis; 6) não há relação entre satisfação no trabalho e desempenho no trabalho e 7) conceituações alternativas de satisfação no trabalho e/ou desempenho no trabalho. Embora Judge tenha proposto estas relações, o que se percebe é uma relação entre variáveis que parece ser independente do indivíduo. Ocorre que esta relação quando centrada no indivíduo pode se dar de uma forma diferente.

Outros autores também convergem e trazem diferentes nuances sobre a revisão de Judge particularmente no que diz respeito a resultados empíricos. Wright e Cropanzano (2004) citam uma pesquisa mostrando que o bem-estar psicológico mantém relação causal positiva com o desempenho, existindo aumento no desempenho quando o bem-estar é alto. Em outro estudo citado pelos autores, o bem-estar predisse significativamente não apenas o desempenho contemporâneo dos empregados, mas também o desempenho em anos subsequentes.

Laffaldano e Muchinsky (1985) citam que a relação entre bem-estar e produtividade é estudada há muito tempo. Os autores concluem que os resultados são semelhantes às descobertas relatadas nas revisões anteriores publicadas “é desconcertante que há 20 anos e que mais de 200 correlações entre satisfação e

desempenho tem uma média relativamente similar de .146” (p.266), fazendo uma alusão o resultado das pesquisas de revisores que os antecederam e concluíram que há uma relação fraca entre a satisfação no trabalho dos trabalhadores e a produtividade, citando em especial a obra de Vroom. Judge et al., (2001) verificaram uma correlação média ligeiramente superior, de 0,30. Portanto, para os autores a satisfação no trabalho e o desempenho no trabalho estão apenas ligeiramente relacionados.

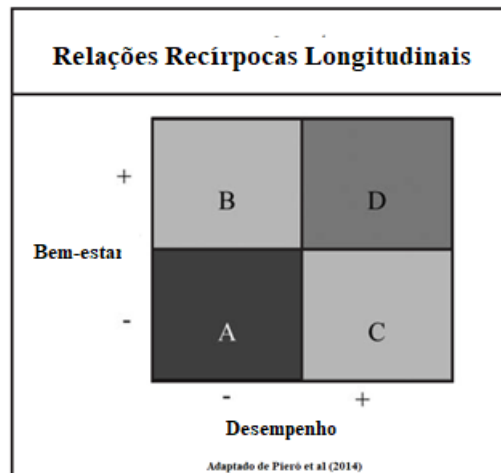
O desempenho no trabalho nem sempre é uma variável de resultado, pode ter um efeito causal no bem-estar, ou seja, alto o desempenho no trabalho pode melhorar o bem-estar de um indivíduo enquanto baixa o desempenho no trabalho pode ter um efeito prejudicial sobre o bem-estar (Sonnentag, 2002). Lawler e Porter (1967) propõem que o bom desempenho leva à satisfação no trabalho e não o contrário, pois o bom desempenho pode levar a recompensas, que podem ser extrínsecas (recompensas controladas pela organização, como pagamento, promoção, status e segurança) e intrínsecas (sensação de ter realizado algo que vale a pena, autorrealização). Os autores concluem que o grau de satisfação das necessidades de um indivíduo está relacionado ao seu desempenho no trabalho. Em sentido oposto, Magdaleno et al., (2020) realizaram uma pesquisa longitudinal onde foi analisada a relação entre satisfação intrínseca e extrínseca no trabalho com o desempenho, concluindo que a satisfação intrínseca é um preditor de desempenho, enquanto o desempenho não funciona como um preditor da satisfação intrínseca. Sendo assim, seria apropriado estar mais preocupado com quais pessoas e quais tipos de necessidades são satisfeitas na organização, ao invés de como maximizar a satisfação em geral. Complementando, Kazekami (2019), encontrou que felicidade e satisfação no trabalho não aumentam significativamente a produtividade do trabalho, contudo, a satisfação com a vida aumenta significativamente a produtividade do trabalho.

Peiró et al. (2014) a partir destes achados pouco consistentes e controversos, e ao considerar uma abordagem abrangente para a operacionalização tanto do desempenho quanto do bem-estar; desafia a suposição de uma relação sinérgica entre desempenho e bem-estar, e explora um escopo mais amplo de seus relacionamentos potenciais e não necessariamente sinérgicos, portanto, nem sempre há uma relação alto-alto, baixo-baixo, mas também relações antagônicas que os indivíduos podem viver, onde há alto desempenho e baixo bem-estar (Pérez-Nebra et

al., 2021), ademais, propõem que fatores organizacionais e pessoais podem discriminar os tipos de relacionamento.

Portanto, o foco do presente trabalho é descrever a relação recíproca com corte transversal, adaptado do modelo proposto por Peiró et al., (2014) onde os empregados podem ser representados em quatro situações distintas: a) infeliz-improdutivo, (b) infeliz-produtivo, (c) feliz-improdutivo e (d) feliz-produtivo (Figura 1).

Figura 1: Modelo de Relações Recíprocas



Peiró e colegas embora tenha proposto uma estrutura em quadro quadrantes, tem encontrado diferentes operacionalizações, onde 3 ou 4 quadrantes parece fazer mais sentido no momento de averiguar os dados com as pessoas.

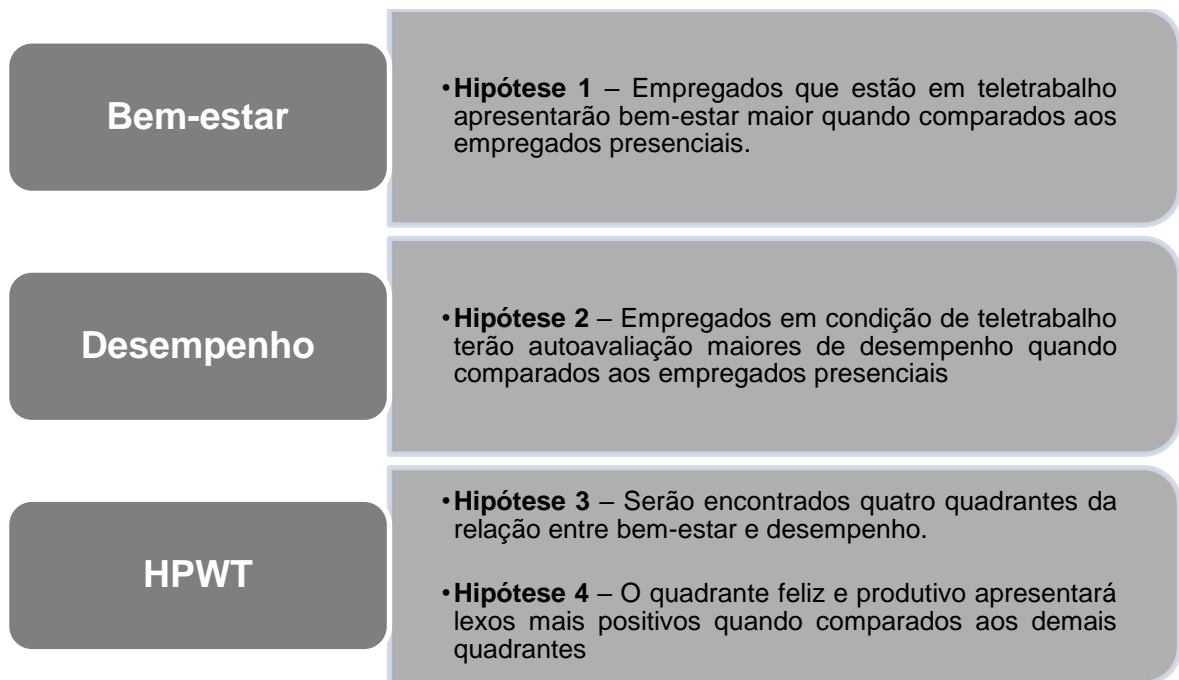
**Hipótese 3:** *Serão encontrados quatro quadrantes da relação entre bem-estar e desempenho.*

Embora Peiró e colegas tenham proposto variáveis organizacionais e pessoais que podem interferir nestas relações, nas suas propostas não inclui a possibilidade de uma análise qualitativa dos dados. Assim, a presente pesquisa tem uma abordagem multimétodo, aprofundado o estudo dessas relações do que os trabalhos de Peiró et al., (2014) e Pérez-Nebra et al., (2021) que se mantiveram apenas na abordagem quantitativa e contribuirão para averiguar quais são as facetas que podem facilitar a preservação do indivíduo no quadrante feliz-e-produtivo.

**Hipótese 4** – *O quadrante feliz e produtivo apresentará níveis mais positivos quando comparados aos demais quadrantes.*

Na Figura 2 abaixo encontra-se um mapa com as quatro hipóteses pesquisadas, divididas por assunto.

Figura 2: Mapa de hipóteses por assunto:



A presente pesquisa contribui para a literatura nacional tanto pelo tema quanto pela metodologia utilizada. Cabe ressaltar que na literatura nacional não foi encontrado nenhum artigo sobre teletrabalho no setor bancário. Os escritos até então encontrados referem-se às questões de sofrimento dos empregados em trabalho presencial (Cabral et al., 2018; Carvalho & Rodriguez, 2014); Resende e Mendes, 2004). Também não há qualquer menção sobre teletrabalho em empresas de economia mista, apenas em empresas privadas (Aderaldo et al., 2017; Barros & Silva, 2010) e no serviço público (Filardi et al. , 2020; Fogaça e Coelho, 2015; Guerra et al., 2020; Nogueira Filho et al., 2020). Finalmente, do ponto de vista metodológico a integração entre as abordagens qualitativa (com suas verbalizações) e quantitativa podem contribuir para a melhor compreensão do bem-estar e do desempenho.

## 4. MÉTODO

### 4.1 DESENHO DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa descritiva de delineamento correlacional de recorte transversal com abordagens qualitativa e quantitativa.

### 4.2 PARTICIPANTES E PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa foi realizada através da aplicação de um questionário semiestruturado, com recorte transversal e disponibilizado via *Qualtrics*. Teve por objetivo verificar se há relação positiva de incremento de desempenho com o incremento bem-estar e se o bem-estar vai predizer o desempenho ou se o desempenho vai predizer o bem-estar. Foi realizada com empregados de ambos os sexos, pertencentes ao quadro de funcionários das mais representativas instituições financeiras brasileiras atuantes no Distrito Federal.

O questionário foi respondido por 255 bancários, sendo 102 de bancos públicos e 153 de bancos privados. Participaram indivíduos que, ao serem convidados, aceitaram colaborar e assegurando os direitos ao anonimato, à privacidade e à não participação da pesquisa se assim o desejassem.

Os respondentes se auto identificavam por sexo (masculino e feminino), idade, escolaridade e banco em que trabalham. Para efeito de comparação os respondentes foram classificados em dois grandes grupos: os empregados dos bancos públicos foram identificados com a sigla PUB e os da rede privada com a sigla PV, acrescidos de um número que reflete a ordem de recebimento do questionário.

#### 4.2.1 Bem-estar

##### 4.2.1.1 Emoções no trabalho

Foi utilizada uma versão reduzida da escala de Paschoal e Tamayo (2008) composta por seis itens, sendo três emoções positivas (alegre, otimista, animado/a) com alfa e ômega de 0,93 e três negativas (tenso/a, nervoso/a e ansioso/a) com alfa e ômega de 0,90, utilizando escala tipo Likert de 5 pontos.



#### 4.2.1.2 Satisfação no trabalho

Com base na escala de Warr, Cook e Wall (1979) foi utilizado o sistema de quatro “carinhas” para que o respondente avaliasse o quão satisfeito/a estava com o seu trabalho: muito insatisfeito, insatisfeito, satisfeito e muito satisfeito.

#### 4.2.1.3 Escala Geral de Bem-estar

Composta por emoções positivas, o inverso das emoções negativas e satisfação no trabalho, apresentado alfa e ômega de 0,92

### 4.2.2 Desempenho

Utilizada a escala de Goodman e Svyantek (1999), composta por dois fatores (desempenho contextual – denominado por eles como altruísmo, e desempenho de tarefa) com 3 itens cada um e respondidos através de uma escala do tipo Likert de sete pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). Este fator geral – Desempenho apresentou alfa de Cronbach de 0,80 e ômega de 0,81.

### 4.2.3 Questões abertas

Foram apresentadas quatro questões abertas no questionário online com objetivo de compreender e de incentivar o discurso sobre o seu trabalho:

- 1) Conte um pouco sobre a sua experiência no trabalho remoto. Como você lidou com a experiência do trabalho remoto (rotina de trabalho; cuidados com a casa e com a família; conciliar vida pessoal e vida profissional, etc).
- 2) Experiências positivas. O que contribuiu para que você tivesse experiências positivas no teletrabalho?
- 3) Experiências negativas. O que contribuiu para que você tivesse experiências negativas?
- 4) Qual modelo de trabalho você mais prefere: presencial, remoto ou híbrido? Por quê?

## 4.3 VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS

As variáveis de controle serão sexo, idade e tempo na organização e a preferência pelo sistema de trabalho: híbrido, remoto ou presencial.

#### 4.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Para a realização das pesquisas quantitativas foram realizadas as análises de descritivas. Para a confiabilidade das medidas, o alfa de Cronbach foi calculado. Na análise dos dados quantitativos coletados foi utilizado o software Jamovi e nas respostas das questões dissertativas foi utilizado o Iramuteq para identificar as informações essenciais dos textos com a categorização das respostas por meio da classificação hierárquica descendente (CHD) para a classificar os segmentos de texto em função de seus respectivos vocabulários. Para o teste das hipóteses 1 e 2 procedeu-se ao teste T, para o teste da hipótese 3 procedeu-se a Anova de diferença entre grupos (também se testou a diferença de sexo como uma hipótese alternativa). Para a diferença de léxico, procedeu-se ao teste de chi-quadrado.

#### 4.5 PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Antes de participarem da pesquisa os respondentes consentiram com o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), em conformidade com as diretrizes da Resolução 196/1996 do Conselho Nacional de Saúde este trabalho foi submetido e aprovado pelo Conselho de ética em pesquisa da Universidade de Brasília (CAAE 55816221.0.0000.5540), demonstrando ciência quanto aos objetivos da pesquisa, à ética, ao sigilo nas informações repassadas, ao sigilo da identidade tanto pessoal do entrevistado quanto jurídica da empresa, e autorizando o pesquisador a publicar posteriormente a análise dos resultados.

## 5 RESULTADOS

Primeiramente serão apresentadas as hipóteses pesquisadas e seus resultados. Em seguida serão mostradas as classes nas quais foram classificados os respondentes e as principais verbalizações de cada classe.

### 5.1 BEM-ESTAR E DESEMPENHO

**Hipótese 1** - *Empregados que estão em teletrabalho apresentarão bem-estar maior quando comparados aos empregados presenciais.*

As Tabelas de 1 a 3 descrevem o teste de hipóteses para bem-estar, desempenho e a possível interferência da preferência do estilo de trabalho. A relação entre o número de horas destinado ao trabalho online e o bem-estar geral foi de 0,07 ( $p=0,51$ ) e com Desempenho foi de 0,02 ( $p=0,86$ ). A Tabela 1 mostra a relação entre bem-estar e desempenho com os modelos de trabalho híbrido, presencial e remoto.

Tabela 1: Descritivo dos grupos híbrido, presencial e remoto com Desempenho e Bem-estar Geral

	Modelo de trabalho	N	Média	DP	EP
DESEMPENHO	híbrido	54	4.32	0.864	0.118
	presencial	21	4.44	0.958	0.209
	remoto	37	4.50	1.135	0.187
BEM-ESTAR GERAL	híbrido	54	1.59	0.755	0.103
	presencial	21	1.70	0.932	0.203
	remoto	37	1.76	0.985	0.162

Fonte: elaborado pelo autor

Pode-se notar na Tabela 1 que os níveis de Bem-estar Geral são bem baixos na presente amostra.

As tabelas 2 e 3 sugerem que os grupos não apresentam diferenças significativas entre bem-estar e desempenho em relação ao modelo de trabalho:

Tabela 2: One-Way ANOVA (Welch's) – Diferença da condição de trabalho entre Desempenho e Bem-estar Geral

	F	gl1	gl2	p
DESEMPENHO	0.453	2	50.3	0.639
BEM-ESTAR GERAL	0.451	2	48.5	0.639

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 3: Teste Post-Hoc de Bem-estar Geral por modelo de trabalho

		Híbrido	Presencial	Remoto
HÍBRIDO	Diferença média	—	-0.114	-0.1736
	p-valor	—	0.872	0.636
PRESENCIAL	Diferença média		—	-0.0599
	p-valor		—	0.971
REMOTO	Diferença média			—
	p-valor			—

Fonte: elaborado pelo autor

Estes resultados sugerem que nem o número de horas em casa ou no trabalho nem a preferência por um estilo ou outro estão relacionados com o bem-estar geral, refutando, portanto, a Hipótese 1. O bem-estar geral e o desempenho também foram analisados em relação ao sexo (masculino e feminino), para verificar se essa variável exerce influência sobre nos resultados, conforme apresentado na Tabela 4 abaixo:

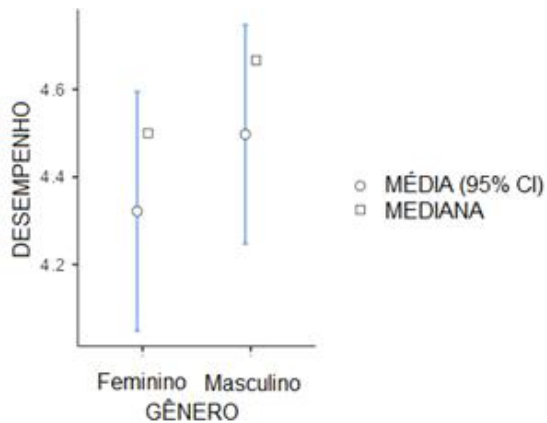
Tabela 4: T- Test - Relação entre Gênero com Bem-estar Geral e Desempenho.

	Gênero	N	Média	Mediana	SD	SE
DESEMPENHO	Feminino	43	4.32	4.50	0.914	0.139
	Masculino	66	4.50	4.67	1.036	0.128
BEM-ESTAR GERAL	Feminino	43	1.72	1.57	0.842	0.128
	Masculino	66	1.65	1.71	0.927	0.114

Fonte: elaborado pelo autor

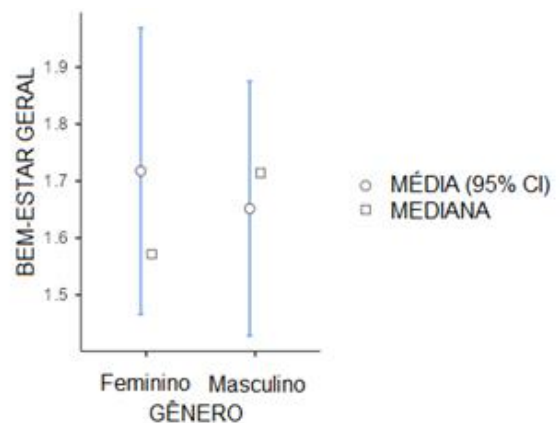
Observa-se que também não há diferenças significativas entre bem-estar geral e desempenho quando utilizada a variável gênero, o que pode ser mais bem visualizado nas figuras 3 e 4 seguintes onde os dados de desempenho e bem-estar geral, respectivamente, estão dispostos de forma individualizada.

Figura 3: T-Test – Gráfico de Desempenho



Fonte: elaborado pelo autor

Figura 4: T-Test – Gráfico de Bem-estar



Fonte: elaborado pelo autor

**Hipótese 2** – *Empregados em condição de teletrabalho terão autoavaliação maiores de desempenho quando comparados aos empregados presenciais.*

A Tabela 4 descreve o teste entre os grupos para o fator de desempenho geral e mostrando que não há diferença significativa.

Tabela 5: Teste Post-Hoc de Desempenho por modelo de trabalho

		Híbrido	Presencial	Remoto
HÍBRIDO	Diferença média	—	-0.130	-0.1984
	p-valor	—	0.850	0.641
PRESENCIAL	Diferença média		—	-0.068
	p-valor		—	0.968
REMOTO	Diferença média			—
	p-valor			—

Fonte: elaborado pelo autor

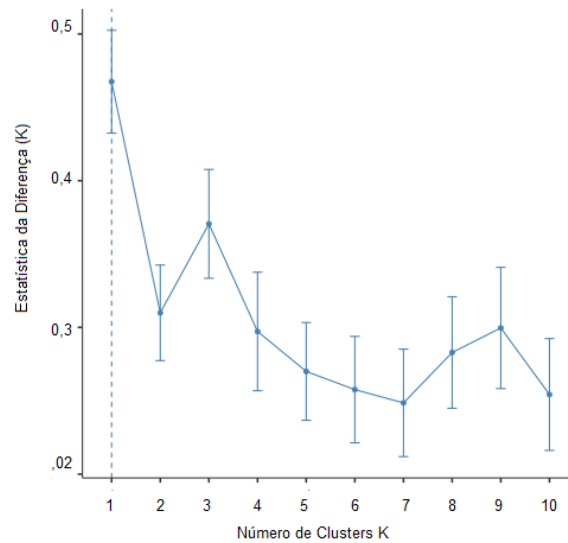
Estes resultados sugerem que nem a preferência por estilo de trabalho e nem o número de horas destinados ao tipo de trabalho é capaz de se relacionar com o desempenho percebido pelo indivíduo, assim, refutando a Hipótese 2 do trabalho.

## 5.2 TEORIA DO TRABALHADOR FELIZ E PRODUTIVO: HPWT

**Hipótese 3:** *Serão encontrados quatro quadrantes da relação entre bem-estar e desempenho.*

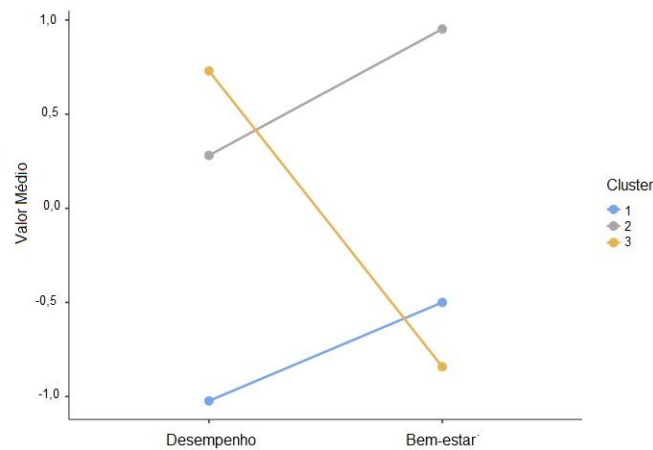
A análise estabeleceu como um ou três o número ótimo de clusters para a base de dados apresentada, conforme Figura 3:

Figura 3 – Descrição do número ótimo de clusters segundo a aproximação de GAP



Os três quadrantes encontrados estão coerentes com a literatura: infeliz e improdutivo (Cluster 1), feliz e produtivo (Cluster 2), e infeliz e produtivo (Cluster 3), conforme Figura 2. Entretanto, não foi encontrado o quadrante infeliz e improdutivo. Assim, a Hipótese 3 também não apresenta suporte empírico.

Figura 4 – Centros de cada cluster estandardizados para Bem-estar e desempenho

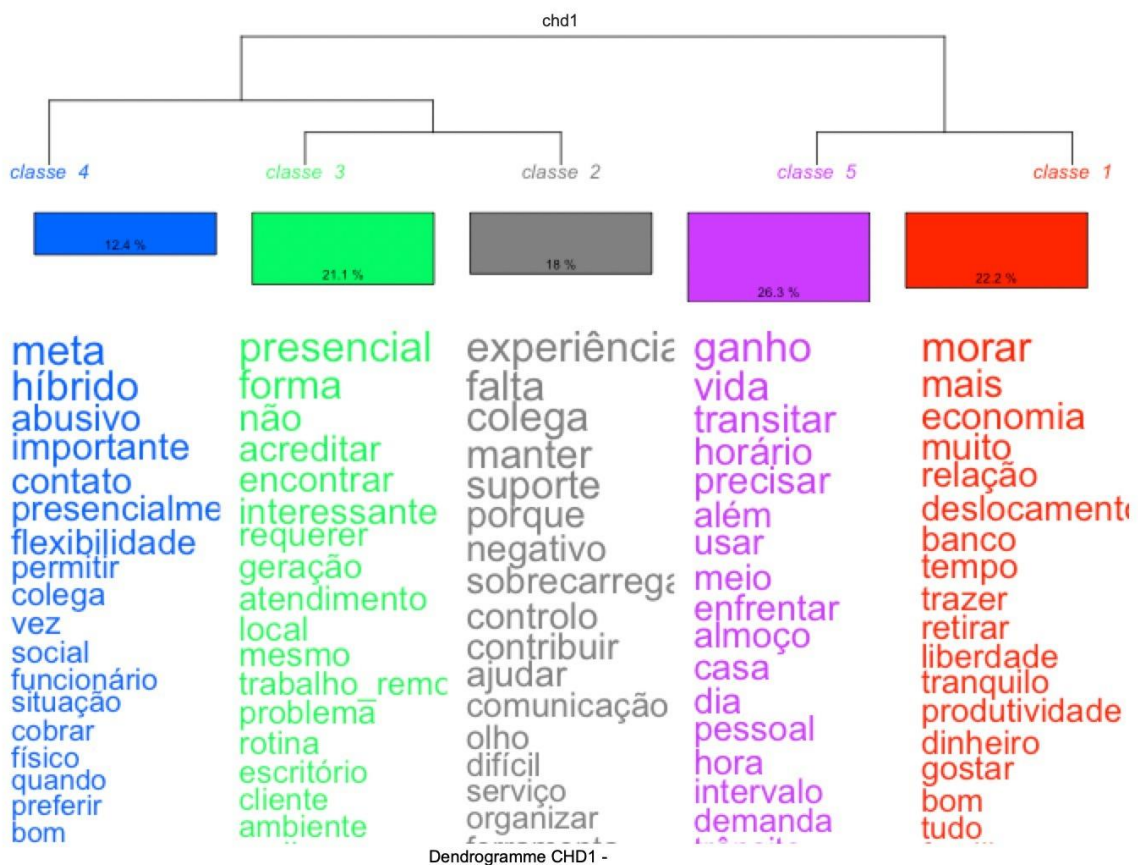


**Hipótese 4** – O quadrante feliz e produtivo apresentará *lexos* mais positivos quando comparados aos demais quadrantes.

Para o teste da Hipótese 4 procedeu-se a análise lexical utilizando o Iramuteq e em sequência uma comparação entre grupos. A primeira etapa emerge com 5 classes de palavras conforme Figura 5 abaixo. As classes de palavras foram assim denominadas a partir do agrupamento lexical e também dos seguimentos típicos de texto (a seguir).

- Classe 1: Produtividade e economia de tempo
- Classe 2: Necessidade de contato pessoal
- Classe 3: Comparação com os colegas
- Classe 4: Comportamentos Assediosos
- Classe 5: Segmentação trabalho-família

Figura 5 – Dendograma





Os segmentos típicos de texto apresentadas na Tabela 6 1 abaixo foram escolhidas por terem os maiores scores nos seguimentos típicos de fala do Iramuteq em cada classe e esclarecem o que as classes de palavras querem dizer. Elas estão organizadas pelas classes de palavras, embora não sigam a sequência da Figura 5 - Dendograma.

Tabela 6: Respostas com maior pontuação em cada classe

Classe	Respostas
<b>1 – PRODUTIVIDADE E ECONOMIA DE TEMPO</b>	<p><i>O trabalho foi muito bom para mim que moro sozinha, pois não tive problemas com distrações de outras pessoas. Gostei bastante e acho que deveria continuar. Não morar com outras pessoas; não perder tempo com o trânsito; economia de dinheiro e tempo ficando em casa. O fato de estar em casa aumentou a carga de trabalho, pois os gestores cobravam muito mais produtividade. É bom trabalhar de casa, mas as vezes é bom estar presencialmente com os colegas de trabalho. PUB_40.</i></p>
	<p><i>Muito mais produtiva... A experiência foi muito tranquila, pois moro sozinha. O Silêncio! Ninguém falando ou te cobrando o tempo inteiro. O contrato físico, senti falta do convívio presencial com meus colegas. Quando preciso concentrar e ter mais celebridades na demanda fico em casa e de vez em quando ir para o presencial dividir com os colegas informações, buscar opiniões e ter o contato físico que é importante. PUB_15</i></p>

**2 - NECESSIDADE DE CONTATO PESSOAL**

*Cheio de expectativas por não ter a experiência do home office, receios de atrasar entregas, da relação com o time não ser produtiva sobretudo humana, mas o maior desafio foi ter que conviver com tudo isso e a perda da minha mulher, não pelo COVID, pelo câncer de mama. Sem dúvidas manter a condução do time utilizando as práticas ágeis com pontos de controle rápidos, reuniões de retrospectivas e planejamentos, criar o hábito de realizar vídeo call, realizar feedbacks em curtos espaço de tempo, cuidar mais da comunicação e estabelecer uma relação de confiança. A experiência negativa resume apenas a falta de contato presencial, olho no olho, ter mais sensibilidade de notar problemas dos quais os colaboradores estivessem passando em suas vidas para tentar de alguma forma ajudar. A flexibilidade do homeoffice sem perder o contato presencial com o time. PV\_105*

*Me adaptei muito bem e consegui lidar bem com separar os horários e ambientes. Tive mais prazer e fui mais produtivo e ativo no trabalho remoto porque tive tempo e meios para conseguir desenvolver todas as minhas atividades e até fazer um pouco mais sempre. Experiência negativa foi poucas reuniões de controle com o gestor e equipe. Essa falta de periodicidade e contato atrapalhou um pouco, mas, os próprios integrantes conseguiram lidar com isso falando entre si. Não tive transtorno e perda de tempo com locomoção e consegui sempre entrar no horário, produtividade aumentou porque não tinha interrupções e nem desvios de tarefas, consegui interagir em reuniões que sempre acabam produtivas porque não tinha como se deixar para depois. PUB\_43.*

### 3 - Comparação com os colegas

*Por ser uma novidade, a princípio é interessante, depois passou a não ser muito, acredito que gerações lidam de uma forma diferente, pessoas mais novas tendem a gostar mais do trabalho remoto, algumas preferem híbrido. Esse encontro de gerações acrescenta muito, escuta ativa auxilia a encontrar os pontos positivos, tido e uma troca. Nem sempre o que vai ser bom para um será para o outro. O remoto de surpresa, como foi, trouxe um olhar mais atento para tudo dentro da sua casa, a adaptação acaba sendo um pouco demorada, gera custos e não são todas as pessoas que querem ter esse tipo de custo. Acredito que as empresas, quando decidem pelo formato híbrido ou totalmente remoto, devem apoiar o funcionário, seja financeiramente ou oferta de materiais necessários para tornar realidade. Grande estresse quando locomoção ao local de trabalho, em casa alguns dias e o melhor dos mundos e atende a diversas gerações, desde o que querem 100% quando aos que preferem híbrido. PUB\_93*

*Não participei do trabalho remoto. Funcionários não internalizaram o interesse de fazer-nos melhor e não tiveram bom desempenho. Atendimento ao público de agências, requer olho no olho. PUB\_62.*

### 4- Comportamentos assediosos

*Não exerci trabalho remoto. Sobrecarga de trabalho por falta de pessoal, metas abusivas, falta de empatia dos superiores com as condições de trabalho. PV\_7.*

*Não faço trabalho remoto, trabalho em agência presencial com quantidade de funcionários reduzido. Gestores não tem respeito pelos subordinados, metas são abusivas e não levam em consideração o efetivo das agências. Sei que é impossível trabalho remoto em agência. PUB\_68*

*Trabalhei uma carga horária muito maior, sem intervalo de almoço e horários variados (a noite, fim de semana). Não conseguindo conciliar muito bem com a vida pessoal que muitas vezes parecia estar atrapalhando o trabalho. Eu estava grávida senti muito culpada tensa ao sair para as consultas, pressionada voltar logo por mim mesma não tem ninguém da empresa. A validação do serviço, colegas que apoiam, clientes que estão satisfeitos, promoções, bônus salarial Falta de proximidade nos dá a sensação maior de insegurança. Importante compartilhar presencialmente. PUB\_4.*

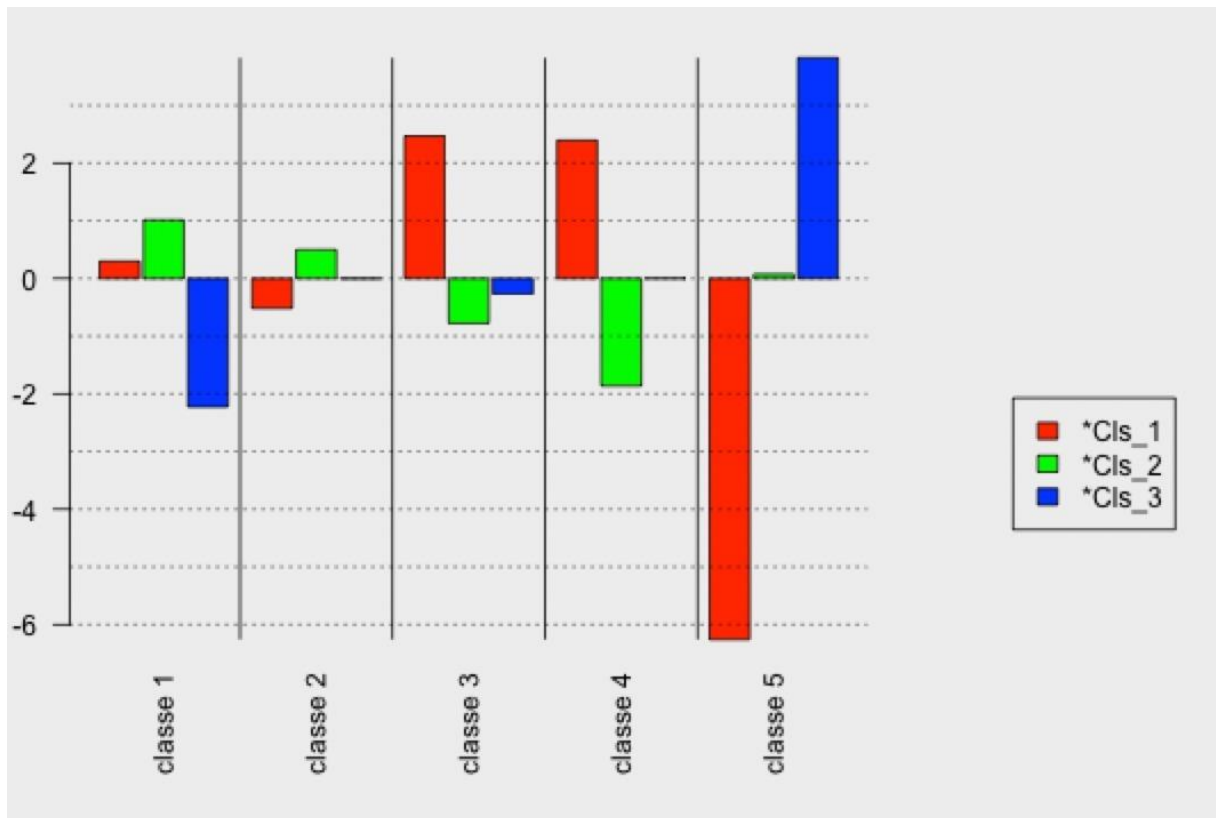
*A experiência foi ótima e eu não adoeci. Foi difícil separar o trabalho da rotina de casa no início, mas logo me acostumei. Não precisei dirigir ou pegar transporte para o trabalho, mais tempo pra mim, sem pressa de chegar no trabalho. PUB\_27.*

---

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota-se, a partir da análise de diferença entre cada grupo expressa pelo quadrado (Figura 4), que apenas a Classe 5 apresenta diferença significativa entre os Clusters 1 (infeliz-improdutivo) e 3 (infeliz-produtivo), sendo que o Cluster 3 tem maior verbalização nessa classe quando comparado ao Cluster 1. Para ser significativa com grau de liberdade 1 tem que ser superior a 3,48.

Figura 6 – Qui-quadrado



Esses resultados mostram que o cluster que apresenta o bancário infeliz e produtivo possui mais verbalizações realizadas na segmentação entre trabalho e família, com foco no teletrabalho, haja vista a invasão do trabalho na casa dos empregados de forma repentina e abrupta, ocupando, em primeiro plano, o lugar físico, outrora restrito ao descanso do empregado e à sua convivência família e, consequência disso, também o pensamento desse empregado até mesmo após o fim jornada de trabalho.

Este resultado em conjunto refuta a Hipótese 4, pois os trabalhadores felizes e produtivos não apresentam mais verbalizações positivas como se esperava.

## 6 DISCUSSÃO

Este estudo teve como objetivo descrever como se dá a relação de bem-estar e desempenho na prática do teletrabalho de bancários. Por um lado, esclarecer esta relação, e, por outro, com uma abordagem multimétodo, descrever as verbalizações sobre este teletrabalho a partir da compreensão destas relações. A análise apresentou não diferença no bem-estar e no desempenho dos trabalhadores que estão em condição remota ou presencial e também não diferença na sua preferência, refutando H1 e H2. Ademais, classificou três clusters, refutando parcialmente H3, e em cinco classes após resultado da análise semântica do Iramuteq sem diferença entre a maioria das verbalizações, portanto, também refutando H4.

A pesquisa inovou na abordagem multimétodo pois foi primeira vez que o a pesquisa qualitativa foi aplicada na análise de bem-estar e desempenho organizacional, quanto pelo tema de teletrabalho aplicado ao setor bancário brasileiro e ainda pelo ineditismo em tratar do tema no âmbito da pandemia da Covid-19. Estas variáveis de contexto podem explicar a refutação das hipóteses.

A Hipótese 1 afirmava que os empregados em teletrabalho apresentariam bem-estar maior quando comparados aos empregados presenciais. A hipótese possui respaldo teórico, mas não se sustentou empiricamente. Tanto a literatura nacional como a internacional apresentam vários benefícios do teletrabalho em comparação ao trabalho presencial, contudo, não foram encontradas diferenças entre os níveis de satisfação entre os empregados que declararam preferir realizar o teletrabalho em comparação aos que declararam preferir ficar apenas em trabalho presencial. A pesquisa apresentou níveis baixos de bem-estar e sofrimento generalizado independente da forma de trabalho, o que pode ser verdade haja vista a constante pressão por resultados vivenciada pelos empregados do sistema bancário.

De acordo com Aquino e Thau (2009, p.718), o bem-estar de um funcionário é prejudicado quando as necessidades psicológicas e fisiológicas fundamentais não são atendidas ou frustradas, que incluem um sentimento de pertencimento, que é se sentir um indivíduo digno, acreditando que se tem a capacidade prever e controlar cognitivamente o próprio ambiente e ser capaz de confiar nos outros.

Na literatura nacional o sofrimento dos bancários é constatado pelas altas taxas de afastamento tratamento médico por transtornos mentais, superado apenas pelas doenças osteomusculares, além da elevada incidência de suicídios relacionados ao

trabalho e do desenvolvimento de variados transtornos mentais como a síndrome do esgotamento profissional (burnout), depressão e alcoolismo (Santos et al., 2011).

Embora os benefícios do teletrabalho tenham sido apresentados no discurso dos respondentes dessa pesquisa, tal qual a literatura pesquisada, registramos novos discursos de sofrimento no trabalho. Entendemos que as condições às quais foi implementado o teletrabalho podem ter influenciado negativamente no bem-estar desses empregados, como o clima de insegurança da própria saúde e dos familiares; a forma repentina com a qual foram designados para o teletrabalho sem terem tido tempo para adaptar o espaço e a rotina de trabalho; os problemas com equipamentos e mobiliário não adequados; o distanciamento com os colegas; a insegurança com a visibilidade do trabalho na empresa e as chances de crescimento profissional, em comparação com os empregados que trabalhavam presencialmente; a dificuldade em conciliar a vida pessoal com a profissional; o aumento da jornada de trabalho e o aumento da cobrança dos superiores por maior produtividade.

O estudo de Nohara et al. (2010), sobre o teletrabalho mostrou que a maior parte dos trabalhadores pesquisados sentiram bem-estar e maior qualidade de vida quando foram para o teletrabalho pois estavam em ambiente confortável, com autonomia e flexibilidade no trabalho. Esses resultados também foram encontrados na presente pesquisa, mas em muito menor medida e apenas quando os empregados experienciavam o perfil infeliz-produtivo no trabalho. Outro ponto que merece destaque no mesmo estudo é a declaração dos empregados de que o estresse ainda advinha dos seus superiores, vigiados por ligações telefônicas com cobrança de resultados imediatos. A presente pesquisa também identificou discursos de micro gerenciamento e cobrança excessiva de resultados por parte dos superiores hierárquicos também foi demonstrado nas declarações dos respondentes, o que pode ter colaborado para a redução do bem-estar dos empregados, resultado este que difere de Nohana que pesquisou um contexto não imposto. Outra explicação alternativa para o resultado pode ser o fato de terem respondido apenas os empregados que estavam com baixos níveis de bem-estar, como forma de externalizar o sofrimento. A pesquisa foi realizada na transição ao trabalho presencial, então foi possível incluir diferentes perfis, e mesmo assim, foi percebido muito sofrimento.

A Hipótese 2 sugeria que os empregados em condição de teletrabalho teriam autoavaliação maiores de desempenho quando comparados aos empregados

presenciais. A literatura pesquisada dá suporte a essa hipótese uma vez que, gozando dos “benefícios” do teletrabalho, o desempenho seria superior, que não se sustentou. Diferente da autoavaliação de bem-estar, a pesquisa apresentou um bom nível para a autoavaliação de desempenho. Uma justificativa pode ser o fato dos empregados se autoavaliarem com bom desempenho ainda que realmente não estivessem ou porque o empregado fez um ‘desconto psicológico’ de prestar um bom desempenho dentro das suas condições de trabalho, levando em conta o cenário de pandemia e de baixo bem-estar. Importante ressaltar que no ambiente bancário os empregados não têm pretexto para não performar bem, já que é constante a pressão pela entrega de metas e de resultados na venda de produtos e serviços bancários. Empregados que declaram baixo desempenho também manifestaram baixo bem-estar. Esses respondentes estão classificados no Cluster 1 e aparecem com maior frequência nas classes 3 e 4, o que pode refletir pessoas sofrendo assédio no trabalho.

Na Hipótese 3, esperava-se que fossem encontrados quatro quadrantes da relação entre bem-estar e desempenho, conforme escreveu Peiro et al. (2014). Essa hipótese se sustentou parcialmente uma vez que foram encontrados apenas três quadrantes. Não é a primeira vez que acontece, já há outras evidências na literatura, mais orientadas para que seja um quadrante raro ou inexistente, portanto, sustentação parcial, mas coerente com a literatura pesquisada.

A Hipótese 4 sugeria a de que o quadrante feliz-produtivo apresentaria lexos mais positivos quando comparados aos demais quadrantes. A hipótese não se sustentou, uma vez que o conteúdo das classes de palavras recaiu de forma diferencial principalmente no conflito de trabalho e família, chamando atenção para declarações de empregados que trabalharam fora horário de trabalho quer pela necessidade de aumentar a produtividade devido ao aumento de cobrança dos seus superiores quer por terem sido demandados por seus superiores, como se o teletrabalho do empregado lhe outorgasse esse direito. Embora outros conteúdos sejam interessantes, no tangente ao sofrimento do empregado, o assédio moral no trabalho merece especial atenção pois foi exposto diversas vezes por empregados que relataram o aumento do volume de trabalho pelo excesso de cobrança por resultados ainda maiores mesmo em um período de baixo crescimento da economia e com várias empresas fechadas ou com volume reduzido de trabalho e produção, somando-se isso ao exponencial aumento do desemprego e da redução dos salários de grande parte do contingente de pessoas que se mantiveram empregadas.



Por fim, cabe ressaltar que, de uma forma geral, os resultados trazem indícios mais de entrincheiramento no trabalho (Carson et al., 1995) do que uma valência mais positiva, do que é mais funcional e que grande parte dos empregados está trabalhando com níveis muito baixos de satisfação e bem-estar, tendo que gerar maior produtividade e com dificuldade em separar o trabalho da vida pessoal, afetando inclusive a vida familiar. Talvez a grande questão das empresas pesquisadas não seja o foco na felicidade do funcionário, mas apenas em ações para deixá-los menos infelizes, cobrando em ato contínuo um preço alto a ser pago como forma de reciprocidade por essas ações de bem-estar.

## 7 CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES, APLICAÇÕES PRÁTICAS E PESQUISAS FUTURAS

A pesquisa contribuiu com a utilização inédita de métodos centrados na pessoa para descrever a relação entre bem-estar e desempenho e a primeira a tratar do bem-estar e desempenho de empregados de bancos públicos e privados no contexto da Covid-19. Outra contribuição foi a constatação da existência de *cyber-bullying*, assédio no trabalho e conflito trabalho/família dos empregados em teletrabalho e a existência de um grande sofrimento por parte dos bancários, independente de trabalharem em bancos públicos ou privados e de estarem em trabalho presencial ou teletrabalho.

Em relação às limitações da pesquisa, um ponto que merece destaque é o fato de muitos empregados não terem respondido as questões abertas, que pode ter ocorrido quer por receio do seu discurso levar à sua identificação pela empresa, podendo gerar algum tipo de retaliação. A ausência de respostas por parte dos respondentes resultou na não classificação desses respondentes em algum dos clusters, gerando *missing values*.

A apresentação de aplicações práticas constitui um dos objetivos precípuos de uma pesquisa em administração com abordagem multimétodo, e não foi diferente nesse trabalho. Entretanto, o nível de sofrimento apresentado pelos empregados entrevistados é tão grande e conjuntural que, por hora, cabe focar em ações de redução de danos a serem tomadas pelas empresas. Esse sofrimento só não se mostrou maior do que o lucro apresentado pelos bancos que conseguiram crescer de forma desproporcional, ainda que operando em um cenário tão adverso e desfavorável quanto os anos de 2020 a 2022. Um lucro conseguido às custas do adoecimento físico, mental e emocional dos seus empregados que foram cobrados por resultados maiores e sob um nível de cobrança e exigência ainda maiores por parte dos seus superiores, independentemente de estarem em trabalho remoto ou presencial. Portanto, como aplicação prática, essa pesquisa escancara um conjunto de práticas nefastas e escravizadoras aplicadas tanto pelos bancos públicos quanto privados, que às custas de um lucro exorbitante, acabam com a saúde do seu próprio quadro de pessoal, agindo como se fossem um ativo qualquer que é descartado após a exaustão, fazendo apenas um ajuste no balanço patrimonial.

Como pesquisas futuras sugerimos uma coleta de dados com recorte longitudinal para melhor descrever as alterações de bem-estar e desempenho ao longo do tempo e uma ampliação da amostra. Ademais, a inclusão de variáveis de

medidas de conflito trabalho-família bem como o controle para o fato das famílias terem que lidar com o cuidado de crianças pequenas ou de adultos demandantes. Grande parte das falas orientava-se ao cuidado com as crianças neste período.

Portanto, o objetivo do trabalho que era descrever como se dá a relação de bem-estar e desempenho na prática do teletrabalho dos empregados do setor bancário brasileiro foi alcançado, inclusive apresentado os perfis dos empregados divididos em três clusters e cinco diferentes classes de palavras, com suas diferentes verbalizações acerca do bem-estar e do desempenho. Os relatos dos bancários mostram um cenário perturbador, haja vista os baixos níveis de bem-estar e os casos explícitos de assédio moral no trabalho, diretamente não apenas no emocional desses empregados, mas também na relação com as suas famílias. Embora essa relação trabalho-família não fosse o objetivo da pesquisa, as verbalizações são expressivas e o tema não pode deixar de ser considerado como um importante achado desse trabalho, tema esse que, geralmente, não é abordado pelas equipes de Gestão de Pessoas das empresas que, via regra, optam por soluções paliativas de bem-estar para os empregados. Finalmente, cabe refletir se o simples fato de se implementar o trabalho remoto efetivamente poderia trazer melhor bem-estar aos empregados. Da forma em que o teletrabalho foi imposto, somado às circunstâncias que o exigiram, não se verificou, de modo geral, uma melhora no bem-estar ou desempenho do empregado, sugerindo que essa flexibilidade de trabalho por si só não gera os efeitos desejados, necessitando ser acompanhada de um conjunto de comportamentos e ações.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S., LEGENTIL, J., DAMASCENA, M., MIRANDA, L., FEITAL, C., & NEIVA, E. R. (2019). *Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho*. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 19(4), 772-780. doi: 10.17652/rpot/2019.4.1750.
- ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. spe, p. 511–533, set. 2017.
- ANDRADE, É. G. DE A.; QUEIROGA, F.; VALENTINI, F. Short Version of Self-Assessment Scale of Job Performance. **Anales de Psicologia**, v. 36, n. 3, p. 543–552, 2020.
- AQUINO, Karl; THAU, Stephan. *Workplace victimization: aggression from the target's perspective*. **Annual Review of Psychology**, 60, 2009. p. 717-741.
- BAKKER, A. B.; OERLEMANS, W. G. M. Subjective Well-being in Organizations. **The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship**, n. April 2018, p. 1–22, 2012.
- BAL, P. M. Why We Should Stop Measuring Performance and Well-Being. **Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie**, v. 64, n. 3, p. 196–200, 2020.
- BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. DA. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, p. 76–91, 2010.
- BARROS, J. E. DE M.; PEREIRA, R. DE C. DE F. ?Stay Home. Stay Safe.?: A Covid-19 e o papel da Dificuldade de Regulação Emocional na relação entre Ansiedade e Impulsividade Alimentar. **XLIV ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD**, 2020.
- BÖCKERMAN, P.; ILMAKUNNAS, P. The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 65, n. 2, p. 244–262, 2012.
- BRANDINI, V. **A Falácia Sociológica do " Novo Normal " na Vida e no Mercado**. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/falácia-sociológica-do-novo-normal-na-vida-e-mercado-brandini-phd>>. Acesso em: 11 set. 2021.
- CABANAS, E.; ILLOUZ, E. **Manufacturing happy citizens. How the science and industry of happiness control our lives**.
- CABRAL, P. M. F. *et al.* Motivação, comprometimento e exaustão no trabalho: uma análise sobre o trabalhador bancário. **Revista Alcance**, v. 24, n. 4(Out/Dez), p. 535, 2018.

CAMPBELL, J. P. Assessment in industrial and organizational psychology: An overview. **APA handbook of testing and assessment in psychology, Vol. 1: Test theory and testing and assessment in industrial and organizational psychology.**, v. 1, p. 355–395, 2013.

CARVALHO, C. A. DE; RODRIGUEZ, S. Y. S. *Sofrimento psíquico em bancários brasileiros: uma revisão sistemática da literatura.* **Ayvu: Revista de Psicologia**, v. 1, n. 1, p. 88, 2014.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. *Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction.* **Journal of Happiness Studies**, v. 9, n. 1, p. 1–11, jan. 2008.

DIAS, Felipe Silva; ANGÉLICO, Antonio Paulo. *Síndrome de Burnout em Trabalhadores do Setor Bancário: Uma Revisão de Literatura.* **Temas em Psicologia**. Março 2018, Vol. 26, nº 1, p.15-30.

FDR. **Em meio à grave crise econômica, lucro dos bancos subiu 35,2% em 2021.** Disponível em: <<https://fdr.com.br/2021/05/11/em-meio-a-grave-crise-economica-lucro-dos-bancos-subiu-352-em-2021/#:~:text=Início Últimas Notícias-,Em meio à grave crise econômica%2C lucro dos,subiu 35%2C2%25 em 2021&text=Apesar da crise econômica presente,no primeiro tri>>. Acesso em: 2 ago. 2021.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P. de; ZANINI, Marco Tulio Fundão. *Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal.* **Cad. EBAPE.BR**, v. 18, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174605>.

FOGAÇA, N. *et al.* Relationship between job performance, well-being, justice, and organizational support: a multilevel perspective. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 22, n. 4, 2021.

FORD, M. T. *et al.* Relationships between psychological , physical , and behavioural health and work performance : A review and meta- analysis. **Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations**, v. 25, n. 3, p. 185–204, 2011.

**G1. Com pandemia, 9,7 milhões de trabalhadores ficaram sem remuneração em maio, diz IBGE.** Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/06/24/com-pandemia-97-milhoes-de-trabalhadores-ficaram-sem-remuneracao-em-maio-diz-ibge.ghtml>>. Acesso em: 14 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. **Pandemia adiantou mudanças no mundo do trabalho ; veja as 10 principais tendências.** Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2020/06/19/pandemia-adiantou-mudancas-no-mundo-do-trabalho-veja-as-10-principais-tendencias.ghtml>>. Acesso em: 15 jul. 2021.

GOODMAN, S. A.; SVYANTEK, D. J. Person-environment fit and contextual performance: Do shared values matter. **Journal of Vocational Behavior**, v. 55, p. 254–275, 1999.

GUILLÉN, M. **Motivation in Organisations. Searching for a Meaningful Work-Life Balance.** [s.l.] Routledge, 2021.

HELLIWELL, J. F. H. *et al.* **World Happiness ReportWorld Happiness, Trust and Deaths under COVID-19.**

JUDGE, T. A.; BONO, J. E.; THORESEN, CARL J.; *et al.* The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. **Psychological Bulletin**, v. 127, n. 3, p. 376–402, 2001.

KAZEKAMI, Sachiko. *Telecommunications Policy. Mechanisms to improve labor productivity by performing.* 2019. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>.

LAFFALDANO, M. T.; MUCHINSKY, P. M. Job Satisfaction and Job Performance : A Meta-Analysis. v. 97, n. 2, p. 251–273, 1985.

LAKER, B.; ROULET, T. **How Organizations Can Promote Employee Wellness, Now and Post-Pandemic.**

LAWLER, E. E. Job design and employee motivation. **Personnel Psychology**, v. 22, n. 4, p. 426–435, 1969.

LAWLER, E. E.; PORTER, L. W. The Effect of Performance on Job Satisfaction. Industrial Relations. **A Journal of Economy and Society**, v. 7, n. 1, p. 20–28, 1967.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. DA C.; SCHNEIDER, W. A. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**; v. 17 n. 3: set/dez 2019; 186-209, v. 17, n. 12, p. 187–210, 2019.

MAGDALENO, J. *et al.* Longitudinal relationships between job satisfaction and creative performance: a three-wave cross-lagged panel design. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 4, p. 1228–1236, 2020.

MALIK, A., ROSENBERGER, P.J., FITZGERALD, M. and HOULCROFT, L. "Factors affecting smart working: evidence from Australia", **International Journal of Manpower**, Vol. 37 No. 6, pp. 1042-1066. 2016. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2015-0225>

MELLO, Álvaro. *Teletrabalho (Telework) : O Trabalho em Qualquer Lugar e a Qualquer Hora...* Rio de Janeiro : Qualitymark: ABRH-Nacional, 1999.

MENDES, D.C.; Hastenreiter Filho; H.N.; Tellechea, J. *A realidade do trabalho home office na atipicidade pandêmica.* **Revista Valore**, Volta Redonda, 5(edição especial): 160-191., 2020.

MENDONÇA, H. *et al.* Percepção e julgamento da retaliação organizacional: construção e validação fatorial de um instrumento. **Estudos de Psicologia**, v. 9, n. 3, p. 543–551, 2004.

MOTOWIDLO, S. J. Job performance. *Em: Handbook of psychology. Volume 12. Industrial and organizational psychology.* [s.l.] John Wiley & Sons, 1976. p. 39–53.

MOTOWIDLO, S. J.; KELL, H. J. Job Performance. **Cultural Sociology of Divorce: An Encyclopedia**, n. September, 2013.

NOGUEIRA FILHO, J. DE A. *et al.* O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 2, p. 274–296, 17 jun. 2020.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. *Trabalho remoto e desafio dos gestores.* **Revista de Administração e Inovação, São Paulo**, v. 9, n.4, p.121-152, out./dez. 2012.

NOHARA, J. J. *et al.* O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, p. 150–170, 2010.

OLIVEIRA, M. A. M.; PANTOJA, M. J. Desafios e Perspectivas do Teletrabalho nas Organizações: Cenário da Produção Nacional e Agenda de Pesquisa. **Revista Ciências Adiministrativas**, 2020.

OLTRAMARI, A. P.; PICCININI, V. C. Reestruturação produtiva e formas de flexibilização do trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 36, p. 85–106, 2006.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da Escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação Psicológica**, p. 11–22, 2008.

PECCEI, R.; VOORDE, K. VAN DE. **Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future.** **Human Resource Management Journal** Blackwell Publishing Ltd, , 1 nov. 2019.

PEIRÓ, J. M. *et al.* Bienestar sostenible en el trabajo: revisión y reformulación. **Papeles del Psicólogo 2014. Vol. 35(1)**, p. 5–14, 2014.

PEIRÓ, J. M. *et al.* The happy-productive worker model and beyond: Patterns of wellbeing and performance atwork. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 16, n. 3, 1 fev. 2019.

PEIRO, J. M.; TORDERA, N.; LORENTE, L. **SUSTAINABLE WELL-BEING AT WORK: A REVIEW AND REFORMULATION.**

PEREIRA, L. DE J. *et al.* Teletrabalho e qualidade de vida: estudo de caso do poder judiciário em um estado do norte do Brasil. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, p. 222–245, 2021.

PÉREZ-NEBRA, A. R. *et al.* The Relationship Between Performance and Well-Being at Work : a Systematic Review of 20 Years and Future Perspectives in Brazil. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 21, n. 2, p. 1367–1376, 2021.

RAICHELIS, R. Tecnologia, trabalho e pandemia no capitalismo em crise: admirável mundo novo? **Serviço Social & Sociedade**, v. 5, n. 144, p. 5–16, 2022.

RESENDE, S.; MENDES, A. M. A sobrevivência como estratégia para suportar o sofrimento no trabalho bancário. **Rpot**, v. 4, n. 1, p. 151–175, 2004.

RESOLUÇÃO 196/1996. Brasil. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 196 de 10 de outubro de 1996. Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. . p. 1–9.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. **Annual Reviews**, p. 141–166, 2001.

SANTOS, Marcelo Augusto Finazzi; SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares e MENDES; Ana Magnólia. *Sofrimento no trabalho e imaginário organizacional: Ideação suicida de trabalhadora bancária*. **Psicologia & Sociedade**; **23 (2): 359-368, 2011**

SONNENTAG, S. Performance, Well-Being and Self-Regulation. *Em: Psychological Management of Individual Performance*. [s.l.] John Wiley & Sons, 2002. p. 405–423.

SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance concepts and performance theory. *Em: Psychological Management of Individual Performance*. [s.l.] John Wiley & Sons, 2005. p. 1–25.

TERRES, M. DA S.; ROHDEN, S. F.; SEBASTIÃO, L. V. #Fiqueemcasa: Bem-estar esperança durante o distanciamento social e a pandemia COVID-19. **XLIV ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD**, 2020.

TORDERA, N. *et al.* La importancia de los valores en el estudio del bienestar laboral. **Bienestar Social: Organizaciones Saludables**, p. 75–82, 2020.

VALOR ECONÔMICO. **Adotado “no susto”, home office será permanente nos bancos**. Disponível em: <<https://valor.globo.com/financas/noticia/2020/06/23/adotado-no-susto-home-office-sera-permanente-nos-bancos.ghtml>>. Acesso em: 15 jul. 2021.

VILLAJOS, E.; TORDERA, N.; PEIRÓ, J. M. Human Resource Practices, Eudaimonic Well-Being, and Creative Performance: The Mediating Role of Idiosyncratic Deals for Sustainable Human Resource Management. **Sustainability**, v. 11, n. 6933, p. 20, 2019.

VOORDE, K. VAN DE; PAAUWE, J.; VELDHOVEN, M. VAN. Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 4, p. 391–407, 2011.

WARR, P.; COOK, J.; WALL, T. Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Em: Journal of Occupational Psychology*. [s.l.: s.n.]. v. 52p. 129–148.



WARR, P.; NIELSEN, K. Wellbeing and work performance. *Em: Handbook of well-being*. Salt Lake City: [s.n.]. p. 1–22.

WATERMAN, A. S. Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 64, n. 4, p. 678–691, 1993.

WRIGHT, T. A.; CROPANZANO, R. Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 5, n. February 2000, p. 84–94, 2000.

\_\_\_\_\_. The Role of Psychological Well-Being A Fresh Look at an Age-Old Quest. **Organizational Dynamics**, v. 33, n. 4, p. 338–351, 2004.

WRIGHT, T. A.; CROPANZANO, R. The happy/productive worker thesis revisited. **Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 26**, v. 7301, n. October, p. 269–307, 2007.

WRIGHT, T. A.; CROPANZANO, R.; BONETT, D. G. The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 12, n. 2, p. 93–104, 2007.

WATERMAN, A.S. Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. In *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 64. No. 4. 678-691 · April 1993. DOI: 10.1037/0022-3514.64.4.678