



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB  
FACULDADE UnB PLANALTINA - FUP  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA - PPGP  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

Kathyanne dos Santos Costa Rodrigues

**QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO COMPULSÓRIO NO CONTEXTO  
DA COVID-19: UM ESTUDO COMPARATIVO DE GESTORES E NÃO GESTORES  
PÚBLICOS**

Brasília/DF  
2024

Kathyanne dos Santos Costa Rodrigues

**QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO COMPULSÓRIO NO CONTEXTO  
DA COVID-19: UM ESTUDO COMPARATIVO DE GESTORES E NÃO GESTORES  
PÚBLICOS**

Projeto de pesquisa apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, na etapa de qualificação como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria Júlia Pantoja

Brasília/DF  
2024

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

dR696q dos Santos Costa Rodrigues, Kathyanne  
QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO COMPULSÓRIO NO CONTEXTO  
DA COVID-19: UM ESTUDO COMPARATIVO DE GESTORES E NÃO  
GESTORES PÚBLICOS / Kathyanne dos Santos Costa Rodrigues;  
orientador Maria Julia Pantoja. -- Brasília, 2024.  
285 p.

Tese (Mestrado Profissional em Gestão Pública) --  
Universidade de Brasília, 2024.

1. Teletrabalho Compulsório. 2. Qualidade de Vida no  
Teletrabalho. I. Pantoja, Maria Julia, orient. II. Título.

Kathyanne dos Santos Costa Rodrigues

**QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO COMPULSÓRIO NO CONTEXTO DA COVID-19: UM ESTUDO COMPARATIVO DE GESTORES E NÃO GESTORES PÚBLICOS**

Projeto de pesquisa apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, na etapa de qualificação como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Brasília, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2024

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Dissertação de Mestrado do Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão Pública da Universidade de Brasília – UnB.

---

Profa. Dra. Maria Júlia Pantoja  
Universidade de Brasília – UnB  
Orientadora

---

Prof. Dr. Celso Vila Nova de Souza Júnior  
Universidade de Brasília – UnB

---

Profa. Dra. Tânia Gomes Figueira  
Centro Universitário Projeção - UniProjeção

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que nos forjou desde o ventre materno, em Cristo nos redimiou e nos impulsiona por seu Espírito Santo de amor, à Nossa Senhora, auxílio nas tribulações e a todos os anjos e santos que não cessam de louvar e engradecer o Seu nome.

Ao meu esposo, Regiton Oliveira Rodrigues, meu amor, aquele que viveu comigo toda a trajetória do mestrado e foi fundamental para a conclusão dessa jornada, mantendo-se firme em momentos de esgotamento, acreditando e trazendo palavras de fortalecimento para o meu desenvolvimento enquanto pessoa, profissional e estudante.

Às minhas filhas, Rafaella e Gabriella, combustível de amor, alegria e comprometimento nos momentos difíceis. Foi por elas, para que aprendam a perseverar rumo aos objetivos que traçarem para si, sempre confiando que Deus é destino de nossa caminhada.

Aos meus pais, Francisca e Egenildo, que me ensinaram sobre perseverança, garra e amor. Se cheguei até aqui, sem dúvida se deve em grande parte ao esforço deles.

À Professora Maria Júlia Pantoja, minha orientadora, pela compreensão, ensinamentos, pronta disponibilidade e paciência na construção da presente pesquisa, a qual gerou grande aprendizado com contribuições essenciais e fundamentais para o desenvolvimento de todo esse processo do mestrado sobre o tema de Qualidade de Vida no Trabalho.

Ao Professor Celso Vila Nova de Souza Júnior, que acreditou nas minhas capacidades acadêmicas, apoiou e incentivou, bem como pela disponibilidade na reta final da dissertação e o aprendizado oportunizado com a matéria Avaliação de Programas e Projetos Governamentais.

À Professora Tania Gomes Figueira, pelas contribuições na qualificação, disponibilidade e apoio para construção dessa pesquisa.

Ao Professor Igor Guevara Loyola de Souza pelo apoio nas análises estatísticas, disponibilidade e importantes contribuições sobre QVT.

Aos colegas do mestrado pelo apoio durante o curso, e por compartilharam expectativas e emoções, especialmente a John de Castro Matos. E aos colegas de trabalho que apoiaram e contribuíram de alguma forma com esse momento, especialmente à Ariane de Oliveira Soares.

À Universidade de Brasília e ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública – PPGP-FUP pela oportunidade da qualificação e contribuição para realização da pesquisa.

*"Portanto eu digo: Não se preocupem com sua própria vida, quanto ao que comer ou beber;  
nem com seu próprio corpo, quanto ao que vestir. Não é a vida mais importante que a  
comida, e o corpo mais importante que a roupa?  
Observem as aves do céu: não semeiam nem colhem nem armazenam em celeiros; contudo, o  
Pai celestial as alimenta. Não têm vocês muito mais valor do que elas?"*  
*Mateus 6:25-26*

## RESUMO

O objetivo geral deste estudo foi comparar as percepções de gestores e não gestores, a fim de identificar a existência de possíveis diferenças nos níveis de *e-QVT* tanto a partir da exploração da literatura, quanto das percepções sociais possivelmente apresentadas a partir de uma amostra com dados obtidos por entrevista previamente aplicada em 6 Órgãos diferentes no âmbito do serviço público. O trabalho tem metodologia mista e analisa dados qualitativos e quantitativos coletados concomitantemente, a pesquisa é classificada como descritiva, explicativa e aplicada. O resultado da estatística descritiva apresentou Índice Geral *e-QVT* razoavelmente alto ( $M = 7,348$ ;  $DP = 1,572$ ), indicando a percepção dos servidores por um bem-estar moderado de acordo com a Cartografia Psicométrica de Ferreira (2011) tanto por gestores quanto não gestores. Na análise do nível de *e-QVT* de gestores por dimensão os resultados apresentaram um efeito estatisticamente significativo para: a) Atividades do Teletrabalho; b) Gestão do teletrabalho; c) Condições Físicas de Trabalho; e d) Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório. Na etapa de abordagem qualitativa desse estudo, três análises lexicométricas foram realizadas: i) Classificação Hierárquica Descendente (CHD), que analisa o conteúdo por semelhança contextual e com aproveitamento de 90,46% dos segmentos textuais, o software possibilitou a construção de 4 classes temáticas “Gestão do teletrabalho”, “Comunicação no teletrabalho”, “Saúde do teletrabalhador: aspectos físicos e mentais” e “Ergonomia e infraestrutura do teletrabalho”; ii) Análise de Similitude, que permitiu identificar seis agrupamentos de palavras bem determinados, ancorados nas palavras: a) teletrabalho, b) servidor; c) falta; d) pandemia; e) conciliar e f) reunião; e iii) e Análise de Especificidades, a partir da qual foi possível iniciar interpretações observando variáveis de grupos ocupacionais e fazer comparações considerando a frequência de incidência de palavras e seus índices a partir de comparações binárias por: gênero, função gerencial, estado civil e o fato de ter ou não ter filhos. Os resultados da análise mista foram complementares ao evidenciarem que o índice de *e-QVT* Compulsório consegue captar alterações mais expressivas a partir da associação de elementos sociodemográficos, ou seja, a interação entre função gerencial e outras características sociodemográficas que ampliam o efeito e promovem maior poder explicativo ao índice de *e-QVT*.

**Palavras-chave:** teletrabalho; compulsório; *e-QVT*; gestor; líder.

## ABSTRACT

The general objective of this study was to compare the perceptions of managers and non-managers, in order to identify the existence of possible differences in *e*-QWL levels both from the exploration literature, as well as social perceptions possibly presented from a sample with data obtained through interviews previously carried out in 6 different organizations within the scope of public service. The work has a mixed methodology and analyzes qualitative and quantitative data collected concomitantly, the research is classified as descriptive, explanatory and applied. The result of the descriptive statistics showed a reasonably high General Index *e*-QWL ( $M = 7,348$ ;  $SD = 1.572$ ), indicating the employees' perception of a moderate well-being of according to Ferreira's Psychometric Cartography (2011) both by managers and non-managers. In analyzing the level of *e*-QWL of managers by dimension, the results showed a statistically significant effect for: a) Teleworking Activities; b) Management of teleworking; c) Physical Working Conditions; and d) Overload resulting from Teleworking Compulsory. In the qualitative approach stage of this study, three lexicometric analyzes were carried out: i) Descending Hierarchical Classification (CHD), which analyzes the content by contextual similarity and with the use of 90.46% of textual segments, the software enabled the construction of 4 thematic classes "Telework Management", "Communication in teleworking", "Teleworker health: physical and mental aspects" and "Ergonomics and teleworking infrastructure"; ii) Similarity Analysis, which allowed the identification of six well-determined groupings of words, anchored in the words: a) teleworking, b) server; c) lack; d) pandemic; e) conciliate and f) meeting; and iii) and Analysis of Specificities, the from which it was possible to begin interpretations by observing variables from occupational groups and make comparisons considering the frequency of incidence of words and their indexes based on of binary comparisons by: gender, managerial role, marital status and the fact of having or not having children. The results of the mixed analysis were complementary in showing that the Compulsory *e*-QWL index can capture more significant changes based on the association of sociodemographic elements, that is, the interaction between managerial function and other sociodemographic characteristics that amplify the effect and promote greater power explanatory to the *e*-QWL index.

**Keywords:** teleworking; compulsory; *e*-QWL; manager; leader.



## LISTA DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1 - Passos da revisão sistemática.....   | 40  |
| Figura 2 - Número de trabalhos encontrados por formação acadêmica .....               | 48  |
| Figura 3 - Abrangência do campo de pesquisa.....                                      | 48  |
| Figura 4 - Produções acadêmicas por região de origem das instituições de ensino ..... | 50  |
| Figura 5 - Intensidade de publicações dos trabalhos sobre teletrabalho .....          | 51  |
| Figura 6 - Procedimentos metodológicos e técnica de análise de dados.....             | 52  |
| Figura 7 - Procedimentos metodológicos e produção por ano .....                       | 70  |
| Figura 8 - Forma de análise dos dados e setor da pesquisa .....                       | 71  |
| Figura 9 - Produção de Artigos por Revista .....                                      | 73  |
| Figura 10 - Cluster de Keywords por temáticas em correlação.....                      | 74  |
| Figura 11 - Cluster de resumos e títulos .....  | 75  |
| Figura 12 - Dendrograma das Classes da CHD.....                                       | 123 |
| Figura 13 - Análise Fatorial por Correspondência (AFC).....                           | 138 |
| Figura 14 - Filograma .....   | 139 |
| Figura 15 - Análise de Similitude.....  | 141 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 - Dissertações para leitura em profundidade .....                    | 44 |
| Quadro 2 - Dissertações trazidas na busca realizada no google acadêmico ..... | 45 |
| Quadro 3 - Decisões e operações metodológicas .....                           | 91 |
| Quadro 4 - Escala de e-QVT Compulsório - dimensões e itens.....               | 95 |
| Quadro 5 - Questionário - dados gerais, funcionais e sociodemográficos .....  | 96 |

## LISTA DE TABELAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 1 - Dimensões da Escala de e QVT Compulsório .....   | 38  |
| Tabela 2 - <i>String</i> de busca nas bases de dissertações .....   | 43  |
| Tabela 3 - <i>String</i> de busca nas bases de dissertações, fase 2.....  | 43  |
| Tabela 4 - <i>Strings</i> de busca em periódicos (Artigos).....   | 46  |
| Tabela 5 - Strings de busca no Google Acadêmico (Artigos).....  | 47  |
| Tabela 6 - Índices de confiabilidade.....   | 94  |
| Tabela 7 - Classificação dos níveis de e-QVT compulsório .....  | 98  |
| Tabela 8 - Classificação dos níveis de e-QVT compulsório na dimensão ‘sobrecarga decorrente do teletrabalho compulsório’ .....                                  | 98  |
| Tabela 9 - Caracterização da amostra do Estudo.....   | 102 |
| Tabela 10 - Medida do Índice Geral de e-QVT da pesquisa por perfil dos participantes .....  | 104 |
| Tabela 11 - ANOVA Fatorial .....  | 108 |
| Tabela 12 - Comparações no Teste Post Hoc para Função Gerencial.....  | 109 |
| Tabela 13 - Comparações no Teste Post Hoc para: i) Função Gerencial * Filhos; ii) Função Gerencial * Faixa Etária; e iii) Função Gerencial * Estado Civil ..... | 112 |
| Tabela 14 – Comparações no Teste Post Hoc para Função Gerencial * Filhos * Faixa Etária .....   | 113 |
| Tabela 15 - Comparações no Teste Post Hoc para Função Gerencial * Filhos * Gênero * Faixa Etária.....   | 114 |
| Tabela 16 - Estatísticas descritivas de função gerencial e interações com as demais variáveis .....   | 116 |
| Tabela 17 - Resultado dos testes de hipóteses.....  | 118 |
| Tabela 18 - Estatística descritiva dos fatores de e-QVT por função .....  | 119 |
| Tabela 19 - ANOVA.....  | 120 |

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

|        |   |
|--------|---|
| AFC    | Análise Fatorial por Correspondência                          |
| AGU    | Advocacia Geral da União                                      |
| BDTD   | Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações         |
| CAPES  | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior   |
| CHD    | Classificação Hierárquica Descendente                         |
| CLT    | Consolidação das Leis do Trabalho                             |
| CNPq   | Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico |
| DOU    | Diário Oficial da União                                       |
| EAAQVT | Ergonomia da Atividade Aplicada                               |
| EAD    | Ensino à Distância  |
| EBET   | Escalas de Bem-estar no Trabalho                              |
| EHEL   | Escalas de Heteroavaliação de Estilos de Liderança            |
| GP     | Gestão de Pessoas   |
| IBICT  | Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia    |
| LGPD   | Lei Geral de Proteção de Dados                                |
| LP     | Liderança Focado em Pessoas                                   |
| OIT    | Organização Internacional do Trabalho                         |
| OMS    | Organização Mundial da Saúde                                  |
| OPAS   | Organização Pan-Americana da Saúde                            |
| PGD    | Programa de Gestão do Desempenho                              |
| PGFN   | Procuradoria Geral da Fazenda Nacional                        |
| PME    | Pequenas e Médias Empresas                                    |
| POB    | Comportamento Organizacional Positivo                         |
| QVT    | Qualidade de Vida no Trabalho                                 |
| RFB    | Receita Federal do Brasil                                     |
| RNA    | Redes Neurais Artificiais                                     |
| RSL    | Revisão Sistemática de Literatura                             |
| SGP    | Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoas                  |
| SIPEC  | Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal             |
| ST     | Segmentos de Texto  |
| TCLE   | Termo de Consentimento Livre e Esclarecido                    |

|      |   |
|------|---|
| TCU  | Tribunal de Contas da União                     |
| TI   | Tecnologia da Informação                        |
| TICs | Tecnologias de Informação e Comunicação         |
| TJRJ | Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro |
| TST  | Tribunal Superior do Trabalho                   |

## SUMÁRIO

|  |            |
|--|------------|
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>16</b>  |
| 1.1. Objetivos.....  | 20         |
| 1.1.1. Geral.....  | 20         |
| 1.1.2. Específicos.....  | 20         |
| 1.2. Justificativa.....  | 21         |
| 1.2.1. Justificativa de gestão .....   | 22         |
| 1.2.2. Justificativa teórica .....   | 22         |
| 1.2.3. Justificativa social .....  | 23         |
| <b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>   | <b>25</b>  |
| 2.1. Teletrabalho na Pandemia .....  | 25         |
| 2.1.1. Teletrabalho na Pandemia no âmbito do Serviço Público Federal Brasileiro  | 28         |
| 2.2. Práticas e Desafios da Gestão de Pessoas – GP.....  | 31         |
| 2.2.1. Lideranças e gestores na implementação de políticas e estratégias de GP.....  | 33         |
| 2.3. Revisão Sistemática de Literatura com foco em Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório (e-QVT): Subsídios para atuação gerencial ..... | 35         |
| 2.3.1. Percurso Metodológico da RSL.....   | 39         |
| 2.3.2. Resultados e Discussões da RSL – Fonte: Teses, Dissertações e Monografias .....   | 48         |
| 2.3.3. Resultados e Discussões da RSL – Fonte: Artigos Nacionais e Internacionais .....  | 69         |
| <b>3. METODOLOGIA .....</b>  | <b>89</b>  |
| 3.1. Desenho da pesquisa.....  | 89         |
| 3.2. Contextualização da Pesquisa.....   | 91         |
| 3.3. Caracterização do Público-alvo .....  | 93         |
| 3.4. Caracterização do instrumento de pesquisa.....  | 94         |
| 3.5. Procedimentos de Coleta e Análise de dados .....  | 97         |
| 3.6. Perfil da Amostra.....  | 101        |
| <b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>   | <b>104</b> |
| 4.1. Estatística Descritiva – Índice Geral de e-QVT .....  | 104        |
| 4.1.1. Análise de Variância Fatorial (ANOVA Fatorial) – medida de e-QVT.....   | 107        |
| 4.2. Estatística Descritiva – Dimensões de e-QVT .....   | 118        |
| 4.2.1. Análise de Variância Fatorial (ANOVA Fatorial) – Dimensões de e-QVT ...   | 119        |
| 4.3. Classificação Hierárquica Descendente - CHD.....  | 122        |
| 4.3.1. Classe 1: “Gestão do teletrabalho”.....   | 124        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 4.3.2.    | <i>Classe 2: “Comunicação no teletrabalho”</i>                          | 127        |
| 4.3.3.    | <i>Classe 3: “Saúde do teletrabalhador: aspectos físicos e mentais”</i> | 132        |
| 4.3.4.    | <i>Classe 4: “Ergonomia e infraestrutura do teletrabalho”</i>           | 134        |
| 4.4.      | Análise de Similitude   | 139        |
| 4.5.      | Análise de Especificidades  | 146        |
| 4.5.1.    | <i>Especificidades de Gênero</i>  | 146        |
| 4.5.2.    | <i>Especificidades de Função Gerencial</i>                              | 150        |
| 4.5.3.    | <i>Especificidades de Estado Civil</i>                                  | 153        |
| 4.5.4.    | <i>Especificidades de Presença/Ausência de filhos</i>                   | 154        |
| 4.6.      | Análise semântica por dimensões de e-QVT                                | 156        |
| <b>5.</b> | <b>CONCLUSÕES</b>   | <b>161</b> |
|           | <b>REFERÊNCIAS</b>  | <b>168</b> |

## ANEXOS

|   |            |
|---|------------|
| <b>ANEXOS .....</b>   | <b>181</b> |
| <b>ANEXO A - SEGMENTOS DE TEXTO CHD - CLASSE 1: “GESTÃO DO TELETRABALHO”.....</b>   | <b>181</b> |
| <b>ANEXO B - SEGMENTOS DE TEXTO CHD - CLASSE 2: “COMUNICAÇÃO NO TELETRABALHO” .....</b>   | <b>185</b> |
| <b>ANEXO C - SEGMENTOS DE TEXTO CHD - CLASSE 3: “SAÚDE DO TELETRABALHADOR: ASPECTOS FÍSICOS E MENTAIS” .....</b>  | <b>189</b> |
| <b>ANEXO D - SEGMENTOS DE TEXTO CHD - CLASSE 4: “ERGONOMIA E INFRAESTRUTURA DO TELETRABALHO” .....</b>  | <b>193</b> |
| <b>ANEXO E – SEGMENTOS DE TEXTO DA ANÁLISE DE ESPECIFICIDADES PARA PARTICIPANTES DO GÊNERO MASCULINO .....</b>  | <b>197</b> |
| <b>ANEXO F – SEGMENTOS DE TEXTO DA ANÁLISE DE ESPECIFICIDADES PARA PARTICIPANTES DO GÊNERO FEMININO .....</b>   | <b>201</b> |
| <b>ANEXO G – SEGMENTOS DE TEXTO DA ANÁLISE DE ESPECIFICIDADES PARA PARTICIPANTES COM CARGO DE GESTÃO (GESTORES) .....</b>   | <b>205</b> |
| <b>ANEXO H – SEGMENTOS DE TEXTO DA ANÁLISE DE ESPECIFICIDADES PARA PARTICIPANTES SEM CARGO DE GESTÃO (NÃO GESTORES).....</b>  | <b>209</b> |
| <b>ANEXO I – SEGMENTOS DE TEXTO DA ANÁLISE DE ESPECIFICIDADES PARA PARTICIPANTES CASADOS(AS).....</b>   | <b>213</b> |
| <b>ANEXO J – SEGMENTOS DE TEXTO DA ANÁLISE DE ESPECIFICIDADES PARA PARTICIPANTES SOLTEIROS(AS).....</b>   | <b>217</b> |
| <b>ANEXO K – SEGMENTOS DE TEXTO DA ANÁLISE DE ESPECIFICIDADES PARA PARTICIPANTES COM FILHOS.....</b>  | <b>221</b> |
| <b>ANEXO L – SEGMENTOS DE TEXTO DA ANÁLISE DE ESPECIFICIDADES PARA PARTICIPANTES SEM FILHOS.....</b>  | <b>225</b> |
| <b>ANEXO M – COMPARAÇÕES NO TESTE POST HOC PARA: I) FUNÇÃO GERENCIAL * FILHOS; II) FUNÇÃO GERENCIAL * FAIXA ETÁRIA; E III) FUNÇÃO GERENCIAL * ESTADO CIVIL.....</b> | <b>229</b> |
| <b>ANEXO N – COMPARAÇÕES NO TESTE POST HOC PARA FUNÇÃO GERENCIAL * FILHOS * FAIXA ETÁRIA.....</b>   | <b>231</b> |
| <b>ANEXO O - COMPARAÇÕES NO TESTE POST HOC PARA FUNÇÃO GERENCIAL * FILHOS * GÊNERO * FAIXA ETÁRIA .....</b>   | <b>233</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

Calamidades públicas, desastres naturais, secas, situação de emergência, risco climático ou situações de gravidade em níveis Municipal e/ou Estadual são notícias diárias, seja em jornais de grande circulação, seja em publicações do Diário Oficial da União (DOU). Março de 2020, no entanto, desvelou um quadro de criticidade significativa de paralisação de atividades públicas e privadas, mudança de rotina e padrões de comportamento social, pois o isolamento foi adotado como estratégia de prevenção ao contágio do vírus da COVID-19.

A crise sanitária ocasionada pelo vírus SARS-Cov-2, não teve delimitações demográficas, culturais, raciais, de gênero ou classe social. Sem distinção de pessoas, atingiu a população planetária numa globalização do risco à vida, da estagnação social e econômica sem precedentes, fosse pela capacidade de disseminação do vírus ou das informações, em excesso de velocidade e incerteza.

Trazendo ao centro da discussão informação, comunicação e pessoas como fontes para o trabalho produtivo, a adoção do trabalho remoto por empresas e órgãos públicos durante o período pandêmico foi a alternativa vislumbrada para a continuidade das atividades laborais nas instituições públicas e privadas, diante da necessidade do isolamento imposta.

Em contextos pretéritos e no âmbito do serviço público, a revisão sistemática de literatura de Oliveira e Pantoja (2018), apresentou que a modalidade de execução do trabalho flexível por teletrabalho ocupava espaço incipiente nas discussões acadêmicas, sendo consideradas as possíveis vantagens e desvantagens para as organizações e para os teletrabalhadores. Ainda no contexto pré-pandemia, as autoras categorizaram os principais resultados dos estudos encontrados, porém ainda sem identificar pesquisas conduzidas no âmbito do setor público em revistas e periódicos nacionais, no período de 2003 e 2018 (Oliveira; Pantoja, 2020).

Nesse sentido, como “não existiam pesquisas prévias ou manuais que pudessem apresentar e direcionar como líderes e liderados deveriam se comportar perante essa nova forma de trabalhar” (Melo *et al.*, 2022), a pandemia concretizou a instalação de um laboratório para a experimentação do teletrabalho no setor público brasileiro, capaz de evidenciar, em larga escala pela sua implementação impositiva, práticas e políticas das áreas de gestão de pessoas que revelaram-se imprescindíveis para a manutenção das atividades institucionais.

De acordo com as argumentações de Losekann e Mourão (2020), embora o teletrabalho já constituísse uma prática em algumas organizações, no contexto pandêmico passou de exceção à regra. Para além dos desafios relacionados à infraestrutura tecnológica, as autoras



apontam dificuldades relacionadas à ausência de normas e regras internas para implementar e assegurar condições ao teletrabalho, necessidade do rápido aprendizado de novas tecnologias, o estabelecimento de novas formas de interação e comunicação entre as equipes. Conforme asseveram as autoras, “famílias passaram a dividir em um mesmo ambiente as atividades de trabalho, escolares, domésticas e de lazer” (Losekann; Mourão, 2020).

Diante disso, os limites entre vida pessoal, familiar, social, virtual e profissional foram se tornando nebulosos e fluídos à medida que o trabalho se dispersou geograficamente e o teletrabalhador precisou aprender a lidar com essa nova realidade na prática diária, dividindo-se entre a realização das atividades de naturezas diversas, em um mesmo ambiente e sem orientação legal adequada.

Nesse contexto, a área de Gestão de Pessoas (GP) dos Órgãos se deparou com a realidade impactante de lidar com “redução do contato pessoal; ascensão profissional; definição e desenvolvimento de habilidades e competências para o teletrabalho; gerenciamento dos teletrabalhadores; definição de metas; avaliação de desempenho; jornada de trabalho; qualidade de vida, saúde e segurança do trabalho”, apontados por Oliveira e Pantoja (2020) como principais desafios às práticas e políticas de GP.

Inegavelmente, o teletrabalho tornou-se um elemento crucial na procura de resiliência e adaptabilidade na pandemia, ocasionando preocupações relativas à qualidade de vida e ao bem-estar geral dos teletrabalhadores pelo emprego da modalidade em formato compulsório, no intuito de proporcionar o isolamento social, conforme orientado pela Organização Mundial de Saúde – OMS. No entanto, algumas características desse isolamento social foram discutidas na literatura como aspectos negativos ou desvantagens inerentes ao teletrabalho (Andrade, 2020; Carvalho *et al.*, 2022; Contreras; Baykal; Abid, 2020; Filardi; Castro; Zanini, 2020; Melo, 2022; Melo *et al.*, 2022; Oliveira; Pantoja, 2018, 2020; Pandini; Pereira, 2020).

As principais vantagens relacionadas ao teletrabalho identificadas nesses estudos são: a existência de horários flexíveis, a não necessidade de deslocamento para o trabalho, equilíbrio entre vida familiar e profissional, maior segurança, flexibilidade e autonomia. Como desvantagens, são apontados o isolamento profissional, as dificuldades de promoção na carreira e os conflitos entre família e trabalho, a perda de espírito de equipe e a sobrecarga decorrente do teletrabalho (Andrade, 2020; Carvalho *et al.*, 2022; Contreras; Baykal; Abid, 2020; Filardi; Castro; Zanini, 2020; Melo, 2022; Melo *et al.*, 2022; Oliveira; Pantoja, 2018, 2020; Pandini; Pereira, 2020).

Nesse sentido, as instituições precisaram se ocupar, além da preocupação com a crise da Covid-19, com a manutenção da saúde e o bem-estar dos trabalhadores que não estavam

mais fisicamente frequentando suas instalações, buscando minimizar o estresse decorrente da pandemia somado a inúmeras outras preocupações ocasionadas por uma implementação compulsória do teletrabalho, dificultando ao indivíduo a gestão adequada das atividades e dos relacionamentos (Losekann; Mourão, 2020). Dentro desse contexto, cabe ressaltar a importância de práticas inovadoras de gestão de pessoas, com foco na promoção da Qualidade de Vida no Teletrabalho (*e-QVT*), conforme alertam Velasco, Pantoja e Oliveira (2021).

Segundo Ferreira (2011), a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é encarada pelas organizações como um princípio de gestão organizacional que abrange uma série de normas, diretrizes e práticas relacionadas às condições de trabalho, à estrutura organizacional e às relações socioprofissionais, a fim de promover o bem-estar dos trabalhadores, o desenvolvimento de competências e estimular a cidadania organizacional no ambiente de trabalho. Por outro lado, sob a ótica dos trabalhadores a QVT se constrói através de sua compreensão global do contexto organizacional e das suas experiências específicas em local de trabalho que esteja sob condições adequadas, capaz de valorizar o tempo de vida e servir como fonte de prazer. Isso inclui a prevalência do bem-estar, o reconhecimento da instituição e dos colegas, as oportunidades de ascensão profissional e o respeito pelas qualidades individuais. (Ferreira, 2011).

Não menos desafiador, o gerenciamento dos teletrabalhadores, apontado pela pesquisa de Oliveira e Pantoja (2020), engloba a necessidade de lançar olhar diferenciado aos gestores do setor público, cujas incitações para aquisição e desenvolvimento de competências e habilidades de liderança cultivam uma necessidade de permanente adaptação da figura do líder ao contínuo redesenho das práticas de trabalho atuais, sendo relevante identificar quais os aspectos que os diferenciam dos demais servidores nesse contexto de teletrabalho.

Por oportuno, o presente trabalho visa comparar e discutir possíveis diferenças nos níveis de Qualidade de Vida no Teletrabalho – *e-QVT* observadas suas dimensões, ‘Atividades do Teletrabalhador’, ‘Gestão do Trabalho’, ‘Suporte Tecnológico’, ‘Condições Físicas do Trabalho’ e ‘Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório’ (Pantoja; Andrade; Oliveira, 2020), vivenciadas e percebidas por gestores e não gestores públicos, considerada a carga de responsabilidade cumulativa daqueles em relação à manutenção de seus papéis de liderança diante da mudança de contexto ocasionada pelo trabalho remoto obrigatório e a necessidade dessas lideranças se adaptarem a novas condições remotas ou virtuais para uma liderança eficaz e desempenho sustentável (Contreras; Baykal; Abid, 2020).

O comparativo dos grupos gestores e não gestores adquire relevância a partir da constatação de que, no âmbito do serviço público, os gestores, à medida que são designados a

exercer um cargo formal dentro de uma organização, sustentado pela autoridade funcional para instruir uma equipe, assumem o papel de coordenar pessoas subordinadas e vinculadas à construção de um resultado, exercendo assim o papel de líder daquela equipe (Sayão, 2022).

Considerando a importância e contemporaneidade do tema, a proposta busca estudar e compreender as dimensões da *e-QVT*, que compõem a respectiva escala de *e-QVT* Compulsório, considerando sua relevância para subsidiar o redesenho de práticas de gestão de pessoas capazes de apoiar os teletrabalhadores do serviço público, sobretudo no desenvolvimento de habilidades para adaptação e no desempenho efetivo no ambiente virtual pós pandêmico.

A presente pesquisa acadêmica aprofunda conhecimentos quanto a lacunas apontadas em pesquisas anteriores, a fim de identificar o poder preditivo de cada uma das dimensões que compõem a Escala de *e-QVT* Compulsório quanto ao impacto estatístico ocasionado ao Índice Geral de *e-QVT* que será calculado por meio de regressão linear. A discussão amplia o alcance no entendimento quanto à capacidade de cada uma das variáveis da escala de *e-QVT* explicarem esse Índice de *e-QVT* identificando se há constância estatística entre os grupos de gestores e não gestores, a fim de subsidiar a prática de gestores públicos por meio do embasamento teórico. Espera-se que análise regressiva das dimensões da escala de *e-QVT* se manifestem como preditores significativos quanto aos componentes que ocasionam percepção de maior *e-QVT* aos teletrabalhadores que foram compulsoriamente conduzidos a essa modalidade de trabalho.

O estudo, pretende comparar o efeito dos grupos ocupacionais sobretudo quanto à ocupação ou não de “Função Gerencial” capturando a percepção de gestores e não gestores, além de verificar a constância das dimensões da escala de *e-QVT* quanto à capacidade de detectar possíveis diferenças ou similitudes que sejam estatisticamente significativas para o Índice Geral de *e-QVT* Compulsória, a partir da comparação dos dois grupos ocupacionais específicos. Assim, amplia-se a discussão referenciando-se os preditores estatísticos na percepção dos níveis de *e-QVT* entre grupos ocupacionais.

## 1.1. Objetivos

### 1.1.1. Geral

Este estudo tem como objetivo geral comparar as percepções de gestores e não gestores, a fim de verificar similitudes e explicar possíveis divergências nos níveis de *e-QVT* medido a partir da escala de *e-QVT* Compulsório.

A premissa é que diversas condições relacionadas ao comportamento no trabalho mudaram devido à urgência trazida pela pandemia da COVID-19. Os arranjos organizacionais foram rapidamente modificados para proporcionar aos funcionários mais flexibilidade, a começar pela localização física do exercício de suas atividades laborais, vez que as ações de trabalho passaram a compor o ambiente doméstico. No entanto, não houve preparo prévio, repactuação de metas, orientações quanto à execução de tarefas no ambiente virtual, capacitação de corpo funcional para o desenvolvimento de habilidades para lidar com as novas tecnologias.

Essa ausência de preparo pode ter impacto em diferentes aspectos da vida pessoal e profissional, de gestores e não gestores, desencadeando níveis de *e-QVT* diferentes numa mesma dimensão a qual pode ser percebida e indicada por meio do Índice Geral de *e-QVT*. Nesse sentido, interessa aprofundar análise sob a perspectiva individual da *e-QVT* e sobre os fatores que impactam seu alcance, dada a complexidade das relações de trabalho, e que o tema alcança de maneira direta e indireta as organizações e a sociedade.

### 1.1.2. Específicos

Como objetivos específicos foram definidos:

- identificar as tendências de pesquisa sobre *e-QVT* que abordem o grupo ocupacional de gestores, observado o seu papel mediador com os demais teletrabalhadores sobretudo no período pandêmico;
- descrever a percepção de gestores e não-gestores públicos, relativa às dimensões e ao Índice Geral de *e-QVT* compulsório, durante o período da pandemia de COVID-19;
- verificar a relação entre o índice *e-QVT* e variáveis sociodemográficas que compõem diferentes grupos ocupacionais (gênero, função gerencial, idade, estado civil, filhos em casa e escolaridade);

- comparar respostas entre grupos de gestores e não gestores públicos quanto à percepção de e-QVT, com a finalidade de verificar similitudes e explicar possíveis divergências percebidas pelos dois grupos. Os dados utilizados foram obtidos por entrevista previamente aplicada.

## 1.2. Justificativa

A adoção do teletrabalho compulsório como estratégia para minimizar os efeitos sociais e econômicos durante a pandemia defronte das diversas restrições sanitárias e da necessidade de distanciamento físico, deu-se de maneira generalizada no intuito de amenizar a curva pandêmica e avanço das contaminações. O aumento repentino nos percentuais de trabalhadores executando tarefas remotamente conferiu destaque e relevância a essa forma flexível de trabalho, com implementação impulsionada como consequência da COVID-19. Da mesma forma, merece atenção dos pesquisadores a QVT à luz dos efeitos da COVID-19 e das políticas e práticas de teletrabalho, as quais levaram o trabalhador a vivenciar novas rotinas e possibilidades, seja por uma questão de opção ou por necessidade (Galdino, 2022).

Como apontou o estudo de Velasco, Pantoja e Oliveira (2023, p. 4):

As configurações de trabalho remoto e híbridas, adotadas de forma contingencial no advento da COVID-19, apontaram a necessidade de novos perfis de competências e práticas de gestão, bem como desafios relacionados à qualidade de vida e ao bem-estar no teletrabalho foram evidenciados, assim como a necessidade de inovação das políticas de gestão de pessoas, com vistas a conciliar o alcance de resultados organizacionais e a promoção da Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT).

Advém daí a importância de estudar minuciosamente os impactos do teletrabalho compulsório na época da pandemia a fim de garantir que os programas de teletrabalho no contexto pós pandemia não acentuem dificuldades e desigualdades relacionadas a especificidades profissionais do serviço público quanto à ocupação de Função Gerencial no ambiente de teletrabalho. Quanto à díade entre gestor e não gestor, convém memorar a relevância do líder nesse contexto observada por Contreras, Baykal e Abid (2020). Em revisão sistemática, a autora e colaboradores salientam que o teletrabalho impõe enorme desafio aos líderes que tem que liderar em um ambiente de trabalho sem limites, através de tecnologias, ajustando-se à um novo contexto em que a estrutura das empresas se torna menos hierárquica, desenvolvendo novas habilidades para estabelecer um relacionamento forte e confiável com seus funcionários e, ainda, são orientados a aumentar o desempenho organizacional e, ao

mesmo tempo, melhorar o bem-estar dos colaboradores constituindo um ambiente de trabalho saudável (Contreras; Baykal; Abid, 2020).

Nesse sentido, o presente estudo lança olhar na capacidade de fornecer subsídios importantes para a construção e implementação de estratégias de GP na administração pública, mais especificamente para a implementação do Programa de Gestão do Desempenho (PGD) focando em níveis de qualidade de vida no teletrabalho e na manutenção de características de bem-estar do corpo funcional, sendo considerada a importância do gestor na implementação de alterações na modalidade de trabalho que impactem os trabalhadores.

Assim, é relevante estudar e compreender as variáveis que podem impactar positiva ou negativamente nas diferentes percepções de gestores e não gestores públicos em relação à e-QVT compulsória, observadas as dimensões que ocasionam bem-estar ou mal-estar em relação ao trabalho, objetivando fornecer subsídios capazes de impulsionar a construção de políticas e práticas na gestão de pessoas, orientando a possíveis medidas sobre as causas que prejudicam a saúde e o bem-estar dos trabalhadores e líderes no ambiente remoto, e avancem no conhecimento científico sobre o assunto. Este é um estudo de mestrado profissional na área de gestão pública e, portanto, adequado para um diagnóstico empírico do ambiente de trabalho nas instituições públicas brasileiras.

### ***1.2.1. Justificativa de gestão***

As contribuições da pesquisa acadêmica buscam preencher lacunas apontadas em pesquisas anteriores, direcionando o desenvolvimento dos novos estudos científicos. Espera-se que as discussões do trabalho contribuam para a prática de gestores públicos por meio do embasamento teórico, com o objetivo de auxiliar tomadas de decisão para que se tornem mais assertivas e identificar as relações entre as práticas de gestão de pessoas, liderança e qualidade de vida no teletrabalho, no âmbito da administração pública.

O presente diagnóstico visa promover auxílio às instituições e ao poder público no que tange a promoção de políticas públicas capazes de conciliar os resultados com a promoção da Qualidade de Vida dos trabalhadores, estejam eles em trabalho remoto ou não.

### ***1.2.2. Justificativa teórica***

Espera-se que esta pesquisa contribua para a literatura científica estimulando o aprofundamento no campo da e-QVT Compulsória. A disseminação das implicações surgidas

a partir da implementação do teletrabalho compulsório durante a pandemia representam a possibilidade de uma aprendizagem ativa sob o olhar científico quanto às práticas inovadoras das organizações para se adaptarem às complexidades cada vez mais urgentes de um mundo que evolui de forma acelerada.

Ademais há expectativa acadêmica de que o teletrabalho normatizado aumentará, ainda que de forma híbrida, o que significa que muitos trabalhadores continuarão a praticar o teletrabalho no futuro, pelo menos parte do tempo dedicado à execução de tarefas organizacionais, consoante Athanasiadou e Theriou (2021), que sugerem aprofundar estudos quanto aos diferentes contextos e dimensões do teletrabalho.

Este projeto procura ampliar a discussão do teletrabalho no âmbito da administração pública, envidar esforços em análises comparativas dos níveis de *e-QVT* durante e após a pandemia e na identificação das competências necessárias aos gestores e integrantes das equipes virtuais, investigando os pontos que ocasionam o bem-estar, no cenário do teletrabalho no serviço público, e como a instituição pode ajudar a diminuir os pontos negativos no trabalho remoto, sobretudo, a sobrecarga de trabalho.

Importa observar que os dados explorados foram obtidos durante a segunda onda da pandemia, período cujo apontamento de Donati *et al.* (2021) revela uma escassez de estudos sobre a forma como as pessoas vivenciaram o segundo confinamento e como os diferentes tipos de trabalhadores perceberam as condições alargadas do teletrabalho compulsório. Ademais, a literatura apresenta lacunas no trabalho de Fayad (2021) e Carvalho (2021), em que na análise comparativa de grupos distintos quanto à ocupação de cargo ou função de confiança comparativamente aos que não ocupam, apontam que houve uma leve distorção relacionada à dimensão de sobrecarga do *e-QVT* e ocasionada pelo teletrabalho compulsório.

O estudo contribui para as áreas de GP, pois gera uma referência diagnóstica para definição de novas práticas e direcionamento de lideranças dentro das organizações públicas acompanhando as transformações das relações de trabalho subsidiadas pelas tecnologias digitais e buscando identificar alternativas de melhoria da qualidade de vida no trabalho dos colaboradores envolvidos.

### ***1.2.3. Justificativa social***

A organização que se ocupa em implementar estratégias de bem-estar e qualidade de vida de servidores públicos, está apta a ocasionar vantagens para a sociedade e que é afetada positivamente com a redução do tráfego viário e dos gastos do Governo (da sociedade) com

infraestrutura viária; a redução de combustível, da poluição e das pressões nos meios de transporte urbano; a redução de problemas regionais de desemprego; o desenvolvimento regional e inclusão social dos deficientes físicos no mercado de trabalho etc. (Nohara *et al.* 2010). Desse modo, a administração pública busca potencializar a capacidade de suas equipes, garantindo-lhes bem-estar e desenvolvimento com foco na oferta de um serviço público moderno, profissional, eficiente e orientado para o atendimento das necessidades do cidadão, que engloba seus servidores e gestores.

Este capítulo, apresentou a contextualização problemática do objeto de pesquisa. A estrutura consiste na pergunta de pesquisa, os objetivos geral e específicos, e, por fim, as justificativas para o desenvolvimento deste trabalho, as quais demonstram a relevância da temática. O próximo Capítulo apresentará o referencial teórico norteador do presente projeto de pesquisa.



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa foi dividido em três partes. A primeira parte buscou abordar as principais contribuições dos autores pesquisados acerca do Teletrabalho na Pandemia. Em seguida, foram relacionadas as principais estratégias (políticas, práticas e ações) de Gestão de Pessoas – GP adaptativas ao Teletrabalho no período pandêmico, considerado o contexto da administração pública e papel dos gestores na implementação de ações e práticas de GP. A terceira parte do referencial teórico é composta de uma revisão sistemática de literatura, a fim de identificar na produção acadêmica mais recente, de 2020 a 2023, num recorte temporal do período pandêmico no intuito de alcançar as principais pesquisas relacionadas à promoção da Qualidade de Vida no Teletrabalho *e-QVT Compulsório* na percepção dos teletrabalhadores, sobretudo o grupo ocupacional dos gestores quanto ao impacto no bem-estar ou mal-estar ocasionado pelo teletrabalho compulsório.

### 2.1. Teletrabalho na Pandemia

O medo do novo, manutenção do formato conhecido, expectativas de fracasso, ausência de ambiente para experimentação, dentre outros, surgem como justificativas para a implementação lenta e gradual de inovações e experimentação de perspectivas novas em âmbito individual, coletivo, social, profissional.

Mais especificamente o mercado de trabalho se adapta a partir de revoluções externas que impulsionam a necessidade de mudanças. Em meados da década de 70, no contexto da Terceira Revolução Industrial e Revolução Informacional, emergiram as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) ocasionando considerável avanço tecnológico e dando espaço à nova era tecnológica, a qual ocasiona alterações sociais e agrega benefícios e adversidades (Queiroz, 2021).

Cada revolução exige adaptabilidade individuais, sociais e profissionais. A flexibilização das práticas de trabalho restou ocasionada pela Revolução Informacional mediante o avanço das TICs, que passaram a adquirir papel relevante para a modernização das relações de trabalho (Oliveira; Pantoja, 2018). Nesse sentido, regime de teletrabalho não é exatamente uma novidade, já vinha sendo apontado na literatura como possibilidade de gerenciamento da força de trabalho em busca do aumento nos níveis de QVT dos colaboradores. Entretanto, com a pandemia, não houve tempo hábil para se pensar fases de estudo,

normatização ou definição de critérios para a implementação, tornando essa modalidade de trabalho algo compulsório para muitas pessoas (Queiroz, 2021).

A urgência de implementação do teletrabalho, caracterizava um paradoxo entre um aspecto considerado como desvantagem aos trabalhadores e aquilo que fora recomendado como solução para redução da curva de contaminação viral: o isolamento social. Ainda que a implementação do teletrabalho fosse supostamente uma tendência em razão do avanço das TICs, ao passo que Organização Mundial da Saúde (OMS) anunciou oficialmente o surto da COVID-19, em março de 2020, como uma pandemia e sugestões de medidas preventivas para conter sua propagação (Contreras; Baykal; Abid, 2020). Foi essa a revolução que alavancou a necessidade de implementação do trabalho remoto de forma compulsória, em um curto espaço de tempo e em caráter emergencial, não permitindo que as organizações definissem uma política clara e bem planejada, ou promovessem o planejamento e a adoção das medidas necessárias para minimizar os impactos do teletrabalho nos comportamentos dos indivíduos e das equipes de trabalho (Oliveira; Pantoja, 2018).

Imprevisível em estudos prévios que diagnosticaram as vantagens e desvantagens, cenários, contextos, benefícios, perspectivas, potencialidades e desafios do teletrabalho, o advento da pandemia proporcionou, ainda que de modo adverso, a vivência prática da implementação dessa modalidade de trabalho flexível, o teletrabalho. A excepcionalidade desse período pandêmico possivelmente altera as percepções individuais, sociais e profissionais, o que não excetua a existência de uma experiência rica a ser explorada e compreendida a fim de proporcionar estratégias a serem implementadas ou evitadas no futuro do trabalho remoto.

Em uma visão geral, a Organização Internacional do Trabalho – OIT (2021) define teletrabalho como “o uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC) – como computadores, desktop, laptops, tablets e smartphones – para trabalhos realizados fora das instalações do empregador. Isto inclui trabalho realizado em casa, em um escritório satélite ou outro local”.

Para Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) a definição dos termos teletrabalho não é unânime, pois pode ser definido como um fenômeno multidimensional com atributos que se diversificam ao longo das seguintes dimensões: a utilização das tecnologias da informação e comunicação (TICs), a intensidade das competências, o ambiente intra e extraorganizacional e o local de realização do trabalho.

A despeito dessas divergências conceituais, a produção científica nacional sobre o teletrabalho concentrou-se em identificar as percepções dos indivíduos e identificar os principais desafios desse regime de trabalho para as organizações, sobretudo as vantagens e

desvantagens dessa nova modalidade de trabalho. É o que concluem Oliveira e Pantoja (2020) ao realizarem estudo de revisão sistemática do cenário nacional:

No que se refere às vantagens, aquelas identificadas com maior frequência são: qualidade de vida; equilíbrio entre trabalho e família; flexibilidade de horário; diminuição do estresse, redução do tempo de deslocamento; redução de custos e aumento da produtividade. Por outro lado, as desvantagens mais comumente percebidas pelos teletrabalhadores são: o isolamento social e profissional; o conflito entre trabalho e família; e dificuldades de promoção na carreira (Oliveira; Pantoja, 2020).

Os termos “trabalho remoto emergencial” e “teletrabalho compulsório” serão considerados sinônimos nesta dissertação.

Carvalho *et al.* (2022) apresentam uma perspectiva de mudança conceitual do teletrabalho durante a pandemia, ao propor que o teletrabalho pré-pandemia possuía características diferentes quando comparado com o período pandêmico, pois baseava-se em adesão voluntária, poderia ser realizado a partir de diferentes locais (trabalho móvel), estabelecido gradativamente por meio de estratégias de preparação de gestores e servidores, havia escolha de tecnologias digitais de mediação, regramento das características dos espaços, equipamentos, planejamento e gestão do tempo de trabalho.

Assim, percebe-se que a adoção do teletrabalho, durante a pandemia, sofreu uma dissociação do seu objetivo fundamental, vez que sua implementação não ocorreu na busca de alcançar os benefícios sociais, organizacionais ou individuais encontrados pelos estudos científicos pretéritos. Nesse sentido, a implementação do teletrabalho foi ressignificada e institucionalizada como:

Necessidade para todos. (Sobratt, 2021);

O teletrabalho, já era prática em algumas empresas e, com o novo coronavírus, passou a ser uma urgência para todos. (Losekann; Mourão, 2020);

Estratégia adotada por empresas e organizações para a manter a continuidade de empregos e negócios. (FMI, 2021);

consequência da COVID-19 (OIT, 2021);

Com a necessidade de isolamento social trazida pela pandemia de Coronavírus (Covid-19), uma alternativa para a continuidade das atividades laborais nas instituições públicas e privadas foi a adoção do teletrabalho, de forma mais ampla (Pandini; Pereira, 2020);

Como alternativa ao trabalho presencial devido a atual crise sanitária, organizações públicas e privadas instituíram o teletrabalho de forma compulsória e emergencial em um curto espaço de tempo como forma de atender às exigências sanitárias e manter as atividades laborais. (Velasco, 2021)

Apresentando-se, portanto, como uma alternativa ao trabalho presencial. Por isso, nesse momento de recomendação de distanciamento social, uma das medidas tomadas pelo governo para evitar o aumento da disseminação do Novo Coronavírus foi permitir que servidores públicos executem suas atividades à distância, no modelo de teletrabalho. (Lucas; Santos, 2021)

Em março de 2020, grande parte das organizações privadas e públicas, tanto no mundo, quanto no Brasil, motivadas pelas medidas de segurança epidemiológicas que restringiram o contato físico e indicaram o isolamento social como forma de prevenção e redução do contágio pelo SARS-CoV-2, passaram a estimular o teletrabalho como forma de continuar realizando suas atividades econômicas e sociais. (Queiroz, 2021)

O teletrabalho está se apresentando como uma ferramenta importantíssima durante a Pandemia da Covid-19. (MELO, 2022)

Essa desconexão ocasionada pela crise sanitária, pode ocasionar uma precarização das relações de trabalho por desassistir a classe de trabalhadores, vez que os objetivos expostos, culminam em um viés de vantagem organizacional a ser mantida. Ponto considerado crucial para a manutenção do trabalho, independentemente da modalidade é a qualidade de vida e o bem-estar dos trabalhadores, que teve espaço reduzido nesse cenário.

Diante desse contexto, as autoras Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) conceberam o conceito de teletrabalho compulsório como uma:

Modalidade de trabalho flexível, realizado fora do local de trabalho, com uso das tecnologias da informação e comunicação, adotado de forma imediata e contingencial como alternativa para garantir isolamento social e produtividade, em contextos de crise tais como, crise energética, desastres naturais, recessão econômica, calamidade pública e/ou pandemias (Pantoja, Andrade e Oliveira, 2020, p. 83).

Destaque-se que o teletrabalho compulsório, portanto, difere do teletrabalho implantado em um programa de gestão previamente planejado, dado que o presente estudo analisa os resultados da pesquisa científica realizada no contexto de teletrabalho compulsório ocasionado pela pandemia.

### ***2.1.1. Teletrabalho na Pandemia no âmbito do Serviço Público Federal Brasileiro***

No Brasil, a Lei n. 3.467, de 13 de julho de 2017, que publicou a regulamentação jurídica do teletrabalho definindo o conceito de teletrabalho em seu artigo 75-B como “a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.” Como observaram Pandini e Pereira (2020) o teletrabalho no serviço público,

era realizado pré-pandemia em algumas instituições públicas de regime estatutário e/ou regidas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

No entanto, como tal regulamentação não refletia as relações de trabalho no âmbito das organizações públicas, as autorizações concedidas para adoção e implementação do teletrabalho ocorriam por meio de normativos internos de cada órgão (Oliveira; Pantoja, 2018). Neste contexto, Filardi, Castro e Zanini (2020) pontuaram que as organizações públicas estabeleceram normas internas para o teletrabalho, por exemplo, as Portarias nº 139/2009 e 99/2010 do Tribunal de Contas da União – TCU, que regulamentaram os trabalhos realizados fora de suas dependências, seguido da Receita Federal (2012), Advocacia Geral da União – AGU (2011), Tribunal Superior do Trabalho – TST (2012) e Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro – TJRJ (2016) (Filardi; Castro; Zanini, 2020).

De modo geral, no âmbito da Administração Pública Federal, a possibilidade de implantação do teletrabalho teve início com a publicação da Instrução Normativa nº 1 de 31/08/2018 (Brasil, 2018), da Secretaria de Gestão de Pessoas do extinto Ministério da Economia, a qual estabeleceu orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados relativos à implementação de Programa de Gestão, tratada pelo § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10/08/1995 (Brasil, 1995). Com implementação lenta e burocrática, mesmo após dois anos de sua vigência, a literatura identifica uma escassez de publicações sobre o tema no Brasil, sendo objeto de estudo de uma revisão sistemática os trabalhos publicados em periódicos nacionais, de 2003 a 2018, identificando apenas estudos que se referem a experiências com o teletrabalho na iniciativa privada (Oliveira; Pantoja, 2020)

A publicação do Decreto nº 6 de 20/03/2020 (Brasil, 2020), que estabeleceu o estado de calamidade pública, já em período pandêmico, normatizou a possibilidade de uso do trabalho virtual no âmbito dos três poderes. Queiroz (2021) aponta que desde março de 2020, diversas instituições públicas, tiveram de mandar seus colaboradores para casa, em teletrabalho. O autor estudou o impacto dessa nova realidade de trabalho de milhares de pessoas, buscando compreender a repercussão dessa brusca mudança em suas vidas a partir da percepção dos servidores do Senado Federal.

Para o Poder Executivo Federal, a Instrução Normativa nº 65 estabelece diretrizes para adoção do regime de teletrabalho nos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), publicada em 30 de julho de 2020, essa Instrução Normativa complementou as orientações para a implantação do teletrabalho na Administração Pública Federal, no contexto da pandemia.

O número total de servidores trabalhando remotamente àquela época no Brasil era apenas uma estimativa. Pandini e Pereira (2020) esclarecem que, devido à situação emergencial, a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoas (SGP) do Ministério da Economia (2020) disponibilizou uma ferramenta online para coleta de dados sobre trabalho remoto nas administrações públicas federais, o que estimava que, na semana de 4 a 8 de maio, 48,62% dos servidores federais, de um total de 596.937, estariam trabalhando em casa sem regulamentação.

Essa lacuna entre março e julho de 2020, em que existia uma ausência de instrumentos de regulamentação na administração pública, foi palco para realização de pesquisas e estudos que buscaram compreender quais as percepções, sentimentos, desafios, impactos, através de um diagnóstico que pudesse alavancar respostas rápidas no contexto da pandemia.

Segundo Pandini e Pereira (2020), na tentativa de compreender os impactos do teletrabalho no momento de crise sanitária, o Ministério da Economia (2020), a Duke University, em conjunto com a Harvard School e a Kayma, laboratório israelense de economia comportamental, disponibilizaram um questionário eletrônico para todos os servidores públicos federais do Poder Executivo Civil, por meio da Secretaria de Gestão de Pessoal do Ministério da Economia. Segundo os autores a pesquisa em nível mundial objetivava verificar a experiência das pessoas em um contexto de trabalho remoto.

A partir do levantamento deste referencial, foi possível identificar existência de estudos em diferentes níveis e esferas do governo com o objetivo de impulsionar conhecimentos científicos sobre a temática do teletrabalho com foco em qualidade de vida no teletrabalho, observada a fase da pandemia (Oliveira, 2021; Pantoja; Andrade; Oliveira, 2020; Pantoja; Oliveira; Andrade, 2021; Velasco, 2021; Carvalho *et al.*, 2022; Velasco; Pantoja; Oliveira, 2023) estudos esses que balizam a decisão e o foco da presente pesquisa.

Dentre estes estudos, importa destacar Velasco, Pantoja e Oliveira (2023) que apresentaram em seu trabalho relato de que a dimensão individual pode influenciar a percepção e os resultados obtidos no trabalho por parte dos teletrabalhadores, pois a imposição do teletrabalho afetou de maneira diferente e desigual os grupos ocupacionais, fosse por diferenças de gênero ou por composição familiar ou ainda por especificidade profissional. Cada grupo de teletrabalhadores percebeu de forma diferente a intensidade das competências a serem desenvolvidas.

Ao gestor do contexto pandêmico, além das suas capacidades fundamentais adicionou-se como complemento dificultoso o distanciamento físico e a necessidade de exercer suas influências por meio de tecnologias da informação. Assim, o exercício da gestão restou afetado e influenciado pelo ambiente virtual, que pode dificultar o alcance a equipe e a colaboradores

organizacionais. O desafio era, portanto, manter suas competências e habilidades tanto em relação à mudança ambiental quanto à virtualização da comunicação de trabalho, além de lidar com as questões de distanciamento social obrigatoriamente impostas pela pandemia à época.

Nesse contexto supõe-se ter havido maiores repercussões quanto à prática profissional dos gestores em razão de suas funções e responsabilidades pela ocupação do cargo de chefia. Restou aos ocupantes de função gerencial buscar desenvolver novos perfis de competências, se adaptar à mudança nas rotinas e atividades para conseguir promover a qualidade de vida e o bem-estar àqueles que estavam realizando suas atividades em teletrabalho obrigatório.

Motta (2021) aborda que as lideranças precisam estar aptas a acompanhar as mudanças e as tendências e destaca a relevância da proximidade entre o trabalhador e o líder, pois “substituir os encontros presenciais por totalmente remoto pode interferir na proximidade entre gestor e equipe, difícil manter a conexão e a empatia sem perceber alguns sinais de que no virtual fica mais difícil de ser identificado”.

## **2.2. Práticas e Desafios da Gestão de Pessoas – GP**

Relativamente ao teletrabalho, Oliveira e Pantoja (2020) sintetizaram os principais desafios apontados pela literatura no que tange à área de Gestão de Pessoas (GP):

redução do contato pessoal; ascensão profissional; definição e desenvolvimento de habilidades e competências para o teletrabalho; gerenciamento dos teletrabalhadores; definição de metas; avaliação de desempenho; jornada de trabalho; qualidade de vida, saúde e segurança do trabalho (Oliveira; Pantoja, 2020, p. 9)

Em estudo recente, Pereira *et al.* (2021) apresenta o teletrabalho como uma ferramenta de gestão pública que acompanha as transformações das relações de trabalho subsidiadas pelas tecnologias digitais e oferece alternativas de melhoria da qualidade de vida dos colaboradores envolvidos. Esse diálogo precisa estar permeado nas práticas de GP e ser promovido por ações que reflitam a cultura organizacional a ser construída pela visão e missão estabelecidas pela organização. Corroborando com essas conclusões, Melo (2022) formulou revisão sistemática acerca das práticas de GP sob a perspectiva do trabalho remoto concluindo que o teletrabalho se traduz em um contexto que muito contribui para implementação da gestão estratégica de pessoas e apresentando os novos arranjos de trabalho flexíveis como alternativas efetivas de rearranjo de trabalho capazes de influenciar os resultados de uma organização.

Para Athanasiadou e Theriou (2021) as boas práticas de Recursos Humanos na implantação do teletrabalho podem potencializar o que de outra forma seria uma contribuição

marginal do teletrabalho para a organização e aponta, ainda, que o contato presencial com o supervisor é considerado uma estratégia eficaz de gerenciamento de impressões, ajuda a evitar julgamentos negativos de sua dedicação ao trabalho decorrentes de sua ausência do escritório.

Losekann e Mourão (2020) publicaram artigo onde apresentaram preocupação com as estratégias baseadas, por exemplo, no cumprimento de metas, ao entenderem que o teletrabalho pode amplificar o poder patronal, que não mais é restrito ao registro do tempo de presença do corpo em determinado ambiente, mas transforma em ambiente laboral qualquer espaço que esse corpo possa ocupar, intensificando a subjetividade do espaço/tempo do trabalho: “agora temos uma espécie de trabalho em nuvem, na qual o sujeito deve registrar continuamente provas de seu esforço”, o que pode refletir uma sobrecarga ao trabalhador que considera o fato de poder estar em trabalho remoto um privilégio ocasionado pelo tipo de atividade que realiza.

Aos ocupantes de função gerencial em exercício de atividades por teletrabalho, supõe-se que a percepção ocasionada pelo supracitado poder patronal é aumentada em razão da importância estratégica e organizacional do cargo que o gestor ocupa, somado à necessidade de lidar com equipes e resolutividade para tomada de decisão.

Em situação de trabalho remoto, os gestores representam o contato direto entre os trabalhadores e as atividades de rotina, objetivos organizacionais, estratégias de execução e alcance de resultados. Dada a importância elevada do papel do gestor, é necessário ampliar entendimentos quanto à forma de liderança exercida no teletrabalho vez que o gestor figura como receptor e executor das ações diretas das unidades de gestão de pessoas, e cujo papel, segundo Contreras, Baykal e Abid (2020) interfere na implementação bem-sucedida das práticas de trabalho flexível.

Portanto, o teletrabalho compulsório difere do teletrabalho implantado em um programa de gestão em cujas dimensões e pressupostos do teletrabalho são previamente planejados e implementados de modo gradual, em atuação gerencial inclusive. Na perspectiva pandêmica, a atuação das unidades de gestão de pessoas é contingencial, à medida que lida com a imprevisibilidade de ter seus colaboradores fisicamente distantes e invisíveis às percepções coletivas de situações de sofrimento individual ou laboral. Nesse sentido, os gestores são, portanto, instigados a observar além das execuções de atividades a preservação da saúde física e mental de seus colaboradores diretos, atuando como executores de práticas intrínsecas à gestão de pessoas.



### **2.2.1. Lideranças e gestores na implementação de políticas e estratégias de GP**

Objetivando descrever a relevância das habilidades políticas dos líderes de unidades para a implementação de suas políticas como fenômeno social, a pesquisa de Araújo *et al.* (2023) buscou evidenciar os fatores que facilitam ou dificultam o acesso das unidades de Gestão de Pessoas ao processo decisório do setor público, e observou a falta de respaldo teórico e empírico na literatura nacional e estrangeira para a compreensão da esfera política no contexto complexo do setor público, sobre a inserção estratégica da área de Gestão de Pessoas nas arenas decisórias organizacionais na administração pública.

A responsabilidade de atuação nas mudanças culturais e na implementação da gestão de pessoas engloba não apenas os profissionais de recursos humanos, mas dois outros atores são fundamentais nesse processo: os funcionários, pacientes do processo, e os gestores, muitas vezes executores principais dos processos (Bianchi; Quishida; Foroni, 2017). Nesse sentido, importa intensificar o estudo da liderança ou mesmo o exercício do papel organizacional do líder/gestor como um dos atores multidimensionais envolvidos na integração entre a execução de atividades e os objetivos organizacionais.

As relações de liderança possuem diversidade de conceitos, teorias e modelos desenvolvidos, Bianchi, Quishida e Foroni (2017) resumem que a essência do papel do líder, na organização, é influenciar e facilitar esforços individuais e coletivos analisados os aspectos: relação líder-indivíduo, relação líder-grupo, processo de influência, formas de facilitação, definição e aferição de objetivos e resultados, além de relações com outras variáveis organizacionais que atuam de forma moderadora.

Já observando os efeitos da pandemia, Contreras, Baykal e Abid (2020) publicou artigo mediante o qual pontuou que líderes deveriam se transformar para alcançar objetivos organizacionais, engajando os teletrabalhadores que desfrutavam de um ambiente de trabalho virtual, sendo o papel da liderança decisiva para que as organizações se adaptassem às novas condições. Nesse contexto, o papel da liderança se reside na facilitação das condições de trabalho e na manutenção dos colaboradores motivados para alcançar as metas desejadas (Contreras; Baykal; Abid, 2020).

Importa evocar o estudo de Bianchi, Quishida e Foroni (2017), em que as autoras ponderam haver consenso como fundamento teórico que os profissionais de recursos humanos devem ser parceiros estratégicos de toda a organização e que os gestores são os responsáveis pela gestão de pessoas, devendo atuar conjuntamente, pois o líder, forma um elo na gestão,

entre a intenção da unidade de gestão de pessoas e a percepção das políticas e práticas pelos profissionais:

Se, por um lado, políticas e práticas, isoladamente, não bastam para assegurar a gestão, por outro, somente a influência exercida pelo líder sobre os indivíduos também não. Apenas a combinação de políticas e práticas estabelecidas, compartilhadas e implementadas por um líder atuante é capaz de direcionar o comportamento das pessoas promovendo mensagens articuladas e coletivas, sempre com foco nos indivíduos e conectadas com o objetivo da organização (Bianchi; Quishida; Foroni, 2017).

Em estudo empírico, Araújo *et al.* (2023) buscou capturar as políticas e práticas das unidades de GP e suas relações com os demais ocupantes dos assentos estratégicos, no entanto, identificou apenas a pauta da gestão da força de trabalho, ou seja, “a cúpula administrativa tem requisitado às unidades de GP soluções referentes a planejamento, formulação, implementação e acompanhamento de soluções/políticas para os problemas de quadro de pessoal”. No caso de outras práticas e políticas organizacionais, a interação entre a unidade de GP e as arenas decisórias limita-se, predominantemente, a pareceres da área de GP relacionadas a distribuição da força de trabalho, de forma que os líderes de GP não estão envolvidos nas pautas de discussões decisórias. (Araújo *et al.*, 2023)

Os referidos estudos corroboram para uma ação ativa dos líderes e gestores inovando em comportamentos, gerindo pessoas para além de atividades, aprimorando os processos de negociação de metas, supervisionando e ajustando as práticas do trabalho desenvolvido, concedendo feedback para poder trazer melhorias a qualidade de vida do teletrabalhador. Identificando a possibilidade de sobrecarga a gestores, em meio à implementação do teletrabalho compulsório, Pantoja, Oliveira e Andrade (2021) buscaram identificar as percepções deste grupo ocupacional em relação à qualidade de vida no teletrabalho e identificaram que uma das dificuldades relatadas pelos gestores públicos está relacionada a comunicação com a equipe que dispõe de presença apenas virtual, observada a ausência de programas para o desenvolvimento de competências necessárias ao gerenciamento de equipes virtuais entre elas competências digitais e socioemocionais.

Já Carvalho *et al.* (2022) apresenta um eixo em que a gestão de equipes no teletrabalho e a busca por resultados abrigam uma pressão adicional aos gestores no sentido de manter resultados do trabalho de seus subordinados enquanto a modalidade teletrabalho ainda estaria sendo assimilada por muitos daqueles que não tinham experiência prévia com a modalidade teletrabalho. No estudo empírico, outros gestores apontaram como dificuldade para manutenção

de produtividade de seus subordinados no trabalho remoto seja em razão da natureza da tarefa seja pela dificuldade desse subordinado com ferramentas de comunicação e tecnologias.

Nesse sentido, entende-se que o advento da pandemia deixou em aberto muitas questões quanto a estratégias de GP e papéis de liderança, seja presencial ou virtual. Em que pese a ausência de capacitação de gestores para o desenvolvimento de competências virtuais ou em programas para a promoção de mudança comportamental e cultural do grupo de colaboradores em geral para a organização do trabalho e alcance de resultados.

É de se observar que, no âmbito do serviço público, mal se sabe o nível de maturidade no desenvolvimento de habilidades de liderança presencial, o que dificulta saber a capacidade organizacional em implementar práticas novas sendo que aquelas em desenvolvimento foram interrompidas pela crise sanitária instaurada. Assim, com o objetivo de identificar como tem sido estudada a percepção e comportamento dos gestores sob o olhar da qualidade de vida no teletrabalho ou teletrabalho obrigatório, importa questionar qual a visão desse grupo ocupacional e as tendências de pesquisa sobre qualidade de vida e/ou bem-estar de gestores no teletrabalho e/ou teletrabalho obrigatório.

Consideradas as responsabilidades provenientes da ocupação de cargos de gestor, é plausível compreender a possibilidade de percepção de qualidade de vida diferenciada desse grupo ocupacional, na esteira da percepção individual das dimensões de qualidade de vida no trabalho (Velasco; Pantoja; Oliveira, 2023). Nesse sentido, a partir de uma revisão sistemática de literatura para nos embasar, foi possível projetar diferentes percepções de *e-QVT* Compulsória entre gestores e não gestores.

Observe-se que as definições de gestor e líder utilizadas no presente trabalho não se distinguem na abrangência das qualificações mais amplas tratadas na literatura, mas serão tratados como o servidor que necessita exercer o papel de coordenar pessoas, subordinadas à sua hierarquia e vinculadas à construção de um resultado.

### **2.3. Revisão Sistemática de Literatura com foco em Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório (e-QVT): Subsídios para atuação gerencial**

Nohara *et al.* (2010) apresentam em sua pesquisa a realidade em que o trabalho, por se contrapor aos desejos do sujeito, torna-se gerador de sofrimento, além de ocasionar relações sociais de desigualdade, poder e dominação. A importância do debate sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está fundamentada na centralidade do trabalho e em suas diversas implicações econômicas, políticas, tecnológicas e culturais para os diferentes stakeholders. Essa

discussão se tornou essencial na busca para reduzir ou eliminar os problemas críticos presentes no desafio de conciliar o bem-estar dos trabalhadores com a satisfação dos cidadãos-usuários/clientes, sem comprometer a eficiência e a eficácia, em ambientes de produção de bens e serviços (Ferreira, 2011).

Segundo Ferreira (2011), corroborado por Fayad e Nunes (2023) existem instituições privadas e públicas que adotaram a Qualidade de Vida no Trabalho em perspectiva assistencialista, ofertando atividades relaxantes que criam a sensação de bem-estar, mas que mantém a responsabilidade dos trabalhadores sobre o seu próprio bem-estar, sem tratar de fato os fatores causadores de mal-estar na organização. Perspectiva diferente destina-se a compreender situações que causam bem-estar e mal-estar no trabalho na ótica dos próprios colaboradores, e com base no diagnóstico dessas percepções, propor alternativas preventivas de intervenção de QVT coletivamente construída e com responsabilidade social por parte da organização (Fayad; Nunes, 2023; Ferreira, 2011).

De modo pragmático, o teletrabalho poderia ser usado como ferramenta de gestão para promoção de qualidade de vida no trabalho consideradas as características individuais dos colaboradores a serem contemplados com a implementação progressiva e estratégica da modalidade. De maneira oposta, a implementação do teletrabalho por instituições públicas foi realizada durante a pandemia como rearranjo das relações de trabalho mediante a oportunidade de executar tarefas laborais distante do ambiente do escritório (Pereira *et al.*, 2021), mediada por tecnologias de comunicação e no intuito de promover a manutenção de atividades econômicas no contexto da COVID-19. Necessário se faz entender e aprimorar as políticas ulteriores à implementação urgente, generalizada e precoce do teletrabalho, pois não houve oportunidade de solucionar previamente o aspecto negativo do isolamento social e profissional, mas, em contraponto, se fez uso dessa desvantagem aos olhos dos trabalhadores para evitar a paralisia das atividades de trabalho por completo.

De algum modo, é natural que houvesse dificuldades decorrentes do teletrabalho compulsório uma vez que a sua implementação apesar de ter ocorrido em fase pandêmica, em período de crise na saúde pública, não houve diminuição do percentual de aumento de entregas previstas pelo teletrabalho comum. Assim importa dizer que o teletrabalhador não escolheu estar em trabalho remoto tampouco concordou com adesão à previsão de aumento percentual de produtividade imposta pela situação do teletrabalho obrigatório em decorrência da pandemia.

É nessa perspectiva, que urge tratar não apenas do trabalho, mas daquele que exerce as atividades, o teletrabalhador, e cuidar para manutenção de sua qualidade de vida também no

ambiente flexível proporcionado pelo teletrabalho, vez que, segundo Pereira *et al.* (2021) QVT tem definição bastante ampla, subjetiva e multidimensional, pois alcança o indivíduo em sua totalidade e considera todas as suas complexas interações com o meio em que atua, com ênfase na humanização do trabalho. A QVT pauta-se, portanto, na percepção individual quanto à satisfação no trabalho.

No que tange à Qualidade de Vida no Teletrabalho – *e-QVT*, importa destacar a pesquisa de Andrade (2020), precursora em desenvolver um instrumento que pudesse mensurar os níveis de *e-QVT*, ao entender que as empresas que buscam a qualidade de vida dos seus funcionários estão buscando eficiência, eficácia e efetividade e conciliando isso com o fato de não prejudicar a saúde dos trabalhadores. No mesmo ano, Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) publicaram pesquisa analisando as percepções dos trabalhadores de uma instituição pública brasileira em relação aos níveis de *e-QVT* compulsório definindo dimensões do *e-QVT*, em seguida, Velasco (2021) encontrou a influência da variável do gênero na percepção dos participantes, bem como a idade, a escolaridade e o estado civil. Conclui-se assim que a depender de fatores intrínsecos a cada pessoa, isso pode afetar de modo positivo ou negativo sua percepção quanto à QVT em relação aos diferentes grupos de teletrabalhadores.

Para efeitos dessa pesquisa, intencionou-se identificar a percepção que os ocupantes de Função Gerencial tiveram na implementação do Teletrabalho Compulsório e se há disparidade relativa à percepção dos não gestores levando-se em consideração a ocupação do cargo de Função Gerencial para execuções do trabalho de forma remota. Para tanto, se faz necessário esclarecer que o presente estudo foi desenvolvido por meio da aplicação da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho, desenvolvida e validada por Andrade (2020). A autora definiu o conceito de *e-QVT* apresentando os fatores que envolvem satisfação e percepção das pessoas que realizavam o trabalho remotamente como:

o trabalho realizado fora das dependências físicas da organização, com o uso de tecnologias da comunicação e informação, produzindo com qualidade, com a prevalência de emoções e humores positivos, proporcionando satisfação, realização pessoal e profissional (Andrade, 2020, p. 55).

Para melhor entender o cenário da *e-QVT* no âmbito das instituições públicas onde a disseminação das práticas do teletrabalho ocorreu de modo obrigatório e compulsório, visto que a adesão passou ser realidade na vida de um número considerável de pessoas a partir da crise pandêmica, é importante que haja observação das dimensões *e-QVT* considerando as perspectivas de que os gestores tenham sido afetados sobremaneira pelas atividades intrínsecas

à ocupação de Função Gerencial para além das peculiaridades pandêmicas, visto a percepção individual dos fatores que acarretam na *e*-QVT.

O olhar sobre o grupo de gestores em teletrabalho compulsório faz-se necessário a considerar as responsabilidades cumulativas do cargo estratégico ocupado, pois o trabalho remoto faz emergir, além da ampliação do poder patronal, o instituto da liderança virtual ou *e*-liderança, cujo desafio é liderar a mesma equipe diante de um cenário demográfico diferente (Losekann; Mourão, 2020). As incertezas quanto a estratégias de liderança previamente conhecidas, quanto ao controle de atividades, quanto à frequência e produtividade da equipe necessitavam de adequação, representando uma mudança de parâmetros para o gestor, que se acumula às responsabilidades do cargo gerencial ocupado.

Na prática, as ações e rotinas de gestão do trabalho, que presencialmente já demandavam uma necessidade de discriminação de tarefas realizadas pelos subordinados, emissão de relatório de entregas, contabilização de produção de documentos, controle de quantitativo de processos, determinação de rotinas, tornaram-se ainda mais intensas quanto à emissão de relatórios de atividades realizadas por estes teletrabalhadores, que além de trabalhar em meio ao isolamento do contexto pandêmico e de risco de contágio, deveriam relatar todas as atividades discriminadamente realizadas para fins de controle de produtividade e execução de atividades.

Nesse sentido, buscando captar as percepções de gestores quanto *e*-QVT e suas dimensões foi realizada uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL), cujo objeto investigou aspectos que demonstram bem-estar ou mal-estar para grupos de teletrabalhadores compulsórios, observada coleta de dados ocorrida em período pandêmico, buscando identificar peculiaridades capazes de demonstrar possíveis similitudes ou diferenças na percepção do grupo ocupante ou não de Função Gerencial quanto à adaptação ao ambiente virtual de trabalho, priorizando a identificação das dimensões da escala de *e*-QVT Compulsório e de Indicadores de Saúde Mental, validadas por Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) e que possui índices de confiabilidade satisfatórios e constam da Tabela 1.

Tabela 1 - Dimensões da Escala de *e* QVT Compulsório

| Dimensões                     | Definição  | Alpha de Conbrach |
|-------------------------------|--|-------------------|
| Atividades do Teletrabalhador | Ações realizadas pelo trabalhador com vistas ao alcance dos objetivos e as habilidades cognitivas e afetivas requeridas no teletrabalho compulsório. | 0,94              |
| Gestão do Teletrabalho        | Ações gerenciais e dos demais integrantes da equipe de trabalho com o intuito de fomentar a realização do teletrabalho compulsório.                  | 0,87              |

|   |  |      |
|---|--|------|
| Suporte Tecnológico                               | Percepções do trabalhador quanto aos recursos de informática necessários para a realização do teletrabalho compulsório.        | 0,88 |
| Condições Físicas do Trabalho                     | Aspectos relativos ao suporte físico que o trabalhador possui em sua residência para a realização do teletrabalho compulsório. | 0,89 |
| Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório | Exigências percebidas pelo trabalhador para a realização do trabalho decorrentes do teletrabalho compulsório.                  | 0,70 |

Fonte: Pantoja, Andrade e Oliveira (2020)

A partir da análise dos estudos capturados pela metodologia dessa RSL, espera-se atender ao objetivo específico que se propôs a identificar as tendências de pesquisa sobre *e-QVT* que abordem o grupo ocupacional de gestores, observado o seu papel mediador com os demais teletrabalhadores sobretudo no período pandêmico, sendo possível ainda registrar as tendências de pesquisa sobre qualidade de vida e/ou bem-estar de grupos ocupacionais, sobretudo gestores e não gestores, no teletrabalho obrigatório, apontando a um possível campo de exploração.

O destaque temático, esclarece-se pela contemporaneidade da implementação do teletrabalho compulsório e a necessidade de conhecer as percepções dos grupos ocupacionais a fim de promover o bem-estar de teletrabalhadores a partir de uma medida confiável de mensuração de *e-QVT*, observada e construída a partir das percepções dos indivíduos quando as alterações no campo do trabalho ultrapassam limites geográficos e passa a ser realizado nas residências dos colaboradores, porém em período de crise sanitária.

### ***2.3.1. Percurso Metodológico da RSL***

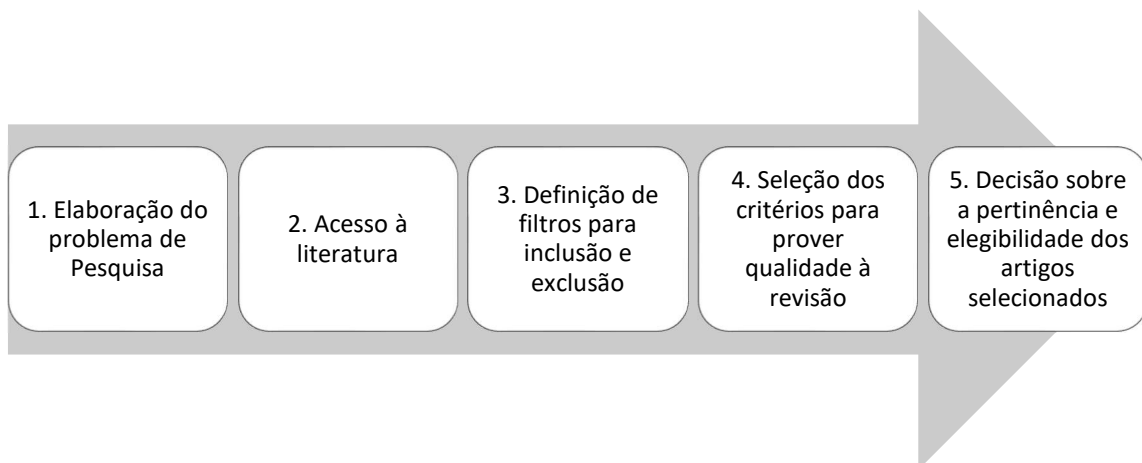
Para mapear os campos de pesquisa e produzir indicadores de produção científica sobre a temática da *e-QVT* Compulsório sob a percepção dos gestores, realizou-se uma revisão exploratória da literatura, conduzida para encontrar os principais construtos de pesquisa sobre qualidade de vida no teletrabalho ou bem-estar na percepção dos grupos ocupacionais em teletrabalho durante a pandemia, sobremaneira quanto à percepção do grupo de teletrabalhadores ocupante de Função Gerencial quanto à adaptação ao ambiente virtual de trabalho.

Segundo a publicação de Koller, de Paula Couto e Hohendorff (2014), a Revisão Sistemática de Literatura (RSL) é descrita como uma técnica que otimiza o processo de busca para obter resultados mais extensos e sistematicamente organizados. Os autores esclarecem que este método de pesquisa visa identificar estudos anteriores para fornecer respostas a questões,

verificar hipóteses ou acumular evidências. A RSL é um levantamento abrangente de estudos previamente publicados sobre um assunto específico com o objetivo de descobrir respostas para dúvidas específicas (Koller; De Paula Couto; Hohendorff, 2014). Para isso, é fundamental ter um problema de pesquisa definido e estabelecer uma estratégia de busca do estudo, definir critérios de inclusão e exclusão de artigos e realizar um exame minucioso da qualidade da literatura escolhida.

A revisão é usada para identificar e avaliar o conhecimento do campo de pesquisa, descrevendo os critérios adotados para selecionar a amostra de manuscritos examinados. As etapas seguidas para a presente revisão obedecem ao protocolo de Cronin *et al.* (2008), a partir dos passos: (i) elaboração do problema de pesquisa; (ii) acesso à literatura; (iii) definição de filtros para inclusão e exclusão; (iv) seleção dos critérios para prover qualidade à revisão; e (v) decisão sobre a pertinência e elegibilidade dos artigos selecionados, apresentados na Figura 1.

Figura 1 - Passos da revisão sistemática



Fonte: Elaborado pela autora

Assim, esta revisão busca identificar as tendências da literatura científica quanto às percepções no nível de qualidade de vida e/ou bem-estar do teletrabalhador, considerando estudos que tenham a participação do grupo ocupacional de ocupantes de Função Gerencial, seja pela exploração de sua percepção ou pelo estabelecimento de suas competências e responsabilidades no teletrabalho e/ou teletrabalho obrigatório. Desse modo, restou estabelecida a seguinte questão de pesquisa: Como tem sido abordada a e-QVT Compulsório pela perspectiva dos gestores, observada a particularidade da coleta de dados no período pandêmico?

A intenção desse problema de pesquisa é construir bases consistentes ao avanço do conhecimento delimitando as áreas relevantes para entender como tem sido realizados esses



estudos no campo da *e*-QVT de grupos ocupacionais. Após traçar como estão sendo estudadas as percepções de grupos ocupacionais, excepcionalizar os estudos com gestores e não gestores públicos, e identificar possíveis diferenças nas percepções de servidores e gestores públicos sobre a qualidade de vida no teletrabalho compulsório é plausível estabelecer estratégias e ações específicas para gestores e equipes de teletrabalhadores no setor público.

O objetivo do trabalho não é observar as vantagens e desvantagens do teletrabalho, trata-se da necessidade de obter informações sobre como tem sido a observação científica do papel do gestor na *e*-QVT, qual o impacto do teletrabalho nas perspectivas deste gestor, se há diferenças comparáveis entre gestores e não gestores quanto à medida de *e*-QVT, qual a participação do ocupante de Função Gerencial na *e*-QVT seja pela exploração de sua percepção ou pelo estabelecimento de suas competências e responsabilidades e o que pode ser modificado na forma de gerir a política ou as práticas e atividades para que as implementações do trabalho remoto sejam mais aprazíveis aos teletrabalhadores, sejam gestores ou não.

Para iniciar o processo de exploração do assunto e identificar o que há de disponível na literatura existente passível de ser selecionada para exame, correspondentes à fase 2 do protocolo de Cronin *et al.* (2008), foram definidos os descritores a serem utilizados levando-se em consideração a terminologia equivalente ou sinônimos que poderiam ter sido utilizados para esses termos, portanto foi realizado um exame inicial desses sinônimos de acordo com a literatura existente e previamente explorada. Esta aproximação pretendia servir de guia para o tipo de revisão que seria viável e refinar os critérios de busca utilizados para identificar estudos relevantes e prosseguir com questão de investigação abrangendo as percepções e linhas de pesquisa a partir das experiências de implementação do teletrabalho durante o período da Pandemia.

Para as fases 3 e 4 da RSL, definição de filtros para inclusão e exclusão e seleção dos critérios para prover qualidade à revisão, estabeleceu-se o marco temporal englobando artigos e dissertações publicadas no período de 2020 a 2023. Como critério de exclusão foram descartadas pesquisas com foco em saúde pública, medicina, saúde ocupacional, envelhecimento, percepções de professores e educação formal, pois a ênfase do estudo encontra fundamento na gestão da qualidade de vida no teletrabalho, nos níveis de *e*-QVT e nas ações administrativas organizacionais e estratégicas capazes de ocasionar bem-estar ou mal-estar aos teletrabalhadores compulsórios, de forma a não envolver estudos relacionados diretamente a saúde pública.

Para este estudo optou-se pela exclusão de artigos com a percepção da classe de professores, pois entende-se que a relação administrativa hierárquica da gestão tem aspectos

peculiares à prática docente, que incluem dimensões de *e*-QVT distintas daquelas apontadas pela escala de Pantoja, Andrade e Oliveira (2020). Como critérios de inclusão, os estudos precisaram satisfazer os seguintes pontos:

- i) ter sido publicado desde o ano de 2020;
- ii) abordar diretamente no título pelo menos uma das seguintes palavras-chave ou sinônimos: Teletrabalho, QVT, pandemia ou gestores;
- iii) exibir palavras-chave que contenham pelo menos dois dos descritores ou sinonímia: Teletrabalho, QVT, pandemia ou gestores;
- iv) abordar no resumo ou na conclusão pelo menos três das seguintes palavras-chave ou sinônimos: Teletrabalho, QVT, pandemia ou gestores;
- v) apresentar estudo cujos dados tenham sido coletados durante a pandemia;
- vi) apresentar informações relacionadas a atuação gerencial.

Estudos que possuíam ao menos uma das seguintes características foram excluídos:

- i) Revisões sistemáticas;
- ii) Artigos de opinião, propostas ou similares que não foram implantadas efetivamente;

As pesquisas foram realizadas em 1º de novembro de 2023 e posteriormente nos dias 8 e 10 de novembro de 2023, os bancos de dados, escolhidos por se tratarem de sistemas de informação que permitem o acesso a teses e dissertações e artigos científicos de diversos periódicos, contendo um amplo acervo literário internacional. A revisão foi segmentada em dois níveis de amplitude, sendo a primeira intenção identificar, no nível de produção por formação acadêmica, onde foram contemplados estudos que buscaram captar a percepção de qualidade de vida no teletrabalho compulsório não apenas de teletrabalhadores, mas dos gestores e se essa perspectiva ajudaria a traçar diferenças entre os dois grupos ocupacionais, sendo priorizados trabalhos no âmbito nacional ou que tiveram como foco o público de trabalhadores brasileiros.

O intuito é identificar as linhas de pesquisas quanto ao teletrabalhadores brasileiros e qualidade de vida no teletrabalho alcançada ou percebida por estes desde a ocorrência da pandemia. Assim, foram consideradas as dissertações e teses disponíveis no portal de busca da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) pertencente ao Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), órgão integrante do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação e no Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Para realizar a busca, utilizou-se o operador booleano *and*, com as palavras-chave “teletrabalho”, “qualidade de vida”, “pandemia”. A primeira combinação dos descritores formou a *string* de busca conforme demonstra a Tabela 2.

Tabela 2 - *String* de busca nas bases de dissertações

| PALAVRAS-CHAVE/ BASES DE DADOS  | CDTCapes | BDTD |
|---|----------|------|
| “teletrabalho” AND “qualidade de vida” AND “pandemia”                                       | 28       | 9    |
| 1ª Exclusão: Duplicadas   | 21       | 9    |
| 2ª Exclusão - título e palavras-chave: não falar de Teletrabalho, QVT, pandemia ou gestores | 13       | 7    |
| 3ª Exclusão: fase de coleta de dados fora da pandemia                                       | 7        | 2    |
| 4ª Exclusão: leitura de resumos e conclusões  | 3        | 2    |

Fonte: Elaborado pela autora

Foram selecionadas, portanto, cinco dissertações que trabalharam com público de gestores e não gestores em sua coleta de dados. Observou-se da leitura dos objetivos destes trabalhos que estes apresentaram opiniões e percepções de gestores na temática do *e-QVT* e com todas as características de coleta de dados durante o período pandêmico. Foi necessário, todavia, ampliar a visão quanto ao uso de descritores e palavras-chave, para expandir o campo e alcançar as perspectivas dos estudos capazes de compor a revisão, sendo incluídas nessa fase as palavras-chave “gestor”, “líder”, “percepção”. A Tabela 3 apresenta a *string* de busca utilizado:

Tabela 3 - *String* de busca nas bases de dissertações, fase 2

| PALAVRAS-CHAVE/ PERIÓDICOS  | CDTCapes | BDTD |
|---|----------|------|
| "percepção" AND "teletrabalho" AND "gestor*" OR "líder"                                     | 18       | 10   |
| 1ª Exclusão: Duplicadas   | 9        | 8    |
| 2ª Exclusão - título e palavras-chave: não falar de Teletrabalho, QVT, pandemia ou gestores | 5        | 6    |
| 3ª Exclusão: fase de coleta de dados fora da pandemia                                       | 5        | 6    |
| 4ª Exclusão: leitura de resumos e conclusões  | 4        | 6    |

Fonte: Elaborado pela autora

Desta feita, para mapear o cenário de produções acadêmicas nacional de modo a buscar organizar a temática e identificar interesses e objetos das pesquisas em teletrabalho que capta a percepção do gestor público, serão aprofundadas as leituras e sumarizadas as dissertações que compõem o Quadro 1.

Quadro 1 - Dissertações para leitura em profundidade

| Autor                            | Título   | Ano  | Dissertação  | Universidade   |
|----------------------------------|--|------|--|--|
| Moreira, Monica Aparecida Ferraz | Teletrabalho, qualidade de vida dos trabalhadores e o desempenho econômico e financeiro das organizações: um estudo de caso  | 2022 | Mestrado em Desenvolvimento Regional                             | UNIV. REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL            |
| Vanderley, Jose Marcelo Lopes    | O teletrabalho e seus reflexos na qualidade dos serviços prestados por servidores técnico administrativos em uma instituição pública de ensino superior                                      | 2022 | Mestrado em Engenharia de Produção - Centro Acadêmico do Agreste | UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO                                   |
| Reis, Icara Lucia Naves Da Silva | Acordamos em home office: Os desafios do novo normal na perspectiva de trabalhadores de uma empresa do setor de Telecomunicações   | 2022 | Mestrado em Administração  | CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES                                   |
| Fayad, Raphael Fabiano Muniz     | Qualidade de vida no teletrabalho: um estudo de caso na Universidade de Brasília   | 2021 | masterThesis   | UNB  |
| Machado, Paulo Roberto Silveira  | Framework de trabalho remoto em empresas inovadoras com base nas startups unicórnios   | 2021 | doctoralThesis   | UFMS   |
| Goncalves, Geslayne De Oliveira  | Teletrabalho e mudança organizacional: percepção de gestores da ANVISA   | 2020 | Mestrado Profissional em Administração                           | FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (RJ ), Rio de Janeiro Biblioteca Depositária |
| Lima, Sabrina Da Silva           | Um estudo de caso sobre a percepção do teletrabalho no setor público   | 2022 | Mestrado Profissional em Administração                           | FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (RJ ), Rio de Janeiro Biblioteca Depositária |
| Bittencourt, Elcy Loredó         | Percepção dos servidores do instituto federal de minas gerais - campus ouro preto sobre a implantação temporária, em caráter emergencial, do teletrabalho em tempos de pandemia do covid-19. | 2021 | Mestrado em Administração  | UNIVERSIDADE FUMEC, Belo Horizonte Biblioteca Depositária            |
| Magalhaes, Thiago Goncalves De   | Percepção dos trabalhadores da área de tecnologia da informação do setor público quanto ao teletrabalho  | 2022 | Mestrado Profissional em Governança, Tecnologia e Inovação       | UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA, Brasília Biblioteca Depositária   |
| Tormin, Renato Vieira            | Teletrabalho no Departamento Penitenciário Nacional e a percepção dos burocratas de médio escalão  | 2022 | masterThesis   | UNB  |
| Motta, Cristiane Angélica        | Gestão à distância: um estudo de impactos em gestores e equipes de empresa brasileira do setor de serviços   | 2021 | masterThesis   | FGV  |
| Pinto, Luciana Santos Moreira    | O papel da comunicação interna nas atividades à distância: a percepção dos gestores da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional  | 2022 | masterThesis   | FGV  |
| Diego Marcial                    | Análise da implantação do teletrabalho na Administração  | 2021 | masterThesis   | UFMS   |

|                           |   |      |                |     |
|---------------------------|---|------|----------------|-----|
| Torales Palacios          | Pública: um estudo de caso na Secretaria de Estado da Fazenda do Estado de Mato Grosso do Sul   |      |                |     |
| Souza, Sandro Monteiro De | Desterritorialização do trabalho e esvaziamento do poder decisório nas unidades descentralizadas dos órgãos jurídicos da união: a percepção dos Procuradores seccionais da Fazenda Nacional no Paraná | 2022 | masterThesis   | FGV |
| Evelise Dias Antunes      | Teletrabalho: o novo locus de trabalho pós-pandêmico?: uma perspectiva transnacional da política e o caso da implementação na Justiça Federal Brasileira antes e durante a pandemia de covid-19?      | 2022 | doctoralThesis | USP |

Fonte: Elaborado pela autora

Complementarmente, foram adicionadas à fase de leitura aprofundada as dissertações levantadas a partir de busca realizada no sítio do Google Acadêmico. Importa registrar que a seleção dessas dissertações seguiu os mesmos critérios de inclusão e exclusão aplicados na busca anterior. Ocorre, porém, que o processo de pesquisa do Google Acadêmico não apresenta filtro prévio para separação de artigos e dissertações e, por isso, as buscas naquela ferramenta ocasionaram a subdivisão posterior à aplicação dos critérios de inclusão e exclusão. As referidas dissertações compõem o Quadro 2.

Quadro 2 - Dissertações trazidas na busca realizada no google acadêmico

| Autor                 | Ano  | Título  |
|-----------------------|------|---|
| Pereira, D. F.        | 2023 | “Espaço da Fala”: como promotor de acolhimento e bem-estar dos funcionários públicos federais e comprometimento organizacional dos “acolhedores” no contexto da Covid-19      |
| Vieira, M. B. N.      | 2022 | Bem-estar, estilos de liderança e arranjos trabalho-família em tempos de pandemia da Covid-19   |
| Santos, C. A. S. dos. | 2022 | Clima organizacional durante a pandemia da Covid-19: percepção de trabalhadores do IBGE   |
| Barreto, B. S. de B.  | 2022 | Liderança influencia a qualidade de vida no contexto do teletrabalho no serviço público?: o papel mediador das práticas de gestão de pessoas                                  |
| Nascimento, J. C.     | 2021 | Liderança transformacional e autoliderança como potenciadores de bem-estar em contexto de teletrabalho  |
| Borges, E. A.         | 2021 | Principais impactos do retorno ao trabalho presencial em cenário de pandemia—a experiência da EBSEH sede  |
| Carmo, E. A.          | 2022 | Proposição de um modelo teórico e de mensuração de habilidades para atuar e liderar equipes virtuais  |
| Carvalho, M. G. de.   | 2021 | Qualidade de vida no teletrabalho compulsório no contexto da Covid-19: análises comparadas de trabalhadores e gestores de uma instituição pública do poder judiciário federal |

|                |      |  |
|----------------|------|--|
| Melo, C. de M. | 2022 | Qualidade de vida no teletrabalho no setor público: o papel da liderança e das práticas de gestão de pessoas |
| Rocha, E. L.   | 2021 | Sobrecarga cognitiva e tomada de decisão em grupo em situações extraordinárias de risco                      |

Fonte: Elaborado pela autora

Para a pesquisa do cenário internacional, as bases de dados pesquisadas incluíram o catálogo da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Google Acadêmico, a base de dados da Web of Science e SCOPUS, com a busca dos seguintes descritores em inglês: "telecommuting", "teleworking", "wellbeing", "quality of work life", "manager", "leader", "e-leader", "leadership". A eleição das palavras-chave foi observada de acordo com as orientações de Koller, de Paula Couto e Hohendorff (2014, cap. 3), "as palavras-chave precisam ser sensíveis o suficiente para acessar adequadamente o fenômeno, indicando um número representativo de trabalhos. Porém não podem ser sensíveis demais, retornando muitos resultados, inviabilizando o projeto de revisão."

Para realizar a busca pelos artigos, utilizou-se os operadores booleanos *and* e *or*, com três conjuntos de combinações dos caracteres conforme demonstra a Tabela 4. A contagem referente aos retornos obtidos pelo Google Acadêmico foi realizada em tabela separada observadas as restrições do sítio que, apesar de reconhecido pela abrangência de sua indexação (artigos publicados em periódicos ou conferências, teses e dissertações), não nos possibilita filtrar tais resultados previamente. Assim, a Tabela 5 apresenta as pesquisas e números apresentados pela pesquisa no Google Acadêmico.

Tabela 4 - *Strings* de busca em periódicos (Artigos)

| PALAVRAS-CHAVE/ PERIÓDICOS  | Scopus | WoS | Capes |
|---|--------|-----|-------|
| ((("telework" OR "home office" OR "remote work" OR "teleworking" OR "telecommuting" OR "work at home" OR "work from home") AND ("leader" OR "leadership" OR "manager" OR "supervisor") AND("quality of work life" OR "quality of working life" OR "quality of life at work" OR "quality of work-life" OR "quality of professional life" OR "quality of life in the workplace" OR "work-life quality" OR "wellbeing")) | 61     | 20  | 62    |
| ((("teletrabalho" OR "home office" OR "trabalho remoto") AND ("gestor" OR "líder") AND ("qualidade de vida no teletrabalho" OR "bem-estar no teletrabalho"))  | 0      | 0   | 1     |
| ((("teletrabalho" OR "home office" OR "trabalho remoto" OR "trabalho em casa" OR "trabalhar de casa" OR "trabalhar em casa") AND ("gestor" OR "gestores" OR "líder" OR "supervisor") AND ("qualidade de vida no trabalho" OR "qualidade de vida no teletrabalho" OR "bem-estar"))   | 0      | 0   | 4     |
| TOTAIS  | 61     | 20  | 67    |
| 1ª Exclusão: Duplicadas   | 95     |     |       |

|   |    |
|---|----|
| 2ª Exclusão: não falar de Teletrabalho, QVT, pandemia ou gestores | 33 |
| 3ª Exclusão: fase de coleta de dados fora da pandemia             | 28 |
| 4ª Exclusão: leitura de resumos e conclusões                      | 23 |

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 5 - Strings de busca no Google Acadêmico (Artigos)

| PALAVRAS-CHAVE/ PERIÓDICOS  | Google Acadêmico |
|---|------------------|
| “percepção” AND “qualidade de vida no teletrabalho” AND “gestor*”   | 39               |
| ((“teletrabalho” OR “home office” OR “trabalho remoto”) AND (“gestor” OR “líder”) AND (“qualidade de vida no teletrabalho” OR “bem-estar no teletrabalho”)) | 58               |
| “teletrabalho” AND “gestores e não gestores” AND “pandemia”   | 12               |
| (“qualidade de vida no teletrabalho” AND “liderança” AND “pandemia”)  | 47               |
| TOTAIS  | 156              |
| 1ª Exclusão: Duplicadas   | 81               |
| 2ª Exclusão: não falar de Teletrabalho, QVT, pandemia ou gestores   | 58               |
| 3ª Exclusão: fase de coleta de dados fora da pandemia   | 20               |
| 4ª Exclusão: leitura de resumos e conclusões  | 13               |

Fonte: Elaborado pela autora

O Resultado da leitura em profundidade dos 36 artigos e 40 dissertações, compõe a construção da revisão sistemática que objetivou identificar as tendências de pesquisa sobre *e-QVT* que abordem o grupo ocupacional de gestores, observado o seu papel mediador com os demais teletrabalhadores sobretudo no período pandêmico. Foram selecionados trabalhos que abordaram a temática de Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório com dados coletados especificamente durante a pandemia, observando as especificidades de estudos com a participação de ocupantes de Função Gerencial, com possibilidade de implementar metodologia de análise comparativa com o grupo ocupacional de não gestores, sobretudo com foco em contribuições gerenciais para melhoria da qualidade da gestão e da liderança. Estudos que tenham abordado o papel do gestor de modo a subsidiar suas ações, competências, comportamentos e responsabilidades foram considerados para fins desta análise.

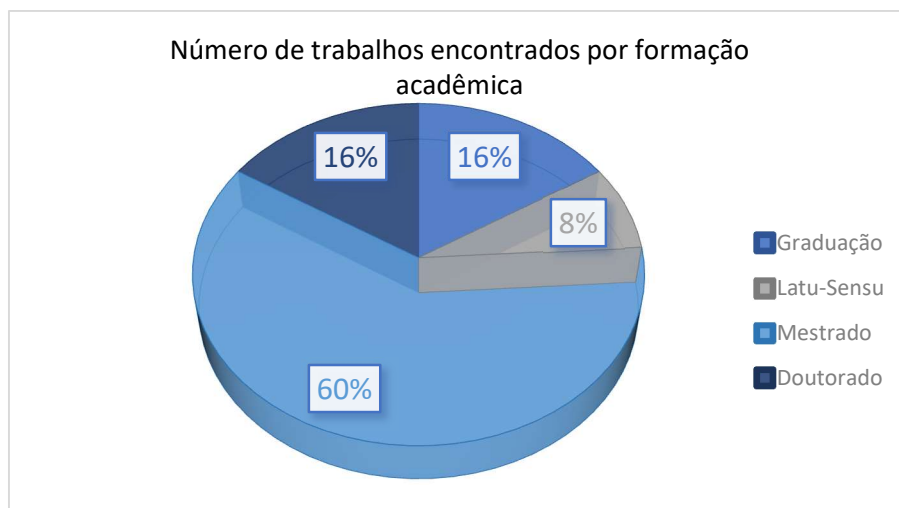
Os trabalhos selecionados tiveram o registro em planilha conforme o nome, os autores, escolaridade, as instituições, o programa de pós-graduação *stricto sensu*, o ano de publicação, as palavras-chave, a temática, os sujeitos e os métodos de pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados empregadas nas pesquisas, para embasamento da análise bibliométrica. Os

resultados encontrados, as limitações e sugestões para pesquisas futuras constam das discussões registradas a partir dos itens 2.3.2 e 2.3.3 deste Referencial Teórico.

### 2.3.2. Resultados e Discussões da RSL – Fonte: Teses, Dissertações e Monografias

Após a leitura em profundidade, foram excluídas 15 dissertações que, apesar de terem sido selecionadas dentro dos critérios previamente estabelecidos, não acrescentavam a esta análise quaisquer perspectivas de visão do gestor ou contribuição para prática gerencial ou para a gestão organizacional mediante proposta de melhoria ou orientação de implementação de práticas contributivas com a qualidade de vida direcionada teletrabalhadores, gestores ou não. Assim, as 25 pesquisas selecionadas para esta análise foram realizadas em níveis diferentes de escolaridade sendo a implementação do teletrabalho observado no âmbito do doutorado, mestrado, graduação e pós-graduação. Desses estudos, 84% foram realizados em programas acadêmicos de pós-graduação e grande parte dos estudos se destacam por estarem concentrados no nível de mestrado, com uma representação de 15 dissertações, ou seja, 60% dos estudos sendo realizados para obtenção do grau de mestre, conforme Figura 2.

Figura 2 - Número de trabalhos encontrados por formação acadêmica



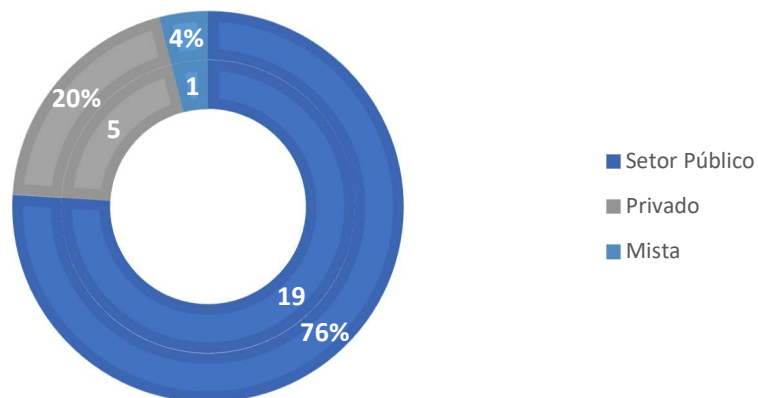
Fonte: Elaborado pela autora

Em termos de abrangência do campo de pesquisa, os estudos estão presentes em diferentes áreas e lócus, tendo o campo se ampliado tanto no setor público quanto no setor privado, o que confirma a capacidade de alcance das alterações concentradas nas formas de trabalho, sobretudo quanto à implementação da flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho.

Figura 3 - Abrangência do campo de pesquisa



### Abrangência Do Campo De Pesquisa

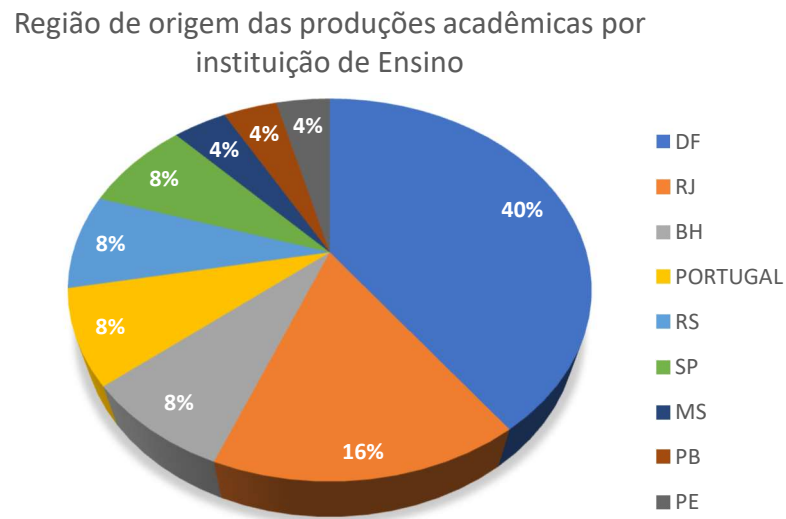


Fonte: Elaborado pela autora

Outra concentração relevante dos estudos se apresenta quanto às regiões em que foram produzidos, sendo o DF (Centro-Oeste) o nascedouro de mais de 50% das pesquisas publicadas. Registre-se que há na análise inclusão de trabalhos realizados em instituições de ensino internacionais, mais especificamente, de Portugal, no entanto, a manutenção dos estudos nesta análise deu-se em razão de serem pesquisas com foco no público de teletrabalhadores brasileiros: Pereira (2023) dedicou-se a estudar um projeto de qualidade de vida no trabalho implementado em instituição pública brasileira, Receita Federal do Brasil (RFB); e o estudo de Nascimento (2021) observou a liderança transformacional e autoliderança como potenciadores de bem-estar em contexto de teletrabalho, sendo 70,09% da amostra estudada de teletrabalhadores brasileiros.

A Figura 4 demonstra a origem das instituições de ensino que concentraram produções acadêmicas centradas em captar as percepções, comportamentos e níveis de qualidade de vida no teletrabalho durante o período pandêmico:

Figura 4 - Produções acadêmicas por região de origem das instituições de ensino



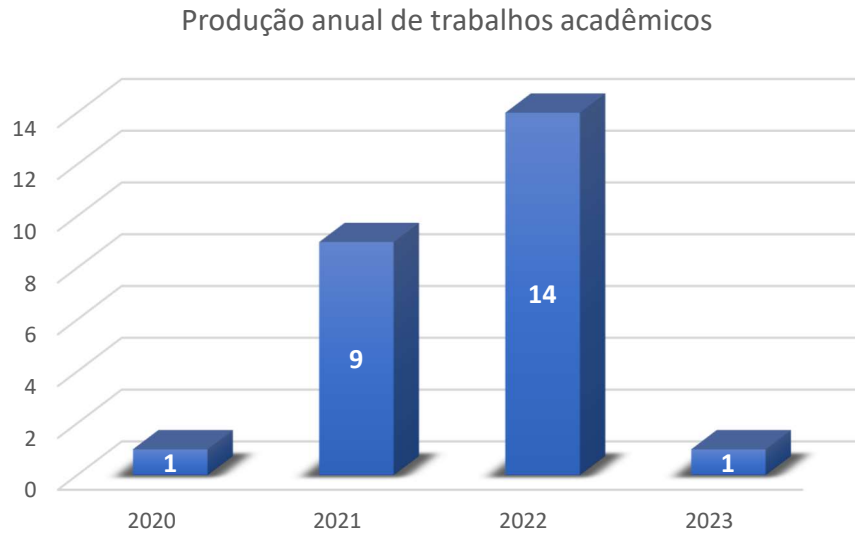
Fonte: Elaborado pela autora

Das 25 pesquisas, observa-se grande concentração de publicações em 2021 e 2022, as quais correlacionam-se dentro das expectativas com o período de implantação e/ou ampliação do teletrabalho com as medidas decorrentes da pandemia. Apesar de o isolamento social ter sido decretado no Brasil em março de 2020, o desenvolvimento e publicação dos estudos identificados por esta pesquisa não poderiam ter sido realizados em período prévio, sendo a fase inicial da pandemia o palco para aplicação, coleta e análise de dados cujas publicações somente se dariam em momento posterior.

Nesse sentido, era esperado que a concentração maior dos estudos tivesse publicações a partir de 2021, tratando da implantação/ ampliação do teletrabalho e relacionando-o de alguma maneira à pandemia de Covid-19. Resta evidente, portanto, que a pesquisa científica sobre teletrabalho na Administração Pública ou no Setor Privado foi fortemente estimulada pelas circunstâncias impostas pela pandemia, a exemplo da adoção do trabalho remoto pelas organizações públicas como opção para manter as atividades em meio ao isolamento social exigido pela necessidade de conter a disseminação da doença.

Percebe-se, ainda, que a continuidade e extensão do período pandêmico durante o ano de 2021, intensificou ainda mais o interesse no campo de pesquisa, tendo as publicações do ano de 2022 excedido àquelas de 2021, consoante observado na Figura 5.

Figura 5 - Intensidade de publicações dos trabalhos sobre teletrabalho

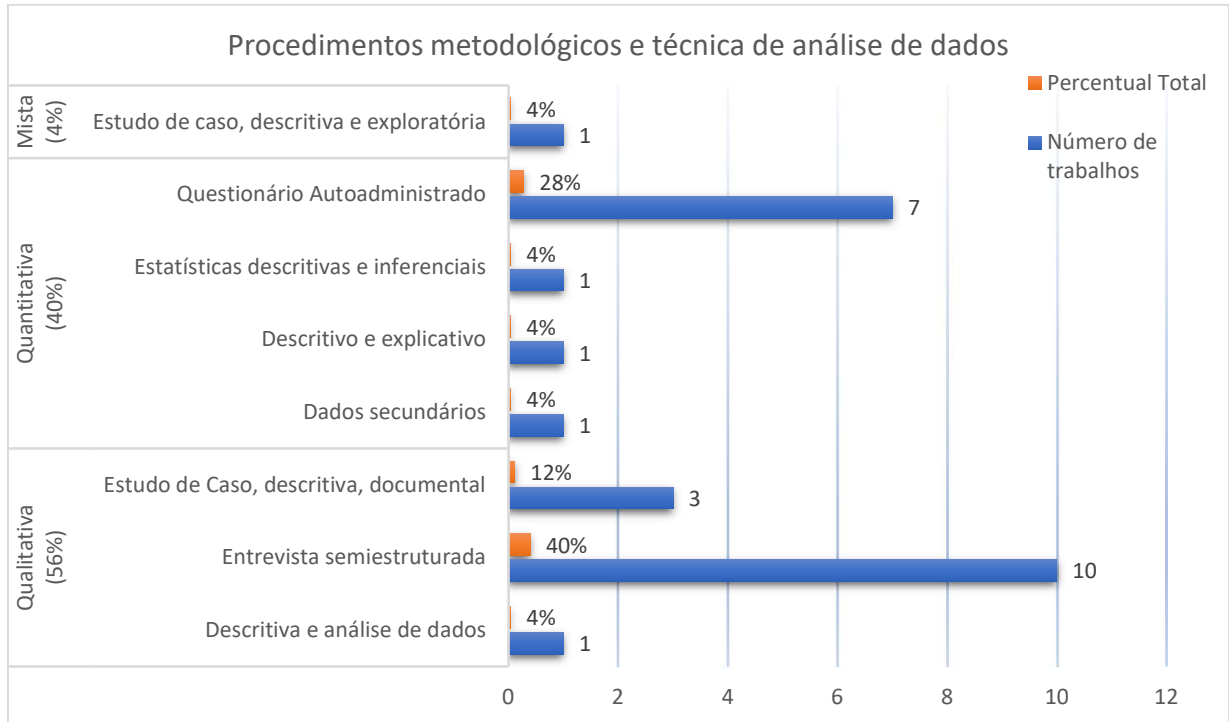


Fonte: Elaborado pela autora

No que se refere aos procedimentos metodológicos empregados nas pesquisas, diante das diferentes tipologias e variadas formas de caracterizá-las, realizou-se um levantamento com base no critério comumente utilizado nos estudos organizacionais, diferenciando entre métodos qualitativos e quantitativos. A maior parte das pesquisas adotou unicamente abordagem metodológica qualitativa, que representam 56% dos trabalhos publicados na área, sendo a entrevista semiestruturada a técnica mais escolhida para analisar os dados coletados nesse tipo de pesquisa. No total de todos os estudos, a escolha pela aplicação de entrevistas semiestruturada representa 40% da técnica de análise de dados aplicada aos estudos sobre teletrabalho na fase pandêmica.

As pesquisas com metodologia qualitativa, por outro lado, representaram 40% do total de estudos, com a aplicação de questionários autoadministrados representando 28% da técnica de análise de dados do total de todos os estudos. Há apenas uma pesquisa com procedimentos mistos, 4%, a qual realizou-se por meio de um estudo de caso com análise descritiva e exploratória, na Figura 6 restam demonstrados os dados analisados para esta conclusão.

Figura 6 - Procedimentos metodológicos e técnica de análise de dados



Fonte: Elaborado pela autora

Parte das pesquisas teve por objetivo investigar a fase de implantação do teletrabalho sob a perspectiva de teletrabalhadores quanto à qualidade de vida no teletrabalho, como as pesquisas de Moreira (2022), Vanderley (2022), Fayad (2021), Pereira (2023), Vieira (2022), Barreto (2022), Nascimento (2021), Carvalho (2021) e Borges (2021). Os outros estudos apresentaram a importância da *e-QVT* como vantagem adquirível a partir da implementação do teletrabalho.

Aspectos correlacionados aos impactos provenientes da mudança organizacional ocasionada pela implementação compulsória do teletrabalho foram o enfoque das pesquisas de Reis (2022), Gonçalves (2020), Souza (2022) e Rocha (2021). Os estudos de Machado (2021) e Pinto (2022) ocuparam-se de observar a importância da comunicação na implantação do teletrabalho. Analisam os desafios dos líderes e gestores, bem como na perspectiva do desenvolvimento de competências necessárias no teletrabalho Tormin (2022), Motta (2021), Carmo (2022), Melo (2022).

A pesquisa de Machado (2021), buscou identificar aspectos de sucesso na implementação do teletrabalho. Lima (2022), Bittencourt (2021), Santos (2022) e Magalhães (2022) buscaram alcançar a percepção dos teletrabalhadores no intuito de propor melhorias para a forma de trabalho flexível. Palacios (2021) promoveu um estudo de caso que resultou em

proposta de intervenção para a gestão organizacional e Antunes (2022) definiu dimensões de fatores de risco psicossociais.

Vanderley (2022) apresentou em seu trabalho contribuições para a tomada de decisão sobre a implantação do teletrabalho, tendo em vista, além das vantagens e desvantagens, dados relevantes sobre as condições de trabalho e o nível de satisfação de toda a comunidade que recebe esses serviços de forma remota, avaliando a percepção dos teletrabalhadores e dos prestadores de serviços. Apesar de o estudo ter gestores na amostra, não houve diferenças significativas entre grupos com gestores. Ao analisar as entrevistas, o autor percebeu a necessidade de os sistemas de comunicação integrados serem melhorados, tornando-se o principal canal de atendimento, permitindo o autoatendimento, a redução do tempo de resposta e a diminuição das demandas para os teletrabalhadores. Como contribuição para a gestão, destacam-se pontos positivos da instituição como a satisfação das exigências dos servidores em relação às solicitações de equipamentos, a disponibilidade dos servidores para melhor atender seus clientes, como sugestão de melhorias de acordo com a percepção dos trabalhadores relacionou-se: criar comitês internos para avaliar o cumprimento das melhorias e atualizações dos sites.

A pesquisa de Machado (2021) ocupou-se em analisar a Gestão do Trabalho Remoto em Empresas Inovadoras com base nas práticas das Startups Unicórnios, a fim de identificar os fatores de sucesso para proposição de modelo de implementação do teletrabalho a considerar os seus impactos em nível organizacional, grupal e individual. Neste sentido, os fatores de sucesso para implementação do trabalho remoto iniciam-se pela força de trabalho e capital humano, ainda, a comunicação tornou-se a base da construção desta relação de trabalho entre funcionários e gerentes, permitindo a organização avaliar o desempenho, apresentar feedbacks e traçar estratégias, a comunicação de forma assertiva e clara entre os membros da equipe é considerado o principal fator de sucesso para a gestão de equipes que atuam remotamente, deve existir a comunicação de alinhamento para garantir que os colaboradores estejam no mesmo caminho de crescimento esperado pelas organizações. O autor destaca que as organizações precisam alinhar ações e práticas nas áreas de gestão de pessoas, gestão de relacionamento, gestão de processos, gestão do conhecimento para que seja possível implementar, combinando três aspectos, a decisão do funcionário, a decisão do gestor / gestor de dar aos funcionários a oportunidade de trabalhar remotamente e introduzir efetivamente essa forma na organização. A capacidade do gestor em determinar indicadores de eficiência e eficácia para a equipe é a solução mais adequada para manter a comunicação coordenação e transferência de informações entre os participantes.

Dos planos de adaptação ao trabalho remoto identificados na referida pesquisa, foram apresentados como pontos em comum para o sucesso na implementação do teletrabalho a boa comunicação, o estabelecimento de rotinas, o diálogo transparente com os líderes, por meio de videochamadas periódicas, o que garante que haja uma sensação de confiança e estabelece um grau de envolvimento das equipes e indivíduos. O trabalho aponta que é necessário entender um pouco da cultura de um funcionário remoto, como ele costuma expressar satisfação ou insatisfação, sendo um aspecto impactante ao gestor e que precisa gerenciá-lo a distância. Também se verificou que as startups estudadas adotaram alguns procedimentos de gestão, tais como: a) estabelecimento de data e horário para conversas exclusivas com cada colaborador e equipes a partir de um cronograma de videoconferências, b) criação de formulário com checklist ou perguntas para serem debatidas em conjunto, c) escuta ativa dos gestores com suas equipes, d) equipe informada com as novas estratégias, diretrizes e decisões organizacionais, e) distribuição das atividades para a comunicação organizada e a garantia da execução do que foi planejado; f) oferecer incentivo e motivação as equipes e oferecer uma relação positiva e de esperança entre os membros da organização, e, g) cultivar uma abordagem proativa criando laços de confiança e familiaridade entre todos os envolvidos.

A autora Gonçalves (2020) observou as percepções dos gestores frente a mudança organizacional aplicando a Escala de Atitudes Frente à Mudança adaptada ao contexto do Teletrabalho observados os três fatores: ceticismo, temor e aceitação. Os dois primeiros fatores, ceticismo e temor, descrevem atitudes negativas e o fator aceitação descreve uma atitude positiva frente a mudanças organizacionais. Ao analisar os fatores de forma agrupada, tem-se que ceticismo e temor tendem a aumentar ou diminuir em conjunto e que o fator aceitação possui correlação negativa com os demais fatores, ou seja, a aceitação tende a aumentar à medida que o ceticismo e o temor diminuem, assim, a atitude de aceitação se mostrou mais evidente em gestores com mais experiência com o teletrabalho e a atitude de ceticismo menor naqueles com menor contato com a modalidade. A pesquisa fornece a visão de que os gestores de teletrabalhadores têm essencialmente as mesmas competências que os gestores de colaboradores presenciais, mas que é desejável que os gestores tenham ou desenvolvam melhores competências de comunicação, empatia e utilização das TIC. Além de um perfil de gestão mais flexível e orientado para resultados, o estudo constatou que a implementação do teletrabalho nas organizações estudadas poderia ser interpretada como uma mudança organizacional com maior probabilidade de sucesso quando os indivíduos a encaravam de forma sistemática e planejada. A conclusão do trabalho defende que as organizações são

incentivadas a adotar mecanismos que possam ajudar os gestores a compreender melhor o teletrabalho e a planejar uma implementação eficaz.

Tormin (2022) implementou estudo buscando identificar as principais vantagens e desvantagens apontadas a partir da percepção dos gestores públicos em cargos de direção, chefia ou assessoramento superior. Dentre as 22 vantagens identificadas, estão contempladas as seguintes: “diminuição de custos para a organização”, “aumento de produtividade”, “deslocações reduzidas” e “maior qualidade de vida”. Já, dentre as 12 desvantagens listadas, as mais citadas nas entrevistas realizadas foram “dificuldade em supervisionar e coordenar o trabalho”, “isolamento profissional”, “limitação para determinadas funções” e “falta de preparo para o teletrabalho”. Como contribuição para a gestão, sugeriram-se algumas intervenções, quais sejam: conduzir um projeto piloto de teletrabalho; avaliar o estabelecimento ou formalização de parcerias com organizações profissionais; compreender a capacidade do projeto piloto e monitorizar os resultados com o objetivo de aconselhar o Painel sobre a implementação eficaz do programa; monitorar metas e resultados e oferecer formação especializada em teletrabalho e gestão remota.

O estudo de Pinto (2022) dá enfoque principal à importância da comunicação organizacional, interna ou externa, e analisa os dados obtidos em sua pesquisa a partir dos aspectos de: Implantação do regime de teletrabalho; Gestão à distância; Eficiência das atividades à distância; Canais de comunicação interna; Limitações da comunicação interna à distância; Gestão estratégica da comunicação. O estudo aponta, dentre as competências necessárias ao líder remoto estão a comunicação clara, o feedback, o estabelecimento de uma relação de confiança com os liderados e a capacidade de motivar e inspirar. Na percepção desses gestores, há necessidade de realização de ações e treinamentos voltados à capacitação dos gestores, porém, eles acreditam conduzir a gestão dos trabalhos remotos de maneira adequada, em razão das experiências gerenciais práticas desenvolvidas no próprio órgão ou em experiências profissionais passadas. Ademais, apresenta-se a percepção de que a gestão à distância não demanda maiores esforços que a gestão presencial, mas apresenta novos desafios a serem superados, dentre os quais, destaca-se dificuldades de interação e convívio social entre os membros das equipes remotas.

No órgão pesquisado, a aferição das atividades ocorre por meio dos sistemas informatizados de acompanhamento processual, o que viabiliza a mensuração das atividades desenvolvidas e afasta subjetividade no controle de produtividade. Os gestores pesquisados demonstraram preocupação quanto à segurança da transmissão de documentos e informações institucionais por meio de canais não oficiais, e apontaram dentre os desafios de comunicação

interna com equipes remotas, a ausência de limitação temporal para comunicações, indicando que há dificuldades para estabelecer contato com os membros da equipe, o que é uma limitação da comunicação à distância. Outro destaque apontado por gestores é que a personalidade dos indivíduos também tem o condão de influenciar na percepção das comunicações e, conseqüentemente, no desempenho das atividades institucionais, motivo pelo qual o desajuste do processo perceptivo entre os comunicantes pode originar ruído pela superestimação da mensagem transmitida.

Sob a perspectiva do gerencialismo e da inovação em serviços, Palácios (2021) desenvolveu pesquisa observando no questionário dois atributos, visto que o trabalho remoto afeta o servidor público tanto em sua vida pessoal como na profissional, indicando a presença de melhoria ou dificuldade relacionada às questões aplicadas. A contribuição do estudo dá-se mediante proposta de intervenção a partir da percepção dos impactos de melhoria notados pelos entrevistados. Na percepção dos gestores a produtividade, a agilidade na resposta ao contribuinte e o aumento na quantidade de fiscalizações ficaram abaixo do esperado, no entanto, os gestores entenderam que as reuniões se tornaram mais céleres, houve uma comprovação que o cargo de auditor fiscal não necessita ser 100% presencial, gerou maior rapidez na entrega dos processos da carga do servidor e proporcionou um aumento do feedback, por parte dos gestores, a respeito das atividades executadas por meio eletrônico.

Quanto às desvantagens esperadas no teletrabalho, o autor identificou como impactos negativos a sensação de aumento na dificuldade de cobrança de processos atrasados ou não entregues e dificuldade de contato por ausência de um horário de trabalho bem definido. Outros impactos de melhoria notados pelos gestores foram a pouca necessidade de espaço físico para a execução das tarefas, melhoria da qualidade de vida dos servidores, Ensino à Distância – EAD como alternativa para capacitação e aumento no grau de motivação dos servidores na execução das atividades. Quanto às principais dificuldades sentidas durante a realização do teletrabalho, foram economia de recursos abaixo do esperado, vulnerabilidade na segurança de dados disponíveis e a necessidade de uma regulamentação adequada.

A pesquisa de Souza (2022) embasou-se em aspectos provenientes da mudança organizacional e da resistência da força de trabalho, e, a partir disso, identificou sete categorias analíticas que afloraram da pesquisa realizada e os aspectos encontrados na percepção dos gestores em cada categoria: i) grau de vinculação à instituição – todos os participantes demonstraram uma forte vinculação com a instituição em que atuam; ii) percepção dos impactos decorrentes da virtualização do trabalho e do home office – os entrevistados reconhecem que a virtualização e o trabalho remoto são medidas necessárias no mundo moderno e podem se



constituir em ferramentas úteis, não só para o aumento da qualidade de vida do trabalhador, como também para o ganho de produtividade das organizações; iii) percepção acerca da necessidade da mudança da estrutura organizacional da Procuradoria Geral da Fazenda Nacional – PGFN – os gestores demonstraram consciência da necessidade de uma reorganização da instituição, de forma a equalizar e especializar a distribuição do trabalho entre as unidades e fornecer melhores condições para o cumprimento da missão institucional do órgão; iv) percepção de efeitos negativos da mudança – a percepção é de que a desterritorialização também dificulta alguns processos de trabalho locais, sobretudo, com relação à administração da unidade; v) percepção sobre o modo como foi operacionalizada a mudança – percebeu-se que a imposição *top down* de mudanças desagradou e desestimulou parte da força de trabalho do órgão, evidenciando a importância da ampla participação do pessoal nos processos de transformação organizacional; vi); resultados esperados com a mudança – os gestores demonstram resignação com a mudança e o direcionamento escolhidos pelo órgão, afirmando ser um caminho necessário, apesar dos pesares; e vii) um outro olhar sobre a mudança – traz a reflexão da mudança como janela de oportunidade para crescimento profissional.

Antunes (2022) define dimensões de fatores de risco psicossociais, destacando-se: a intensidade e tempos de trabalho; as relações sociais no trabalho, principalmente no teletrabalho parcial; durante a pandemia, amplificaram-se as exigências emocionais; questões associadas à interface casa e trabalho; e a necessidade da cooperação e das relações de confiança entre os indivíduos. Observação importante apontada pelo estudo é que a organização do trabalho real não é a mesma que a prescrita o que gera distorções no estabelecimento de metas e distribuição do trabalho ao longo do tempo. Um dos riscos do teletrabalho é a individualização, favorecendo a compartimentação do trabalho, o egocentrismo, enfraquecendo o senso de solidariedade.

Sobre o aspecto da individualização do trabalho a autora interpreta que esta não deve ser confundida com a autonomia, que é complexa e depende de condições culturais e sociais, um fator essencial para realização do teletrabalho. Dentre os desafios relacionados como responsabilidade da gestão do teletrabalho, aponta-se o gerenciamento de uma força de trabalho que esteja trabalhando em parte remotamente e em parte pessoalmente: é imprescindível às empresas repensar como o trabalho é feito, decidir quais funcionários e funções são mais adequados ao trabalho remoto, e reconfigurar e repensar o local de trabalho, considerando a especificidade e complexidade de cada atividade desenvolvida.

A pesquisadora Pereira (2023) analisa o projeto “Espaço de Fala” da Receita Federal do Brasil durante a pandemia como programa que busca a melhoria da qualidade de vida no setor

público, sob a perspectiva do comprometimento organizacional afetivo. Destaca-se neste estudo a preocupação do Órgão em fomentar um programa cujo objetivo preceituava-se em promover qualidade de vida e melhoria da saúde física e mental dos funcionários públicos, uma intervenção para incluir funcionários públicos e colaboradores, de modo a criar presencialmente ou virtualmente um espaço de fala no trabalho a fim de tratar temas que possibilitassem o desenvolvimento interpessoal dos indivíduos e de forma concomitante, apoiar os colegas que estivessem passando por dificuldades profissionais ou pessoais diante da crise sanitária pela qual todos estavam passando. A percepção da pesquisa concluiu que o projeto em si, possibilitou aos funcionários “acolhidos”, reagir positivamente às iniciativas realizadas, aumentando a sua percepção de melhora da qualidade de vida no trabalho e bem-estar dentro da organização mesmo no período pandêmico. Nesse contexto, os teletrabalhadores tiveram a oportunidade de experimentar o compartilhamento de suas emoções, passando a ter um sentimento de pertencimento, conforme foi demonstrado nas avaliações da pesquisa qualitativa.

Como principal contribuição, o estudo apresenta um direcionamento para a gestão de pessoas no setor público sobre a temática de QVT quanto ao comprometimento e a forma como o funcionário percebe as relações dentro do seu contexto de trabalho e como interpreta a disponibilidade da instituição em retribuir suas atitudes em favor desta, tende a afetar o seu nível de comprometimento com o trabalho e com a organização.

A pesquisa de Vieira (2022) se ocupa de estudar aspectos relacionados ao bem-estar no trabalho como um conceito que integra três dimensões: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. A hipótese testada no estudo intencionou identificar melhores índices de bem-estar vividos por aqueles que vivenciaram a perspectiva do enriquecimento trabalho-família, sendo considerados os estilos de liderança orientados pela tarefa e para pessoas como preditores positivos do bem-estar autodeclarado, sendo utilizado como instrumento um questionário composto pelas Escalas de Bem-estar no Trabalho (EBET), conflito família e heteroavaliação de Estilos de liderança. Os resultados da pesquisa identificaram que o fator ‘realização’ parece ser a variável mais expressiva de bem-estar no teletrabalho, pois os servidores percebem capacidade de desenvolver suas habilidades e potenciais no teletrabalho. A segunda média mais expressiva foi o do afeto positivo.

Outro aspecto ressaltado por Vieira (2022) é o tratamento de forma amigável pelas suas chefias, o que influencia no bem-estar e motivação dos colaboradores. Como ponto negativo, o sentimento de isolamento. Quanto às correlações entre as variáveis ‘bem-estar’, ‘arranjo trabalho-família’ e ‘estilos de liderança’, foi possível constatar uma correlação positiva forte entre ‘afeto positivo’ e ‘realização’, ou seja, teletrabalhadores que se sentem realizados no seu

ambiente de trabalho tendem a conseguir melhor desenvolver suas habilidades e superar desafios. Quando há conflito trabalho-família ou família-trabalho, isso provavelmente influencia no bem-estar do colaborador, e tende a influenciar, também, na satisfação do teletrabalhador e alterar o seu desempenho. Independentemente do estilo de liderança adotado, os servidores parecem sentir-se realizados, ambos os estilos de liderança parecem diminuir o conflito trabalho-família nos teletrabalhadores. Há de se registrar, no entanto, que resultados obtidos apresentaram heterogeneidade nas respostas, indicando que há diferentes posturas na administração pública a depender do contexto organizacional de trabalho.”

De acordo com o estudo realizado por Santos (2022), foram encontradas correlações significativas entre diferentes dimensões do clima organizacional. As dimensões que apresentaram correlações fortes foram: comunicação e condições de trabalho, comunicação e liderança, condições de trabalho e liderança, e condições de trabalho e comprometimento empresarial. Por outro lado, foi observada uma baixa correlação entre comprometimento empresarial e liderança, assim como entre comprometimento empresarial e satisfação.

Esses resultados sugerem que todas as dimensões do clima organizacional estão inter-relacionadas e influenciam umas às outras dentro da amostra estudada. Isso indica a importância de se considerar múltiplos fatores ao analisar o clima organizacional e que melhorias em uma dimensão podem ter impacto em outras áreas do ambiente de trabalho.

Nascimento (2021) formulou hipóteses para observar se a liderança transformacional estimula o desenvolvimento da autoliderança no teletrabalhador e se autoliderança aumenta a sensação de bem-estar do teletrabalhador. A perspectiva do estudo considerou o bem-estar afetivo como o componente mais importante para o bem-estar psicológico do trabalhador, pela interrelação que ela possui com diversos aspectos do local de trabalho, como satisfação, esgotamento profissional, conflito trabalho-família e sucesso, sendo que a dimensão da liderança transformacional foi avaliada a partir das seguintes variáveis quantitativas: visão articulada, comunicação inspiradora, estímulo intelectual, liderança de apoio e reconhecimento pessoal. Ao verificar a correlação entre a variável “liderança transformacional” e “bem-estar no trabalho” para perceber se este estilo de liderança influencia o bem-estar psicológico do trabalhador, o autor concluiu que quanto maior o perfil transformacional do líder, maior é o comportamento de autoliderança de seus liderados, porém alguns comportamentos de autoliderança se desenvolvem sem influência do comportamento dos líderes. O resultado sugere que a sensação de bem-estar no trabalho pode ser estimulada no trabalhador, são importantes indícios para direcionar comportamentos específicos no trabalhador e obter as vantagens a eles relacionadas.

A pesquisa de Borges (2021) apresenta a importância da adoção de boas práticas de recursos humanos focadas na gestão comportamental que promovem ações de humanização da força de trabalho, a fim de que gestores alinhem as expectativas da organização e as apresentadas pelos empregados através de feedback. O estudo identificou que os gestores precisam desenvolver a confiança em seus teletrabalhadores, focando nos resultados e não nos processos estabelecendo demonstração de confiança nas atividades do colaborador em trabalho remoto. Como indicadores para a melhoria de gestão o estudo apontou os diversos meios de comunicação utilizados simultaneamente pelos colaboradores, a ausência de infraestrutura para a realização das tarefas em teletrabalho, e conseqüentemente apresentou pontos de atenção a serem observados pelas organizações como a preocupação com segurança advinda das questões ergonômicas e tecnológicas, a falta de convivência presencial com os colegas, o prazo de adaptação ao teletrabalho, a necessidade de novos treinamentos ligados à comunicação e feedback, gestão de mudanças e gestão do tempo.

A pesquisadora Barreto (2022) se propôs a estudar o estado da arte quanto à produção internacional na temática de liderança no contexto do teletrabalho, bem como a mudança organizacional ocasionada pela implementação deste teletrabalho sob a atuação estratégica das práticas de Gestão de Pessoas e a produção acadêmica quanto à qualidade de vida no cenário do teletrabalho. A autora identificou existência lacuna de pesquisas e propostas que tenham implicações práticas para os indivíduos, organizações e sociedade, sobre *e-QVT*. Em sua pesquisa, propôs o modelo para averiguar a relação existente entre a liderança como variável preditora, as práticas de GP como variável mediadora e a *e-QVT* como variável dependente, utilizando para isso as escalas de heteroavaliação de estilos de liderança (EHSL), a escala de práticas de GP e Escala de *e-QVT*.

Como resultados relevantes a autora supracitada verifica o modelo de liderança focado em pessoas (LP) como o melhor preditor da variável de Práticas de GP, apoiando a ideia de que os estilos de liderança no trabalho remoto são críticos para a promoção da QVT, que deve ser fortalecida pela relação em que líderes e equipes confiam uns nos outros, a liderança é baseada no relacionamento e centrada nas pessoas. O estudo fornece aos gestores públicos um diagnóstico científico de uma sólida compreensão dos principais pontos de atenção na gestão de funcionários públicos em trabalho remoto, principalmente relacionados ao envolvimento de profissionais de liderança e gestão, para os quais tem sido demonstrada a relevância das práticas de GP para influenciar o relacionamento entre liderança e QVT, em que a preocupação com as pessoas desempenha papel fundamental na manutenção da qualidade de vida e do desempenho dos colaboradores.

O objetivo geral da pesquisa de Rocha (2021) foi investigar se mudanças abruptas do trabalho presencial para o teletrabalho aumentam a sobrecarga cognitiva do gestor e dificultam a tomada de decisão de risco em momentos de crise. Como resultados apontados, a autora identificou a multitarefa de modo negativo pelo acúmulo com atividades domésticas e de cuidados com os filhos, o que motivou interrupções e distrações, oportunizando a ocorrência de componentes-chave da sobrecarga cognitiva. A mudança também ocasionou aumento na demanda de trabalho, identificando em sua tese uma preferência do grupo de gestores em manter a vida doméstica e o trabalho separados, pois não se percebeu o benefício de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, mesmo que as atividades pudessem ser realizadas remotamente.

Outro achado importante relaciona-se com a sobrecarga de informações. O estudo considerou que a sobrecarga de informações era fator causador da sobrecarga cognitiva vez que o grupo estudado apresentou preferência pela recepção do maior volume de informação, para realizar o processo de filtragem. No entanto, o comportamento pode gerar carga cognitiva elevada por ocasionar ao gestor realização de tarefas irrelevantes, ao contrário de se concentrarem na tomada de decisão. Em relação às variadas fontes e informações repetitivas ou ambíguas, os entrevistados concordam que podem causar exaustão e sobrecarga, dificultando a tomada de decisão. Como conclusão a pesquisa apresenta que a diminuição da sobrecarga cognitiva promove ganhos de produtividade, desempenho, aprendizagem, inovação e bem-estar do tomador de decisão, além de minimizar a possibilidade de prejuízos por conta de uma decisão mal tomada.

O foco na análise de Lima (2022) esteve ancorado em 4 categorias fundamentais: Carga horária e custos pessoais do home-office; Isolamento social e empatia entre os colaboradores; Produtividade e monitoramento do trabalho; Orientações técnicas sobre sistemas e sobre o processo de trabalho. Assim, a autora alcançou uma análise geral da percepção tanto da gestão quanto dos trabalhadores, vivenciando o teletrabalho como experiência positiva, pois houve relatos de maior produtividade, horário flexível, objetividade nas reuniões, além de ferramentas apropriadas para acompanhamento de demandas, tanto da equipe quanto individual. Um ponto de inflexão, para gestores e não gestores, que foi a falta de interação social, presente em 89% dos relatos.

A autora apresenta, ainda, percepção dos gestores quanto às orientações por meio de reuniões semanais instituídas pela coordenação e o processo de trabalho já era estruturado pela gestão, destacando-se que “ao migrarem a equipe para o teletrabalho não houve dificuldades de gerir o fluxo de trabalho e das metas pactuadas, o que foi acompanhado por meio de várias ferramentas que foram sendo aprimoradas nesse período de home office.”

Bitencourt (2021) dedicou-se a: identificar se os servidores se adaptaram ao teletrabalho; descrever como eles se sentem diante dessa nova forma de trabalho; analisar os impactos dessa modalidade na rotina diária desses servidores. Os achados do estudo corroboram com a literatura no aspecto em que todos concordam que havia maior sensação de pertencimento à organização na modalidade trabalho presencial. Em relação a trabalhadores ocupantes de cargo de chefia, a tendência é concordarem mais com o fato de haver maior reconhecimento profissional antes da pandemia. Dentre os que não possuem cargo de chefia, a maior parte concorda que os meios de comunicação na modalidade de trabalho remota, permitem conversar sobre as demandas de trabalho, ainda que informalmente, sem prejuízo do que era antes da pandemia. Além disso, há relato da sobrecarga de atividades e desgaste emocional já que eles são influenciados diretamente pela desconfiança dos seus diretores e do povo sobre as suas atuações éticas.

O enfoque da pesquisa de Motta (2021) foi identificar a assimilação dos gestores quanto à realização da liderança de forma remota e as competências necessárias ao grupo a fim de contribuir com o desenho para modelos de gestão a distância. A autora se ocupou de analisar o discurso dos gestores sob os aspectos de atuação gerencial, processos internos, instrumentos e práticas de gestão, Relações Interpessoais, Equilíbrio entre vida pessoal e profissional, Engajamento no e com o trabalho, Desempenho e Competências Gestão Presencial. Dentre os tópicos analisados, dá-se destaque à percepção de ganhos com a experiência de gestão a distância e da atuação em home office, pois os gestores entendem que o processo requer maior amadurecimento do colaborador que passa a agir com maior autonomia profissional. Entre as preocupações relatadas, está manter a interação e relacionamento com o time, acompanhar as equipes realizando visitas totalmente de forma remota. Os gestores sentem-se com mais demandas, pois além do acompanhamento da equipe tem outros projetos com parceiros de áreas que precisam ser realizadas. Apontaram, ainda, a dicotomia entre o ganho no acompanhamento dos filhos, na presença familiar, na redução de tempo gasto com deslocamentos e os desafios de conciliar as tarefas domésticas, educação e acompanhamento dos filhos com as demandas do trabalho. Dentre as similitudes encontradas entre gestores e equipes o estudo apontou a oportunidade de proximidade, mesmo na distância, pois conseguiram utilizar os dispositivos virtuais para realizar encontros individuais e reuniões em grupo, que pode afetar no desempenho geral da equipe.

O estudo de Moreira (2022) objetivou analisar como o teletrabalho afeta a qualidade de vida dos trabalhadores e o desempenho econômico e financeiro das organizações. O estudo comparou as respostas dos trabalhadores com as percepções apresentadas pelos gestores nas

dimensões: Fronteiras entre o trabalho remoto e a vida familiar / Infraestrutura (TI, Instalações, Mobiliário, Segurança e ergonomia); qualidade de vida e o trabalho remoto; e trabalho remoto e o desempenho econômico e financeiro organizacional. O estudo identificou as percepções de gestores quanto à melhoria da produtividade na modalidade remota, consideram que o trabalho remoto possibilita melhor gerenciamento do tempo, menos interrupções, reuniões mais produtivas, boa adaptação, foco na entrega e menos perda de tempo com deslocamentos. Em sua maioria, percebem que a motivação e satisfação dos empregados aumentam, uma vez que a modalidade permite melhora na qualidade de vida, proximidade com a família, maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, menos estresse com deslocamentos. Quanto aos resultados econômico-financeiros, gestores entendem que o trabalho remoto reflete positivamente nos resultados da empresa, justificam que empregados satisfeitos e motivados produzem mais e conseqüentemente geram melhores resultados.

Moreira (2022) pontua, ainda, que, diferentemente de estudos anteriores, os gestores entrevistados apontaram que a modalidade remota não causa distanciamento entre o empregado e superior hierárquico, não causando, portanto, perda de status, e o teletrabalhador não fica em desvantagem em relação ao trabalhador presencial no que se refere ao reconhecimento profissional, no entanto a literatura aponta que uma das principais preocupações dos gestores é relativo à dificuldade de acompanhamento do desempenho dos empregados e os impactos que podem gerar nas perspectivas individuais de carreira. Como similitude entre gestores e não gestores, apontamentos sobre os recursos tecnológicos facilitarem a comunicação, interação e acompanhamento, mas que a convivência presencial possibilita ao gestor avaliar sentimentos e percepções com mais facilidade do que a distância. Há uma tendência pela preferência da modalidade híbrida de teletrabalho. Com relação a redução de custos, 100% dos gestores concorda haver reduções de custo nas despesas administrativas organizacionais. Com relação a eficiência do acompanhamento do desempenho do empregado, todos os gestores entrevistados responderam que sim, o monitoramento do desempenho do empregado na modalidade remota de trabalho é efetuado de forma eficiente. Os gestores percebem que o subordinado não precisa ser supervisionado para ser produtivo e que as entregas acordadas são determinantes de desempenho. Destacam ainda, existir um amadurecimento nas relações de trabalho, com elevação significativa no grau de confiança entre as partes, empregado e gestor.

A pesquisa de Reis (2022) estudou o teletrabalho com enfoque na mudança como um processo dinâmico em movimento constante de acordo com as etapas estabelecidas no modelo de Lewin: Descongelamento (*Unfreezing*); Mudança (*Change* ou *Moving*); e Recongelamento (*Refreezing*). Ao longo dos diagnósticos, também foi possível identificar e analisar semelhanças

e contrastes entre as visões de Gestores, Supervisores e Funcionários sem cargos de gestão sobre o modelo de Home Office. Os resultados da pesquisa ainda trazem contribuições acerca da necessidade de novas práticas de gestão à distância, quanto à utilização de ferramentas oficiais de comunicação adequada ao contexto dos teletrabalhadores. O estudo identificou uma citação não encontrada na literatura precedente e considerada como desvantagem, relacionada à dificuldade de realização da Gestão do Conhecimento nesse tipo de modelo de trabalho flexível. Uma inovação da autora pautou-se em apresentar análise de dados visuais, observando o visual do ambiente de trabalho dos entrevistados foi importante e necessária para o aprofundamento de pontos que foram encontrados durante as entrevistas, principalmente aqueles relacionados à estrutura do ambiente. A pesquisa identificou assim que as organizações precisarão se preocupar e providenciar acomodações ergonomicamente apropriadas aos seus funcionários em Home Office, caso contrário, o desconforto gerado pela falta de estrutura individual pode acarretar o aumento de custos organizacionais, relacionados com tratamentos de saúde também com o aumento do absenteísmo.

O caminho traçado pela pesquisa de Fayad (2021) enriquece a pesquisa ao trazer aspectos evolutivos do desenvolvimento do trabalho a partir da Reestruturação Produtiva e desenhando a responsabilidade organizacional quanto à construção de aspectos da QVT permeados pela Ergonomia da Atividade Aplicada a QVT. O estudo aplicou no âmbito de uma Instituição de ensino a escala de *e*-QVT a fim de analisar a implementação do teletrabalho compulsório. Como resultado, o autor identificou o desafio para a gestão de pessoas em reorganizar a forma tradicional de estruturar modelos de trabalho, que precisa atentar-se às novas tendências às quais indicam que a flexibilidade é uma necessidade para a estratégia das organizações e com isso é possível vislumbrar novos horizontes quanto à versatilidade e autonomia para os trabalhadores. Em análise comparativa de grupos distintos de participantes da amostra entre servidores que ocupem cargo ou função de confiança e os que não ocupam, Fayad encontrou fator relacionado à sobrecarga de trabalho, que trouxe avaliações que indicam menos qualidade de vida no teletrabalho para os gestores e assessores. Assim, é preciso atentar-se à sobrecarga de trabalho para os assessores e líderes de equipe, visto que se estes se enquadrarem em uma zona de mal-estar no teletrabalho poderá haver impactos negativos para os liderados e para o trabalho como um todo.

O supracitado autor conclui que o teletrabalho é uma ferramenta de gestão estratégica para organizações públicas visto que pode apresentar bons níveis de produtividade e qualidade de vida dos servidores, se houver adequado planejamento do programa bem como se houver controle efetivo sobre as atividades postas em teletrabalho e o devido acompanhamento das



metas. Vale observar que quando o teletrabalho é optativo para os interessados na modalidade, pode se traduzir em mais bem-estar e benefícios para os trabalhadores públicos tais como: maior convívio familiar, autonomia de trabalho, redução de estresse e custos relativos ao deslocamento, flexibilidade para conciliar os horários e atividades profissionais e pessoais, entre outros. Ressalta-se que, para os gestores, os diagnósticos de Qualidade de Vida no Teletrabalho são ferramentas fundamentais para o feedback a respeito das condições de teletrabalho na instituição e servem de base para identificar falhas que devem ser corrigidas para melhorar os resultados do teletrabalho. Para os trabalhadores, os diagnósticos servem como espaço de participação na construção de melhores níveis de promoção de bem-estar e saúde na organização, trazendo resultados positivos tanto para o indivíduo quanto para o coletivo.

A pesquisa de Magalhães (2022) aprofundou-se em identificar aspectos do teletrabalho relacionados a condições materiais, benefícios, dificuldades, qualidades, avaliação das mídias digitais e desconfortos físicos, destacando as correlações associadas ao teletrabalho, conforme percebido pelos trabalhadores. O autor se ocupou em comparar elementos de ergonomia, observando diferenças nos tipos de mesas, cadeiras e webcam entre ocupantes de cargos ou não, e similitudes quanto ao uso de monitores. Ao comparar dificuldades e cargo de gestão, verificou-se que os que não possuem cargo de gestão identificaram-se mais com a Falta de compreensão sobre o teletrabalho por parte dos familiares, do que os ocupantes de cargo de gestão. Em relação ao desconforto e cargo de gestão, foi possível identificar que, quem possui cargo de gestão têm maiores desconfortos na Parte superior das costas (cervical) e ombro; e Braços e cotovelos, do que os que não possuem cargo de gestão. Outra comparação relevante apontou que os não gestores identificaram maiores Habilidades e Resiliência para trabalhar no ambiente digital, do que os ocupantes de cargo de gestão.

Como sugestões colhidas pelo autor, têm-se que os trabalhadores esperam: a criação de uma política mais clara do órgão quanto ao teletrabalho e fornecimento de recursos financeiros ou materiais necessários à sua realização; que a instituição deveria implementar o planejamento do teletrabalho, acompanhamento das atividades, aplicação de metas, monitoramento e gestão de resultados com sistemas de recompensa e premiações, estabelecendo normas e planos de trabalho com metas e indicadores de desempenho; realizar um mapeamento das funções a serem executadas, com definição de metas claras e objetivas e foco na comunicação da equipe, implementação de agenda e cronograma de atividades pelo gestor, respeitando o horário de trabalho, definição nos critérios de avaliação, gerenciamento e feedback.

Ao focar em estudar equipes virtuais, Carmo (2022) identificou as habilidades mais ressaltadas na literatura para o sucesso do trabalho remoto foram: confiança, comunicação,

colaboração, gestão de conflitos e compartilhamento, concluindo que o teletrabalho requer sim habilidades diferenciadas, as quais precisam ser treinadas para aumentar a efetividade dessas equipes mais virtualizadas. A partir dessas habilidades, a autora conduziu Estudo de Caso para identificar se os servidores e gestores concluíram os treinamentos elencados pela Organização, sobretudo a especificidade das capacitações para gestores como treinamentos estratégicos, no entanto, identificou que predominaram treinamentos adquiridos no mercado pouco adequados a realidade organizacional específica.

Carmo (2022) avaliou ainda os treinamentos introduzidos durante a compulsoriedade do teletrabalho e observou que os conteúdos foram relevantes para a adaptação dos teletrabalhadores e dos gestores de equipes na realização do trabalho a partir de casa, conciliando o trabalho-família. Entretanto, os treinamentos voltados para os teletrabalhadores sem cargo de gestão estiveram ainda muito inclinados a uma configuração individualizada, com conteúdo intrapessoais voltados para a autogestão, e não como membro de uma equipe virtual que precisa saber compartilhar tarefas e informações e se comunicar por meio de tecnologias. Nos treinamentos voltados para os líderes os conteúdos de liderança foram mais predominantes e envolveu mais habilidades de trabalho em equipe virtual. Como contribuições práticas e gerenciais da tese, a proposição de um novo agrupamento de habilidades facilita a identificação das habilidades que devem ser priorizadas para a preparação de líderes e equipes virtuais e podem ser mais facilmente aplicadas por gestores nas organizações e desenhistas instrucionais, na preparação de treinamentos ou diagnósticos para o trabalho virtual.

A pesquisa de Carvalho (2021) analisou os níveis de *e-QVT* Compulsório na percepção de trabalhadores e gestores de uma instituição pública federal. Os resultados mostram níveis preocupantes de sobrecarga causada pelo teletrabalho compulsório, especialmente para quem ocupa cargos gerenciais. Isto manifesta-se através de um aumento da carga de trabalho percebida e de uma maior necessidade de compromisso. Para melhorar estes indicadores no contexto do teletrabalho forçado, algumas estratégias podem ser adotadas, uma delas é o desenvolvimento de competências de liderança visando a gestão eficaz do trabalho e a melhoria dos processos de comunicação entre gestores e equipes. Além disso, é importante incentivar a participação dos trabalhadores na definição de atividades e objetivos para promover o desenvolvimento de competências técnicas, especialmente através da utilização de ferramentas complementares de comunicação e gestão do trabalho.

Melo (2022) estudou *e-QVT* sob a perspectiva da liderança no contexto do teletrabalho, das práticas de gestão de pessoas no teletrabalho, qualidade de vida no teletrabalho, aplicando as escalas de Liderança (EHEL), de Práticas de Gestão de Pessoas Pública e Escala de *e-QVT*

Compulsória. Assim, o autor pôde afirmar que tanto a liderança focada em resultados quanto a liderança focada em indivíduos são percebidas pelos funcionários das organizações estudadas e que, dessa forma, a liderança virtual requer mais criatividade, incentivo à tomada de decisões participativas e habilidade na utilização das TICs para que o trabalho possa ser monitorado de maneira adequada.

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

As conclusões da revisão nacional de trabalhos acadêmicos apresentam cenário mais exploratório em que os trabalhos qualitativos objetivaram principalmente: identificar o impacto do teletrabalho na qualidade de vida dos trabalhadores (Borges, 2021; Moreira, 2022), a partir das percepções dos profissionais (Fayad, 2021; Lima, 2022; Pereira, 2023; Tormin, 2022); descrever os principais desafios do teletrabalho (Carmo, 2022; Reis, 2022); analisar a gestão do trabalho remoto (Machado, 2021; Motta, 2021; Souza 2022); compreender o papel da comunicação interna utilizada pelos gestores (Pinto, 2022); analisar o teletrabalho do ponto de vista da regulamentação nacional e internacional (Antunes, 2022); e investigar se mudanças abruptas para o teletrabalho aumentam a sobrecarga cognitiva do gestor e dificultam a tomada de decisão (Rocha, 2021).

Ao apresentar as percepções de gestores ou a comunicação promovida por eles, os estudos propõem existência de peculiaridade ao grupo ocupacional, consoante lacunas apontadas no trabalho de Fayad (2021) e Carvalho (2021), em que na análise de grupos distintos quanto à ocupação de cargo ou função de confiança comparativamente aos que não ocupam, houve uma leve distorção relacionada à dimensão de sobrecarga de ocasionada pelo teletrabalho compulsório na aplicação da escala de *e-QVT*.

As percepções dos gestores apontadas pelos estudos analisados foram apresentadas mediante ausência de comparação com os não gestores:

Machado (2021): trouxe a percepção dos gestores de que a modalidade de trabalho influencia sua vontade de delegar e confiar nos funcionários, concluiu que os gerentes devem

determinar qual é o objetivo da organização e como as equipes buscam desempenhar suas funções e tarefas de acordo com a missão da empresa;

Tormin (2022): apresentou apenas a visão de gestores, que destacaram “diminuição de custos para a organização”, “aumento de produtividade”, “deslocações reduzidas” e “maior qualidade de vida”;

Pinto (2022): gestores relataram que nem todos os colaboradores têm perfil para atuação à distância, e apresentaram preocupação sobre a constituição de equipes exclusivamente remota, pois a distância não minimiza ruídos e nem facilita os processos comunicacionais.

Souza (2022): identificou a presença do sentimento de resistência à mudança e irresignação dos gestores com o engessamento que o modelo burocrático causa no serviço público.

Da mesma maneira, foram apresentadas perspectivas exploratórias cuja análise deu-se comparativamente com os grupos ocupacionais gestores e não gestores:

Fayad (2021): o estudo foi comparativo com não gestores, inferiu-se que os servidores gestores ou assessores perceberam uma carga de trabalho mais elevada e conseqüentemente a avaliação de qualidade de vida no teletrabalho se deu na faixa de mal-estar no trabalho;

Motta (2021): na comparação, foram encontradas maiores similitudes entre gestores e não gestores como manter a interação e relacionamento com o time e criar um ambiente de relacionamento pautado pela confiança entre líder e liderado. Com relação as tarefas da empresa, gestores relataram sentirem-se com mais demandas;

Lima (2022): ao confrontar os grupos ocupacionais de gestores e não gestores apontamento foi quanto à facilidade de adaptação de ambos os grupos ocupacionais. A percepção dos gestores de modo geral, as orientações eram passadas por meio de reuniões semanais instituídas pela coordenação e o processo de trabalho já era estruturado pela gestão. Destacaram que ao migrarem a equipe para o teletrabalho não houve dificuldades de gerir o fluxo de trabalho e das metas pactuadas;

Moreira (2022): a pesquisadora mostrou que os gestores e teletrabalhadores se assemelham ao julgarem que os recursos tecnológicos como a videoconferência facilita a comunicação, interação e acompanhamento, mas os gestores entendem que a convivência presencial possibilita avaliar sentimentos e percepções com mais facilidade do que a distância;

Reis (2022): como similitudes entre gestores e não gestores, os relatos indicaram a possibilidade de um modelo de Home Office híbrido. Ademais gestores que antes não realizavam o Home Office, sinalizaram maiores dificuldades na transição.

No rol de estudos quantitativos, dedicaram-se à comparação de grupos os seguintes estudiosos:

Bittencourt (2021): houve diferenças nas perspectivas de gestores que concordam com a afirmativa de que havia maior reconhecimento profissional no trabalho presencial, principalmente dentre os servidores técnico-administrativos que possuem cargo de chefia. De outro modo, os não gestores apresentaram, além da sobrecarga de atividades, um desgaste emocional;

Magalhães (2022): o pesquisador dedicou-se a encontrar diferenças quanto a aspectos de infraestrutura ergonômica dos grupos ocupacionais. Comparativamente em relação a aspectos individuais, concluiu-se que os gestores se identificaram mais com as Habilidades para trabalhar no ambiente digital, e os não gestores identificaram-se mais com a Resiliência;

Carvalho (2021): os gestores percebem que é necessário o desenvolvimento de competências específicas para o teletrabalho. Comparativamente, os não gestores apresentaram baixos níveis de *e-QVT* na dimensão Gestão do Teletrabalho, onde há aspectos de negociação de metas, a supervisão das atividades e a prática de feedback, enquanto os gestores apresentaram níveis críticos relacionados à sobrecarga decorrente do teletrabalho compulsório.

Assim, constata-se que há diferenças de percepção entre gestores e não gestores, o que é legítimo em relação à ocupação de função gerencial, posto que o papel do líder o incumbe de construir uma relação entre o teletrabalhador e realização de atividades/obtenção de resultados, de modo a alcançar os objetivos organizacionais, consoante as políticas e práticas intencionadas pela unidade de gestão de pessoas. Questiona-se, no entanto, até que ponto tais responsabilidades gerenciais impactam a percepção de qualidade de vida do gestor.

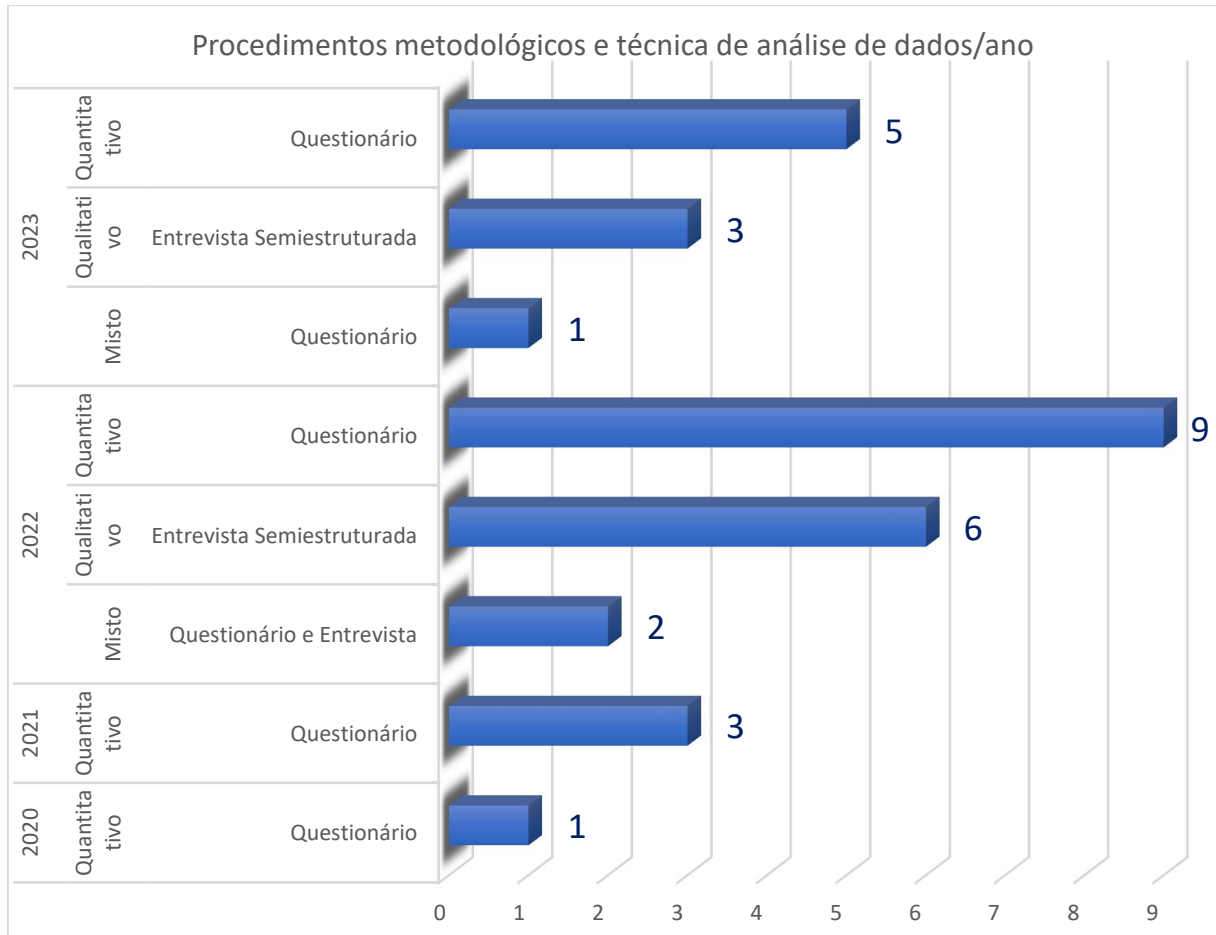
### ***2.3.3. Resultados e Discussões da RSL – Fonte: Artigos Nacionais e Internacionais***

O total de artigos sintetizados nesta fase resultaram em 30. Ocorre que na fase de leitura aprofundada, houve a exclusão de artigos, os quais não acrescentavam a este diálogo quaisquer perspectivas de visão do gestor ou contribuição para prática gerencial ou para a gestão organizacional mediante proposta de melhoria ou orientação de implementação de práticas contributivas com a qualidade de vida direcionada teletrabalhadores, gestores ou não.

A Figura 7 demonstra uma concentração de maior número de publicações, dentre os artigos selecionados, ocorridas no ano de 2022 e, apesar de o teletrabalho compulsório ocasionado pela pandemia estar recente, sendo relevante a realização de pesquisas exploratórias

sobre o assunto, é notável que houve preferência pela publicação de estudos com metodologia quantitativa de pesquisa, o que se revela a partir da análise do referido gráfico.

Figura 7 - Procedimentos metodológicos e produção por ano



Fonte: elaborado pela autora

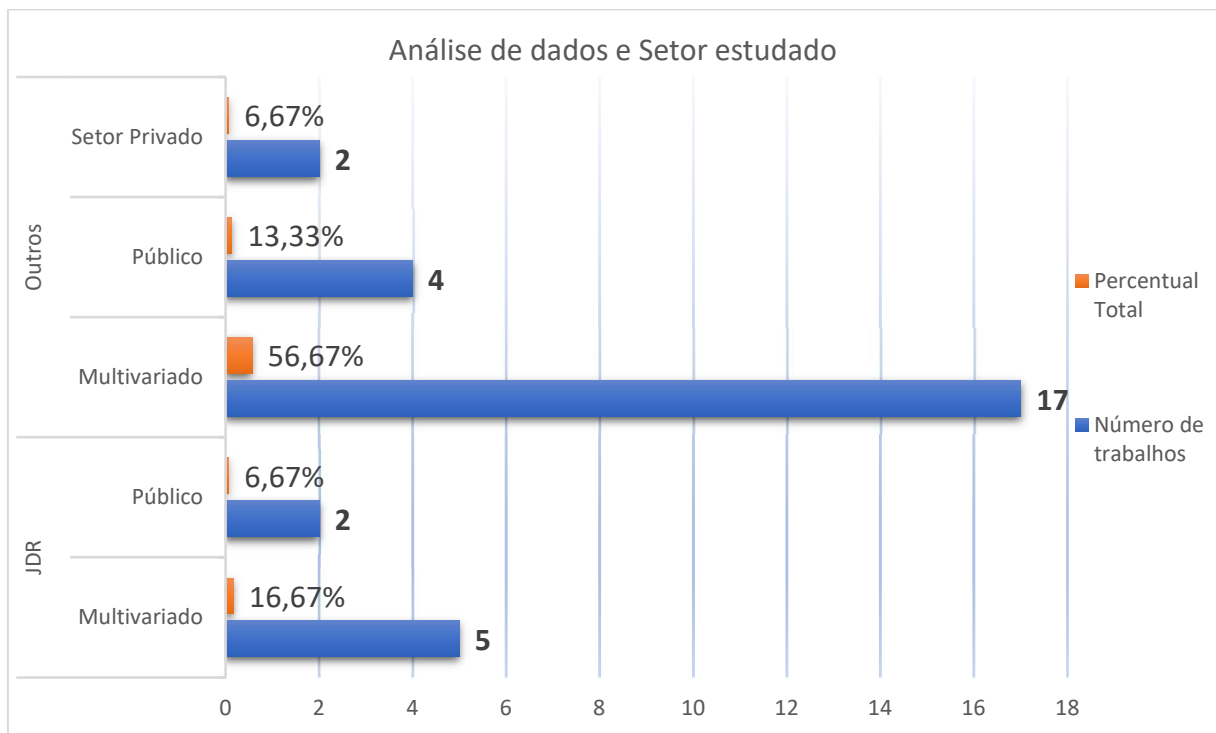
Da leitura dos artigos selecionados, foi possível perceber que boa parte dos pesquisadores, 23,33%, optaram por analisar os dados coletados sob a perspectiva do modelo *Job Demands-Resources* - JD-R para explicar as hipóteses estudadas quanto ao desgaste no trabalho e explorar as relações entre as exigências do trabalho, os recursos, o bem-estar e o desempenho dos colaboradores (Da *et al.*, 2022; Guidetti *et al.*, 2022; Kukumar; Alok; Banerjee, 2022; Miglioretti *et al.*, 2021; Rahul Paul; Khalid Perwez, 2023; Seinsche *et al.*, 2022; Shockley *et al.*, 2021).

Segundo Bakker e Demerouti (2014) o modelo JD-R parte do princípio de que todos os tipos de características do trabalho podem ser classificados em uma de duas categorias: (i) demandas do trabalho: definidas como aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que exigem esforço físico e/ou psicológico sustentado e estão,

portanto, associados a certos custos fisiológicos e/ou psicológicos. Embora as exigências do trabalho não sejam necessariamente negativas, podem transformar-se em obstáculo quando o seu cumprimento demanda um grande esforço; e (ii) recursos do trabalho: referem-se a aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que são necessários para atingir as metas de trabalho, reduzir as demandas do trabalho e os custos fisiológicos e psicológicos associados, ou estimular o crescimento, aprendizagem e desenvolvimento pessoal.

A maioria dos artigos sobre o teletrabalho buscou identificar o fenômeno da compulsoriedade independentemente do setor público ou privado, mas priorizando o efeito da implementação do home office, sobremaneira quanto à flexibilidade do ambiente laboral para a residência dos trabalhadores. A Figura 8 relaciona as pesquisas realizadas nos setores públicos e privado demonstrando a clusterização de estudos com predominância do modelo JD-R em suas pesquisas.

Figura 8 - Forma de análise dos dados e setor da pesquisa



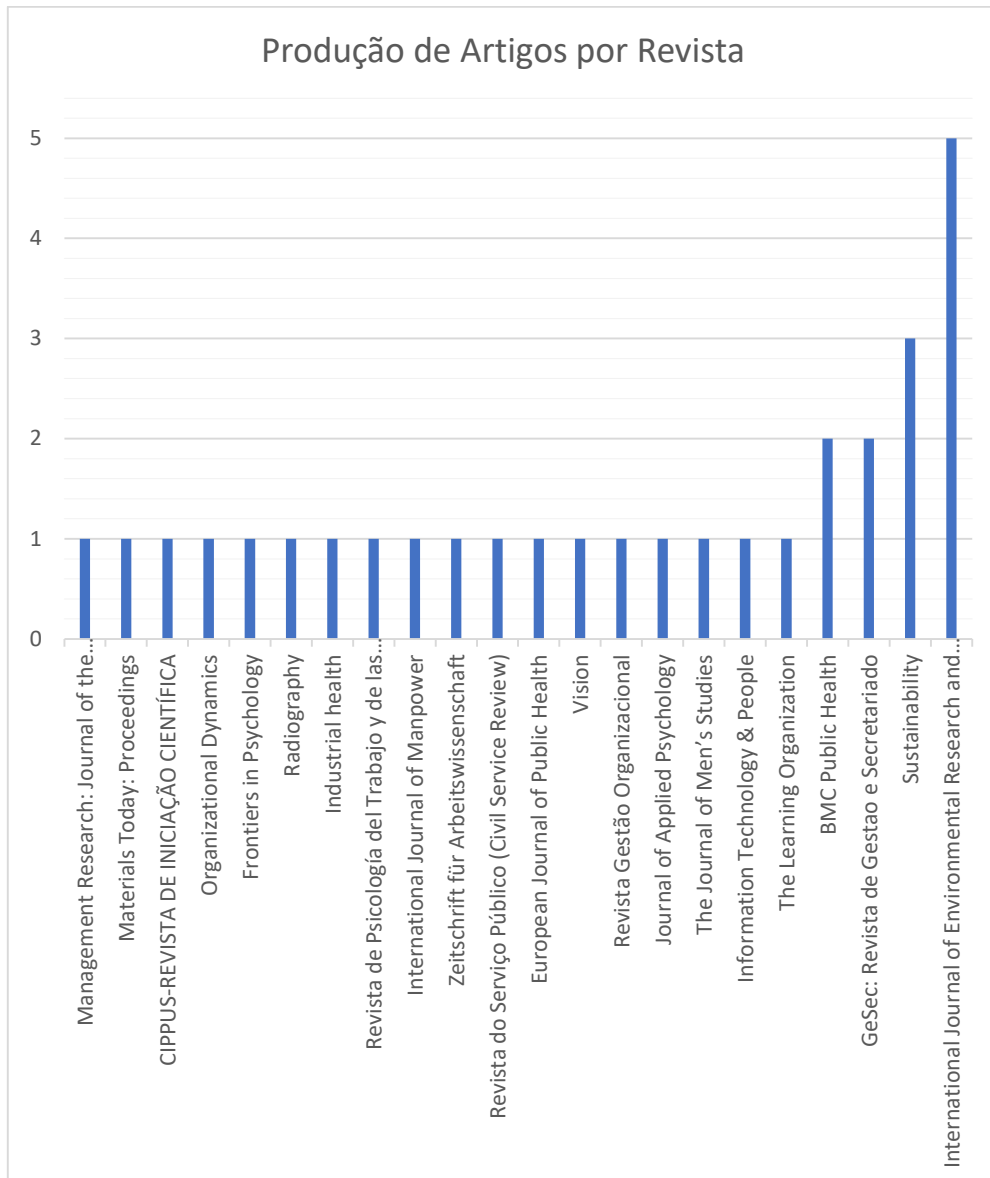
Fonte: elaborado pela autora

A produção de artigos teve publicação em revistas diversas, sobretudo por se tratar de uma revisão que abarca a literatura de produção internacional. No entanto, destacam-se 4 periódicos que tiveram mais de um artigo selecionados para a presente revisão, consoante gráfico VIII, quais sejam:

- i. BMC Public Health, que publicou os trabalhos de Lundqvist *et al.* (2022) e Platts, Breckon e Marshall (2022), ambos os trabalhos estudaram os impactos do teletrabalho no bem-estar dos trabalhadores;
- ii. Sustainability, trouxe à discussão os trabalhos de Durakovic, Aznavoorian e Candido (2022), Gunasekara, Wheeler e Bardoel (2022) e Korkeakunnas *et al.* (2023), cujas pesquisas trazem como foco a identificação do sentimento de pertencimento relacionada ao local de trabalho, o papel da liderança geral na integração trabalho-vida e a percepção do líder/gestor quanto a compulsoriedade do teletrabalho na pandemia, respectivamente;
- iii. GeSec: Revista de Gestão e Secretariado publicou as obras dos autores Lima (2023) e Fayad e Nunes (2023) cujas produções são nacionais e concentram-se em estudar aspectos alocados no teletrabalho do setor público brasileiro; e
- iv. International Journal of Environmental Research and Public Health, sendo que esta última teve 5 publicações relacionadas ao teletrabalho no período estudado, sendo os autores Donati *et al.* (2021), observando aspectos que pudessem impactar a motivação e bem-estar dos trabalhadores, Da *et al.* (2022), Guidetti *et al.* (2022), Seinsche *et al.* (2022) realizaram suas pesquisas explorando aspectos de captura do bem-estar e ou satisfação no trabalho dos colaboradores a partir do Modelo demandas e recursos JD-R, já Sjöblom, Mäkiniemi e Mäkikangas (2022) observaram a importância da liderança para a segurança psicológica durante o trabalho remoto forçado.



Figura 9 - Produção de Artigos por Revista

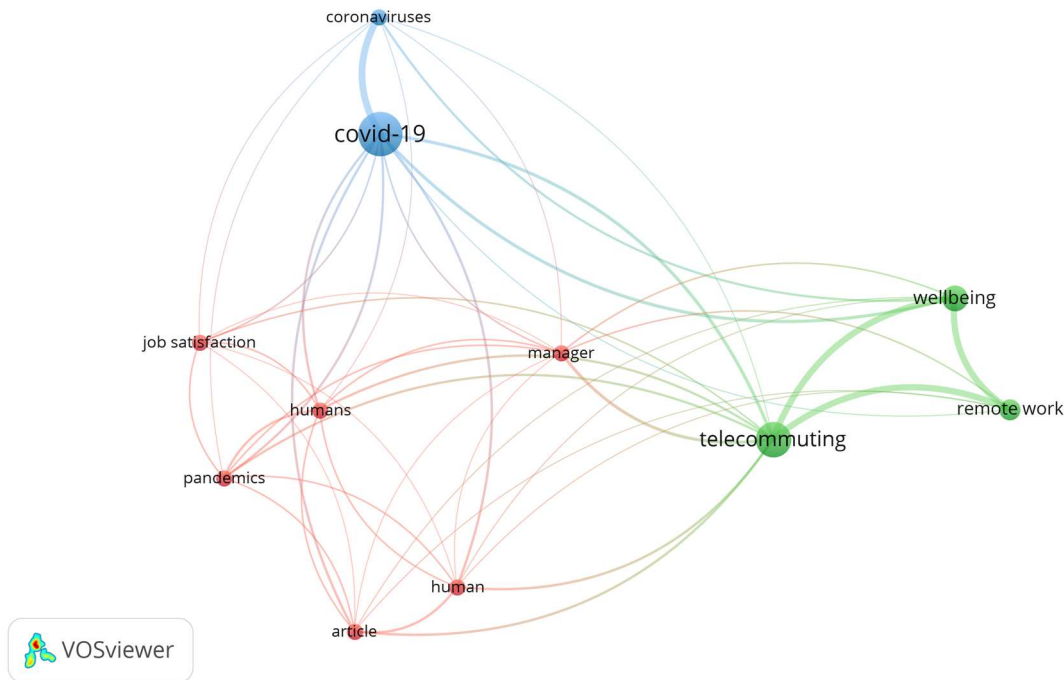


Fonte: elaborado pela autora

A análise bibliométrica dos artigos permite identificar a formação de alguns temas centrais a partir do surgimento da Covid-19 dada a ocorrência de *keywords*. Pela Figura 10 verifica-se que o tema coronavírus (cluster cor azul) surge como origem para trazer à discussão assuntos como bem-estar, teletrabalho, satisfação no trabalho, chefia/líder, e relações interpessoais (humans). O segundo cluster (cor verde) identifica o bem-estar em consonância com o teletrabalho e a comunicação remota em forte conexão, o que confirma a correlação de causa entre as temáticas encontrada na leitura dos artigos. O terceiro cluster (cor vermelho), maior dentre os três, promove um diálogo dinâmico entre o comportamento humano,

observadas as alterações nas relações pessoais ocasionadas durante a pandemia e as relações entre a satisfação no trabalho e como as chefias se correlacionam com todas essas áreas.

Figura 10 - Cluster de Keywords por temáticas em correlação



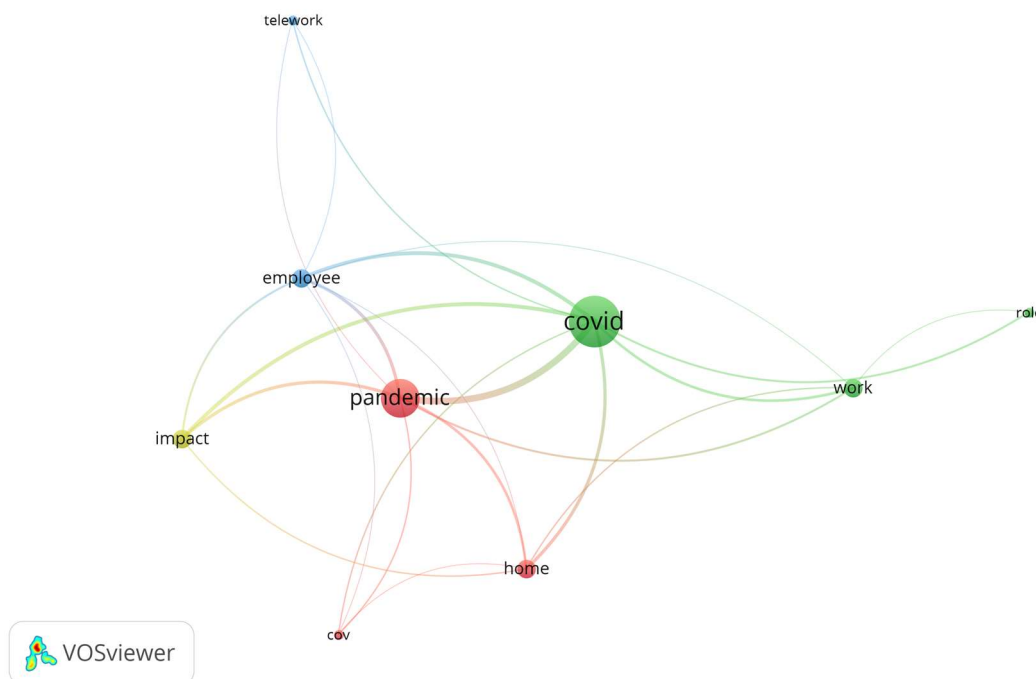
Fonte: elaborado pela autora

Observados resumos e títulos, é possível identificar as principais linhas de abordagem do teletrabalho assimiladas por assunto de acordo com a intenção e estudo dos autores. Assim a Figura 11, apresenta clusters em que é possível identificar, por exemplo, que a palavra impacto foi relacionada aos termos casa, pandemia/Covid e empregado observando assim o impacto que a pandemia ocasionou aos empregados pela adoção da modalidade remota no contexto domiciliar, ou ainda o impacto do teletrabalho na dinâmica trabalho-família (Flood; Mcfadden; Shepherd, 2022; Gunasekara; Wheeler; Bardoel, 2022; Kaur *et al.* 2022; Lundqvist *et al.*, 2022; Platts; Breckon; Marshall, 2022).

Parte dos autores exploraram o papel das empresas, o papel dos trabalhadores e supervisores, a importância da comunicação considerando a quantidade e qualidade das relações para a satisfação no trabalho, o papel das demandas de trabalho, dos recursos de trabalho e pessoais ou a relevância do bem-estar psicológico e do tecno estresse na relação entre confiança na gestão e desempenho dos colaboradores, todos ocasionados pelas mudanças de trabalho a partir da COVID (Coun; De Ruiter; Peters, 2023; Guidetti *et al.*, 2022; Jaiswal *et al.*, 2022; Nielsen *et al.*, 2022; Shockley *et al.*, 2021)

Outro cluster identificado a partir da Figura 11 explora a experiência dos colaboradores observados os recursos de trabalho e/ou pessoais, a importância desses atributos pessoais e de trabalho para gerenciar o bem-estar dos funcionários no novo trabalho em casa, o bem-estar mental entre esses trabalhadores, ou as estratégias para gerenciar o trabalho em casa durante a pandemia (Kukumar; Alok; Banerjee, 2022; Nielsen *et al.*, 2022; Oakman *et al.*, 2022; Seinsche *et al.*, 2022).

Figura 11 - Cluster de resumos e títulos



Fonte: elaborado pela autora

Os artigos de Da *et al.* (2022), Durakovic, Aznavoorian e Candido (2022) e Standaert, Thunus e Schoenaers (2023) incorporaram ao diálogo a Teoria da Conservação de Recursos - COR, de Hobfoll *et al.* (2018). Da *et al.* (2022), por exemplo, exploraram como as relações entre as exigências do trabalho, os recursos do trabalho e o bem-estar (modelo JD-R) têm sido vivenciadas pelos funcionários que deixaram de trabalhar no local de trabalho antes da pandemia para trabalhar em casa durante a pandemia e aqueles que permaneceram trabalhando em seus locais de trabalho antes e durante a pandemia de COVID-19, observada a importância dos recursos fora do trabalho, como a facilitação do trabalho familiar (Teoria COR). Hobfoll *et al.* (2018) explica que COR:

começa com o princípio de que os indivíduos se esforçam para obter, reter, promover e proteger as coisas que valorizam centralmente. A teoria COR segue a compreensão

de que as cognições têm um viés poderoso e embutido baseado na evolução para a perda excessiva de recursos e o ganho insuficiente de recursos. Seguindo esta base, a teoria COR postula que o estresse ocorre ( a ) quando os recursos centrais ou principais estão ameaçados de perda, ( b ) quando os recursos centrais ou principais são perdidos, ou ( c ) quando há uma falha na obtenção de recursos centrais ou principais após esforço significativo. Em sua essência, a teoria COR é uma teoria motivacional que explica grande parte do comportamento humano com base na necessidade evolutiva de adquirir e conservar recursos para a sobrevivência, que é central para a genética comportamental humana (Hobfoll *et al.*, 2018).

A abrangência do estudo de Da *et al.* (2022) amplia-se a um comparativo entre grupos de funcionários que deixaram de trabalhar no local de trabalho antes da pandemia para trabalhar em casa durante a pandemia e aqueles que permaneceram trabalhando nos escritórios antes e durante a pandemia de COVID-19, fator abordado também no trabalho de Shockley *et al.* (2021).

O estudo de Madero Gomez *et al.* (2020) objetivou conhecer as implicações do COVID-19 no local de trabalho para desenvolver estratégias de pesquisa relacionadas a questões de comportamento humano e organizacional sob uma perspectiva de negócios. Como contribuição para gestores de empresas e em particular as áreas dos recursos humanos o estudo concluiu que promover o crescimento e desenvolvimento das pessoas com o objetivo de alcançar o bem-estar integral, no ambiente de trabalho, é o que gera melhores condições de trabalho remoto.

Donati *et al.* (2021) contribuíram com sua pesquisa a partir do mapeamento de 5 perfis específicos de colaboradores e as suas diferenças comparativas: (1) trabalhadores presenciais, (2) trabalhadores solitários, (3) trabalhadores remotos de Pequenas e Médias Empresas – PME, (4) trabalhadores remotos em fase inicial de grandes empresas e (5) trabalhadores remotos experientes de grandes empresas. Os resultados mostram que as condições de trabalho e organizacionais também estão relacionadas com diferenças na aceitação, crenças e bem-estar do trabalhar de casa. Os colaboradores remotos com experiência perceberam o trabalho remoto como uma forma de trabalhar mais simples, que economiza tempo e é mais produtivo e eficaz, em comparação com as percepções de outros grupos. Dois fatores foram levantados como possibilidade de explicação para os resultados encontrados: o grupo que se sobressai tem experiência anterior de trabalho remoto e trabalha numa organização de grande dimensão. Percebe-se, assim, a necessidade de compreender melhor as diferentes experiências e aceitação do trabalho remoto e distinguir os funcionários que precisam ser treinados e apoiados para gerenciar a experiência de trabalho remoto e os funcionários mais experientes que podem, em vez disso, ser mais ativos e apoiar os colegas e a organização durante o trabalho remoto.

O estudo de Miglioretti *et al.* (2021) enquadra o teletrabalho contendo três componentes principais: 1) locais de trabalho ágeis, referindo-se à disponibilidade de várias configurações

de estações de trabalho; 2) trabalhadores flexíveis, com elevada autonomia e flexibilidade para gerir o seu tempo e local de trabalho; e 3) liderança virtual, referindo-se ao empoderamento e aos objetivos claros de trabalho definidos pelos gestores. O isolamento apresentou-se como “lado negro do teletrabalho”, tornando-se um fator de risco para o bem-estar psicológico dos colaboradores, o que demanda à gestão pensar em como criar oportunidades de participação social como tentativa de recuperar o que poderia ser perdido, mesmo no caso de teletrabalhadores de alta qualidade. As descobertas da pesquisa acrescentam evidências da eficácia do teletrabalho em termos de bem-estar dos funcionários, apoiam a utilidade do modelo JD-R para explicar como o teletrabalho afeta o bem-estar dos funcionários: o aumento dos recursos de trabalho dos teletrabalhadores, tanto direta como indiretamente, contribui para estimular o envolvimento positivo no trabalho e o equilíbrio trabalho-família entre os trabalhadores.

A pesquisa de Shockey *et al.* (2021) apresenta avanços ao examinar a qualidade e a quantidade da comunicação e os resultados no nível pessoal ao longo de 20 dias úteis. Um segundo avanço do estudo é que se adicionou uma variável-chave não estudada, mas frequentemente citada como crítica para o sucesso do trabalhador remoto: as expectativas de comunicação definidas pelo supervisor. Os resultados indicaram que: a comunicação mais frequente tinha uma relação ainda mais forte com o desempenho; a qualidade da comunicação se relacionava positivamente com o desempenho e a ligação era mais forte do que com a frequência; a qualidade da comunicação esteve negativamente relacionada com o burnout, demonstrando que esta não é importante apenas para o desempenho, mas também para o bem-estar. Como contribuição para os gestores, o estudo sugeriu observar o potencial compromisso entre desempenho e esgotamento, pois é improvável que pequenos ganhos no desempenho sejam benéficos ao longo do tempo se forem acompanhados por um aumento no esgotamento. Nesse sentido, os gestores podem ser mais bem servidos se se concentrarem na qualidade, o que é benéfico tanto para o desempenho como para o esgotamento.

O artigo de Viana, Chitó e Hoffmeister (2022) foi produzido a fim de identificar a percepção dos gestores sobre a produtividade no trabalho híbrido. Os autores entendem que a liderança deve ser o principal canal de comunicação da empresa com o seu público interno, e apresentou conclusões obtidas pelo grupo de gestores de que a qualidade de vida é o aspecto mais importante no teletrabalho, seguida de maior nível de concentração, mais tempo com a família e maior conforto também foram relevantes no resultado. No estudo, foram percebidos como aspectos negativos ocasionados pelo trabalho remoto a falta de proximidade e interação com a equipe. O foco dos autores trouxe a perspectiva da comunicação interna como fator

essencial para promoção de motivação e promoção de melhorias no clima organizacional, entendendo que apenas informar é insuficiente, o importante é comunicar. Além de reproduzir informações, as organizações devem conduzir políticas de comunicação interna que sejam capazes de equilibrar os interesses dos colaboradores e da empresa, assim ambos saem fortalecidos.

Os autores Seinsche *et al.* (2022) exploram a ideia de que o modelo de distribuição do trabalho adotado no ambiente organizacional impacta o desempenho e o bem-estar dos funcionários realizando a pesquisa com foco no "*Job Demands–Resources Model*" (JD-R). O modelo classifica os aspectos das características do trabalho em duas categorias: demandas do trabalho e recursos do trabalho, observando que a combinação de baixos recursos de trabalho e altas demandas de trabalho pode levar a sérios impactos na saúde, como o esgotamento. Na pesquisa, foi possível identificar que recursos pessoais, autonomia no trabalho, tarefa de trabalho, colaboração, liderança, ofertas da agência, ambiente de trabalho e equipamentos (técnicos) serviram como recursos para amortecer demandas físicas, sociais, psicológicas e organizacionais. Sendo que na mudança do trabalho para o ambiente doméstico demandou novos recursos aos teletrabalhadores: a autonomia no trabalho e a concessão de flexibilidade temporal. Quanto à liderança, esta pode ser vista tanto como um recurso quanto como uma demanda: se o líder exige presença e os colaboradores se sentem obrigados a demonstrar disponibilidade prolongada no trabalho, isso impõe estresse psicológico; ou se o líder, pelo contrário, apoia os colaboradores que trabalham a partir de casa e garante uma comunicação regular, a liderança pode ser vista como um recurso. Além disso, os funcionários relataram resultados mistos em relação à sua saúde mental: alguns vivenciaram menos estresse, ganho de satisfação com a vida, mais tempo para relaxamento e menos exaustão, enquanto outros se sentiram mais estressados e sofreram com o isolamento vivenciado pela falta de contato social.

O estudo de Platts, Breckon e Marshall (2022) demonstra que aqueles que trabalhavam em casa em tempo parcial geralmente apresentavam os níveis mais elevados de estresse, sintomas depressivos e problemas de sono comparativamente àqueles que trabalham em casa em tempo integral. A qualidade da liderança foi um preditor negativo significativo de estresse, esgotamento, estresse somático e cognitivo para homens e mulheres, fator que demonstra um impacto positivo ao reduzir o stress e os sintomas depressivos naqueles que trabalham em casa o tempo inteiro com um problema de saúde mental diagnosticado. Isto reforça o papel crítico que os líderes organizacionais desempenham na mitigação de quaisquer efeitos prejudiciais do trabalho no domicílio e, portanto, deve ser uma prioridade para as organizações. Como contribuição para a gestão, o estudo sugere adoção de abordagem mais proativa e preventiva

para melhorar os resultados dos trabalhadores através do desenvolvimento de políticas, formação de gestores e intervenções criativas de saúde.

A pesquisa de Kaur *et al.* (2022) estuda a satisfação, o envolvimento e o reconhecimento no trabalho como os principais fatores que contribuem para a lealdade dos funcionários. Os autores identificaram os principais problemas enfrentados pelos funcionários durante a pandemia: falta de comunicação com um colega de trabalho, investir mais tempo no trabalho leva a menos eficiência, rescisão de cargos de bancada, estresse no trabalho, falta de promoção e aumento salarial. Acredita-se que a lealdade ajuda a motivar os trabalhadores a darem o seu melhor e às mais altas expectativas, demonstra qualidade de produtividade. Como resultados, o artigo revelou que a redução salarial não afeta muito a lealdade, que a falta de comunicação cria mais estresse no trabalho entre os funcionários, que o teletrabalho aumentou as horas de trabalho e responsabilidades, mas foi pouco reconhecido pelos empregadores, o que pode diminuir a lealdade no futuro. A lealdade dos colaboradores é, portanto, sobretudo determinada pela forma como a organização se envolve, reconhece e como são tratados psicologicamente seus colaboradores.

Pelas análises realizadas no estudo de Nielsen *et al.* (2022) os autores mostraram que a qualidade da gestão está relacionada com o aumento ou a diminuição do bem-estar mental dos colaboradores, ou seja, os funcionários que estavam insatisfeitos com a comunicação da sua gestão sobre as mudanças ocasionadas pela pandemia experimentaram uma maior diminuição no bem-estar mental em comparação com aqueles que estavam satisfeitos, demonstrando a importância da gestão em momentos de mudanças. Entre as descobertas, revelou-se que os trabalhadores que prestaram serviços a partir de casa registraram um declínio maior na saúde mental do que aqueles que continuaram a frequentar o seu local de trabalho, e que o trabalho a partir de casa foi mais prevalente na administração pública, na educação e noutras indústrias liberais da Dinamarca. Assim, identificou-se, neste estudo, que trabalhar a partir de casa está negativamente relacionado com o bem-estar mental em comparação com ir trabalhar fisicamente.

O objetivo de Guidetti *et al.* (2022) foi abordar a necessidade de aumentar a investigação sobre o bem-estar e a segurança psicossocial relacionados com a COVID-19 entre uma população trabalhadora do pessoal administrativo das universidades públicas italianas que subitamente regressou ao trabalho presencial, ou começou de forma mista, durante a pandemia. Dois modelos distintos de regressão múltipla foram executados para detectar a relação entre demandas e recursos do trabalho e exaustão emocional para as amostras. Os resultados do estudo evidenciaram que, apesar dos níveis de risco percebido de infecção serem maiores entre

os trabalhadores híbridos, os resultados da regressão comprovaram que essa demanda de trabalho peculiar, líquida de outras variáveis, estava significativamente associada a níveis mais elevados de exaustão emocional apenas entre trabalhadores presenciais. O foco do estudo, no entanto, foi o teletrabalho parcial buscando definir intervenções dirigidas à gestão e à proteção da saúde dos trabalhadores.

O trabalho de Kumar, Alok e Banerjee (2022) baseia-se nas teorias JD-R e SDT (Modelo de Demandas-Recursos de Trabalho e Teoria da Autodeterminação, respectivamente), ambas foram previamente combinadas para explorar o bem-estar e o envolvimento no trabalho, mas neste trabalho explora-se o contexto do trabalho em casa. Em relação aos recursos pessoais, os funcionários com maior tendência para desenvolver-se profissionalmente de forma proativa provavelmente experimentam maior bem-estar no home-office, adequando-se melhor a essa modalidade de trabalho. Quanto aos recursos laborais, a associação positiva das TIC com o bem-estar no teletrabalho reiterou a necessidade de fornecer e manter tecnologia robusta para os funcionários, a fim de evitar “frustração e irritabilidade”. Como contribuição gerencial, o estudo reforça o apoio dos supervisores melhora o bem-estar do trabalho em casa e sugere que os empregadores podem personalizar as abordagens de trabalho remoto com base nas necessidades psicológicas dos funcionários: trabalhadores com alta Necessidade de Autonomia poderiam experimentar maior bem-estar no teletrabalho, ao contrário daqueles com alta Necessidade de Estrutura.

O trabalho de Oakman *et al.* (2022) explora estratégias para gerenciar o trabalho remoto, apresentando uma descoberta potencialmente contraintuitiva por identificar relatos de uma melhor comunicação entre departamentos e em toda a empresa, à qual foi atribuída à atuação dos gestores. Um desafio emergente para as organizações é a adoção de novos modelos de trabalho remoto pós-pandemia, que enfatizam a importância do espaço de trabalho dedicado e da capacidade de trabalhar sem interrupções, além de um apoio organizacional de boa qualidade para otimizar o desempenho e a produtividade. Uma das estratégias mais usadas situava-se ao nível organizacional, ou seja, centra-se na criação de um ambiente de trabalho ideal para apoiar a capacidade individual dos trabalhadores, em vez de esperar que os funcionários se adaptem a uma má concepção do trabalho. Além disso, foi apontado como fator positivo e importante o fato de alguns locais de trabalho terem fornecido aos gestores formação instrucional ou orientações sobre gestão remota de pessoal, comunicação eficaz, avaliação de desempenho e formação prática sobre a utilização de software.

Com o objetivo de compreender como a obtenção de produtividade no trabalho e o significado na vida dos indivíduos são afetados pelo home office, George *et al.* (2022)



realizaram uma pesquisa por meio da qual concluiu que os funcionários consideram que o trabalho remoto tem um impacto forte e positivo na sua produtividade e criatividade no trabalho. Outra descoberta importante é que colegas de trabalho que dão apoio desempenham um papel significativo nas mudanças na produtividade, no significado e no estresse. Ademais, outro fator positivo refere-se à flexibilidade no controle do tempo por parte dos trabalhadores remotos. Como contribuição, os autores listam um rol de recomendações às organizações como sugestão para um bom resultado na implementação do teletrabalho, dentre elas: investir em formas que permitam aos trabalhadores remotos manter contato frequente com os colegas de trabalho por quem se sentem apoiados; os empregadores concedam o controle do tempo aos trabalhadores remotos; empresas concentrem-se no que os funcionários estão fazendo e não quando o fazem; comunique claramente o propósito superior da organização.

De Castro Melo e Cruz e Santos (2022) estudaram a percepção de executivos a fim de identificar as potencialidades e os desafios da implementação do trabalho remoto, identificando como ações organizacionais seriam capazes de: atenuar os desafios e otimizar o bem-estar dos funcionários; fornecer recursos ergonômicos, ferramentas e suporte tecnológico; melhorar a comunicação; focar no resultado. Além disso, o artigo enriquece o cenário acadêmico por embasar sua pesquisa na prática profissional e fornecer direcionamentos para que as empresas possam analisar, planejar e reestruturar melhor o trabalho remoto a partir das lições aprendidas com a implementação do trabalho remoto emergencial.

A proposta de Jaiswal *et al.* (2022) entendia que o teletrabalho equivale a um desajuste pessoa-ambiente, e esse desajuste pode desencadear stress tecnológico, diminuir o bem-estar dos indivíduos e prejudicar o seu desempenho. Entre as descobertas dos autores restou comprovados o poder mediador do bem-estar psicológico frente à confiança na gestão e sua influência positiva no desempenho dos funcionários durante o teletrabalho. Dos resultados obtidos, foi possível afirmar que a relação entre a confiança na gestão e o desempenho dos funcionários através do bem-estar psicológico foi moderada pelo techno estresse, o efeito foi mais forte quando o estresse tecnológico era alto. Os autores apresentam contribuições importantes para o desempenho das organizações, pois estas devem valorizar os seus colaboradores e garantir uma comunicação eficaz, o que gera um processo de partilha e permite aos colaboradores em teletrabalho vivenciar o fortalecimento da confiança na gestão através da comunicação construtiva e positiva dos seus líderes. Fator importante destacado pelo estudo aborda a dualidade da tecnologia, pois embora facilite o bom funcionamento do trabalho, muitas vezes ela prejudica o espaço e o tempo pessoal dos funcionários, causando estresse geral, assim,

os gestores devem compreender as preferências dos funcionários na gestão de limites e que as pessoas precisam de distância espaçotemporal para trabalhar de forma eficiente.

O estudo de Shanley e Papps (2023) focou esforços em identificar os efeitos do teletrabalho considerando o gênero masculino e o efeito do trabalho em casa sobre o senso de identidade e o bem-estar a partir do efeito da masculinidade na saúde mental dos homens. Para a maioria dos participantes sentiu que o stress relacionado com o trabalho aumentou notavelmente, enquanto alguns expressaram um certo grau de ansiedade por não serem capazes de manter o nível de produtividade e qualidade do trabalho que esperavam de si próprios durante o trabalho remoto. Outro fator notado pelos participantes foi a redução das fronteiras entre os espaços físicos de gênero do escritório e da casa o que ocasionou aumento do stress e uma redução no bem-estar à medida que os participantes negociavam o seu papel masculino tradicional e os papéis domésticos, agora presentes no mesmo espaço.

Gunasekara, Wheeler e Bardoel (2022) sugerem em suas conclusões que a pandemia e as restrições relacionadas ao isolamento aceleraram as mudanças na forma como as pessoas vivem, trabalham e relaxam, levando a uma redefinição de prioridades e valores, com o maior movimento a afastar-se da vida centrada no trabalho. A pesquisa observou enquadramento em liderança total, a partir do qual revelou-se o afastamento de trabalhadores da abordagem centrada no trabalho, observadas divergências relacionadas ao gênero, e especialmente com o estado civil/parceiro e com os filhos, em termos de onde o tempo é realocado, o que reforça a importância das abordagens de integração entre trabalho e vida pessoal, observadas as mudanças na alocação de tempo, comparando as mudanças reais com as percepções de qualidade de vida. Como contribuição organizacional, o estudo sugere que líderes e os profissionais de gestão de recursos humanos devem encontrar formas de acomodar as preferências dos funcionários pós-pandemia relativamente à forma como preferem alocar o seu tempo em diferentes domínios.

O estudo de Flood, Mcfadden e Shepherd (2022) observou o impacto ocasionado à saúde mental de gestores de radiografia e funcionários durante a pandemia. Como contribuição, os autores apresentaram a percepção dos gestores quanto à necessidade de apoiar o seu pessoal o que está ligado: à redução do stress profissional, à melhoria da capacidade de resposta e à redução da percepção de despersonalização. Os apoios incluem opções flexíveis de trabalho e licença, acesso a especialistas psicológicos, sinalização para confiança adequada e apoio de autocuidado. Restou demonstrado que baixos níveis de confiança na gestão conduzem ao aumento do stress psicológico do pessoal, à criação de um ambiente menos seguro e a um sentimento de incerteza, suspeita e apreensão. Para recuperar a confiança, os gestores

sublinharam a importância de uma comunicação frequente e clara com o seu pessoal, sobremaneira numa era em que o trabalho remoto e as discussões virtuais estão a tornar-se comuns. Os gestores relataram que os funcionários valorizam ainda mais o tempo de qualidade com os colegas desde que trabalharam remotamente durante a pandemia, destacando a importância das interações entre profissionais e pacientes para manter uma saúde mental positiva.

A pesquisa de Lundqvist *et al.* (2022) demonstrou singularidade ao observar se a eficácia da liderança difere caso o trabalho seja realizado em casa, em contraste com quando é realizado no escritório normal sob a análise de duas hipóteses: (1) A liderança de apoio está positivamente associada à satisfação no trabalho e ao bem-estar geral dos funcionários; e (2) O local de trabalho modera as associações entre a liderança de apoio, na medida em que a relação é mais forte para quem trabalha em casa em comparação com quem trabalha no escritório. Apesar de não encontrar poder moderador relacionado ao local de trabalho, o estudo contribui com insights relevantes, pois sugere que a liderança é tão ou mais importante quando se trabalha a partir de casa do que quando se trabalha no escritório normal, e que o trabalho remoto levanta questões sobre os limites da responsabilidade dos empregadores pelo ambiente de trabalho, onde a responsabilidade legal pode ser mais abrangente do que as possibilidades práticas de oferecer apoio adequado (físico e psicológico) quando os trabalhadores exercem suas atividades a partir de casa.

Da *et al.* (2022) traçou como objetivos explorar diferenças na experiência de demandas e recursos de trabalho entre funcionários que se mantiveram no escritório e aqueles que fizeram a transição para o trabalho remoto durante a pandemia observando as relações entre as exigências do trabalho, os recursos do trabalho e os resultados de bem-estar dos funcionários destes dois grupos. Os autores combinaram o modelo JD-R e a teoria COR para explicar hipóteses de que o teletrabalho está positivamente relacionado ao burnout e negativamente ao engajamento no trabalho, conectando-se ainda a carga de trabalho aos fatores de bem-estar, e incluindo três fontes diferentes de apoio social: apoio do líder; apoio dos colegas de trabalho; e apoio familiar. Para examinar de forma abrangente os efeitos de diferentes tipos de apoio social no esgotamento e no envolvimento no trabalho.

Os resultados encontrados nesse rico estudo indicam que a situação de trabalho pode ter-se deteriorado um pouco para os trabalhadores do grupo de mudança, ou seja, que foram para o trabalho remoto, uma vez que experimentaram menos apoio dos seus colegas de trabalho e uma carga de trabalho mais elevada do que os trabalhadores do grupo sem mudança, que permaneceu nos escritórios. Porém, a maior carga de trabalho aumentada não estava relacionada

a maior burnout para os teletrabalhadores, mas sim ao engajamento no trabalho, o que foi um achado surpreendente neste estudo, pois a carga de trabalho mostrou diferentes associações com o bem-estar nos dois grupos.

A pesquisa de Sjöblom, Mäkiniemi e Mäkikangas (2022) fortificou a necessidade do líder em apoiar a segurança psicológica em circunstâncias de trabalho remoto, enfatizando práticas que visam uma boa qualidade de interação e fomentam a confiança. Essa necessidade, porém, foi apontada como um desafio para líderes, pois exigia mais tempo e dedicação cumulativos, vez que nada tinha sido retirado das suas tarefas normais. A análise identificou que, na percepção de muitos líderes há deficiências na condução do clima de segurança psicossocial: ao tempo em que eram oferecidos aos funcionários muitos meios de apoio ao bem-estar, também eram apresentadas carga de trabalho adicional, falta de recursos ergonômicos, surgimento de novas práticas administrativas.

Coun, De Ruiters e Peters (2023) identificaram relação positiva entre a liderança servidora em níveis individual e grupal e a satisfação no trabalho, possivelmente porque os comportamentos de seus líderes satisfizeram suas necessidades psicológicas básicas de autonomia, relacionamento e competência. No entanto, ao testar hipóteses de frequência de comunicação e formas síncronas ou assíncronas, os autores encontraram apenas uma relação positiva direta e significativa entre a frequência da comunicação por e-mail e a satisfação no trabalho, sendo os outros canais de comunicação não significativos para a satisfação no trabalho. Conclui-se que os líderes precisam sinalizar que apoiam suas equipes e colaboradores individuais, através de autonomia e flexibilidade para realizarem o trabalho de forma independente e colaborarem remotamente com outros. Os autores apontam que isto enquadra-se na tendência encontrada na literatura de que as pessoas após a pandemia de COVID-19 preferem combinar o trabalho com outras atividades fora do domínio laboral, independentemente da geração.

Rahul Paul e Khalid Perwez (2023) baseiam seu estudo no modelo JD-R e na estrutura de Comportamento Organizacional Positivo (POB), com intuito de identificar a relação entre qualidade de vida no trabalho e capital psicológico considerando um local de trabalho híbrido, utilizando redes neurais artificiais (RNA) para explorar essa relação (QVT e PsyCap - é um estado psicológico positivo caracterizado por quatro dimensões: autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência). Os resultados do estudo sugerem que existe uma relação positiva significativa entre QVT e PsyCap com líderes organizacionais em um local de trabalho híbrido. Especificamente, concluiu-se que as dimensões das condições de trabalho, integração social, oportunidades, trabalho e espaço recreativo e remuneração e compensação têm um efeito

positivo significativo no PsyCap. A pesquisa ressalta a importância de investir nos recursos psicológicos dos gestores organizacionais, pois ao promover o bem-estar e os recursos psicológicos dos seus líderes, as organizações poderão melhorar o seu desempenho global e competitividade a longo prazo. Portanto, as organizações devem priorizar o bem-estar e os recursos psicológicos dos seus funcionários, especialmente dos seus líderes, para alcançar o sucesso sustentável no ambiente empresarial complexo e em constante mudança.

A partir da pesquisa de Korkeakunnas *et al.* (2023), foram relacionados alguns aspectos do teletrabalho: (1) mudanças nas rotinas de trabalho – em casa os colaboradores tinham mais paz e tranquilidade, e quando trabalhavam no escritório e mantinham as portas do escritório fechadas para evitar distrações; (2) questionamento – quanto à necessidade de comparecer ao local de trabalho, pois eram mais produtivos no teletrabalho; (3) decisões rápidas – funcionários e gestores tomaram decisões mais rápidas; (4) trabalho mais focado na entrega e nos resultados. O estudo apresentou como descoberta que as mudanças nos comportamentos resultantes do teletrabalho tendem a ser motivadas por necessidades individuais, isso porque o trabalho remoto é comparado um meio de equilibrar trabalho e vida privada. O estudo apontou que após a pandemia, os colaboradores quiseram continuar a teletrabalhar, isto afetou a percepção dos gestores sobre o teletrabalho e aumentou a aceitabilidade do teletrabalho, desde que não influencie o desempenho profissional dos trabalhadores, pois a confiança entre gestores e colaboradores foi considerada crucial para fazer o teletrabalho funcionar numa organização.

Fayad (2021) aborda aspectos evolutivos do trabalho a partir da Reestruturação Produtiva e desenhando a responsabilidade organizacional quanto à construção de aspectos da QVT permeados pela Ergonomia da Atividade Aplicada a QVT. Como conclusões o autor apresenta a sobrecarga de trabalho como fator que trouxe percepções de mal-estar nos servidores, somado ao não reconhecimento, a maior cobrança por resultados, o isolamento social, as incertezas em virtude da pandemia, a falta de regras sobre horários e demandas fora de horário comercial. Quanto aos benefícios, os servidores avaliaram que o teletrabalho possibilita mais proximidade com a família, maior auto-organização, flexibilidade, redução de deslocamentos e maior qualidade de vida.

Diefenbach (2023) identificou categorias de conflitos relacionados ao teletrabalho: (1) problemas técnicos; (2) incerteza, mal-entendidos ou falta de feedback social; (3) violações de normas; (4) falta de regras; e (5) barreiras ou armadilhas gerais de comunicação nas estruturas digitais. Os participantes dessa pesquisa também apresentaram vantagens percebidas, a afirmação mais frequente diz respeito à falta de deslocamentos proporcionando ganho de tempo livre, seguida da maior flexibilidade e das oportunidades de gestão individualizada do tempo,

bem como desafios percebidos, dizia respeito ao isolamento e à falta de interação social com os colegas e troca casual de informações. O estudo mostra que o teletrabalho bem-sucedido requer uma perspectiva holística: embora a criação de estruturas funcionais e técnicas que permitam às pessoas trabalhar e comunicar umas com as outras seja uma base importante, deve ser dada mais atenção às variáveis psicológicas e às estruturas sociais.

Lima (2023) estudou o fenômeno do teletrabalho compulsório na AGU e apresenta o aumento da eficiência como um dos principais traços que apoiam a adoção do teletrabalho nas instituições como estratégia de gestão. Outros processos apresentados como importantes tratam da comunicação, que engloba não somente a troca de informações ou comandos imediatos, mas de uma forma transversal atinge todo processo de gestão do conhecimento nas organizações e o controle informatizado das atividades. Como conclusões o autor relata a eficiência do assessoramento jurídico em teletrabalho como possibilidade de potencialização da produtividade, decorrente da maior disponibilidade do trabalhador para tarefas profissionais e do prazer individual de trabalhar em casa e da flexibilidade de horários, sob a percepção de melhor qualidade de vida aos teletrabalhadores

O trabalho de Tolentino, Oliveira e Castro (2023) evidencia a necessidade de mudanças na cultura organizacional observando-se o estímulo da autonomia dos trabalhadores para o sucesso do teletrabalho, pois a adoção do regime ocasiona um ambiente mais complexo e demanda uma tomada de decisões mais descentralizada. Apresenta-se necessário também uma análise da natureza das atividades desenvolvidas e do perfil ideal ao teletrabalhador, visando uma seleção assertiva capaz de promover o aumento da produtividade e alcançar benefícios relacionados à qualidade de vida. Como subsídio para melhoria da gestão do teletrabalho, a pesquisa propõe sua implementação por meio de experiência-piloto capaz de analisar os impactos da adoção do teletrabalho no respectivo Órgão.

Durakovic, Aznavoorian e Candido (2022) realizaram pesquisa comparativa entre gestores e não gestores para identificar diferenças nas percepções dos dois grupos de teletrabalhadores, trazendo à discussão a importância do local de desempenho das atividades laborais devido à sua importância na construção da identidade social e profissional. O estudo revelou uma identidade profissional e eficácia mais fortes ligadas ao escritório por parte daqueles que se encontram em cargos de gestão ou de liderança, pois a distância dificulta ao líder observar os funcionários e formar relacionamentos, ocasionam um declínio na capacidade de compartilhar conhecimento, conectar-se, identificar sinais de estresse, desinteresse ou falta de compreensão. A contribuição do estudo para a gestão identifica a necessidade de líderes desenvolverem apoio ao bem-estar emocional da sua força de trabalho, o que requer liderança

empática e mudanças na gestão do desempenho, da linha de visão para o foco no produto, e o desenvolvimento de políticas de trabalho genuinamente flexíveis que satisfaçam os motivadores organizacionais e dos funcionários, buscando estratégias para mitigar os desafios conhecidos do trabalho remoto como: habilidades para ouvir, criar e demonstrar confiança e dar autoridade aos funcionários.

O foco do estudo de Standaert, Thunus e Schoenaers (2023) hipotetizou que participar de mais reuniões virtuais está positivamente associado a maiores percepções de carga de trabalho, estresse e fadiga ou a maiores percepções de influência no trabalho. Entre as descobertas relacionadas pelo estudo está o fato de os funcionários que participaram de mais reuniões virtuais relatarem uma carga de trabalho e de stress maiores. As descobertas apontam para a importância de desenvolver práticas sociais relacionadas ao uso de reuniões virtuais e de projetar ferramentas de videoconferência que maximizem resultados positivos de produtividade e bem-estar, ao mesmo tempo que minimizem resultados negativos. Como linha de pesquisa, os autores sugerem estudos quanto aos indicadores positivos relacionados com a influência no trabalho através da criação de sentido, resolução de problemas e manutenção de relacionamentos, sendo as reuniões presenciais consideradas mais apropriadas do que as virtuais.

Em síntese, os estudos aqui examinados possibilitaram a identificação de direcionadores para a fundamentação e proposição do modelo de investigação da presente pesquisa. Adicionalmente, agregaram contribuições para práticas gerenciais ou para a gestão organizacional, mediante proposta de melhoria ou orientação de implementação de práticas contributivas com a qualidade de vida direcionada aos teletrabalhadores e/ou gestores.

Entre os fatores de maior fundamentação exploratória, os estudos qualitativos esmiuçaram aspectos sobre a saúde dos funcionários no que tange o papel mediador do bem-estar psicológico e características que pudessem aumentar os índices *e-QVT* a partir de ajustes pessoa-ambiente. Os trabalhos qualitativos identificaram a necessidade de desenvolver novos arranjos para o teletrabalho, vez que há mudanças de recursos e demandas a partir do ambiente de trabalho, sendo aspectos essenciais: ações de gerenciamento de equipes a partir do papel do líder e o estabelecimento da qualidade de comunicação entre teletrabalhadores.

Os trabalhos quantitativos agregaram as percepções de que o bem-estar dos teletrabalhadores e sua satisfação no teletrabalho conectaram-se fortemente à qualidade da liderança e da comunicação, sendo estes apontamentos amplamente abordados nos artigos selecionados como fonte de bem-estar. Muitos dos estudos utilizaram a metodologia proposta pelo modelo de demandas e recursos – *JD-R*, buscando ampliar estudos e entendimentos sobre

o comportamento organizacional e individual e ajuste nas formas de trabalhar, mudança nas expectativas, sendo que foram identificados alguns recursos, pessoais ou laborais, importantes para promoção do bem-estar no teletrabalho como a flexibilidade e autonomia de tempo concedidas, apoio do supervisor, fornecimento de infraestrutura, pré-disposição ao autodesenvolvimento de habilidade, enquanto o manejo da disponibilidade ampliada e da delimitação do trabalho são demandas mentais relatadas.

Os artigos enriqueceram o diálogo a partir de percepções exploratórias capazes de identificar estratégias ideais de gestão de trabalho a partir de casa, seja por grupos ocupacionais específicos ou por percepções generalizadas. No âmbito internacional, o padrão é conhecer e detectar características relevantes para o desenvolvimento do bem-estar de teletrabalhadores compulsórios na busca de ações que possam atenuar o desafio de trabalhar de casa. Os resultados alinhados sugerem contribuições a gestores e às áreas dos recursos humanos: que promover o crescimento e desenvolvimento das pessoas gera melhores condições de trabalho remoto, bem como analisar características individuais de autorresponsabilidade; a qualidade de comunicação entre equipes virtuais contribui positivamente com o desempenho dos teletrabalhadores, sendo a liderança um importante canal de comunicação das instituições; o comportamento das lideranças tem poder preditivo quanto a fatores de bem-estar positivo ou negativo para os teletrabalhadores.



### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. Desenho da pesquisa**

A pesquisa integra abordagem qualitativa, com o objetivo de analisar e interpretar profundamente o fenômeno para que se tenha condições de descrever, inferir e explicar a complexidade do objeto estudado (Marconi; Lakatos, 2003). Ainda, apresenta uma abordagem quantitativa e focaliza a representatividade numérica, ou seja, com a medição objetiva e a quantificação dos resultados, a metodologia tem como objetivo generalizar os dados a respeito de uma população, pesquisando apenas uma pequena parcela dela, a abordagem possui o questionário como o instrumento mais utilizado, além de utilizar o conhecimento estatístico para coletar e analisar os dados por meio da estatística descritiva e da estatística inferencial (Creswell, 2010). O presente estudo aprofunda a compreensão no conteúdo das respostas subjetivas, obtidas a partir das questões abertas do instrumento, e empenhando-se em integrar as leituras numéricas às percepções descritas pelos participantes da pesquisa considerando-se, assim, uma análise de método misto.

Para Creswell e Clarck (2013), no método misto o pesquisador coleta e analisa tanto os dados qualitativos quanto os quantitativos; misturam as duas formas de dados concomitantemente, combinando de modo sequencial ou incorporando um no outro; dá prioridade a uma ou a ambas as formas de dados; usa os procedimentos em um único estudo ou em múltiplas fases; combina os procedimentos em projetos de pesquisa específicos que direcionam o plano para a condução do estudo. Nessa dissertação os dados quantitativos e qualitativos foram coletados concomitantemente, o peso foi igual para ambas às técnicas, havendo a integração das abordagens na conclusão desta.

Quanto aos fins, a pesquisa é classificada como descritiva, explicativa e aplicada. Descritiva pois permite expor características de determinada população ou de determinado fenômeno, assim como estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza (Vergara, 2016). Explicativa pois tem como objetivo principal identificar os fatores que determinam ou contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno.

A pesquisa aplicada é essencialmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não, e tem, portanto, finalidade prática (Vergara, 2016), haja vista que, os resultados encontrados na análise dos dados relacionados ao Índice Geral de *e*-QVT compulsório podem subsidiar a proposição de políticas e estratégias para implementação do

teletrabalho, com foco na melhoria das práticas gerenciais e na promoção da Qualidade de Vida no Trabalho.

Quanto aos meios, a pesquisa é classificada como de campo, que, segundo Vergara (2016), é a investigação empírica executada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo e pode inserir aplicação de questionários, entrevistas, testes e observação participante ou não.

O modelo conceitual hipotético constitui uma continuidade do trabalho realizado por Pantoja, Andrade e Oliveira (2020), que utilizou para a coleta de dados a escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório, que possui itens adaptados da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho, desenvolvida e validada por Andrade (2020) e Mendes (2008). Foram estabelecidas 10 hipóteses, a seguir especificadas:

H1: Há diferença na percepção da Qualidade de Vida do Teletrabalhador (*e-QVT*) entre gestores e servidores que possuem filhos.

H2: Há diferença na percepção da Qualidade de Vida do Teletrabalhador (*e-QVT*) entre gestores e servidores do gênero masculino e feminino.

H3: Há diferença na percepção da Qualidade de Vida do Teletrabalhador (*e-QVT*) entre gestores e servidores casados e solteiros.

H4: Há diferença na percepção da Qualidade de Vida do Teletrabalhador (*e-QVT*) entre gestores e servidores de maior e menor idade.

H5: Há diferença na percepção da Qualidade de Vida do Teletrabalhador (*e-QVT*) entre gestores e servidores e a escolaridade do cargo.

H6: Há diferença na percepção do fator Atividades do Teletrabalhador entre gestores e servidores.

H7: Há diferença na percepção do fator Gestão do teletrabalho entre gestores e servidores.

H8: Há diferença na percepção do fator Condições Físicas de Trabalho entre gestores e servidores.

H9: Há diferença na percepção do fator Suporte tecnológico entre gestores e servidores.

H10: Há diferença na percepção do fator Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório entre gestores e servidores.

Para cada objetivo específico, foram determinadas as abordagens, os instrumentos, a amostragem, a amostra e as técnicas de análise de dados utilizadas na pesquisa. O Quadro 3 elucidada as decisões objetivando o alcance dos objetivos previamente traçados.

Quadro 3 - Decisões e operações metodológicas

| Objetivos de Pesquisa  | Abordagem    | Instrumentos  | Amostragem                            | Amostra   | Análise   |
|--|--------------|---|---------------------------------------|---|---|
| <p>* Descrever a percepção de gestores e servidores públicos, relativa ao índice geral de <i>e-QVT</i>, durante o período da pandemia de COVID-19.</p> <p>* Descrever a percepção de gestores e servidores públicos, relativa às dimensões de <i>e-QVT</i>, durante o período da pandemia de COVID-19</p> <p>* Verificar a relação entre o índice <i>e-QVT</i> e variáveis sociodemográficas (gênero, função gerencial, idade, estado civil, filhos em casa e escolaridade).</p> | Quantitativa | Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório (Pantoja, Oliveira e Andrade, 2021) | Não Probabilística por acessibilidade | 2108 servidores públicos de 6 organizações públicas dos poderes executivo, legislativo e judiciário | <p>Estatística Descritiva (Média e Desvio Padrão)</p> <p>Análise de Variância (ANOVA) Fatorial</p>          |
| <p>* Comparar o padrão de respostas entre grupos de gestores e não gestores públicos, junto a uma amostra de servidores públicos brasileiros com a finalidade de verificar similitudes e explicar divergências.</p>  | Qualitativa  |   | Não Probabilística por acessibilidade | 1849 participantes de 6 organizações públicas dos poderes executivo, legislativo e judiciário       | <p>Classificação Hierárquica Descendente</p> <p>Análise de Similitude</p> <p>Análise de Especificidades</p> |

Fonte: elaborado pela autora.

### 3.2. Contextualização da Pesquisa

O presente trabalho caracteriza uma continuidade das pesquisas realizadas por Pantoja, Andrade e Oliveira (2020), que utilizou para a coleta de dados a escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório, que possui itens adaptados da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho, desenvolvida e validada por Andrade (2020) e Mendes (2008).

Andrade (2020) desenvolveu uma escala capaz de medir a percepção dos funcionários sobre a qualidade de vida em teletrabalho, por intermédio de um estudo exploratório e descritivo quali/quantitativo em três instituições públicas, com uso de entrevistas semiestruturadas, além de técnicas de pesquisa documental e questionários. As análises estatísticas e de conteúdo resultaram na definição dos fatores envolvidos na qualidade de vida do teletrabalho.

Seguidamente, Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) realizaram pesquisa para analisar as percepções das pessoas sobre a qualidade de vida durante o teletrabalho forçado durante a pandemia de Covid-19. As autoras definiram o conceito de teletrabalho compulsório como: trabalho flexível realizado fora do ambiente organizacional, mediado por TICs e adotado de maneira imediata e contingencial para garantir isolamento social e produtividade em situações de crise.

A partir daí, implementaram modelo teórico de Qualidade de Vida no Teletrabalho compulsório, consoante “Dimensões da Escala de e-QVT Compulsório” (Quadro 4), estruturado a partir de uma adaptação de 11 itens relativos à saúde mental da escala desenvolvida e validada por Mendes (2008). Essa escala de *e-QVT Compulsório* foi validada estatisticamente, por meio de uma análise fatorial exploratória, após aplicação da pesquisa em nove instituições públicas brasileiras e relaciona ao estado de bem-estar físico, emocional e social do trabalhador frente às adversidades e demandas do contexto de trabalho, com Alfa de Cronbach de 0,94 (Pantoja; Andrade; Oliveira, 2020).

A pretensão foi correlacionar as Dimensões da Escala de *e-QVT Compulsório* compondo o modelo conceitual com a inserção do Índice Geral de *e-QVT* como variável dependente, a fim de trazer níveis explicativos a partir daquela escala pretérita, o qual é influenciado de modo positivo à medida que a percepção de cada dimensão se altera, ocasionando assim uma variação do índice capaz de impactar a qualidade de vida do teletrabalhador.

Entende-se que todas as dimensões são impactantes para o Índice Geral de modo que as alterações em cada dimensão têm possibilidade de reduzir ou aumentar a percepção geral em relação à qualidade de vida no trabalho daqueles teletrabalhadores que foram para o teletrabalho compulsório no momento de crise pandêmica. Assim, a presença de fatores favoráveis à *e-QVT* em cada uma das dimensões é capaz de impulsionar a percepção de bem-estar geral dos indivíduos, evitando a sensação de mal-estar e de perda da qualidade de vida no trabalho ocasionada pela compulsoriedade do teletrabalho durante a pandemia.

Entretanto, ressalta-se que a presença de percepções negativas relacionadas a *e-QVT* não implica no insucesso da implementação do teletrabalho, mas que essas percepções identificadas mediante a escala de *e-QVT* podem ser utilizadas como feedback e observância de aspectos capazes de auxiliar na correção do curso de implementação da respectiva modalidade de trabalho flexível.

Espera-se, também, que a variável de controle ‘Função Gerencial’, influencie a percepção dos teletrabalhadores em relação ao Índice Geral de *e-QVT*, apresentando diferença

capaz de impactar os níveis desse índice em relação aos gestores o que nos permite comparar dois grupos ocupacionais e averiguar a hipótese de o gestor apresentar maior significância na relação preditiva junto ao Índice de *e-QVT* quando confrontado com o grupo dos não gestores.

O estudo contemplou 6 instituições públicas brasileiras, nas quais servidores públicos estavam em teletrabalho compulsório durante o período da pandemia da COVID-19, entre os meses de março e abril de 2021. Dessa forma, a pesquisa integra instituições da administração direta e indireta, em órgão do poder executivo federal, autarquia federal sob regime especial, fundação pública federal, instituto federal, além de órgão do poder judiciário (Tribunal Regional) e Ministério Público estadual, com atuação em diferentes áreas: regulação, educação, ciência e tecnologia, inovação e direitos humanos.

Contextualiza-se que a COVID-19 surgiu em dezembro de 2019, quando a Organização Mundial da Saúde (OMS) foi alertada sobre vários casos de pneumonia em Wuhan, China. O surto foi declarado Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII) pela OMS, em 30 de janeiro de 2020. Em 11 de março de 2020, a COVID-19 foi caracterizada pela OMS como uma pandemia (OPAS, 2022).

Assim, na data da aplicação dos questionários, é possível identificar que já havia se passado o primeiro momento de euforia ocasionada pela COVID-19 e pelas incertezas da implementação do teletrabalho. Infere-se que, após o período de 1 (um) ano convivendo com as consequências da pandemia, houve uma estabilização do ambiente de trabalho residencial, sendo possível captar uma percepção da *e-QVT* a partir de uma amostra mais homogênea quanto às experiências adquiridas no trabalho remoto obrigatório.

### **3.3. Caracterização do Público-alvo**

O público-alvo desta pesquisa é constituído dos servidores públicos ocupantes de distintos cargos efetivos específicos entre níveis fundamental, médio e superior, vinculados a 6 instituições públicas brasileiras, investidos ou não em cargos e funções comissionadas, que estavam em teletrabalho compulsório durante o período da pandemia da COVID-19. Este trabalho integra instituições da administração direta e indireta, em órgão do poder executivo federal, autarquia federal sob regime especial, fundação pública federal, instituto federal, além de órgão do poder judiciário (Tribunal Regional) e Ministério Público estadual, com atuação em diferentes áreas: regulação, educação, ciência e tecnologia, inovação e direitos humanos.

### 3.4. Caracterização do instrumento de pesquisa

A abordagem metodológica quantitativa contemplou a análise de dados secundários, oriundos de survey (questionário), de recorte transversal, fornecidos pelo Grupo de Pesquisa Gestão do Trabalho, Liderança e Transformação Digital no Setor Público, certificado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), coordenado pela Profa. Dra. Maria Júlia Pantoja, da UnB, sendo uma base de dados sistematicamente estruturada, com acesso a partir de sigilo e confidencialidade.

A presente pesquisa seguiu os preceitos éticos das pesquisas em ciências humanas e sociais, conforme prevê a Resolução/CNS nº 510, de 7 de abril de 2016, que dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais; assim como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, que dispõe sobre o tratamento de dados pessoais.

O questionário, constante no Anexo A, é composto pela escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho (*e-QVT*) compulsório, que já havia sido validada estatisticamente por meio de Análise Fatorial Exploratória, após a aplicação do questionário em 9 instituições públicas brasileiras, nos meses de maio e junho de 2020 (Pantoja; Andrade; Oliveira, 2020). A Tabela 6 apresenta os índices de confiabilidade interna das medidas, testadas naquele momento, conforme alfa de Cronbach (Cronbach's  $\alpha$ ).

Tabela 6 - Índices de confiabilidade

| Fatores   | Alfa de Cronbach (Cronbach's $\alpha$ ) |
|---|---|
| Atividades do Teletrabalhador                     | 0,94                                    |
| Gestão do Teletrabalho                            | 0,87                                    |
| Condições Físicas do Trabalho                     | 0,89                                    |
| Suporte Tecnológico                               | 0,88                                    |
| Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório | 0,70                                    |

Fonte: Pantoja, Andrade e Oliveira (2020), adaptado pela autora.

A referida escala apresenta 34 itens adaptados da escala construída por Andrade (2020), divididos nas 5 dimensões da *e-QVT* Compulsório: 'Atividades do Teletrabalhador', 'Gestão do Teletrabalho', 'Condições Físicas do Trabalho', 'Suporte Tecnológico' e 'Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório', conforme a Quadro 4. As questões foram mensuradas com base em uma escala tipo *Likert* de 11 pontos, na qual 0 = discordância total e 10 = concordância total.

Quadro 4 - Escala de e-QVT Compulsório - dimensões e itens

| Atividades do Teletrabalhador (AT)  |
|---|
| AT01- Consigo ter momentos livres durante a realização do teletrabalho compulsório.   |
| AT02- No teletrabalho compulsório, há menos interrupções durante a execução das atividades.   |
| AT03- Minhas metas de trabalho estão adequadas para execução do teletrabalho compulsório.   |
| AT04- Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional no teletrabalho compulsório.  |
| AT05- Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho.  |
| AT06- Sinto que o teletrabalho compulsório melhora minhas relações de trabalho.   |
| AT07- Consigo manter uma rotina equilibrada de trabalho, descanso e lazer.  |
| AT08- Consigo manter concentração na realização do teletrabalho compulsório.  |
| AT09- Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho compulsório.  |
| AT10- Tenho interesse em realizar o teletrabalho após a pandemia.   |
| AT11- Tenho disciplina na execução das atividades.  |
| AT12- Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva.  |
| AT13- Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho.   |
| Gestão do Teletrabalho (GT)   |
| GT01- Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe.   |
| GT02- Meu chefe supervisiona sistematicamente minhas metas de trabalho em regime de teletrabalho compulsório.                           |
| GT03- Recebo <i>feedback</i> sobre as atividades desempenhadas em teletrabalho compulsório.   |
| GT04- Há qualidade na comunicação entre os membros da equipe.   |
| GT05- As orientações que recebo são suficientes e claras para realização do teletrabalho.   |
| GT06- A cooperação entre os colegas para a execução das atividades é efetiva no teletrabalho compulsório.                               |
| GT07- Percebo a valorização do resultado do meu trabalho.   |
| Condições Físicas do Trabalho (CF)  |
| CF01- Utilizo móveis adequados para realização do teletrabalho.   |
| CF02- Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado.   |
| CF03- Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada.  |
| Suporte Tecnológico (ST)  |
| ST01- Meu órgão disponibiliza ferramentas confiáveis de acesso remoto que facilitam a busca e troca de informações para o teletrabalho. |
| ST02- Os sistemas que utilizo garantem que as atividades sejam executadas com segurança.  |
| ST03- No teletrabalho compulsório, a velocidade da rede de internet é satisfatória.   |
| ST04- A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho compulsório.   |
| ST05- Todos os softwares necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição.                           |
| ST06- Meu órgão oferece suporte para minhas atividades de teletrabalho.   |
| Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório (STC)   |
| STC01- No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados.  |
| STC02- O teletrabalho compulsório exige maior comprometimento.  |

|  |
|--|
| STC03- Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho compulsório.         |
| STC04- Com o teletrabalho compulsório, preciso trabalhar mais para ser reconhecido.                |
| STC05- Tenho necessidade de me capacitar para desenvolver competências requeridas ao teletrabalho. |

Fonte: Pantoja, Oliveira e Andrade (2021), adaptado pela autora

A segunda parte do questionário englobou 2 questões discursivas, que não fizeram parte deste estudo; e 5 questões sobre dados gerais, 6 relativas a dados funcionais e 7 sobre dados sociodemográficos, conforme descrito na Quadro 5.

Quadro 5 - Questionário - dados gerais, funcionais e sociodemográficos

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Dados Gerais            | <p>1- Já realizei teletrabalho antes da pandemia da COVID-19?</p> <p>1a- Caso já tenha realizado, minha experiência foi:</p> <p>2- Minha organização permitiu o teletrabalho para todos os trabalhadores devido a pandemia da COVID-19?</p> <p>3- Estou em teletrabalho compulsório apenas porque faço parte do grupo de risco, sou gestante ou lactante?</p> <p>4- Estou em teletrabalho compulsório porque tenho crianças em idade escolar ou inferior que necessitam da minha assistência devido a suspensão das atividades escolares ou em creches?</p> <p>5- Durante o teletrabalho compulsório, preciso dividir os equipamentos necessários para execução de minhas atividades com outras pessoas.</p> |
| Dados Funcionais        | <p>1- Qual o seu vínculo com a administração pública?</p> <p>2- Qual o seu cargo?</p> <p>3- Qual o nível de escolaridade do seu cargo?</p> <p>4- Qual seu tempo de serviço neste órgão (em anos)?</p> <p>5- Qual o seu estado de lotação?</p> <p>6- Ocupa função ou cargo gerencial?</p> <p>6a- Se sim, quantas pessoas você lidera?</p> <p>6b- Se você ocupa função ou cargo gerencial, você já tinha liderado pessoas em teletrabalho antes da pandemia?</p>   |
| Dados Sociodemográficos | <p>1- Você é pessoa com deficiência?</p> <p>1a- Se sim, qual a deficiência?</p> <p>2- Gênero:</p> <p>3- Estado civil:</p> <p>4- Faixa etária:</p> <p>5- Escolaridade:</p> <p>6- Possui filhos que moram com você?</p> <p>6a- Se sim, qual a idade dos filhos? (pode marcar mais de uma opção)</p> <p>7- Quantas pessoas residem na sua casa (contando com você)?</p>   |



|                  |   |
|------------------|---|
| Questões abertas | <p>1- Na sua opinião, quais são as principais dificuldades na realização do teletrabalho durante a pandemia?</p> <p>2- Quais são as suas sugestões de melhoria para implementação efetiva do teletrabalho em sua organização?</p> |
|------------------|---|

Fonte: Banco de Dados - *e-QVT* Compulsório 2021.

### 3.5. Procedimentos de Coleta e Análise de dados

Antes da realização dos testes de hipóteses, este estudo se propôs a realizar uma Análise Fatorial Confirmatória da medida utilizada, a fim de analisar a adequação dos itens a esta amostra, em específico.

A coleta de dados, envolveu, inicialmente, o contato com os órgãos públicos, por meio de carta convite para apresentação do projeto de pesquisa, bem como para a formalização do compromisso, por parte do Grupo de Pesquisa, na entrega de um relatório técnico com os principais resultados de cada instituição participante e análise dos dados em conjunto com os gestores e servidores. Após a autorização, a área de gestão de pessoas das instituições ficou responsável por viabilizar a comunicação aos servidores. Os servidores que se interessaram pela pesquisa preencheram um formulário online para confirmar a participação. Neste formulário, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), foi apresentado, assim como os objetivos da pesquisa.

A metodologia utilizou dados secundários para investigar a percepção de servidores públicos brasileiros, relativa à *e-QVT* compulsório, durante o período da pandemia de COVID-19; e testou modelo de *e-QVT* compulsório entre as variáveis ‘Atividades do Teletrabalhador’, ‘Suporte tecnológico’, ‘Condições Físicas do Trabalho’, ‘Gestão do Trabalho’ e ‘Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório’ predizendo um Índice Geral de *e-QVT* além de comparar o padrão de respostas entre grupos considerada a variável de controle ‘Função Gerencial. As informações foram extraídas a partir do acesso da pesquisadora a uma base de dados disponibilizada, constituindo-se, então, a etapa quantitativa, baseada no levantamento de dados secundários. Esta extração elencará, de forma aleatória, trabalhadores que atuam em distintas organizações, permitindo padrões de comparabilidade. Os dados são anônimos. O único fator identificador é a instituição onde os trabalhadores atuam. A pesquisadora não sabe de quem foram as respostas dadas, nem o respectivo perfil estatístico. Reforça-se que a base de dados é do ano de 2021, ano que o teletrabalho era compulsório em virtude da necessidade de isolamento social devido à pandemia.

A interpretação das análises descritivas foi realizada com base na classificação de *e-QVT Compulsório* apresentadas nas Tabelas 7 e 8.

Tabela 7 - Classificação dos níveis de *e-QVT compulsório*

| Média   | Classificação     |
|---------|-------------------|
| 0 – 1,9 | Avaliação péssima |
| 2 – 3,9 | Avaliação ruim    |
| 4 – 5,9 | Avaliação mediana |
| 6 – 7,9 | Avaliação boa     |
| 8 – 10  | Avaliação ótima   |

Fonte: Pantoja, Andrade e Oliveira *et al.* (2020)

A graduação para avaliação utilizou-se da Cartografia Psicométrica de Ferreira (2011), na qual: 0 a 1,9 = mal-estar intenso; 2 a 3,9 = mal-estar moderado; 4 a 5,9 = zona de transição; 6 a 7,9 = bem-estar moderado; e, 8 a 10 = bem-estar intenso.

As avaliações de mal-estar intenso e mal-estar moderado encontram-se na faixa de mal-estar dominante e por isso representam risco de adoecimento; a zona de transição significa estado de alerta; e, as zonas de bem-estar moderado e bem-estar intenso encontram-se na faixa de promoção da saúde (Oliveira, 2021).

Com relação à variável ‘Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório’, composta de cinco itens, observa-se que, nesta dimensão, a pontuação se apresenta inversa às demais variáveis da escala de *e-QVT Compulsório*, “ou seja, a zona de percepção de menor qualidade de vida no teletrabalho compulsório está contida nas pontuações maiores” (Pantoja, Andrade e Oliveira, 2020).

Tabela 8 - Classificação dos níveis de *e-QVT compulsório* na dimensão ‘sobrecarga decorrente do teletrabalho compulsório’

| Média   | Classificação     |
|---------|-------------------|
| 0 – 1,9 | Avaliação ótima   |
| 2 – 3,9 | Avaliação boa     |
| 4 – 5,9 | Avaliação mediana |
| 6 – 7,9 | Avaliação ruim    |
| 8 – 10  | Avaliação péssima |

Fonte: Pantoja, Andrade e Oliveira (2020)

Com o objetivo de assegurar a qualidade da análise das informações, o banco de dados secundário foi submetido a análises estatísticas exploratórias, tendo em vista verificar casos

extremos, casos ausentes, normalidade das variáveis e pressupostos essenciais à aplicação das técnicas estatísticas. Para identificar o Índice Geral de *e*-QVT compulsório, foi realizada uma análise descritiva através do cálculo da frequência, média, desvio padrão e coeficiente de variação de cada dimensão da escala no intuito de investigar se estas são determinantes e condicionantes na relação com o fenômeno Índice de *e*-QVT. Seguidamente, foi isolada a variável de controle no intuito de identificar as diferenças no grupo ocupacional a partir da ‘Função Gerencial’, que permite observar a média de grupos de gestores e não gestores e identificar a influência que este fator exerce no fenômeno estudado.

Segundo Marconi e Lakatos (2003), a análise dos dados pelo método comparativo contribui para uma melhor compreensão do comportamento humano, pois considera o estudo das semelhanças e diferenças entre diversos tipos de grupos realizando comparações com a finalidade de verificar similitudes e explicar divergências a partir da análise do dado concreto apontando possíveis vínculos causais entre fatores presentes ou ausentes de um fenômeno. Utilizou-se o software Jasp (versão 0.18.3) para a realização das estatísticas descritivas e da Análise de Variância (ANOVA) Fatorial ( $2 \times 2 \times 2 \times 2$ ). Esta nomenclatura se refere à Anova Fatorial com 4 variáveis categóricas, cada uma com 2 níveis de análise. A Anova Fatorial teve o objetivo de comparar o índice de *e*-QVT entre gestores e servidores: a) que possuem filhos; b) de diferentes gêneros; c) de diferentes estados civil. Outra Anova Fatorial ( $2 \times 2$ ) testou a diferença entre médias entre gestores e servidores com a idade destes. Não foi possível comparar gestores e servidores com a escolaridade do cargo, pois não houve, nesta amostra, casos suficientes de gestores com cargo nível médio.

Para as hipóteses enumeradas de 6 a 10, foram realizadas Anovas, com a variável dependente “função gerencial”, para cada um dos fatores que compõem a medida *e*-QVT: a) Atividades do Teletrabalhador; b) Gestão do teletrabalho; c) Condições Físicas de Trabalho; d) Suporte tecnológico; e) Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório.

Analisou-se o pressuposto da normalidade dos dados por meio do teste de Shapiro-Wilk. Para a análise da homogeneidade da variância, utilizou-se o Teste de Levene (Field, 2020). Quanto aos testes post hoc, quando os dados apresentaram homogeneidade da variância, utilizou-se o procedimento de Bonferroni que, apesar de ser conservador, garante o controle da taxa de Erro do Tipo I (Field, 2020).

Além disso, quando o pressuposto da homogeneidade das variâncias não restou acatado, as comparações foram realizadas pelo post hoc de Games-Howell, o qual é preciso para amostras desiguais (Field, 2020). Para cada par de comparações, foi calculada a diferença das médias e o respectivo Intervalo de Confiança de 95% (CI for *mean difference*). Este intervalo

de confiança fornece uma estimativa do intervalo dentro do qual a verdadeira diferença entre as médias populacionais provavelmente se encontra.

Utilizou-se o Eta ao quadrado ( $\eta^2$ ) para definir o tamanho de efeito da ANOVA. Para tanto, considerou-se valores menores que 0,01, efeito pequeno. Valores variando entre 0,02 e 0,06 foram classificados como um efeito médio. E efeitos grandes foram considerados quando o  $\eta^2$  ultrapassou o valor de 0,14. Nos testes post hoc utilizou-se o D de Cohen (Cohen's d) para analisar o tamanho de efeito. Valores entre 0,2 e 0,3 são entendidos como um tamanho de efeito pequeno. Valores entre 0,5 e 0,8 são interpretados como um tamanho de efeito médio. Efeitos grandes são entendidos por valores acima de 0,8. O D de Cohen é equivalente à quantidade de desvios-padrão de diferença existente entre os resultados dos dois grupos em comparação (Cohen, 1988).

Na etapa de abordagem qualitativa desse estudo, três análises lexicométricas foram realizadas: Classificação Hierárquica Descendente (CHD), Análise de Similitude e Análise de Especificidades. A primeira análise de dados que foi realizada é a CHD, a qual ocorre em três etapas: a) preparação e codificação do texto transcrito; b) geração da CHD e c) a interpretação das classes obtidas (Souza *et al.*, 2018). No caso específico deste estudo, por não se tratar de entrevistas, entende-se que não há transcrição de dados, apenas preparação do texto existente, advindo das respostas digitadas pelos participantes em uma *survey* eletrônica. A preparação do texto incluiu, principalmente, correções ortográficas e de digitação nas respostas obtidas.

A CHD classifica os segmentos de texto em função de seus respectivos vocabulários e, em sua maioria, apresenta cerca de três linhas. A variação desses segmentos ocorre de acordo com a transcrição do pesquisador e o tamanho do corpus do pesquisador, que caracterizam o conjunto de texto que será analisado. O grupo desses segmentos é organizado de acordo com a frequência das formas reduzidas, sendo utilizado o teste do qui-quadrado para realizar a associação (ou não) entre as palavras e as classes (Souza *et al.*, 2018).

Seguidamente, o conjunto textual foi submetido à técnica denominada Análise de Similitude. A prática é baseada na teoria dos grafos e permite a identificação de coocorrências entre as palavras. Os resultados da análise também mostram as conexões entre as palavras e ajudam a descobrir a estrutura de um corpus textual. A análise também distingue as partes comuns e as especificidades de acordo com as variáveis ilustrativas (descritivas) encontradas na análise (Marchand; Ratinaud, 2012).

Os escores que aparecem na análise de similitude são calculados com base na coocorrência de palavras no texto. Uma coocorrência ocorre quando duas palavras aparecem

juntas no mesmo contexto. Quanto maior o escore, mais forte é a relação entre as palavras (Camargo; Justo, 2013).

Complementarmente à análise de similitude, realizou-se a análise de especificidades, considerando a frequência de incidência de palavras e seus índices hipergeométricos /  $\chi^2$ ) entre as variáveis de: gênero (masculino e feminino), função (gestor e servidor), estado civil (casado e solteiro) e o fato de ter (ou não ter) filhos. A técnica persiste em identificar as relações entre as palavras mediante análise lexical que “permite perscrutar a existência de diferenças significativas no conteúdo produzido por participantes de uma pesquisa em função das suas características e grupos de pertença” (Sousa, 2021).

Para realizar as três análises qualitativas, foi utilizado software IramuteQ, inicialmente desenvolvido na língua francesa e aprimorado para análises na língua portuguesa em 2013. Este software é foi desenvolvido sob a plataforma R (estatística) e permite a realização de análises lexicais diversas e consolidadas (Marchand; Ratinaud, 2012).

### **3.6. Perfil da Amostra**

A amostra da pesquisa foi composta por 2108 servidores públicos efetivos da administração pública federal. Como não há a quantidade total de servidores destes órgãos, classifica-se a amostragem como não probabilística por acessibilidade (Flick, 2012).

Contudo, apesar de serem necessários mais estudos sobre os índices nesse tipo de análise, modelos medianos (10 a 15 variáveis) precisam de uma amostra de 150 a 200 casos para serem confiáveis (Brown, 2015). Neste sentido, Wolf *et al.* (2013), a partir de simulações de Monte Carlo, também revelaram que para cargas fatoriais altas ( $\lambda = .80$ ), números de fatores altos ( $F > 3$ ), e número de itens medianos (10 a 15), tamanhos de amostras próximos a 150 também convergem para modelos confiáveis. Assim, consideraram-se os 2108 casos suficientes para um modelo de 34 variáveis (itens).

Além dos aspectos já citados, Cohen (1988) afirma que para um tamanho de amostra se revelar suficiente na geração, análise, e homologação de modelos válidos (poder), esta deve ser determinada considerando adequadamente as seguintes condições: o número de variáveis sob análise, o tamanho do efeito esperado ( $f^2$ ), o nível de confiança ( $\alpha$ ), e o poder ( $1-\beta$ ). Foram considerados tamanho de efeito “pequeno” ( $f^2 = .10$ ),  $\alpha = .05$ , e  $1-\beta = .80$  conforme orientação de Cohen (1988).

Também foram considerados “8 grupos”, determinados pela Anova Fatorial ( $2 \times 2 \times 2 \times 2$ ). O poder em nível “médio” foi estimado a partir da afirmação do autor de que para a sociologia,

o que é entendido como “pequeno” é avaliado como “médio” pela psicologia, ou seja, para os propósitos desta pesquisa, o tamanho de efeito foi intencionalmente superestimado como forma de produzir modelos mais confiáveis. Ou seja, para identificar o resultado ainda sob o menor tamanho de efeito proposto, o tamanho de amostra estipulado para o estudo foi suficientemente apropriado ( $N > 1580$ ).

Entende-se, portanto, que a amostra de 2108 participantes estava adequada ao estudo. Foram identificados 39 outliers (1,85%) pela utilização do método da distância de Mahalanobis. Entretanto, esses casos não superaram os 5% da amostra total, o que possibilitou as análises propostas (Hair Jr. *et al.*, 2010; Tabachnick; Fidell, 2012). A Tabela 9 apresenta a caracterização da amostra.

Tabela 9 - Caracterização da amostra do Estudo

| Variáveis                         | <i>n</i> | %     |
|-----------------------------------|----------|-------|
| Gênero                            |          |       |
| Feminino                          | 1182     | 56,07 |
| Masculino                         | 926      | 43,93 |
| Escolaridade                      |          |       |
| Médio                             | 107      | 5,08  |
| Superior                          | 2001     | 94,92 |
| Estado Civil                      |          |       |
| Casado                            | 1365     | 64,75 |
| Solteiro                          | 743      | 35,25 |
| Faixa Etária                      |          |       |
| Até 40 anos                       | 1340     | 63,57 |
| 40 anos ou mais                   | 768      | 36,43 |
| Possui filhos que moram com você? |          |       |
| Não                               | 933      | 44,26 |
| Sim                               | 1175     | 55,74 |
| Função Gerencial                  |          |       |
| Gestor                            | 465      | 22,06 |
| Servidor                          | 1643     | 77,94 |

Fonte: Elaborado pela autora.

A maior parte da amostra foi composta por mulheres (56,07%), por casados (67,75%) e por pessoas com idade não superior aos 40 anos (63,57%). Esses dados permitirão captar nuances quanto ao gênero, estado civil e geração. A expectativa é identificar se as percepções no Índice de *e*-QVT tem alterações possíveis de comparação a partir das características

intrínsecas às dificuldades ou facilidades geracionais e, ainda, se a escala é sensível a individualidades na percepção de *e*-QVT por gêneros ou estado civil.

A amostra, em sua maioria, possui nível superior (94,92%), possui filhos morando na mesma residência (55,74%) e são servidores, sem cargo de gestão (77,94%). Assim, é possível notar que, apesar da qualificação dos respondentes ser alta quanto ao nível de escolaridade do cargo e que as atividades desempenhadas são equivalentes ao nível superior, a maioria dos participantes não responde por equipes ou realiza atividades de gestão ou assessoria, ou seja, sem o exercício de responsabilidades de chefia, o que pode implicar em ausência de visão sobre as responsabilidades estratégicas dos setores dos Órgãos.

Considerando que a compulsoriedade do trabalho remoto afetou todo ambiente residencial, a expectativa é que as atividades laborais bem como a estrutura agregada de fatores extraprofissionais como gênero, estado civil, idade e a presença ou não de filhos possa ocasionar alterações no Índice Geral de *e*-QVT, o que pode representar maior dificuldade em conciliar o teletrabalho e a família.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir deste ponto, serão descritos os resultados e as análises obtidas por meio da aplicação da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho. O instrumento captou respostas de um total de 2108 servidores públicos de diferentes instituições para o questionário da escala de *e*-QVT, sendo que para as questões abertas foram observados um total de 1849 respondentes.

Os itens 4.1, 4.2 apresentam os resultados estatísticos obtidos, correspondem à abordagem quantitativa consideradas as técnicas de quantificação da Análise de Variância (ANOVA) fatorial, apresentando estatísticas descritivas e análise de variância. Os itens 4.3, 4.4 e 4.5 ampliam as discussões a partir análise qualitativa do objeto de pesquisa, considerando o contexto de *e*-QVT e as características da amostra estudada, tendo sido realizadas para obtenção dos resultados as técnicas de Classificação Hierárquica Descendente - CHD, análise de similitude e análise de especificidades.

##### 4.1. Estatística Descritiva – Índice Geral de *e*-QVT

A proposta deste trabalho é comparar as percepções de gestores e não gestores, a fim de verificar similitudes e explicar possíveis divergências nos níveis de *e*-QVT medido com base no índice geral obtido a partir da escala de *e*-QVT compulsório, por análises estatísticas comprobatórias. A prioridade é observar o possível impacto da variável “Função gerencial” na medida de *e*-QVT, quanto à capacidade desse índice captar a sensação de bem-estar de grupos ocupacionais em teletrabalho compulsório.

A Tabela 10 apresenta os resultados, referentes à estatística descritiva, da medida *e*-QVT por grupos, em que se apresenta o resultado do Índice de *e*-QVT e as comparações realizadas considerando os grupos ocupacionais possibilitados a partir da obtenção dos dados e sua respectiva análise.

Tabela 10 - Medida do Índice Geral de *e*-QVT da pesquisa por perfil dos participantes

|                          | Válidos | Missing | Média | Desvio padrão | Shapiro-Wilk | Valor <i>p</i> de Shapiro-Wilk | Mínimo | Máximo |
|--------------------------|---------|---------|-------|---------------|--------------|--------------------------------|--------|--------|
| Índice de <i>e</i> -QVT  | 2108    | 0       | 7.348 | 1.572         | 0.945        | < .001                         | 0.240  | 10.000 |
| <i>e</i> -QVT Gestor     | 465     | 0       | 7.101 | 1.486         | 0.967        | < .001                         | 2.030  | 9.910  |
| <i>e</i> -QVT Não-gestor | 1643    | 0       | 7.418 | 1.589         | 0.935        | < .001                         | 0.240  | 10.000 |
| <i>e</i> -QVT Com filhos | 1175    | 0       | 7.266 | 1.606         | 0.953        | < .001                         | 0.240  | 10.000 |



|               |                 |      |   |       |       |       |        |       |        |
|---------------|-----------------|------|---|-------|-------|-------|--------|-------|--------|
| <i>e</i> -QVT | Sem filhos      | 933  | 0 | 7.452 | 1.523 | 0.933 | < .001 | 1.480 | 10.000 |
| <i>e</i> -QVT | Feminino        | 1182 | 0 | 7.325 | 1.584 | 0.952 | < .001 | 1.760 | 10.000 |
| <i>e</i> -QVT | Masculino       | 926  | 0 | 7.378 | 1.557 | 0.931 | < .001 | 0.240 | 9.850  |
| <i>e</i> -QVT | Casado          | 1365 | 0 | 7.359 | 1.555 | 0.946 | < .001 | 0.240 | 10.000 |
| <i>e</i> -QVT | Solteiro        | 743  | 0 | 7.328 | 1.604 | 0.941 | < .001 | 1.480 | 10.000 |
| <i>e</i> -QVT | 40 anos ou mais | 1340 | 0 | 7.262 | 1.604 | 0.943 | < .001 | 0.480 | 10.000 |
| <i>e</i> -QVT | Até 39 anos     | 768  | 0 | 7.498 | 1.505 | 0.947 | < .001 | 0.240 | 10.000 |
| <i>e</i> -QVT | Médio           | 107  | 0 | 7.401 | 1.382 | 0.955 | 0.001  | 3.520 | 9.700  |
| <i>e</i> -QVT | Superior        | 2001 | 0 | 7.345 | 1.582 | 0.944 | < .001 | 0.240 | 10.000 |

Fonte: elaborado pela autora

O Índice Geral *e*-QVT obtido a partir da amostra apresentou uma avaliação razoavelmente alta ( $M = 7,348$ ;  $DP = 1,572$ ), ou seja, no geral, a percepção dos servidores quanto a condições do trabalho remoto compulsório possuiu uma avaliação boa, sendo captado um bem-estar moderado de acordo com a Cartografia Psicométrica de Ferreira (2011). A média do *e*-QVT, quando analisada por características sociodemográficas comparando-se os grupos de modo binário, variou pouco, manifestando efeitos reduzidos quando comparado com o grupo com características imediatamente opostas.

O menor valor de *e*-QVT foi apresentado por gestores ( $M = 7,101$ ;  $DP = 1,486$ ). Isoladamente é possível identificar como uma piora nas percepções de *e*-QVT para ocupantes de Função Gerencial, porém de baixo valor explicativo, uma vez que o índice variou pouco, sem ocasionar alteração na faixa de classificação da Cartografia Psicométrica de Ferreira (2011). De fato, previamente à pandemia e à compulsoriedade do trabalho remoto, Alves *et al.* (2018) constataram como alguns desafios críticos observados por gestores para a implementação do teletrabalho, o principal: a incapacidade de separar as atividades de trabalho e do lar, ou seja, conciliar a vida pessoal com a profissional foi o desafio considerado de maior criticidade pela maioria dos gestores, seguido pelas mudanças no método de trabalho e falta de interação com os colegas de trabalho. O contexto vislumbrado pelo referido autor, no entanto, considerava uma implementação programada, gradual e organizada do teletrabalho, onde os perfis deveriam ser previamente escolhidos para execução das atividades mais compatíveis com a execução remoto.

A compulsoriedade, de maneira oposta, obrigou todos à abrupta adaptação ao novo normal, onde a execução de todas as atividades deu-se no ambiente residencial por todos os

perfis de trabalhadores. E para efeitos dessa pesquisa a estatística por si só, apesar de comprovar uma menor percepção de qualidade de vida para gestores em teletrabalho, ainda os mantêm na faixa de avaliação boa, sendo captado um bem-estar moderado aos ocupantes de função gerencial.

Na fase pandêmica o contexto se aproxima mais das conclusões apresentadas por Gonçalves (2020), ao estudar a percepção dos gestores perante à mudança organizacional aplicando a Escala de Atitudes Frente à Mudança adaptada ao contexto do Teletrabalho observados os três fatores: ceticismo, temor e aceitação. Durante o isolamento social, a atitude de aceitação se mostrou mais evidente em gestores, os resultados deste estudo fornecem a visão de que os gestores de teletrabalhadores têm essencialmente as mesmas competências que os gestores de colaboradores presenciais.

Resultado parecido foi identificado na pesquisa publicada por Souza (2022), que também estudou aspectos provenientes da mudança organizacional e da resistência da força de trabalho, sendo relevante relatar que os gestores demonstraram consciência da necessidade de uma reorganização da instituição, bem como demonstraram resignação com a mudança e o direcionamento escolhidos pelo órgão, afirmando ser um caminho necessário, ainda que incômodo. Lima (2022), de modo similar, apresenta a percepção dos gestores, destacando-se que ao migrarem a equipe para o teletrabalho não houve dificuldades de gerir o fluxo de trabalho e das metas pactuadas, o que foi acompanhado por meio de várias ferramentas que foram sendo aprimoradas nesse período de home office.

Em relação ao grupo de não gestores ( $M = 7,418$ ;  $DP = 1,589$ ), a mudança na percepção de *e-QVT* foi sutil, o que pode indicar que o simples fato de ocupar ou não Função Gerencial durante o Teletrabalho Compulsório não justifica, por si só, abruptas alterações negativas no efeito do Índice Geral de *e-QVT*. Já o maior valor de *e-QVT* foi percebido pelos trabalhadores com até 39 anos de idade ( $M = 7,498$ ;  $DP = 1,505$ ). Comparativamente com o grupo oposto, 40 anos ou mais, a variância é tênue, não havendo grandes efeitos na percepção de *e-QVT* por geração. De algum modo, a pesquisa de Bittencourt (2021) corrobora com este resultado de pouca variação do nível de *e-QVT* geracional por identificar que a idade não influenciou negativamente nas habilidades de se utilizar todos os sistemas operacionais disponíveis.

Em termos gerais, aquilo que variou no índice geral de *e-QVT* não alterou níveis de percepção de maior ou menor de bem-estar por comparação de grupos com uma única variável ocupacional.

Convém indagar o que haveria ocasionado tal resignação, não apenas a gestores, independentemente das dificuldades de adaptação dos grupos ocupacionais à compulsoriedade

do teletrabalho. Memore-se que o contexto da coleta de dados do banco estudado enquadra a segunda onda pandêmica, no segundo momento do confinamento, no qual o sentimento de consternação pela impossibilidade de um retorno imediato a atividades presenciais e o medo devido ao repentino aumento no número de mortes por COVID-19 estiveram presentes, uma vez que a pandemia foi avaliada pelos trabalhadores como um evento estressante e prejudicial à sua saúde mental (Donati *et al.*, 2021). Nesse sentido, impele-nos o questionamento quanto à sensação de bem-estar estar associada ao desempenho do trabalho remoto ou à noção de proteção ocasionada pelo confinamento.

#### **4.1.1. Análise de Variância Fatorial (ANOVA Fatorial) – medida de e-QVT**

O olhar da presente pesquisa recai sobre os grupos de gestores e não gestores vez que a literatura apresenta apontamentos para a perspectiva dessas diferenças. A investigação encontra espaço em lacunas apontadas pelo trabalho de Fayad (2021), o autor apresenta necessidade de atenção da gestão quanto à dimensão da sobrecarga de trabalho para os gestores inclusive pela influência dos líderes frente às equipes, pois se o servidor que lidera a equipe não se encontra em situação de bem-estar no teletrabalho, é possível impactar de forma negativa o teletrabalho dos demais integrantes.

Ainda na perspectiva da dimensão sobrecarga decorrente do teletrabalho na escala de e-QVT, Carvalho (2021) identificou níveis críticos relacionados a ocupantes de cargos gerenciais, propondo inclusive agenda para a identificação de competências necessárias aos gestores para o efetivo exercício da e-liderança. Também Carvalho *et al.* (2022) debruçou-se em identificar diferenças encontradas entre gestores e não gestores públicos com ou sem experiência com o teletrabalho para amostra de duas organizações, sugerindo ampliação desses estudos.

A fim de aprofundar a discussão, encontrar maior valor explicativo e testar as cinco primeiras hipóteses deste estudo, utilizou-se a Anova Fatorial para fazer o cruzamento das variáveis sociodemográficas que pudessem interferir no Índice Geral de e-QVT e captar possíveis grupos que, ao convergirem pudessem impactar acrescentando o poder explicativo e aumentando o tamanho de efeito para o índice de e-QVT Compulsório. Alcançando, assim, o objetivo específico que intenciona verificar a relação entre o índice e-QVT e variáveis sociodemográficas (gênero, função gerencial, idade, estado civil, filhos em casa e escolaridade).

Contudo, por existir apenas um gestor de nível médio na amostra, não foi possível testar a hipótese 5 do estudo. Portanto, procedeu-se com a Anova Fatorial (2x2x2) para testar as

hipóteses 1, 2 e 4 (com exceção da hipótese 3, a qual não teve resposta estatística na geração de resultados sistêmico). A Tabela 11 demonstra os resultados da Anova Fatorial.

Tabela 11 - ANOVA Fatorial

| Casos   | Soma dos Quadrados | gl   | Quadrado médio | F     | p     | $\eta^2$               |
|---|--------------------|------|----------------|-------|-------|------------------------|
| Função Gerencial                                  | 16.789             | 1    | 16.789         | 6.845 | 0.009 | 0.003                  |
| Filhos  | 3.703              | 1    | 3.703          | 1.510 | 0.219 | $7.111 \times 10^{-4}$ |
| Gênero  | 0.339              | 1    | 0.339          | 0.138 | 0.710 | $6.511 \times 10^{-5}$ |
| Faixa Etária                                      | 9.234              | 1    | 9.234          | 3.764 | 0.052 | 0.002                  |
| Função Gerencial * Filhos                         | 0.010              | 1    | 0.010          | 0.004 | 0.948 | $2.000 \times 10^{-6}$ |
| Função Gerencial * Gênero                         | 0.055              | 1    | 0.055          | 0.023 | 0.880 | $1.065 \times 10^{-5}$ |
| Filhos * Gênero                                   | 0.033              | 1    | 0.033          | 0.014 | 0.907 | $6.361 \times 10^{-6}$ |
| Função Gerencial * Filhos * Gênero                | 1.800              | 1    | 1.800          | 0.734 | 0.392 | $3.456 \times 10^{-4}$ |
| Função Gerencial * Faixa Etária                   | 0.157              | 1    | 0.157          | 0.064 | 0.800 | $3.016 \times 10^{-5}$ |
| Filhos * Faixa Etária                             | 0.178              | 1    | 0.178          | 0.073 | 0.787 | $3.423 \times 10^{-5}$ |
| Gênero * Faixa Etária                             | 0.005              | 1    | 0.005          | 0.002 | 0.965 | $9.256 \times 10^{-7}$ |
| Função Gerencial * Filhos * Faixa Etária          | 0.005              | 1    | 0.005          | 0.002 | 0.965 | $9.232 \times 10^{-7}$ |
| Função Gerencial * Gênero * Faixa Etária          | 0.044              | 1    | 0.044          | 0.018 | 0.894 | $8.421 \times 10^{-6}$ |
| Filhos * Gênero * Faixa Etária                    | 3.889              | 1    | 3.889          | 1.585 | 0.208 | $7.468 \times 10^{-4}$ |
| Função Gerencial * Filhos * Gênero * Faixa Etária | 0.902              | 1    | 0.902          | 0.368 | 0.544 | $1.732 \times 10^{-4}$ |
| Resíduos  | 5.131.391          | 2092 | 2.453          |       |       |                        |

*Nota.* Tipo III Soma dos Quadrados

Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados da ANOVA Fatorial demonstraram que houve um efeito estatisticamente significativo apenas para Função Gerencial ( $F(1, 2092) = 6,845, p = 0,009, \eta^2 = 0,003$ ). Além disso, a faixa etária demonstrou uma análise “limiar” ( $F(1, 2092) = 3,764, p = 0,052, \eta^2 = 0,002$ ). Quando observadas as interações entre as variáveis, os resultados apresentaram valores estatisticamente significativos. Apesar da significância estatística do índice por Função Gerencial, percebe-se que o tamanho de efeito é pequeno, pois o Eta ao quadrado ( $\eta^2$ ) apresentou valores menores que 0,01. Ou seja, as variáveis independentes (grupos) explicam menos de 1% da alteração na variável dependente. Infere-se, portanto, que este efeito ocasionado pela ocupação de cargo gerencial não é relevante, dadas as médias apresentadas.

O resultado corrobora com o achado de Vanderley (2022) que pesquisou o nível de satisfação da comunidade que recebe serviços de forma remota, bem como avaliando a percepção dos teletrabalhadores e dos prestadores de serviços, o qual identificou que não houve diferenças significativas entre grupos quando comparados gestores e não-gestores.

Nessa comparação de ocupantes de Função Gerencial, a pesquisa de Nascimento (2021) focou em analisar a influência provocada pelos tipos de liderança que pudesse afetar a qualidade de vida do teletrabalhador. O autor identificou que alguns comportamentos de autoliderança dos teletrabalhadores se desenvolvem sem influência dos líderes, cujos resultados sugeriram que a sensação de bem-estar no trabalho pode ser estimulada no trabalhador, independentemente do comportamento dos gestores.

Essa capacidade de autoliderança foi relatada também no estudo de Moreira (2022), ao captar que os gestores percebem que “o subordinado não precisa ser supervisionado para ser produtivo e que as entregas acordadas são determinantes de desempenho”. Os supervisores perceberam ainda existir um amadurecimento nas relações de trabalho, com elevação significativa no grau de confiança entre as partes, empregado e gestor, sendo o monitoramento do desempenho do empregado na modalidade remota de trabalho efetuado de forma eficiente.

No mesmo sentido, o estudo de George *et al.* (2022) concluiu que os funcionários consideram que o trabalho remoto tem um impacto forte e positivo na sua produtividade e criatividade no trabalho, sendo considerado o papel significativo de colegas de trabalho que dão apoio nas mudanças, e a flexibilidade no controle do tempo, refletindo uma autoliderança dos teletrabalhadores.

Para a decisão das análises estatísticas, analisando a Tabela 11, conclui-se que o índice geral de *e*-QVT não apresenta normalidade dos dados. O Teste de Levene para o *e*-QVT demonstrou que os grupos apresentavam homogeneidade das variâncias (Levene (15, 2092) = 1,064,  $p = 0,386$ ). Desta forma, as análises *post hoc* consideraram a correção de Bonferroni.

A Tabela 12 demonstra os resultados para a comparação entre a percepção da qualidade de vida no teletrabalho compulsório dos gestores e não gestores.

Tabela 12 - Comparações no Teste Post Hoc para Função Gerencial

| Grupos de Comparação | IC 95% para diferença média |          |          |             |        | IC 95% para Cohen's d |          |          |                   |  |
|----------------------|-----------------------------|----------|----------|-------------|--------|-----------------------|----------|----------|-------------------|--|
|                      | Diferença média             | Inferior | Superior | Erro padrão | t      | Cohen's d             | Inferior | Superior | $p_{\text{bonf}}$ |  |
| Gestor Não gestor    | -0.260                      | -0.454   | -0.065   | 0.099       | -2.616 | -0.166                | -0.290   | -0.041   | 0.009**           |  |

Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados demonstram que gestores apresentaram uma percepção de qualidade de vida do teletrabalhador menor que os não gestores ( $\Delta M = -0,260$ , Cohen's  $d = -0,166$ ,  $p_{\text{bonf}} = 0,009$ ). Os testes post hoc confirmam que há uma percepção de e-QVT menor por gestores, quando comparados aos não gestores. A diferença entre os grupos é estatisticamente significativa, mas ao analisar o tamanho do efeito, o  $D$  de Cohen, apresenta efeito pequeno, o que precisa ser analisado com cautela à luz da literatura.

A sutileza das diferenças encontradas também está exposta em discussões acadêmicas. Pinto (2022) apresentou uma percepção por parte dos gestores de que a gestão à distância não demanda maiores esforços que a gestão presencial, mas apresenta novos desafios a serem superados. Segundo Lima (2022) a percepção dos gestores foi de que ao migrarem a equipe para o teletrabalho não houve grandes dificuldades de gerir o fluxo de trabalho e das metas pactuadas, o que foi acompanhado por meio de várias ferramentas que foram sendo aprimoradas nesse período de home office.

É possível considerar ainda que as diferenças no Índice de e-QVT tenham sido reduzidas pelas similitudes entre as vantagens e melhorias ocasionadas pelo trabalho remoto para ambos os grupos ocupacionais, bem como percepções positivas dos gestores quanto à melhoria da produtividade, motivação e satisfação dos empregados na modalidade remota, pois consideram que o trabalho remoto possibilita melhor gerenciamento do tempo, menos interrupções, reuniões mais produtivas, boa adaptação, foco na entrega e menos perda de tempo com deslocamentos, consoante relatado no trabalho de Moreira (2022).

Outro aspecto a ser considerado importante na redução de diferenças quanto às percepções de e-QVT permeia o comportamento organizacional frente aos dois grupos ocupacionais, por exemplo, quanto à introdução de treinamentos específicos para os respectivos grupos, como foi o caso do estudo de Carmo (2022), no qual a instituição promoveu formações durante a compulsoriedade do teletrabalho cujos conteúdos foram relevantes para a adaptação dos teletrabalhadores e dos gestores de equipes na realização do trabalho a partir de casa.

É lícito racionalizar algumas perspectivas justificáveis para redução de efeitos na diferença entre gestores e não gestores, pois o fato de um servidor ocupar função gerencial, essencialmente traz uma responsabilidade consciente da necessidade de dedicação àquela função, o que pode justificar possível resignação quanto ao aumento da carga de trabalho durante processo de mudança e adaptação à realidade imposta do teletrabalho compulsório independentemente do cargo de gestão ocupado. Há que se considerar o comportamento organizacional em que o gestor encontrou apoio, com a promoção de treinamentos capazes de potencializar atividades e adaptação à gestão por distância ou ainda a sensação de segurança

frente ao estado de emergência pandêmica, aspectos capazes de sintetizar o mal-estar associado ao teletrabalho compulsório.

Nessa análise foram encontradas características consideradas essenciais à ocupantes de função gerencial: a percepção dos gestores quanto à necessidade de apoiar o seu pessoal o que está ligado à redução do stress profissional (Flood; Mcfadden; Shepherd, 2022); o poder mediador do bem-estar psicológico entre a confiança na gestão e sua influência positiva no desempenho dos funcionários (Jaiswal *et al.*, 2022); a qualidade da liderança como um preditor negativo significativo de estresse, esgotamento, estresse somático e cognitivo (Platts; Breckon; Marshall, 2022); a liderança deve ser o principal canal de comunicação da empresa com o seu público interno (Viana; Chitó; Hoffmeister, 2022). As características apresentadas nos referidos estudos são associadas à ocupação de cargos gerenciais independentemente do exercício do trabalho remoto ou presencial.

Na virtualidade, apresentaram-se algumas competências indispensáveis à atuação do gestor para o sucesso da liderança remota: capacidade dos gerentes em definir indicadores de desempenho e produtividade das suas equipes é a solução mais apropriada para manter a comunicação, coordenação e transferências entre os membros (Machado, 2021); uso da tecnologia como participante do relacionamento entre gestor e colaborador, além de confiança, empatia, agilidade, proximidade, modelo de execução, colaboração (Motta, 2021); a capacidade de estabelecer e manter conectividade interpessoal com teletrabalhadores torna-se uma competência singular para os líderes (Barreto, 2022); estímulo à autogestão dos membros de equipe (Melo, 2022).

O resultado estatístico reforça o aspecto da individualidade da percepção de qualidade de vida no trabalho também no teletrabalho. Desse modo, supõe-se que as desvantagens ocasionadas pelo teletrabalho compulsório no momento da coleta de dados não foram necessariamente aumentadas pela percepção de quem ocupa cargo gerencial pois este tem consciência de que as demandas do cargo se farão presentes também na flexibilidade do trabalho remoto. Isso foi relatado na literatura como resignação da parte dos gestores frente à mudança organizacional (Souza, 2022).

Muito provavelmente não havia consciência dos gestores em relação a todas as competências que necessitassem desenvolver naquele momento para gerir equipes online, mesmo pela contemporaneidade do cenário autoimposto. Ademais, a boa avaliação do índice de e-QVT que apresenta o bem-estar moderado confirma que o gestor não deixa de se beneficiar das vantagens vislumbradas em decorrência do teletrabalho por ocupar o cargo de liderança, ou seja, o grupo ocupacional percebe vantagens como flexibilidade, autonomia, satisfação, maior

contato com o ambiente familiar como similitude entre gestores e não gestores e, mais importante naquele momento pandêmico, diminuição de deslocamentos, que representava menor risco à vida.

Nesse sentido, a variável “Função Gerencial”, isoladamente detém em si baixa capacidade explicativa por gerar efeito reduzido quanto às mudanças ocasionadas ao índice de *e*-QVT. No entanto, quando associada a outras características agregadas a grupos específicos, é possível identificar algum efeito conjunto a partir de características sociodemográficas.

A Tabela 13 demonstra o resumo apenas dos resultados significativos nas interações (2x2) para as seguintes comparações:

- i) percepção da qualidade de vida no teletrabalho compulsório considerando a função gerencial e o fato dos não gestores possuírem (ou não) filhos em casa;
- ii) percepção do *e*-QVT considerando a função gerencial e a faixa etária;
- iii) percepção do *e*-QVT considerando a função gerencial e o estado civil;

Tabela 13 - Comparações no Teste Post Hoc para: i) Função Gerencial \* Filhos; ii) Função Gerencial \* Faixa Etária; e iii) Função Gerencial \* Estado Civil

| Grupos de Comparação                            | IC 95% para diferença média |          |          |             |        | IC 95% para Cohen's d |          |          |                   |
|---|-----------------------------|----------|----------|-------------|--------|-----------------------|----------|----------|-------------------|
|   | Diferença média             | Inferior | Superior | Erro padrão | t      | Cohen's d             | Inferior | Superior | $p_{\text{bonf}}$ |
| Gestor com filhos / Não gestor sem filhos       | -0.381                      | -0.726   | -0.036   | 0.134       | -2.842 | -0.244                | -0.470   | -0.017   | 0.027*            |
| Gestor 40 anos ou mais / Não gestor até 39 anos | -0.452                      | -0.749   | -0.155   | 0.115       | -3.915 | -0.289                | -0.484   | -0.094   | < .001**          |
| Gestor Casado / Não gestor Casado               | -0.379                      | -0.631   | -0.126   | 0.098       | -3.858 | -0.242                | -0.407   | -0.076   | < .001**          |
|   | -0.285                      | -0.557   | -0.012   | 0.106       | -2.689 | -0.182                | -0.360   | -0.003   | 0.043*            |

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Fonte: Elaborado pela autora

A tabela completa consta do Anexo M. Na interação entre Função Gerencial e filhos (2x2), os gestores com filhos apresentaram *e*-QVT menor que os não gestores sem filhos ( $\Delta M = -0,381$ ,  $Cohen's d = -0,244$ ,  $p_{\text{bonf}} = 0,027$ ). Já na interação entre função gerencial e faixa etária (2x2), gestores com mais de 40 anos apresentaram *e*-QVT menor que os não gestores de até 39 anos de idade ( $\Delta M = -0,452$ ,  $Cohen's d = -0,289$ ,  $p_{\text{bonf}} < 0,001$ ).

Sobre a interação entre função gerencial e estado civil (2x2), observou-se duas diferenças estatisticamente significativas. Gestores casados apresentaram *e*-QVT menor que o



os não gestores casados ( $\Delta M = -0,379$ , *Cohen's d* =  $-0,242$ ,  $p_{\text{bonf}} < 0,001$ ). Gestores casados também apresentaram e-QVT menor que os não gestores solteiros ( $\Delta M = -0,285$ , *Cohen's d* =  $-0,182$ ,  $p_{\text{bonf}} = 0,043$ ). Ou seja, quando o colaborador é casado, há diferença para o fator função gerencial.

A Tabela 14 demonstra o resumo apenas dos resultados significativos nas interações para as seguintes comparações percepção do e-QVT considerando a função gerencial, filhos e a faixa etária. O resultado completo consta do Anexo N.

Tabela 14 – Comparações no Teste Post Hoc para Função Gerencial \* Filhos \* Faixa Etária

| Grupos de Comparação              | IC 95% para diferença média         |          |          |             | IC 95% para Cohen's d |           |          |          | $p_{\text{bonf}}$ |          |
|-----------------------------------|-------------------------------------|----------|----------|-------------|-----------------------|-----------|----------|----------|-------------------|----------|
|                                   | Diferença média                     | Inferior | Superior | Erro padrão | t                     | Cohen's d | Inferior | Superior |                   |          |
| Gestor Com filhos 40 anos ou mais | Servidor Sem filhos 40 anos ou mais | -0.433   | -0.819   | -0.048      | 0.127                 | -3.411    | -0.277   | -0.531   | -0.023            | 0.018*   |
|                                   | Servidor Com filhos até 39 anos     | -0.485   | -0.919   | -0.051      | 0.143                 | -3.390    | -0.310   | -0.596   | -0.024            | 0.020*   |
|                                   | Servidor Sem filhos até 39 anos     | -0.569   | -0.947   | -0.192      | 0.124                 | -4.578    | -0.364   | -0.613   | -0.115            | < .001** |

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Fonte: Elaborado pela autora

Considerando a interação entre função gerencial, filhos e faixa etária (2x2x2), identificou-se que gestores com filhos e idade acima de 40 anos apresentaram e-QVT menor que: a) servidores sem filhos com 40 anos ou mais ( $\Delta M = -0,433$ , *Cohen's d* =  $-0,277$ ,  $p_{\text{bonf}} = 0,018$ ); b) que gestores sem filhos de até 39 anos de idade ( $\Delta M = -0,485$ , *Cohen's d* =  $-0,310$ ,  $p_{\text{bonf}} = 0,020$ ); e c) servidores sem filhos até 39 anos de idade ( $\Delta M = -0,569$ , *Cohen's d* =  $-0,364$ ,  $p_{\text{bonf}} < 0,001$ ).

A estrutura familiar com filhos foi abordada com perspectiva negativa e apresentada como desvantagem do teletrabalho. O trabalho de Rocha (2021), por exemplo, identificou a multitarefa de modo negativo pelo acúmulo de atividades domésticas e de cuidados com os filhos. De outro modo, Motta (2021) destaca a dualidade entre os benefícios de passar mais

tempo com os filhos e os obstáculos de equilibrar as responsabilidades domésticas, a educação e acompanhamento dos filhos com as exigências do trabalho. Assim, a dicotomia da variável pode ter uma percepção reduzida, uma vez que não é possível captar estatisticamente as individualidades nessas percepções que conservam de subjetividade presumida. As diferenças geracionais estudadas por Bittencourt (2021) confirmam que a idade não influenciou negativamente seja nas habilidades de se utilizar os sistemas operacionais disponíveis, restando dualidade ocasionada na percepção de redução de interação com colegas e com a chefia durante a pandemia.

Acrescentando-se finalmente a variável gênero, a Tabela 15 demonstra os resultados para a comparação entre a percepção do Índice de *e*-QVT considerando a maior interação entre as variáveis sociodemográficas, quais sejam, a função gerencial, filhos, gênero e a faixa etária (Anexo O).

Tabela 15 - Comparações no Teste Post Hoc para Função Gerencial \* Filhos \* Gênero \* Faixa Etária

| Grupos de Comparação                       | IC 95% para diferença média                 |          |          |             | IC 95% para Cohen's d |           |          |          | p <sub>bonf</sub> |          |
|--|---|----------|----------|-------------|-----------------------|-----------|----------|----------|-------------------|----------|
|  | Diferença a média                           | Inferior | Superior | Erro padrão | t                     | Cohen's d | Inferior | Superior |                   |          |
| Gestor Com filhos Feminino 40 anos ou mais | Não gestor com filhos Feminino Até 39 anos  | -0.676   | -1.311   | -0.040      | 0.185                 | -3.646    | -0.431   | -0.850   | -0.012            | 0.033*   |
| Gestor Com filhos Feminino 40 anos ou mais | Não gestor sem filhos Feminino Até 39 anos  | -0.622   | -1.203   | -0.040      | 0.170                 | -3.668    | -0.397   | -0.780   | -0.014            | 0.030*   |
| Gestor Com filhos Feminino 40 anos ou mais | Não gestor sem filhos Masculino Até 39 anos | -0.829   | -1.454   | -0.205      | 0.182                 | -4.556    | -0.530   | -0.942   | -0.118            | < .001** |

\* p < .05, \*\*\* p < .001

Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, na interação entre função gerencial, filhos, gênero e faixa etária (2x2x2x2), evidenciou-se que gestoras do gênero feminino com filhos e idade acima de 40 anos apresentaram e-QVT menor que: a) não gestoras mulheres de até 39 anos e com filhos ( $\Delta M = -0,676$ , Cohen's  $d = -0,431$ ,  $p_{\text{bonf}} = 0,033$ ); b) não gestoras mulheres de até 39 anos e sem filhos ( $\Delta M = -0,622$ , Cohen's  $d = -0,397$ ,  $p_{\text{bonf}} = 0,030$ ); e c) não gestores homens sem filhos até 39 anos de idade ( $\Delta M = -0,829$ , Cohen's  $d = -0,530$ ,  $p_{\text{bonf}} < 0,001$ ). Apenas esta última relação apresentou um Cohen's  $d$  maior que 0,5, podendo ser interpretado como um efeito médio.

Dentre os aspectos sociodemográficos apontados na literatura, o estudo de gêneros é certamente o mais explorado pelos pesquisadores. O artigo de Shanley e Papps (2023) estudou o efeito de trabalhar em casa na saúde mental dos homens, à medida que os participantes negociavam o seu papel masculino tradicional e os papéis domésticos concorrentes no mesmo espaço.

Velasco (2021), que nos precedeu na comparação de diferenças na percepção de homens e mulheres quanto à melhoria nas dimensões de e-QVT identificou variância significativa entre mulheres e homens no que diz respeito à dimensão Gestão do Teletrabalho, sendo que as mulheres apresentaram níveis de e-QVT Obrigatório mais elevados em relação aos homens. Quando a autora aprofundou a intersecção entre gênero e filhos, foram encontradas diferenças expressivas em pelo menos três dimensões: Atividades do Teletrabalhador, Condições Físicas do Teletrabalho e Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório.

O trabalho de Gunasekara, Wheeler e Bardoel (2022) implementou as variáveis demográficas de gênero, idade, estado civil, número de filhos dependentes, o nível de escolaridade, entre outros, cujos resultados sugeriram que os inquiridos *centrados na família* tendiam a ser casados, com um número relativamente grande de filhos, eram mais frequentemente asiáticos e tendiam a trabalhar menos horas, e que os entrevistados *egocêntricos* ou *centrados no trabalho* tendiam a ser do sexo masculino e solteiros ou divorciados.

Percebe-se assim que, tal como na literatura apresentada, o Índice de e-QVT tende a demonstrar maiores variâncias quando as intersecções entre grupos ocupacionais aumentam, ou seja, à medida que são implementados parâmetros de características individuais, familiares e profissionais, maiores são as diferenças captadas pela medida de e-QVT.

Dessa maneira, justifica-se o efeito médio estatisticamente encontrado entre grupos divergentes ao extremo como é o caso de “Gestor Com filhos Feminino 40 anos ou mais” ter apresentado a menor avaliação nos níveis de e-QVT quando comparada com a percepção de

“Servidor Sem filhos Masculino até 39 anos” ( $\Delta M = -0,829$ , *Cohen's d* =  $-0,530$ ,  $p_{\text{bonf}} < 0,001$ ), cujos resultados identificam a maior variância das medidas apesar de se manterem dentro da graduação de bem-estar moderado na Cartografia Psicométrica de Ferreira (2011).

A Tabela 16 apresenta as estatísticas descritivas por grupos e suas interações, a fim de complementar as análises das estatísticas inferenciais realizadas por ANOVA Fatorial.

Tabela 16 - Estatísticas descritivas de função gerencial e interações com as demais variáveis

| Variável                                   | N    | Média | Desvio Padrão |
|--|------|-------|---------------|
| Gestor Com filhos                          | 312  | 7.042 | 1.493         |
| Gestor Sem filhos                          | 153  | 7.222 | 1.469         |
| Não gestor Com filhos                      | 863  | 7.347 | 1.638         |
| Não gestor Sem filhos                      | 780  | 7.497 | 1.531         |
| Gestor 40 anos ou mais                     | 354  | 7.040 | 1.484         |
| Gestor até 39 anos                         | 111  | 7.295 | 1.480         |
| Não gestor 40 anos ou mais                 | 986  | 7.342 | 1.638         |
| Não gestor até 39 anos                     | 657  | 7.533 | 1.508         |
| Gestor Casado                              | 339  | 7.075 | 1.457         |
| Gestor Solteiro                            | 126  | 7.172 | 1.565         |
| Não gestor Casado                          | 1026 | 7.453 | 1.576         |
| Não gestor Solteiro                        | 617  | 7.360 | 1.611         |
| Gestor Com filhos Feminino                 | 159  | 6.923 | 1.556         |
| Gestor Com filhos Masculino                | 153  | 7.165 | 1.418         |
| Gestor Sem filhos Feminino                 | 83   | 7.287 | 1.423         |
| Gestor Sem filhos Masculino                | 70   | 7.144 | 1.528         |
| Não gestor Com filhos Feminino             | 497  | 7.354 | 1.632         |
| Não gestor Com filhos Masculino            | 366  | 7.337 | 1.648         |
| Não gestor Sem filhos Feminino             | 443  | 7.444 | 1.549         |
| Não gestor Sem filhos Masculino            | 337  | 7.567 | 1.506         |
| Gestor Com filhos 40 anos ou mais          | 262  | 7.002 | 1.501         |
| Gestor Com filhos até 39 anos              | 50   | 7.247 | 1.443         |
| Gestor Sem filhos 40 anos ou mais          | 92   | 7.148 | 1.437         |
| Gestor Sem filhos até 39 anos              | 61   | 7.334 | 1.520         |
| Não gestor Com filhos 40 anos ou mais      | 621  | 7.288 | 1.648         |
| Não gestor Com filhos até 39 anos          | 242  | 7.498 | 1.605         |
| Não gestor Sem filhos 40 anos ou mais      | 365  | 7.434 | 1.618         |
| Não gestor Sem filhos até 39 anos          | 415  | 7.553 | 1.449         |
| Gestor Com filhos Feminino 40 anos ou mais | 131  | 6.846 | 1.574         |
| Gestor Com filhos Feminino até 39 anos     | 28   | 7.280 | 1.443         |

|   |     |       |       |
|---|-----|-------|-------|
| Gestor Com filhos Masculino 40 anos ou mais     | 131 | 7.159 | 1.414 |
| Gestor Com filhos Masculino até 39 anos         | 22  | 7.205 | 1.476 |
| Gestor Sem filhos Feminino 40 anos ou mais      | 44  | 7.278 | 1.300 |
| Gestor Sem filhos Feminino até 39 anos          | 39  | 7.297 | 1.567 |
| Gestor Sem filhos Masculino 40 anos ou mais     | 48  | 7.028 | 1.556 |
| Gestor Sem filhos Masculino até 39 anos         | 22  | 7.399 | 1.466 |
| Não gestor Com filhos Feminino 40 anos ou mais  | 340 | 7.276 | 1.675 |
| Não gestor Com filhos Feminino até 39 anos      | 157 | 7.522 | 1.527 |
| Não gestor Com filhos Masculino 40 anos ou mais | 281 | 7.302 | 1.617 |
| Não gestor Com filhos Masculino até 39 anos     | 85  | 7.453 | 1.749 |
| Não gestor Sem filhos Feminino 40 anos ou mais  | 198 | 7.414 | 1.692 |
| Não gestor Sem filhos Feminino até 39 anos      | 245 | 7.468 | 1.426 |
| Não gestor Sem filhos Masculino 40 anos ou mais | 167 | 7.457 | 1.531 |
| Não gestor Sem filhos Masculino até 39 anos     | 170 | 7.676 | 1.478 |

Fonte: Elaborado pela autora

Dadas as perspectivas encontradas pelas estatísticas, é possível afirmar que o gestor não deixa de se beneficiar das vantagens do teletrabalho por ocupar o cargo de liderança, e que esta função gerencial por si só não ocasiona aumento na classificação de mal-estar organizacional. Importa dizer que, diante das vantagens proporcionadas pelo trabalho remoto compulsório durante a pandemia, como flexibilidade, autonomia no desempenho de atividades, diminuição de deslocamento, satisfação e maior contato com o ambiente familiar, a avaliação de gestores se aproxima da dos não gestores quanto à percepção de *e-QVT* ocasionando bem-estar moderado a ambos os grupos ocupacionais.

Os resultados também confirmam que a diferença de responsabilidade cultural entre homens e mulheres impactam de maneira associada podendo corroborar para uma possibilidade de considerar que as responsabilidades estabelecidas pela ocupação de um cargo gerencial podem ser mais ou menos favoráveis a depender dos aspectos individuais do gestor. Ou seja, a responsabilidade sobressalente inerente ao cargo gera menor percepção de *e-QVT*, porém quando está associada a gênero, idade e formação familiar as percepções negativas restam ampliadas e impactando demasiadamente grupos socialmente precarizados, como é o caso de mulheres de maior idade e com filhos, por exemplo.

Como resumo da testagem de hipóteses, apresenta-se a Tabela 17, ao qual contém boa visualização dos resultados obtidos estatisticamente neste estudo.

Tabela 17 - Resultado dos testes de hipóteses

| Hipótese   | Resultado                | Identificação da diferença entre médias   |
|--|--------------------------|---|
| H1: Há diferença na percepção da Qualidade de Vida do Teletrabalhador ( <i>e</i> -QVT) entre gestores e não gestores que possuem filhos.             | Confirmada               | Gestores com filhos < Não gestores sem filhos.  |
| H2: Há diferença na percepção da Qualidade de Vida do Teletrabalhador ( <i>e</i> -QVT) entre gestores e não gestores do gênero masculino e feminino. | Rejeitada                | Não há diferença entre esta interação.  |
| H3: Há diferença na percepção da Qualidade de Vida do Teletrabalhador ( <i>e</i> -QVT) entre gestores e não gestores casados e solteiros.            | Confirmada               | Gestores casados < Não gestores casados.<br>Gestores casados < Não gestores solteiros.                    |
| H4: Há diferença na percepção da Qualidade de Vida do Teletrabalhador ( <i>e</i> -QVT) entre gestores e não gestores de maior e menor idade.         | Confirmada               | Gestores com 40 ou mais < não gestores com até 39 anos.   |
| H5: Há diferença na percepção da Qualidade de Vida do Teletrabalhador ( <i>e</i> -QVT) entre gestores e não gestores e a escolaridade do cargo.      | Não foi possível testar. | Na amostra havia apenas um gestor de nível médio.   |
| Testagem de interações entre grupos consideradas as diferenças sociodemográficas   |                          |   |
|  |                          | gênero feminino com filhos e idade acima de 40 anos < não gestores mulheres de até 39 anos e com filhos   |
| Interação entre gestores e servidores, filhos, gênero e faixa etária (H1, H2 e H4)   |                          | gênero feminino com filhos e idade acima de 40 anos < não gestores mulheres de até 39 anos e sem filhos   |
|  |                          | gênero feminino com filhos e idade acima de 40 anos < não gestores homens sem filhos até 39 anos de idade |

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.2. Estatística Descritiva – Dimensões de *e*-QVT

O estudo ampliou esforços em verificar se haveria distinções para o fator “Função Gerencial” impactando alguma das dimensões de forma individualizada analisadas como variáveis dependentes, de modo que busque identificar maior destaque referente ao tamanho do efeito que o fator ocupação de função gerencial ocasiona, considerando que o questionário apresenta perspectivas que impactam diretamente gestores quanto à negociação de tarefas com a chefia, supervisão de metas e feedback sobre atividades na dimensão “Gestão do teletrabalho”, podendo ocasionar divergências no bem-estar captado por gestores e não

gestores. A Tabela 18 apresenta os resultados – referentes à estatística descritiva – dos fatores da medida *e*-QVT por grupos.

Tabela 18 - Estatística descritiva dos fatores de *e*-QVT por função

| Dimensões de <i>e</i> -QVT | Função Gerencial | Amostra | Missing | Média | Desvio padrão | Shapiro-Wilk | Valor <i>p</i> de Shapiro-Wilk | Mínimo | Máximo |
|----------------------------|------------------|---------|---------|-------|---------------|--------------|--------------------------------|--------|--------|
| AT                         | Gestor           | 465     | 0       | 7.386 | 2.008         | 0.929        | <.001                          | 0.770  | 10.000 |
|                            | Não Gestor       | 1643    | 0       | 7.767 | 2.051         | 0.885        | <.001                          | 0.310  | 10.000 |
| GT                         | Gestor           | 465     | 0       | 7.541 | 1.823         | 0.938        | <.001                          | 0.860  | 10.000 |
|                            | Não Gestor       | 1643    | 0       | 7.817 | 1.966         | 0.897        | <.001                          | 0.000  | 10.000 |
| CF                         | Gestor           | 465     | 0       | 7.499 | 2.469         | 0.876        | <.001                          | 0.000  | 10.000 |
|                            | Não Gestor       | 1643    | 0       | 7.831 | 2.475         | 0.829        | <.001                          | 0.000  | 10.000 |
| ST                         | Gestor           | 465     | 0       | 8.365 | 1.610         | 0.876        | <.001                          | 1.330  | 10.000 |
|                            | Não Gestor       | 1643    | 0       | 8.381 | 1.750         | 0.836        | <.001                          | 0.000  | 10.000 |
| STC                        | Gestor           | 465     | 0       | 3.209 | 2.152         | 0.931        | <.001                          | 0.000  | 10.000 |
|                            | Não Gestor       | 1643    | 0       | 3.833 | 2.391         | 0.963        | <.001                          | 0.000  | 10.000 |

*Nota:* AT: Atividades do Teletrabalhador; GT: Gestão do teletrabalho; CF: Condições Físicas de Trabalho; ST: Suporte tecnológico; STC: Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório.

Fonte: Elaborado pela autora

As dimensões de *e*-QVT, por cargo (gestor ou não gestor), apresentam avaliações semelhantes ao índice geral de *e*-QVT. Destaca-se a avaliação superior do Suporte Tecnológico, que obteve resultado semelhante entre gestores ( $M = 8,365$ ;  $DP = 1,610$ ) e não gestores ( $M = 8,381$ ;  $DP = 1,750$ ). Também se considerou a sobrecarga baixa, tanto para gestores ( $M = 3,209$ ;  $DP = 2,152$ ) quanto para não gestores ( $M = 3,833$ ;  $DP = 2,391$ ).

Esses resultados sugerem que todas as dimensões do *e*-QVT estão inter-relacionadas e influenciam mutuamente umas às outras quanto à respectiva amostra. Isso indica a importância de se considerar múltiplos fatores e variáveis ao analisar percepção de grupos quanto à *e*-QVT, pois eventuais melhorias em uma dimensão podem ter impacto positivo ou negativo, afetando outras dimensões do teletrabalho.

#### 4.2.1. Análise de Variância Fatorial (ANOVA Fatorial) – Dimensões de *e*-QVT

Utilizou-se a Anova para realizar os testes das hipóteses 6 a 10 do estudo, em que as dimensões do *e*-QVT são testadas levando em consideração a variável dependente “Função Gerencial” a fim de identificar o efeito da ocupação de cargos de chefia quanto à percepção de

e-QVT, no que se refere às dimensões que compõem o Índice de e-QVT. A Tabela 19 demonstra os resultados das análises fatorial, Anovas.

Tabela 19 - ANOVA

| Casos                       | Soma dos Quadrados | gl | Quadrado médio | F      | p      | $\eta^2$               |
|-----------------------------|--------------------|----|----------------|--------|--------|------------------------|
| H6: AT e Função Gerencial   | 52.508             | 1  | 52.508         | 12.593 | <.0001 | 0.006                  |
| H7: GT e Função Gerencial   | 27.636             | 1  | 27.636         | 7.378  | 0.007  | 0.003                  |
| H8: CF e Função Gerencial   | 40.055             | 1  | 40.055         | 6.546  | 0.011  | 0.003                  |
| H9: ST e Função Gerencial   | 0.101              | 1  | 0.101          | 0.034  | 0.853  | 1.623x10 <sup>-5</sup> |
| H10: STC e Função Gerencial | 141.162            | 1  | 141.162        | 25.770 | <.0001 | 0.012                  |

*Nota:* AT: Atividades do Teletrabalhador; GT: Gestão do teletrabalho; CF: Condições Físicas de Trabalho; ST: Suporte tecnológico; STC: Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório.

*Nota.* Tipo III Soma dos Quadrados

Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados da ANOVA demonstraram que houve um efeito estatisticamente significativo para: a) Atividades do Teletrabalho ( $F(1, 2106) = 12,593, p < 0,001, \eta^2 = 0,006$ ); b) Gestão do teletrabalho ( $F(1, 2106) = 27,636, p = 0,007, \eta^2 = 0,003$ ); c) Condições Físicas de Trabalho ( $F(1, 2106) = 40,055, p = 0,011, \eta^2 = 0,003$ ); e d) Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório ( $F(1, 2106) = 141,162, p < 0,001, \eta^2 = 0,012$ ). Apenas o fator Suporte tecnológico não demonstrou relação estatisticamente significativa.

Não obstante, ao analisar o Eta ao quadrado ( $\eta^2$ ), todos os valores mantiveram-se abaixo de 0,01, indicando o efeito pequeno da variância quanto à percepção de e-QVT por dimensões, evidenciando uma sutileza nas alterações de bem-estar, e que confirma a diferença tênue encontrada quando da análise do Índice Geral (item 4.1).

Para o fator Atividades do Teletrabalhador, o Teste de Levene demonstrou que os grupos apresentavam homogeneidade das variâncias (Levene (1, 2106) = 0,116,  $p = 0,734$ ). Os resultados demonstram que gestores apresentaram uma percepção sobre as atividades do teletrabalhador menor que os não gestores ( $\Delta M = -0,381, \text{Cohen's } d = -0,186, p_{\text{bonf}} < 0,001$ ).

Para o fator Gestão do teletrabalho, o Teste de Levene demonstrou que os grupos apresentavam homogeneidade das variâncias (Levene (1, 2106) = 3,373,  $p = 0,066$ ). Os resultados demonstram que gestores apresentaram uma percepção sobre as atividades do teletrabalhador menor que os não gestores ( $\Delta M = -0,276, \text{Cohen's } d = -0,143, p_{\text{bonf}} = 0,007$ ).



Para o fator Condições Físicas, o Teste de Levene demonstrou que os grupos apresentavam homogeneidade das variâncias (Levene (1, 2106) = 0,081,  $p = 0,776$ ). Os resultados demonstram que gestores apresentaram uma percepção sobre as condições físicas do teletrabalho menor que os não gestores ( $\Delta M = -0,332$ , *Cohen's d* = -0,134,  $p_{\text{bonf}} = 0,011$ ).

Por fim, para o fator Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório, o Teste de Levene demonstrou que os grupos não apresentavam homogeneidade das variâncias (Levene (1, 2106) = 14,920,  $p < 0,001$ ). Os resultados demonstram, pelo teste *pos hoc* de Games Howell, que gestores apresentaram uma percepção em relação à sobrecarga menor que os não gestores ( $\Delta M = -0,624$ , *Cohen's d* = -0,267,  $p < 0,001$ ). Nos testes *post hoc*, quando a estatística indica analisar o tamanho de efeito observando o valor do D de Cohen (*Cohen's d*), igualmente foram encontrados números que indicam um tamanho de efeito pequeno por dimensão de e-QVT.

O arcabouço teórico apresenta percepções de gestores em relação a cada uma das dimensões. Carvalho *et al.* (2022) abordaram em sua pesquisa qualitativa o impacto da disrupção provocada pela adoção repentina do trabalho remoto ao grupo de gestores, identificando ainda o impacto em relação presença de experiência prévia com o teletrabalho como variável significativa. Nesse caso, a percepção dá-se em relação a preocupações externadas pelos gestores em relação ao teletrabalho poder ocasionar uma redução do desempenho do trabalho, que se traduz em uma ausência de confiança na capacidade e disposição dos funcionários para atuar no mesmo nível em relação ao trabalho presencial coletivo (Contreras; Baykal; Abid, 2020).

Ademais, havia uma lacuna identificada por Melo *et al.* (2022) quanto a existência de pesquisas ou manuais que pudessem apresentar e direcionar como líderes e liderados deveriam se comportar diante dessa nova forma de trabalhar. A compulsoriedade do teletrabalho, ocasionou uma transposição de práticas dos gestores formais para o ambiente virtual, demandando uma adaptação de lideranças tradicionais ao ambiente tecnologicamente mediado, o que é bastante complicado, pois o aumento da conectividade contribui para a diminuição das hierarquias e dos limites organizacionais (Contreras; Baykal; Abid, 2020). No entanto, há comportamentos de liderança que devem ser aprendidos, readequados e ajustados à realidade do teletrabalho.

A literatura é consistente ao afirmar que gestores precisam lançar mão de ampliar os níveis de competências no que tange à percepção da saúde mental dos trabalhadores, bem como as boas práticas de comunicação e interação entre membros da equipe (Losekann; Mourão, 2020). Além disso, gestores tiveram que lidar com as próprias demandas pessoais e profissionais ao longo do período pandêmico observada a dificuldade pessoal e contextual de

se adaptar ao *home office*, o sentimento de impotência e a necessidade de buscar novos conhecimentos (Peixoto *et al.*, 2020).

A seguir, o estudo amplia a capacidade analítica das percepções de *e-QVT* pelos colaboradores, mediante apresentação dos conteúdos verbalizados no intuito de consentir as aquilo que a academia nos apresenta como resultado de outros trabalhos, quanto encontrar arcabouço que permita explorar as criticidades do teletrabalho de modo a singularizar as perspectivas dos colaboradores que experienciaram a compulsoriedade do teletrabalho.

### **4.3. Classificação Hierárquica Descendente - CHD**

Ao responderem as perguntas abertas do questionário, os participantes tiveram liberdade para identificar os aspectos que poderiam ser vistos como dificuldades considerada a implementação compulsória do teletrabalho em sua organização, bem como foram convidados a sugerirem aquilo que pudesse ser solução em prol de sanar as dificuldades previamente apontadas. A resposta às questões abertas não era obrigatória, sendo escolha de os respondentes preenchê-las ou não. Os tópicos das questões eram: 1) Na sua opinião, quais são as principais dificuldades na realização do teletrabalho durante a pandemia? e 2) Quais são as suas sugestões de melhoria para implementação efetiva do teletrabalho em sua organização?

Observa-se assim para o julgamento do corpus textual que o conteúdo das respostas da questão 1 podem identificar uma possibilidade de mal-estar por parte do teletrabalhador que é provocado a relatar aquilo que considera presumível desvantagem ocasionada na prática do teletrabalho obrigatório. A questão 2, de outra forma, apresenta uma terminologia na busca de um bem-estar factível quando propõe refletir melhorias recomendáveis à situação autoimposta quanto à compulsoriedade e que se adequam à realidade de cada respondente de forma individual e única.

Quanto à ordenação das questões abertas, estas foram aplicadas após o questionário contendo todos os itens constantes das dimensões de *e-QVT*, o que possibilitou aos respondentes promoverem uma reflexão prévia quanto às próprias atividades desempenhadas no teletrabalho, às ações gerenciais, aos recursos tecnológicos necessários, à estrutura física proporcionada em sua residência e às exigências ocasionadas pelo teletrabalho que pudessem ser traduzidas em dificuldade, obstáculo, sobrecarga ou ponto para melhoria promoção de mudança e fortalecimento da força de trabalho. Nesse sentido, os resultados das respostas dos servidores quanto às percepções de bem-estar em decorrência do teletrabalho demonstram ser

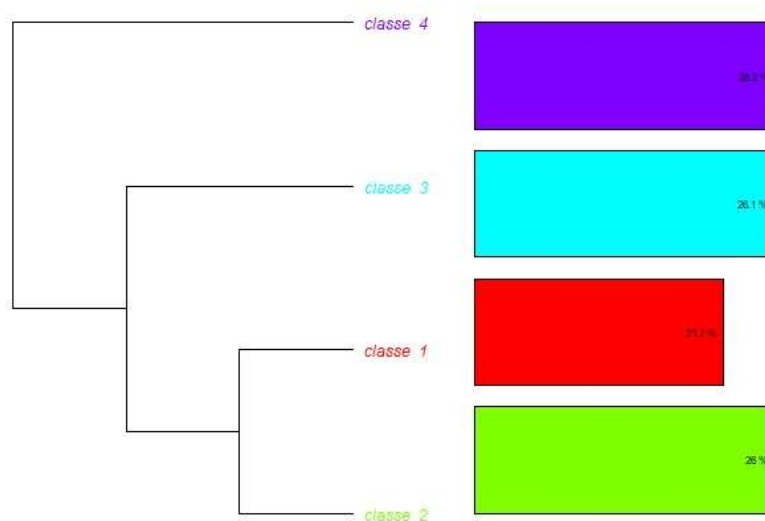
representações fidedignas às percepções individuais da amostra, sendo o conteúdo verbalizado capaz de captar os efeitos vivenciados pelos respondentes quanto às dificuldades percebidas.

O corpus geral foi constituído por 1849 textos, separados em 2495 segmentos de texto (ST), com aproveitamento de 2257 STs (90,46%), ou seja, foram classificados pouco mais de 90% dos segmentos de textos classificados com semelhança contextual para a construção dos gráficos na análise CHD. Dessa análise, emergiram 62168 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos), 5699 palavras distintas e 2764 com uma única ocorrência (4,45%).

Inicialmente, será apresentado o dendrograma relativo à CHD obtida por meio do uso do software IramuteQ, considerando as respostas discursivas às questões abertas. A técnica organiza as formas lexicais em classes temáticas considerando a importância relativa dessas palavras para formação semântica dessas classes. Souza (2021) descreve que a técnica envolve a análise de agrupamentos (*clusters*) em que os trechos de um corpus são sucessivamente particionados com base na coocorrência de formas, considerando similaridades encontradas para identificar grupos de segmentos de texto que possuem vocabulários semelhantes entre si.

Para melhor compreensão e de acordo com as palavras e expressões emergidas hierarquicamente, o conteúdo analisado foi categorizado em quatro classes de terminologia a partir do corpus textual: Classe 1 – “Gestão do teletrabalho”, com 489 ST (21,67%); Classe 2 – “Comunicação no teletrabalho”, com 586 ST (25,96%); Classe 3 – “Saúde do teletrabalhador: aspectos físicos e mentais”, com 590 ST (26,14%); Classe 4 – “Ergonomia e infraestrutura do teletrabalho”, com 592 ST (26,23%). A Figura 12 apresenta o referido dendrograma.

Figura 12 - Dendrograma das Classes da CHD



Fonte: IramuteQ.

Nessa perspectiva, foi possível imprimir algumas semelhanças entre as narrativas e as dimensões da escala de *e-QVT*, observados os conteúdos semânticos tratados tanto nos discursos verbalizados pela amostra estudada quanto nos termos que compõem os itens do instrumento de pesquisa que formam a referida escala. A Classe CHD 1, por exemplo, nominada “Gestão do teletrabalho”, apresenta léxico conectado ao controle de horário, meta e flexibilização que guarda relação contextual com itens da dimensão ‘Atividades do Teletrabalhador’. Bem assim, a classe CHD 4 que traz léxico com semântica a partir da interpretação das palavras cadeira, equipamento, adequado, internet, velocidade, entre outras, esses segmentos guardam intensa conexão com as dimensões ‘Condições Físicas do Trabalho’ e ‘Suporte Tecnológico’.

Pela análise da verbalização das respostas, não é possível identificar uma estatística probabilística da relação de bem-estar e mal-estar no teletrabalho, mas é legítimo interpretar os discursos observado o contexto dos participantes da pesquisa, a frequência do uso das palavras, as terminologias empregadas e os achados literários para identificar qual seria a representação de satisfação com a implementação do teletrabalho no formato compulsório.

#### **4.3.1. Classe 1: “Gestão do teletrabalho”**

Esta classe compreende 21,67% ( $f = 489$  ST) do corpus total analisado (Anexo I). Constituída por palavras e radicais no intervalo entre  $\chi^2 = 315,97$  (horário) e  $\chi^2 = 3,84$  (comprometimento). Essa classe é composta por termos como “meta” ( $\chi^2 = 113,16$ ); “cobrança” ( $\chi^2 = 121,89$ ); “expediente” ( $\chi^2 = 86,2$ ); “carga” ( $\chi^2 = 75,53$ ); “horária” ( $\chi^2 = 68,13$ ); “demanda” ( $\chi^2 = 48,87$ ); “servidor” ( $\chi^2 = 47,1$ ); “jornada” ( $\chi^2 = 41,36$ ); “resultado” ( $\chi^2 = 35,28$ ); “sobrecarga” ( $\chi^2 = 24,68$ ); “flexibilização” ( $\chi^2 = 20,5$ ); “chefe” ( $\chi^2 = 20,38$ ); e “gestor” ( $\chi^2 = 20,04$ ).

O agrupamento nominado “Gestão do teletrabalho” apresenta cenário em que os respondentes conectaram um conjunto textual abordando características fundamentais para a eficácia da modalidade flexível de trabalho remoto como metas, expediente, carga horária, jornada, resultados e flexibilização. De fato, as questões relacionadas ao horário foram as mais citadas pelos respondentes nas duas questões tanto como dificuldade como sugestão de melhoria. Para compreender melhor, exemplifica-se abaixo alguns seguimentos de textos extraídos para essa classe:

#### **Dificuldade:**

*“a demanda além do horário de expediente gera muito cansaço físico e emocional além de comprometer toda nossa rotina pós expediente.”*

**Sugestão:**

*“o cumprimento do **horário de trabalho** e menos cobrança desnecessária até porque estamos todos no mesmo cenário.”*

Nesse sentido, a dificuldade apontada pelo respondente identifica possível causa de mal-estar ocasionada pelo horário de desenvolvimento das atividades do teletrabalho ultrapassar o expediente comparativamente à modalidade de trabalho presencial, enquanto a sugestão conecta-se à interpretação de possível bem-estar no teletrabalho representada a partir da resolução da questão proposta pelo mesmo respondente, mantendo-se temática da carga horária. O colaborador percebe que a carga horária excessiva é uma problemática plausível, que gera mal-estar físico e emocional, sendo tema que merece atenção para resolução na modalidade do teletrabalho passível de equalizar a situação generalizada pelo cenário pandêmico.

É interessante notar que a classe “gestão do teletrabalho” envolve não apenas aspectos técnicos de jornada e operacionais quanto ao resultado e alcance de metas, mas também fatores humanos, como o comprometimento dos colaboradores e a necessidade de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. O respondente apresenta o “comprometimento da rotina pós expediente” como uma dificuldade ocasionada pelo teletrabalho, isso reflete-se no discurso geral quando surgem nos relatos termos como “cobranças”, “sobrecarga” e “demanda”, que indicam a importância de se estabelecer limites e garantir condições adequadas para o desempenho das atividades remotas.

**Dificuldade:** *“As metas são muito superiores quando comparadas ao trabalho presencial, A chefia não respeita os horários de expediente para efetuar cobranças. O grupo de WhatsApp utilizado para trabalho funciona 24 horas por dia, 7 dias por semana o tempo todo recebo cobranças, muitas das quais sem sentido. A chefia critica **membros da equipe** nos grupos de trabalho, causando desconforto em todos. A chefia pede para que todos da equipe informem exatamente os **horários de trabalho**, inclusive os **horários** de intervalo intrajornada, mas não respeita nenhum **horário**.”*

**Sugestão:** *“Que sejam definidos limites para **comunicação**, que os softwares da instituição funcionem de acordo com o esperado, que **as metas sejam possíveis** de serem atingidas, que sejam designados mais servidores para o setor.”*

Da mesma forma, o discurso apresenta um possível mal-estar ocasionado por cobranças excessivas e extrapolação do horário de expediente, o léxico apresenta “chefe” e “gestor” nessa classe de palavras, sendo possível identificá-lo como responsável pela demanda fora do horário de expediente, observada a figura da chefia como superior hierárquico responsável pela definição das metas individuais e de equipe, definição/distribuição de atividades por

trabalhador e mensuração de resultados alcançados ou almejados pela equipe/setor, consoante apresentado nos itens da escala de e-QVT. Nessa mesma concepção, Contreras, Baykal e Abid (2020) apresenta muito claramente o papel da liderança ao defini-la como um processo de influência para atingir os objetivos organizacionais, e que o ambiente do teletrabalho evidencia ainda mais a influência dos líderes formais, pois devem inspirar e induzir a construção de equipes virtuais eficazes e funcionais que objetiva atingir as metas organizacionais.

O discurso abriga fala com diferença de percepção em que o não gestor percebe as ações do gestor como causadoras de impacto negativo refletido como dificuldade na realização do teletrabalho durante a pandemia, corroborando assim as conclusões de Fayad (2021) quanto à influência dos líderes frente às equipes, pois se o líder estiver em situação de mal-estar no teletrabalho, é possível impactar de forma negativa o teletrabalhador sob sua gestão.

Outrossim, foi possível identificar, mesmo nos relatos de dificuldades encontradas, percepções positivas quanto ao teletrabalho compulsório, tanto em discursos que apresentaram “nenhuma dificuldade”, quanto em expressões que revelam comportamento diverso da chefia em relação ao excesso de cobranças, identificando que o apoio ao teletrabalhador reflete em redução de dificuldades adaptativas.

**Dificuldade:** *“Tenho me adaptado bem e o meu chefe tem nos apoiado bem durante o teletrabalho”*

**Sugestão:** *“Implementação logo do teletrabalho de maneira efetiva”*

Assim, nota-se que o comportamento da chefia pode refletir na percepção dos liderados conforme relatado em literatura prévia. A teoria foi explorada no artigo de Kumar, Alok e Banerjee (2022), em que os autores reforçam que o comportamento dos supervisores ao apoiarem suas equipes melhora o bem-estar do trabalho realizado remotamente e sugere que os empregadores podem personalizar as abordagens de trabalho remoto com base nas necessidades psicológicas dos funcionários. O assunto também teve abordagem na pesquisa de Jaiswal *et al.* (2022), que abordou o poder mediador do bem-estar psicológico entre a confiança na gestão e sua influência positiva no desempenho dos funcionários durante o teletrabalho.

O artigo de Lundqvist *et al.* (2022) demonstrou que a liderança é tão ou mais importante quando se trabalha a partir de casa do que quando se trabalha no escritório normal ao comparar grupos que se mantiveram no escritório àqueles que fizeram a transição para o teletrabalho. Vieira (2022) apresentou em seu estudo conclusões apontando que o estilo de liderança e o arranjo trabalho-família impactaram diretamente no bem-estar laboral dos liderados, de modo que se há comportamentos distintos da liderança, há impactos correlacionados a esses

comportamentos, pois é o tratamento de forma amigável pelas suas chefias, que influencia no bem-estar e motivação dos colaboradores. Ao estudar liderança transformacional, Nascimento (2021) explorou a correlação entre a variável “liderança transformacional” e “bem-estar no trabalho”, concluiu que quanto maior o perfil transformacional do líder, maior é o comportamento de autoliderança de seus liderados, cujos resultados sugeriram que a sensação de bem-estar no trabalho pode ser estimulada no trabalhador.

Fayad (2021) sugeriu como ponto de atenção a sobrecarga de trabalho para os assessores e líderes de equipe, visto que se estes se enquadrarem em uma zona de mal-estar no teletrabalho poderá haver impactos negativos para os liderados e para o trabalho como um todo. Ao desenvolverem artigo sobre a qualidade da liderança, Platts, Breckon e Marshall (2022), esta foi considerada como preditor negativo significativo de estresse, esgotamento, contendo um impacto positivo ao reduzir o stress e os sintomas depressivos naqueles que trabalham em casa. No mesmo sentido foi publicado o artigo de Nielsen *et al.* (2022), em que os autores demonstraram que a qualidade da gestão está relacionada com o aumento ou a diminuição do bem-estar mental dos colaboradores. Ainda, o estudo de Flood, Mcfadden e Shepherd (2022), demonstrou que baixos níveis de confiança na gestão conduzem ao aumento do stress psicológico do pessoal.

A questão aberta permitiu captar diferentes comportamentos dos gestores num grupo misto em que houve a percepção do apoio do líder num discurso onde a terminologia presume bem-estar do liderado apoiado, bem como houve discurso preditor de mal-estar por excesso de cobrança e desrespeito à carga horária de trabalho. Nesse cenário, importa identificar que há oportunidades de gerenciar melhorias na implementação do teletrabalho a partir de ajustes no comportamento dos gestores, de modo a reconhecer a necessidade de estabelecer cultura em que a qualidade da liderança e a confiança entre o gestor e a equipe sejam pilares para o alcance de resultados. Essa atuação carece emergir da gestão estratégica de pessoas.

#### **4.3.2. Classe 2: “Comunicação no teletrabalho”**

A segunda área temática de palavras compreende uma porcentagem significativa 25,96% ( $f = 586$  ST) do corpus total analisado (Anexo B). Constituída por palavras e radicais no intervalo entre  $\chi^2 = 139,25$  (comunicação) e  $\chi^2 = 4,12$  (agência).

Essa classe é composta por termos como “equipe” ( $\chi^2 = 120,48$ ); “colega” ( $\chi^2 = 111,4$ ); “contato” ( $\chi^2 = 91,90$ ); “reunião” ( $\chi^2 = 78,34$ ); “informação” ( $\chi^2 = 72,23$ ); “treinamento” ( $\chi^2 =$

49,91); “teams” ( $\chi^2 = 45,94$ ); “virtual” ( $\chi^2 = 36,26$ ); “integração” ( $\chi^2 = 35,07$ ); “feedback” ( $\chi^2 = 30,65$ ); “whatsapp” ( $\chi^2 = 26,95$ ) e “chefia” ( $\chi^2 = 15,15$ ).

Sendo a comunicação fator fundamental na qualidade das relações, é de se esperar que essa importância imponha reflexos para o bom funcionamento e organização das equipes também no teletrabalho. A interação constante entre colegas, seja por meio de reuniões virtuais, trocas de informações ou feedbacks, é essencial para manter a integração e produtividade dos membros da equipe. A presença do termo "equipe" indica a importância de uma boa comunicação entre os membros de uma equipe virtual. A palavra "colega" também é mencionada, destacando-se a necessidade de se manter o “contato” e a colaboração entre os colegas de trabalho, sugerindo integração entre os membros da equipe no teletrabalho o que envolve estabelecer e manter ativos os contatos profissionais.

Alinhado com essa classe de conteúdos, é possível apontar o artigo de Kaur *et al.* (2022), em que os autores destacam que a ausência de comunicação gera um aumento significativo do nível de estresse no ambiente de trabalho entre os colaboradores. Além disso, de acordo com Shockey *et al.* (2021), a comunicação mais frequente apresentava uma correlação robusta com a performance, sendo que a qualidade da comunicação estava positivamente associada à atuação profissional e essa relação era mais significativa do que a frequência; a qualidade da comunicação também estava negativamente relacionada ao burnout, o que sugere que não só é crucial para o desempenho, mas também para o bem-estar. Em relação ao estudo de Viana Chitó e Hoffmeister (2022), importa relatar que os autores destacam que a liderança deve ser o principal canal de comunicação da empresa com o seu público interno.

**Dificuldade:**

*“Falta de comunicação por parte da **chefia** imediata e de **colegas**”; e “Comunicação com outros servidores, uma vez que todos estão em casa, e muitos não utilizam o programa de mensagem disponibilizado pelo órgão.”*

**Sugestão:**

*“Melhoria na comunicação por parte da **chefia** imediata”; e “Obrigação de permanecer conectado ao serviço de mensagem enquanto estiver em **horário de trabalho**.”*

Portanto, investir em uma comunicação eficiente no teletrabalho é fundamental para garantir o alinhamento de objetivos, o direcionamento de tarefas, a qualidade do trabalho realizado e o bem-estar dos colaboradores. A percepção da dificuldade de comunicação envolve toda a equipe e colegas, pois a transferência de informações entre os colaboradores quando estão no presencial não se limita a execução de atividades ou às demandas repassadas pela chefia, mas a interações informais, troca de experiências e sociabilização. Para Machado



(2021), a comunicação fundamenta a relação de trabalho construída entre colaboradores e gerentes, pois a comunicação de forma assertiva e clara entre os membros da equipe é considerado o principal fator de sucesso para a gestão de equipes que atuam remotamente.

Vários estudiosos apontam ser desejável ao gestor virtual que tenha ou desenvolva melhores competências de comunicação, empatia e utilização das TIC (Gonçalves, 2020), ou ainda especificam que ao líder remoto é necessário promover comunicação clara, o feedback, o estabelecimento de uma relação de confiança com os liderados e a capacidade de motivar e inspirar (Pinto, 2022) para promover assim boa comunicação organizacional, interna ou externa. Palácios (2021) apontou que o teletrabalho proporcionou um aumento do feedback, por parte dos gestores, a respeito das atividades executadas por meio eletrônico, e Carmo (2022) identificou as habilidades mais ressaltadas na literatura para o sucesso do trabalho remoto foram: confiança, comunicação, colaboração, gestão de conflitos e compartilhamento, concluindo que o teletrabalho requer sim habilidades diferenciadas, as quais precisam ser treinadas para aumentar a efetividade dessas equipes mais virtualizadas.

Em síntese, a literatura apontou distinção entre gestores e não gestores, o que merece ser investigado, uma vez que atribui maiores competências ao líder em relação a habilidades profissionais de promover a interação da equipe pela promoção da comunicação clara e estabelecendo relação de confiança e comunicação. Bitencourt (2021) relata em seu estudo que dentre os que não possuem cargo de chefia, a maior parte concorda que os meios de comunicação na modalidade de trabalho remota, permitem conversar sobre as demandas de trabalho, ainda que informalmente, sem prejuízo comparado a como era antes da pandemia. Nesse sentido, o uso de ferramentas e aplicativos como o *Teams* e o *WhatsApp* facilitaram a comunicação e colaboração entre os membros da equipe, mesmo estando fisicamente distantes.

Outra palavra importante a ser observada nessa classe de conteúdo é “informação”, a qual acresce diferenças de grupos ocupacionais nesse contexto. Apesar de se relacionar profundamente com a comunicação sendo a base fundamental desta, a informação de modo peculiar não requer uma resposta para ser realizada ou feedback de quem a recebe, diferentemente, a comunicação é um processo que envolve uma troca de dados entre dois ou mais membros de equipe. Caso essa diferença não seja estabelecida de forma clara pode ocasionar excesso de informações e prescindir motivos de mal-estar no teletrabalho.

**Dificuldade:**

*“Me dei bem no teletrabalho, mas uma coisa me causa certa ansiedade, que é o excesso de informação que chega pelos grupos das ferramentas de interação,*

*como o MS Teams. Às vezes dá a sensação de que posso estar perdendo algo importante.”*

**Sugestão:**

*“Creio que o teletrabalho poderia ser mesclado com trabalho presencial, ainda que majoritariamente à distância, mas a **interação presencial com colegas** me parece muito importante.”*

Lima (2023) enfatizou a importância da comunicação no fenômeno do teletrabalho, pois comunicar engloba não somente a troca de informações ou comandos imediatos, mas de uma forma transversal atinge todo processo de gestão do conhecimento nas organizações e o controle informatizado das atividades. O estudo de Rocha (2021) apontou relevante achado relacionado à sobrecarga de informações, o autor estima que a sobrecarga de informações ocasiona sobrecarga cognitiva: não obstante os gestores optem pela recepção do maior volume de informação, este comportamento pode elevar carga cognitiva por ocasionar ao gestor realização de alto volume de tarefas, podendo afetar de modo negativo a tomada de decisão. Ou seja, o gestor, tomador de decisão, pode ter sua capacidade de deliberação negativamente afetada pelo excesso e/ou triagem de informações durante o teletrabalho compulsório.

Merece observar a proximidade entre os verbetes “contato”, “colega” e “equipe”, seja relacionado à dificuldade ou como sugestão, o volume de ocorrências reflete o impacto do isolamento social no ambiente de trabalho afetando diretamente o relacionamento entre equipes e as formas de comunicação no ambiente profissional. A transição do ambiente de trabalho remoto ocasionou uma mudança para plataformas de comunicação digital, como videoconferências, e-mails e aplicativos de mensagens. Embora estas tecnologias tenham permitido que as equipes permanecessem ligadas independentemente da localização física, também introduziram desafios em termos de manutenção de comunicação e colaboração eficazes. A ausência de interações presenciais pode levar a mal-entendidos, interpretações erradas e falta de pistas não-verbais sobre o sentimento geral dos teletrabalhadores, afetando a coesão geral e a produtividade da equipe. Os relatos evidenciaram essa preocupação.

**Dificuldade:**

*“As principais dificuldades são: (...) **falta de contato com os colegas de trabalho**, seja para **discussão de ideias** ou projetos relacionados ao trabalho no dia a dia ou durante as reuniões da equipe ou **conversas informais** nos intervalos para lanchar/cafezinho e as reuniões de confraternização com a dos aniversariantes do mês (...).”*

**Sugestão:**

*“**melhorar a comunicação entre as chefias e os colegas**; promover reuniões mais interativas, criativas, “lúdicas” e produtivas (...).”*

Na literatura, Miglioretti *et al.* (2021) abordam o isolamento como “lado negro do teletrabalho”, tornando-se um fator de risco para o bem-estar psicológico dos trabalhadores, o que leva a gestão a pensar em como criar oportunidades de participação e engajamento social como tentativa de recuperar o que poderia ser perdido pela ausência de contato, mesmo no caso de teletrabalhadores de alta qualidade. Lima (2022) apresenta a falta de interação social como um ponto de inflexão, para gestores e não gestores. Também Moreira (2022) apontou em sua pesquisa, como similitude entre gestores e não gestores, que os recursos tecnológicos facilitam a comunicação, interação e acompanhamento, mas que é a convivência presencial que possibilita ao gestor avaliar sentimentos e percepções dos colaboradores com mais facilidade do que a distância. Desta feita, presume-se como competência desejável ao gestor de equipe virtual perceber o estado emocional dos colaboradores de sua equipe à distância, sem a convivência presencial como aparato que auxilie diagnósticos de bem-estar ou mal-estar aparente.

Outra terminologia relaciona-se a “treinamentos” online e o uso de ferramentas como o “Teams” e o “WhatsApp”, elementos ligados à “virtualidade” e capazes de facilitar a comunicação e colaboração entre os membros da equipe, mesmo estando fisicamente distantes. O trabalho de Carmo (2022) avaliou os treinamentos introduzidos durante o teletrabalho obrigatório e observou que os conteúdos foram relevantes para a adaptação dos teletrabalhadores e gestores de equipes, observada a particularidade de grupos ocupacionais:

pois os treinamentos voltados para os colaboradores sem cargo estiveram bastante inclinados a uma configuração individualizada, com conteúdos intrapessoais voltados para a autogestão, e não como membro de uma equipe virtual que precisa saber compartilhar tarefas e informações e se comunicar por meio de tecnologias, enquanto na formação voltada para líderes o conteúdo de liderança foi predominante e envolveu mais habilidades de trabalho em equipe virtual (Carmo, 2022, p. 153).

Numa abordagem que apresentou a percepção de gestores, Pinto (2022) identificou a necessidade de realização de ações e treinamentos voltados à capacitação dos gestores, não obstante esses gestores acreditem conduzir a execução dos trabalhos remotos de maneira adequada. Já Borges (2021) aponta a necessidade de novos treinamentos ligados à comunicação e feedback, gestão de mudanças e gestão do tempo para promoção de melhorias no teletrabalho. Os contextos expostos a partir da CHD 2 acentuam diferenças quanto às competências desejáveis aos gestores virtuais comparativamente aos não gestores, ou que seriam dispensáveis ao exercício presencial da liderança e corroboram com os achados apontados pela literatura revisada.

### 4.3.3. Classe 3: “Saúde do teletrabalhador: aspectos físicos e mentais”

Este corpus textual, que compreende 26,14% ( $f = 590$  ST) do total analisado, constitui-se de termos onde a palavra “pandemia” assumiu o maior número de citações temáticas (Anexo C). Constituída por palavras e radicais no intervalo entre  $\chi^2 = 235,96$  (pandemia) e  $\chi^2 = 4,04$  (principal). Essa classe é composta por termos como “dificuldade” ( $\chi^2 = 138,11$ ); “ansiedade” ( $\chi^2 = 79,1$ ); “implementar” ( $\chi^2 = 65,35$ ); “medo” ( $\chi^2 = 49,56$ ); “preocupação” ( $\chi^2 = 45,44$ ); “adaptação” ( $\chi^2 = 40,57$ ); “isolamento” ( $\chi^2 = 32,52$ ); “teletrabalho” ( $\chi^2 = 22,92$ ); “home office” ( $\chi^2 = 19,92$ ); “estresse” ( $\chi^2 = 17,46$ ); “vacinação” ( $\chi^2 = 17,0$ ) e “compulsório” ( $\chi^2 = 15,43$ ).

A partir do léxico correlacionado é possível englobar os desafios enfrentados pelos trabalhadores que tiveram que se adaptar ao teletrabalho, implementado como medida de prevenção e segurança a partir da realidade autoimposta pela emergência na saúde que ocasionou desajustes emocionais como medo, preocupação e ansiedade em decorrência da situação pandêmica e não necessariamente pela implementação do teletrabalho. Tal percepção encontra respaldo nos seguimentos textuais extraídos das questões abertas, em que os relatos de mal-estar abordam a situação pandêmica de forma diretamente proporcional.

#### **Dificuldade:**

*“Lidar com a **ansiedade** e com as alterações no **humor** causadas pelas **preocupações** com a **pandemia**, e suas repercussões atuais e futuras na situação econômica e política do país, tem sido uma dificuldade constante durante esse período de teletrabalho compulsório. Vivemos num país em que essas **preocupações** têm sido especialmente agravadas por autoridades e por parte da população.”; e*

*“Não tenho nenhuma dificuldade no teletrabalho, me sinto bem realizada e se puder continuar após a **pandemia** eu gostaria muito.”*

#### **Sugestão:**

*“Gostaria de sugerir um modelo **híbrido**, em que pudéssemos ir trabalhar presencialmente alguns dias e, em outros, pudéssemos trabalhar em casa. Acho que seria o ideal, pois possibilitaria aliar o convívio social com o teletrabalho.”*

Observa-se, assim, uma conexão profunda do estresse, medo e dificuldades em proporção direta aos efeitos da pandemia, como relatado no trabalho de Magalhães (2022), cujos efeitos do teletrabalho compulsório ocasionados pela pandemia de coronavírus criou uma situação de vida nova e incomum para muitas pessoas, levando a sintomas como ansiedade, isolamento, aumento da obesidade, dor no corpo, por passar muito tempo sentado, como relato dos teletrabalhadores, a mesma conexão havia sido apontada por Borges (2021):

a vulnerabilidade social trazida pelo contexto da Covid-19, causando medo de contágios, os problemas psicológicos que surgiram durante e após o teletrabalho,

resultando em adoecimentos, fragilidades, comportamentos inadequados como ansiedade, depressão e stress, além do surgimento da falta de motivação e de sentimentos de incertezas dos colaboradores e os demais conflitos culturais existentes nestes novos cenários (Borges, 2021, p. 27).

Na literatura estudada, o teletrabalho é indicado como fator redutor do estresse, seja o estresse causado pelo trânsito e possibilidade de acidentes de trajeto, violência urbana (Moreira, 2022), podendo-se traduzir em mais bem-estar e benefícios para os teletrabalhadores, entre outros, a redução de estresse e custos relativos ao deslocamento (Fayad, 2021). Nesse sentido, aliando-se à interpretação dos discursos verbalizados pela amostra desse estudo, evidencia-se que, no contexto desta pesquisa, não é o teletrabalho em si que ocasiona o impacto de mal-estar emocional. De certo modo, as possíveis desvantagens da modalidade remota ficaram mascaradas pelos impactos ostensivos da segunda onda pandêmica, quando a necessidade de confinamento ressurge como ferramenta para a manutenção da segurança à vida daqueles teletrabalhadores compulsórios.

A transição repentina e obrigatória evidenciou dificuldades para o teletrabalhador que, sem tempo adequado para se adaptar, esteve submetido à falta de interação social, indicando que o isolamento pode aumentar a sensação de solidão, por outro lado o estresse demonstra correlação com a ausência de separação entre o ambiente doméstico e o profissional. Ou seja, quando o colaborador não consegue estabelecer este controle da jornada e conseqüentemente não consegue estabelecer o equilíbrio, existem conseqüências relatadas como alto nível de estresse, menor tempo com a família, desequilíbrio emocional, baixa produtividade e sentimento de incapacidade para cumprir as tarefas direcionadas pela empresa (Motta, 2021).

Apontamentos que conectam a palavra “isolamento” à possível situação de mal-estar social é identificada no trabalho de Tormin (2022) que apresentou a percepção do “isolamento profissional” entre as principais desvantagens apontadas dos gestores públicos em cargos de liderança. De forma mais ampla, Seinsche *et al.* (2022) apresentam relatos alinhados com os resultados aqui encontrados, pois os teletrabalhadores apresentaram sentimentos mistos em relação à sua saúde mental: “alguns vivenciaram menos estresse, ganho de satisfação com a vida, mais tempo para relaxamento e menos exaustão, enquanto outros se sentiram mais estressados e sofreram com o isolamento vivenciado pela falta de contato social”. Assim, a literatura revela alinhamento tênue com essa dinâmica de estresse ocasionado pela pandemia e estar inversamente proporcional como efeito positivo provocado pelo teletrabalho.

Outra preocupação identificada nos segmentos textuais, demonstra a incerteza em relação à vacinação, já que a imunização é essencial para garantir a segurança e a volta à normalidade.

**Dificuldade:**

*“A principal dificuldade é a ansiedade/depressão que desenvolvi em razão dos efeitos da pandemia. O medo da doença, a incerteza da situação, a falta de vacinação, o temor de perder alguém é constante neste atual contexto (...).”*

Alguns trabalhadores sentiram-se ansiosos e preocupados com a exposição ao vírus enquanto aguardavam a disponibilidade da vacina. A literatura sistematicamente relacionada na revisão realizada para o desenvolvimento desta pesquisa não confirma, entretanto, este achado relacionado à vacina, pois que as pesquisas se remetem ao teletrabalho como foco principal de estudo, sendo abordados, de modo geral, efeitos psicológicos da pandemia para teletrabalhadores compulsórios.

**4.3.4. Classe 4: “Ergonomia e infraestrutura do teletrabalho”**

A terminologia desta quarta classe compreende 26,23% ( $f = 592$  ST) do total do corpus analisado. Constituída por palavras e radicais que variam entre  $\chi^2 = 411,08$  (internet) e  $\chi^2 = 4,02$  (aparelho). Essa classe é composta por termos que sugerem relação direta com a qualidade do equipamento e da infraestrutura utilizados no teletrabalho, bem como com a importância de se considerar a ergonomia nesse contexto, quais sejam: “equipamento” ( $\chi^2 = 377,95$ ); “adequado” ( $\chi^2 = 184,31$ ); “cadeira” ( $\chi^2 = 137,59$ ); “computador” ( $\chi^2 = 133,95$ ); “rede” ( $\chi^2 = 105,65$ ); “conexão” ( $\chi^2 = 85,42$ ); “sistema” ( $\chi^2 = 84,44$ ); “velocidade” ( $\chi^2 = 62,24$ ); “informática” ( $\chi^2 = 61,27$ ); “infraestrutura” ( $\chi^2 = 32,36$ ); “ergonomia” ( $\chi^2 = 30,15$ ); “instável” ( $\chi^2 = 27,88$ ) e “disponibilidade” ( $\chi^2 = 27,37$ ) (Anexo D). Esses fatores podem significar um aumento da probabilidade de sucesso do teletrabalho, conforme ressalta Andrade (2020).

A palavra "ergonomia" indica a preocupação com a infraestrutura/design do local de trabalho para garantir o conforto e a saúde do trabalhador, desempenhando um papel fundamental no bem-estar e na eficiência dos profissionais que trabalham remotamente. Já os termos "adequado", "instável" e "disponibilidade" sugerem que a classe trata da importância de um ambiente de trabalho que atenda às necessidades do teletrabalhador, incluindo o fornecimento de: equipamento adequado, cadeira ergonômica, computador de qualidade, rede de conexão veloz e estável, e sistema de informática eficiente. Todos esses fatores culturalmente fornecidos pelo empregador em um ambiente ergonômico que minimize os riscos de problemas de saúde relacionados ao trabalho se tornaram uma necessidade que, em alguns casos, foi repassada ao teletrabalhador.

**Dificuldade:**

*“(...)Excesso de dependência de **equipamentos** (celular, computador, cadeira) e **sistemas** (inclusive internet) de aquisição pessoal do servidor para uso no trabalho, sem a **adequada** retribuição financeira ou **fornecimento de equipamento**.”*

A queixa trazida pelo respondente teve abordagem pouco explorada nos resultados das pesquisas quanto a esse custo ao teletrabalhador, pois foi apontada a necessidade de investir em um conjunto de elementos capazes de atender às demandas do trabalho remoto. Nessa perspectiva, a ausência de contribuição do empregador pode acarretar preocupação ao teletrabalhador compulsório que resta obrigado a arcar com os custos dessa realidade autoimposta.

Alguns estudos, no entanto, identificaram postura institucional benéfica quanto a concessão de equipamentos e infraestrutura para o teletrabalho, Vanderley (2022) apresentou destaque positivo à instituição pesquisada quanto à satisfação das exigências dos servidores em relação às solicitações de equipamentos, confirmando o achado do trabalho de Bittencourt (2021), que relatou a percepção dos teletrabalhadores em estarem satisfeitos com a estrutura disponível para realização das atividades de trabalho, bem como com o suporte que a instituição dá em relação à equipamentos, sistemas e materiais e adequação do espaço físico. Pinto (2022) identificou, no tange à implantação do teletrabalho, ausência de dificuldades técnicas e de infraestrutura tecnológica, no âmbito da PGFN, porquanto o Órgão dispôs-se a superá-las por meio de treinamentos e disponibilização de equipamentos necessários à execução do trabalho de maneira remota.

Ter um computador potente, uma conexão de internet rápida e estável, softwares e sistemas atualizados e seguros, que garantam a integridade das informações e facilitem a execução das tarefas diárias, são elementos que contribuem para a eficiência do trabalho remoto, em contrapartida a ausência deste pode representar obstáculos para o desempenho das atividades profissionais, e os respondentes puderam relatar a vivência disso na prática.

**Dificuldade:**

*“Equipamentos de informática cedidos pelo órgão são obsoletos; conexão e velocidade da internet são precárias, falta de suporte técnico de informática (...); falta de treinamento em "aplicativos de reuniões" e sistemas que deem suporte ao teletrabalho (...).”*

**Sugestão:**

*“Disponibilização de equipamentos de informática novos; sistemas e softwares atualizados; contratação de mais técnicos de informática para dar suporte técnico de modo mais célere, ajuda de custo para pagamento de contas de luz, telefone e internet (...).”*

Nesse sentido as organizações, caso não viabilizem o fornecimento de equipamentos para o exercício do trabalho remoto, são convocadas a repensar o comportamento quanto a essa concessão de equipamentos e promoção do teletrabalho. Ainda em 2021, Borges (2021) encontrou postura organizacional que, àquela época, já buscava a promoção da qualidade de vida dos colaboradores, pois o autor relata que a concessão de equipamentos partiu de compreensão da GP da EBSEH Sede quanto aos desafios oportunizados pelo teletrabalho, sendo necessário:

adotar ações que envolvam um suporte organizacional para melhores condições de trabalho, como a infraestrutura, os equipamentos, telecomunicações e ergonomia, bem como ações que promovam uma qualidade de vida pessoal e profissional, como novos programas de atenção à saúde, suporte emocional, processo de comunicação (feedback) e ações para valorização, reconhecimento e acolhimento, apropriados a este novo cenário (Borges, 2021, p. 28).

Também De Castro Melo *et al.* (2022) identificaram que ações organizacionais seriam capazes de: atenuar os desafios e otimizar o bem-estar dos funcionários; fornecer recursos ergonômicos, ferramentas e suporte tecnológico; melhorar a comunicação; focar no resultado.

Ainda sobre os recursos laborais, o trabalho de Kumar, Alok e Banerjee (2022) apresentou associação positiva das TIC com o bem-estar no teletrabalho, reiterando a necessidade de fornecer e manter tecnologia robusta para os funcionários, a fim de evitar sentimentos próprios do mal-estar como frustração e irritabilidade.

Além disso, é importante contar com uma cadeira ergonômica, que proporcione o suporte adequado para a coluna e evite possíveis dores e lesões ao longo do dia. A adoção de uma postura correta, com os móveis e equipamentos ajustados adequadamente, diminui os riscos de lesões musculoesqueléticas. Bem como lembrar de fazer pausas regulares, alongamentos e exercícios para manter a atividade física e reduzir os impactos negativos do trabalho sedentário.

A pesquisa desenvolvida por Fayad (2021) apresenta a evolução no desenvolvimento do trabalho quanto à construção de aspectos da QVT permeados pela Ergonomia da Atividade Aplicada (EAAQVT), observado à luz de Ferreira (2011) que as exigências físicas custam a propriedade humana da ação, na qual necessitam do uso do sistema fisiológico e biomecânico dos trabalhadores, no desenvolvimento das atividades durante vida laboral. Também Magalhães (2022) ocupou-se em comparar elementos de ergonomia, observando diferenças nos tipos de mesas, cadeiras e webcam entre ocupantes de cargos ou não, e similitudes quanto ao uso de monitores.

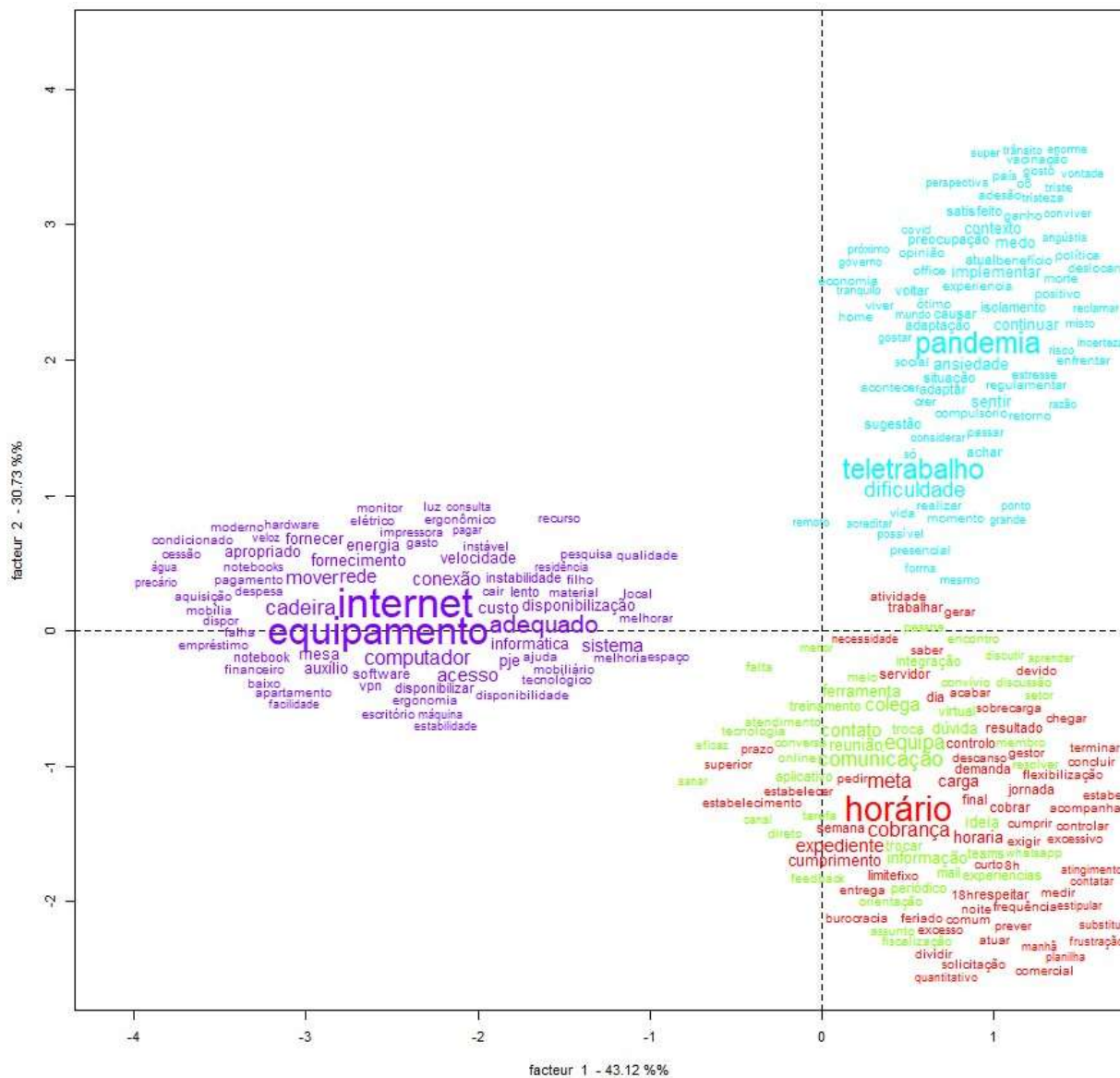


Em resumo, o resultado da análise de CHD aplicada ao corpus textual completo apresenta 4 categorias de conteúdos alinhadas às perspectivas literárias. A Figura 13 apresenta a Análise Fatorial por Correspondência – AFC, a qual permite, por meio de gráfico cartesiano, visualizar a proximidade das palavras e das classes oriundas da CHD sendo possível verificar as associações de dependência e independência entre cada categoria de palavras. Da análise dos discursos e por meio das proximidades ou distância entre os verbetes que podem se posicionar em quadrantes distintos ou não.

A leitura da AFC, permite identificar independência das terminologias que compõem as temáticas 3 e 4 (“Saúde do teletrabalhador: aspectos físicos e mentais” e “Ergonomia e infraestrutura do teletrabalho”), com uso de verbetes bastante distintos e característicos de cada corpus. Na classe 3 os seguimentos textuais “pandemia” e “teletrabalho” são as mais representativas, sendo que os sentimentos de incerteza, medo e ansiedade se aproximam claramente mais à pandemia, sendo interpretados como efeitos desta que do teletrabalho, que apesar de estar conectado à dificuldade não ocasiona os mesmos sentimentos que podem estar associados a possível mal-estar por parte dos teletrabalhadores.

Não obstante, as categorias da classe de palavras 1 e 2 (“Gestão do teletrabalho” e “Comunicação no teletrabalho”) apresentam maior conectividade no discurso e na escolha de palavras, o que indica uma possível relação de dependência entre as temáticas que se conectam na representatividade do verbete “horário”. Ou seja, tanto na execução de atividades remoto quanto na comunicação à distância, as questões relacionadas a horários, expediente e jornada de trabalho se interrelacionam e demonstram uma correspondência mútua de palavras altamente associadas.

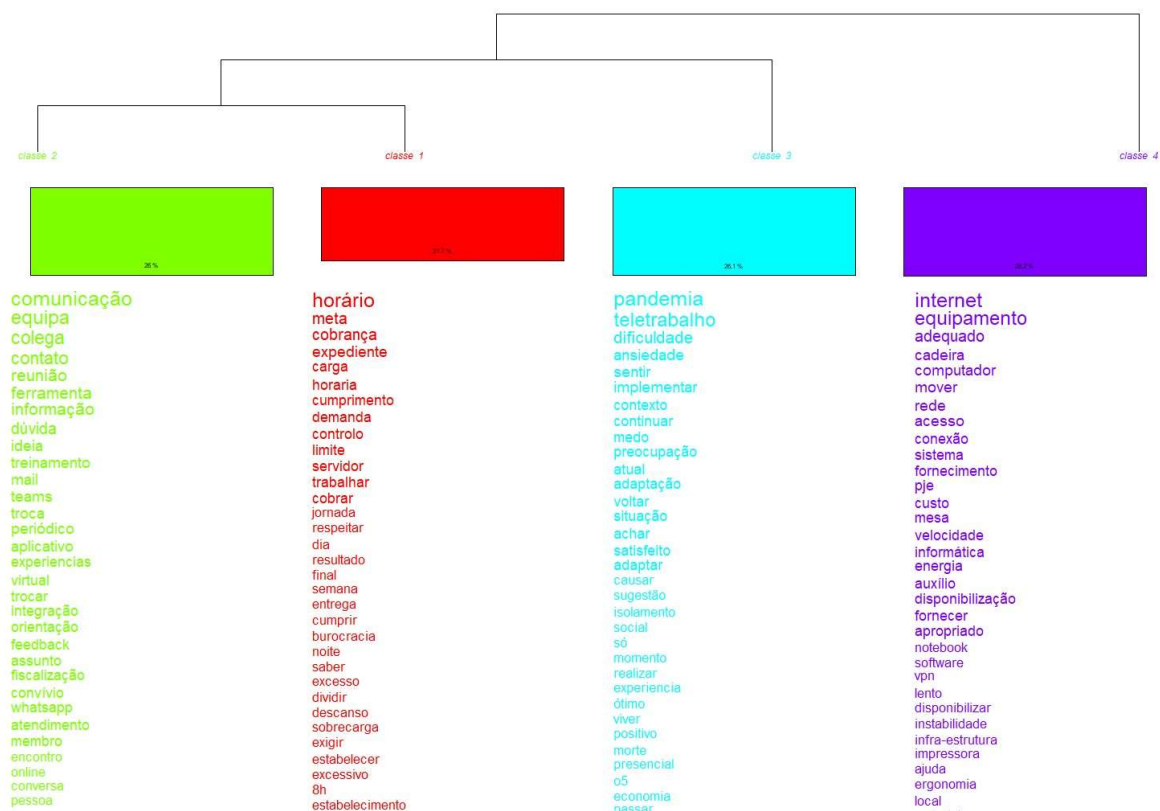
Figura 13 - Análise Fatorial por Correspondência (AFC)



Fonte: IramuteQ.

Já a Figura 14 apresenta o filograma. A análise do diagrama complementa a interpretação da CHD e da AFC, ao apresentar o agrupamento das palavras e a formação de cada classe a partir das formas associadas. É possível, inclusive, identificar que a correlação entre as classes 1 e 2 acontece a partir da 2ª ramificação que se subdivide em “Gestão do teletrabalho” e “Comunicação no teletrabalho”.

Figura 14 - Filograma



Fonte: IramuteQ

#### 4.4. Análise de Similitude

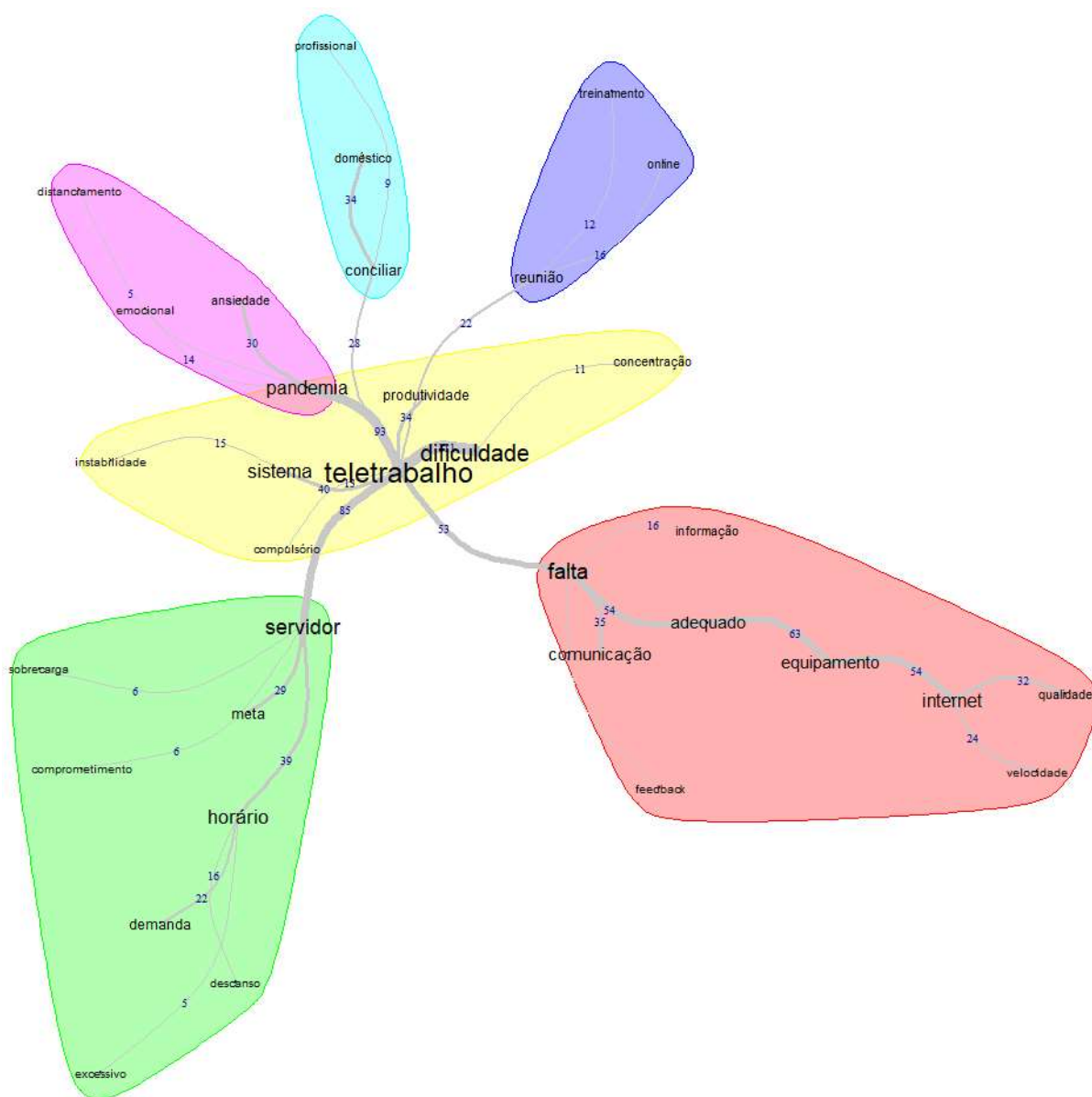
A análise de similitude é criada a partir da proximidade em que as palavras se apresentam, ou seja, observada as sequências em que elas aparecem significa que existe maior coocorrência entre elas, conectando-se por proximidade e formando um sentido por segmento de texto a partir do uso conexo daqueles verbetes. O software analisa os trechos de relatos que juntos fazem sentido, sendo que o corpus geral foi constituído por 1849 textos, separados em 2495 ST. Emergiram 62168 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos), 5699 formas distintas e 2764 com uma única ocorrência (4,45%).

A Figura 15 apresenta a análise de similitude resultante das questões abertas do questionário aplicado aos servidores públicos para investigar a percepção de *e-QVT*. Memore-se que os participantes responderam a duas perguntas: a) “Na sua opinião, quais são as principais dificuldades na realização do teletrabalho durante a pandemia?” e b) “Quais são as suas sugestões de melhoria para implementação efetiva do teletrabalho em sua organização?”

Por meio da análise baseada na teoria dos grafos, é possível identificar as ocorrências textuais entre as palavras e as indicações da conexidade entre elas, o que permite identificar os conteúdos mais presentes nas narrativas e repetidos conjuntamente para formar sentido e compreender as perspectivas verbalizadas. Como há uma grande aglomeração de palavras e formas gramaticais, o gráfico formado com todas as palavras não apresentou legibilidade, sendo necessário reduzir o acervo de palavras para possibilitar a leitura interpretativa dos contextos descritos.

Para continuidade dessa análise considerou-se que as palavras mais repetidas pelos respondentes em seus discursos correspondem à autenticidade das situações experienciadas pelo grupo de amostra. As palavras selecionadas para esta análise foram aos poucos revelando inferências quanto à estrutura e construção dos textos registrados pelos respondentes e puderam ser agrupados em temas de relativa importância e recorrência, a partir da coocorrência entre as palavras.

Figura 15 - Análise de Similitude



Fonte: IramuteQ.

A partir da figura acima é possível identificar a estrutura dos seguimentos textuais e distinguir as partes comuns, descrevendo as relações contextuais mais utilizadas nas declarações dos respondentes. A matriz de similitude foi calculada a partir de algumas edições de palavras, observada a dinâmica dos discursos e a melhor a apresentação representativa das explicações estudadas.

Pela leitura do gráfico, há seis agrupamentos a partir da relação entre as palavras, os quais estão bem determinados e foram analisados à luz dos relatos de todas as respostas sem segregação de grupos específicos e estão ancorados nas palavras: a) teletrabalho, b) servidor; c) falta; d) pandemia; e) conciliar; e f) reunião.

O primeiro e mais central agrupamento de palavras com conexão de sentidos apresenta a palavra núcleo central do objeto de estudo dessa pesquisa e de maior representatividade nas narrativas, qual seja, “teletrabalho” com padrão de recorrências em grande volume com a palavra “dificuldade”, sendo que este léxico permite outras ramificações de termos e agrupamentos. A leitura do gráfico pode ser feita a partir dos seguimentos nucleares de palavras que ocorre de modo contextual seguindo as ramificações produzidas pelo gráfico: “O teletrabalho ocasiona dificuldade relacionada a concentração”; “foi percebido como dificuldade no teletrabalho a compulsoriedade”; “outra dificuldade no teletrabalho foi enfrentada pela necessidade de sistema sendo a instabilidade a mais relatada”; “A produtividade é uma dificuldade no teletrabalho”; dessa última interpretação, apresenta-se perspectiva, inclusive, de uma possível realidade dicotômica entre a necessidade de se manter produtivo com a presença de um sistema que está basicamente relacionado à instabilidade.

Desse modo, segue recorte de algumas das narrativas, que se mostraram representativas e vão ao encontro da subcategorização realizada.

**Dificuldade:**

*“Instabilidade em alguns sistemas informáticos mais recorrentes do que no trabalho físico.”;*

*“Dificuldade de comunicação e de manter relações sociais com a equipe, problemas técnicos com internet e mobiliário para a realização do trabalho, dificuldade de concentração com muitas interferências mesmo no local mais tranquilo, adaptação de horários.”;*

*“Entendo que o teletrabalho compulsório reduz a produtividade, visto que trabalhamos em sistemas bem pesados que não são suportados por computadores básicos, bem como internet residencial, o que estende a jornada de trabalho dos servidores.”*

Portanto, as dificuldades mais citadas pelos respondentes compreendem a “concentração” no teletrabalho o que afeta diretamente a “produtividade” do teletrabalhador. A própria “compulsoriedade” na implementação da modalidade de trabalho remoto pode ocasionar a falta de um ambiente estruturado e a constante interferência de distrações afetando diretamente o foco e o rendimento do profissional. Além disso, a depender da qualidade e capacidade do “sistema”, a execução de atividades fora do escritório central costuma apresentar “instabilidade” no sistema de trabalho, uma vez que nem todas as empresas estavam preparadas para adotar essa modalidade de forma tão rápida e compulsória.

O segundo agrupamento de palavras é formado unindo-se a esse contexto o campo lexical “servidor”, que nesse cenário possuíam “metas” a cumprir e precisaram se manter “comprometidos” com seu trabalho, mesmo em regime de teletrabalho. No entanto, a gestão do

“horário” e da “demanda” foi desafiadora, levando a excessos no horário além da carga horária estabelecida, sobrecarregando-se e comprometendo sua saúde e bem-estar. É essencial encontrar um equilíbrio entre o cumprimento da meta e o descanso necessário para evitar exaustão e estresse.

A leitura apresenta dificuldades enfrentadas pelo servidor nesse contexto do teletrabalho: “é visto como dificuldade no teletrabalho para o servidor assuntos que se relacionem a meta”; “no teletrabalho, o servidor tem horário excessivo, e demandas durante horário de expediente ou fora dele, o que pode impactar de alguma forma o descanso desse servidor”. A interpretação dessa ramificação encontra respaldo nas narrativas sugestivas.

**Sugestão:**

*“Delimitação de horários para o expediente de trabalho, inclusive do horário de almoço. Seria interessante ser debatido, âmbito geral, com as chefias imediatas acerca do respeito aos **horários** inseridos dentro expediente de trabalho, de modo a evitar **sobrecarga** do servidor fora do expediente.”;*

*“Capacitação dos **servidores** para a realização de seus trabalhos de forma mais produtiva; Estabelecimentos de **metas exequíveis** a serem alcançadas(...)”;*

*“Campanha de conscientização do **comprometimento** dos servidores q\* aderirem.”*

Dos relatos, é possível identificar os excessos relacionados ao horário, demandas e metas possivelmente aumentaram durante o trabalho remoto, comprometendo de forma negativa o descanso do servidor e ocasionando possível sobrecarga. Da mesma forma, é possível identificar o comprometimento como um atributo desejável ao teletrabalhador compulsório. Aqui apresenta-se o comprometimento como competência essencial ao desenvolvimento das atividades quando as equipes se encontram em isolamento, compartilhando apenas o ambiente virtual de trabalho.

O agrupamento seguinte encadeia uma série robusta de ausências relatadas a partir do vocábulo “falta” e está entre os campos de maior percepção com uma ramificação que apresenta dificuldades causadas durante o teletrabalho pela falta de “informação”, “comunicação adequada” e “feedback”. Da mesma forma, a falta de “equipamento” “adequado”, assim como uma conexão de internet veloz e de qualidade, pode comprometer a execução das tarefas no teletrabalho. Nesse caso, os equipamentos percebidos como inadequados não se resumem ao computador ou sistema, mas englobam toda estrutura ergonômica ausente no ambiente doméstico. Para compreender melhor algumas das respostas dos participantes e suas percepções, exemplifica-se abaixo alguns seguimentos de textos constantes dos relatos.

**Dificuldade:**

*“Equipamento, mais trabalho, dificuldade de comunicação com os colegas, falta de servidores no setor.”;*

*“Computador e estrutura adequados (mesa, cadeira), utilização do Whatsapp como ferramenta de trabalho.”;*

*“Falta de comunicação mais interativa.”;*

*“Manutenção da concentração e disciplina na realização das atividades. a disponibilidade de equipamentos adequados. excesso de cobrança por resultados.”*

Aquilo que restou ausente na percepção dos respondentes referem-se à mudança de ambiente. De fato, as residências não necessariamente possuem estrutura para exercício de atividades profissionais administrativas. Como a literatura já demonstrou, algumas instituições ofertaram mobiliário e disponibilizaram equipamento para auxiliar a infraestrutura aos teletrabalhadores compulsórios, ainda assim, as dificuldades ergonômicas foram expressivas no discurso desse grupo de teletrabalhadores.

Quando a ramificação das dificuldades apresentou o verbete conectado à palavra “pandemia”, que tornou o teletrabalho uma necessidade, o desafio que se destaca relaciona-se à “ansiedade” e ao impacto “emocional” causados pelo “distanciamento” social e pela incerteza do futuro. A adaptação a essa nova realidade pode ser difícil para muitas pessoas, exigindo cuidado e atenção não apenas com o trabalho, mas também com a saúde mental.

#### **Dificuldade:**

*“Acho que a dificuldade é lidar com toda a carga emocional que a pandemia está nos causando. Mas não vejo como uma dificuldade na realização do teletrabalho, mas sim uma dificuldade de conviver com essa atualidade surreal a que estamos expostos. Honestamente, acho que o teletrabalho nos ajuda a passar por essa pandemia, pois evita a preocupação do receio de contágio no local de trabalho, preservando nossa saúde física.”*

*“Estresse emocional, quando muda as ondas de pandemia.”*

*“Distanciamento entre as pessoas, motivação abalada, instabilidade emocional da equipe, ausência de momentos de conversas leves com as pessoa\* do trabalho\*.”*

Significa dizer que o fator impactante à saúde emocional do grupo ocupacional que foi colocado em trabalho remoto obrigatório, observadas as narrativas, é ocasionada como consequência da pandemia em si. Assim, não se encontra nos relatos impacto emocional negativo expressivo que esteja relacionado à implementação do teletrabalho, ainda que a compulsoriedade seja relatada como dificuldade nesse contexto.

É importante mencionar o agrupamento da palavra “conciliar”, o termo apresenta dificuldade durante o teletrabalho que se reflete entre as atividades “domésticas” e



“profissionais”. Com o teletrabalho, a fronteira entre esses dois universos se tornou tênue, o ambiente deixou de ser propício à separação de responsabilidades, pois todas as atividades, profissionais ou não, deveriam ser realizadas no mesmo ambiente. Nesse sentido, é preciso encontrar um equilíbrio entre as demandas do trabalho e as tarefas domésticas, a fim de evitar que uma interfira negativamente na outra.

**Sugestão:**

*“Antes da **pandemia** eu já estava contemplada com o **teletrabalho** e tudo funcionava muito bem. A grande **dificuldade** atual é **conciliar trabalho e família**, tudo no mesmo ambiente e sem espaço físico para separar essas atividades.”;*

**Dificuldade:**

*“**Falta** de estrutura/apoio extra trabalho em vista da necessidade de **distanciamento (profissional de serviços domésticos (...))**.”*

Por fim, a análise de similitude nos apresentou discurso sobre a dificuldade no teletrabalho que versa sobre as “reuniões” “online”, que desempenham um papel fundamental para o “treinamento” das equipes. No entanto, é necessário que essas reuniões sejam bem planejadas e organizadas, de forma a garantir a efetividade das discussões e a participação de todos os envolvidos. O treinamento constante também se faz necessário, para que os profissionais se adaptem às novas ferramentas e técnicas utilizadas no ambiente online, no entanto, há de se planejar ao volume de cursos.

**Dificuldade:**

*“Há questões simples que são resolvidas rapidamente no trabalho presencial. No trabalho remoto, elas se tornam uma **reunião** cansativa.”;*

*“A ausência do convívio diário com os colegas, apesar de mantermos **reunião virtuais** de, no mínimo, 3x por semana, que minimizam essa carência.”;*

*“Excesso de informações por conta de muitos cursos, **treinamentos, reuniões, webinar etc.**”*

Para este agrupamento sobre quanto às reuniões é possível citar Lima (2022), pois a autora identificou como experiência positiva nos entrevistados de sua pesquisa, juntamente com relatos de maior produtividade, a objetividade nas reuniões, além de ferramentas apropriadas para o acompanhamento de demandas.

Ao falar em ferramentas apropriadas, pode-se associar este trabalho também ao primeiro agrupamento dessa análise de similitude que contextualiza as dificuldades do teletrabalho relacionadas ao sistema, assunto que encontra respaldo também no trabalho de Vanderley (2022), pois ao analisar as entrevistas, o autor percebeu a necessidade de os sistemas de comunicação integrados serem melhorados, tornando-se o principal canal de atendimento.

De Castro Melo et al. (2022) endossa essa análise ao apresentar ações institucionais capazes de atenuar os desafios e otimizar o bem-estar dos funcionários; fornecer recursos ergonômicos, ferramentas e suporte tecnológico; melhorar a comunicação; focar no resultado. Ou seja, os autores identificam a importância do comportamento institucional nesse processo, ocasionando possibilidades de melhorias diante das dificuldades apresentadas, seja relacionado a ergonomia, equipamento adequado ou metas e horários do servidor, a partir de um olhar que foque nos resultados e não apenas no cumprimento de jornada.

#### **4.5. Análise de Especificidades**

Por meio da análise de especificidades foi possível fazer comparações das evocações (considerando a frequência de incidência de palavras e seus índices hipergeométricos /  $\chi^2$ ) entre diferentes variáveis coletadas, as mesmas testadas nas hipóteses do estudo quantitativo: gênero (masculino e feminino), função (gestor e não gestor), estado civil (casado e solteiro) e o fato de ter (ou não ter) filhos. O índice ( $\chi^2$ ) é usado para mostrar a probabilidade de existência da correlação entre as palavras e as variáveis do corpus. É importante considerar essas diferenças para identificar ações institucionais direcionadas a fim de criar um ambiente de trabalho mais inclusivo e equilibrado para todos os grupos ocupacionais.

A considerar os resultados estatísticos em que o acúmulo de características dos indivíduos se mostrou representativo ao impactar o índice de *e*-QVT, espera-se que esta técnica permita explorar interpretações e vivências capazes de alcançar a diversidade da força de trabalho a partir das condições específicas do teletrabalhador e suas experiências verbalizadas a fim de identificar especificidades lexicais no discurso de participantes dadas as diferenças sociodemográficas, evidenciando a relação entre os conteúdos de representação compartilhados e os grupos de pertença dos indivíduos (Sousa, 2021).

##### **4.5.1. Especificidades de Gênero**

As respostas dos participantes do gênero masculino (Anexo E) se concentram em aspectos relacionados à estrutura do teletrabalho e realização de atividades (por exemplo, “fiscalização”, “conexão”, “socialização”, “infraestrutura”, “impressora”, “órgão”, “cargo”, “qualidade”, “resultado”, “adequação”, “burocracia”, “disponibilidade”, “velocidade”, “profissional”, “regulamentação”). Já as respostas das participantes do gênero feminino (Anexo F) se concentram em aspectos relacionados à conciliação do trabalho com rotinas domésticas e

com os filhos, além de aspectos emocionais (por exemplo, “filho”, “suporte”, “emocional”, “celular”, “orientação”, “respeitar”, “sobrecarga”, “deslocamento”, “difícil”, “adaptar”, “estresse”, “mental”, “conciliar”, “almoço”, “escola”).

A frequência de termos escolhidos, o sentido lexical, o conjunto textual usado pelos respondentes apresenta diferentes percepções de qualidade de vida no teletrabalho entre homens e mulheres, refletindo de modo muito claro as particularidades de cada gênero, evidenciando preocupações e prioridades distintas. Enquanto homens valorizam atributos relacionados à estrutura, produtividade e resultados profissionais durante a execução de suas atividades no formato remoto, ou seja, as dificuldades masculinas quanto ao teletrabalho são relacionadas a execução de atividades laborais. Essa percepção está diretamente relacionada à maneira como os homens veem o teletrabalho como uma oportunidade de se manterem produtivos e eficientes, sem interferências externas, proporcionando um ambiente propício para o desenvolvimento de suas atividades profissionais.

Nesse sentido, as narrativas demonstram que, em relação a principais dificuldades e sugestões de melhoria para implementação efetiva do teletrabalho, a visão de homens e mulheres são exatamente discrepantes. De modo que, comparativamente ao grupo autodeclarado feminino, as principais dificuldades e sugestões relatadas pelos homens no teletrabalho incluem as classes “Gestão do teletrabalho” e “Ergonomia e infraestrutura do teletrabalho” encontradas a partir do CHD (item 4.3).

Na classe ergonomia, destacam-se as palavras “fiscalização”, que engloba tanto visitas técnicas *in loco* suspensas, quanto a ausência de sistema que pudesse racionalizar a supervisão de forma eficiente à distância. A “conexão” reflete problemas com a estabilidade, qualidade e a velocidade da internet, acesso a recursos e ferramentas necessárias. “Ausência de infraestrutura”, observada a necessidade de adaptação/adequação do ambiente doméstico para criar um espaço de trabalho adequado, como a falta de uma mesa apropriada ou impressora, que também remete à fiscalização *in loco* pelo costume de imprimir documentos nesse tipo de trabalho. A necessidade estar em frequente “disponibilidade” às necessidades do Órgão, enquanto empregador fisicamente ausente.

Na “Gestão do teletrabalho” a temática destacada a partir das descrições masculinas relatam o termo “cargo” observada as adequações necessárias em relação às atividades a serem exercidas predominantemente na modalidade virtual. Apresentam o léxico “socialização”, demonstrando o impacto da ausência de interações informais e espontâneas com colegas de trabalho, o que pode levar à sensação de isolamento e diminuição da motivação. Ainda aparece

em destaque “resultado”, demonstrando a preocupação masculina quanto a cobrança por alcançar resultados.

**Dificuldade** (Gênero Masculino):

*“(…) existem alguns **sistemas** (…) que estão instalados apenas no posto de **fiscalização**, impedindo o acesso remoto a algumas informações relevantes.”*

*“1-As vezes necessito ir ao local físico de **trabalho** para realizar minhas funções, pois há necessidade de outros documentos e do uso da **impressora**.”*

*“manutenção da concentração e disciplina na realização das **atividades**. a disponibilidade de **equipamentos** adequados. excesso de cobrança por **resultados**.”*

*“Qualidade da **Internet**, espaço **físico** adequado e falta de interação física com pessoas.”*

*“Melhor planejamento de **atividades**, distribuição equitativa entre integrantes, acompanhamento de **resultados** de forma individual pela chefia, visando trocar ideia com cada integrante de forma personalizada.”*

É importante ressaltar que essas dificuldades podem variar de acordo com o contexto de cada indivíduo e a natureza do trabalho remoto desempenhado. Não significa que os homens não se preocupem com outras questões trazidas pelo grupo de mulheres, porém, comparativamente com o grupo feminino e buscando o contraste de frequências entre os discursos, sobressaem as divergências entre o que mais foi dito por grupo individualmente.

Dicotomicamente, as mulheres descrevem preocupações mais dispersas, pela necessidade de conciliação das tarefas domésticas e cuidados com os filhos, o que provoca clara sensação de sobrecarga de responsabilidades, o que é trazido pela frequência dos termos contribuindo para um aumento da pressão emocional em lidar com alto volume de atividades diversificadas. Essa percepção está fundamentada na visão de que as mulheres são culturalmente responsáveis pelas tarefas domésticas e pela criação dos filhos, o que pode gerar uma sobrecarga emocional e mental quando o trabalho se mistura com a vida pessoal dentro de casa.

Assim as correlações díspares do grupo feminino que apresentam as principais dificuldades das mulheres no teletrabalho incluem: a difícil função de conciliar o trabalho remoto com os filhos e as rotinas domésticas. As mulheres geralmente são responsáveis pela criação dos filhos, incumbidas da necessidade de dar atenção e cuidados a estes enquanto teletrabalham, além de serem encarregadas das tarefas domésticas. Conciliar essas responsabilidades com o trabalho remoto pode ser desafiador, gerar sobrecarga de atividades, ocasionar estresse e demandar suporte emocional adicional. Para esse grupo, trabalhar em casa, *locus* com ausência de separação de espaço físico, pode aumentar o estresse e a dificuldade de

desligar do trabalho, acumulando-se as tarefas, e essa pressão adicional pode afetar negativamente o bem-estar emocional e mental das mulheres.

Muitas mulheres relatam a falta de suporte e orientação sobre como equilibrar as responsabilidades profissionais e familiares no teletrabalho. A falta de um guia claro de como gerenciar essa situação pode gerar ansiedade e incerteza. Como ganho, no entanto, os deslocamentos foram visualizados de modo benéfico nesse contexto.

***Dificuldade (Gênero Feminino):***

*“Conciliar a realização do meu trabalho com a assistência que preciso dar à minha **família** durante a pandemia e a necessidade de me manter forte **emocionalmente** para dar suporte a meus **filhos** neste momento tão delicado.”*

*“A conciliação do trabalho com as atividades **familiares** de rotina, o que gera **sobrecarga**, visto que os momentos de intervalo no trabalho são usados para realizar tarefas em **casa** (...).”*

*“(...) Tive uma melhora na qualidade de vida, tendo em vista que não há necessidade de realizar **deslocamento**, enfrentar trânsito para chegar ao trabalho.”*

*“O **estresse** causado pela pandemia por si só.”*

*“Trabalho até na hora do **almoço**, as vezes depois das 18hs.”*

*“A **acumulação** de tarefas do trabalho/lar e **família**, principalmente em horário de **almoço**, que antes era visto como hora livre, hoje é um dos momentos mais agitados do dia.”*

É importante destacar que nem todas as mulheres enfrentam essas dificuldades da mesma maneira, e as experiências podem variar dependendo de fatores como a estrutura familiar, o apoio disponível e as condições de trabalho remoto.

No entanto, ao relacionar os resultados estatísticos aos discursos verbalizados pelos participantes da pesquisa é possível agregar valor explicativo ao gênero associados à função gerencial e a estrutura familiar quanto à presença de filhos, cujos discursos divergem de modo expressivo. Ao passo que o discurso feminino apresenta maiores reflexos quanto à interação familiar e rotinas domésticas, ou seja, a mulher apresenta uma preocupação coletiva, enquanto o discurso masculino engloba mais amplamente a questões individuais de estrutura do teletrabalho sendo a conciliação familiar ausente quando comparados os relatos. Combinado gênero com a ocupação de função gerencial, a qual agrega mais um aspecto coletivo observada a necessidade de liderar equipes, onde o gestor acumula gerenciamento de produtividade dos subordinados.

Assim dá-se que uma mulher em teletrabalho compulsório se preocupa, sobremaneira com as atividades domiciliares, pois sendo mães agregam responsabilidades com os filhos, laborais, pois como gestoras ocupam-se das responsabilidades com a manutenção da equipe o

que pode incorrer em avaliações mais baixas quanto à medida de e-QVT, principalmente quando comparada com grupos masculinos, sem filhos, sem função gerencial e mais novos.

#### 4.5.2. *Especificidades de Função Gerencial*

As respostas dos participantes que ocupam cargo de gestão (Anexo G) se concentram em aspectos relacionados à gestão da produtividade de seus subordinados (por exemplo, “definição”, “excesso”, “horário”, “reunião”, “gestor”, “equipe”, “demanda”, “organizar”, “produtividade”, “comprometimento”, “trabalho”, “infraestrutura”, “conscientização”, “servidor”, “processo”, “treinamento”, “decisão”). Já as respostas dos não gestores (Anexo H) se concentram em aspectos relacionados à dificuldade de realização do trabalho (por exemplo, “dificuldade”, “suporte”, “saúde”, “realização”, “equipamento”, “familiar”, “nenhum”, “conciliar”, “computador”, “instável”, “ansiedade”).

Nas perspectivas narradas por gestores, essa modalidade de trabalho apresenta desafios e dificuldades que impactam negativamente a experiência do teletrabalho compulsório, o termo “excesso” sobressai nos discursos aliado aos termos cobrança, trabalho, reuniões, carga. Muitos gestores se deparam com a dificuldade de estabelecer limites claros entre vida pessoal e profissional, isso dificulta a definição de horários. Com a ausência de um ambiente de trabalho físico, a tendência é que as demandas profissionais se estendam para além do horário de expediente, causando excesso de trabalho e comprometimento. Ademais, é responsabilidade desse grupo ocupacional gerenciar a produtividade da equipe, o que exige uma maior conscientização e organização por parte do gestor, que muitas vezes se vê sobrecarregado com a responsabilidade de monitorar o desempenho de seus colaboradores à distância.

A preocupação do gestor quanto à infraestrutura não se limita a si, pois este se vê incumbido de garantir que todos os membros da equipe possuam os recursos tecnológicos necessários para desempenhar suas funções remotamente, especialmente em empresas que não estavam preparadas para o desafio imposto pela pandemia. Apresentou-se a percepção de uma redução na comunicação entre membros da equipe, o que pode prejudicar o processo decisório e a resolução de problemas. Por fim, o gestor relatou preocupação com a necessidade de treinamento e capacitação para atualização dos conhecimentos e habilidades.

#### **Dificuldade (gestor):**

*“O excesso de trabalho e o excesso de cobranças.”*

*“Garantir o mesmo nível de comprometimento de minha Equipe de Trabalho.”*

*“organizar os horários e a quantidade excessiva de demandas; a comunicação entre os membros da equipe; grande quantidade de reuniões, atrapalhando a produtividade.”*

*“Isolamento, falta de infraestrutura no geral (Internet, local, mobiliário ...)”*

**Sugestão:**

*“Sugiro políticas de conscientização das pessoas acerca do companheirismo e compromisso.”*

*“O treinamento de gestores e subordinados para execução do trabalho remoto e atingimento das metas estabelecidas (...).”*

Correlacionando-se os discursos apontados na especificidade de gestores, o resultado estatístico em que o menor valor de e-QVT foi apresentado neste grupo ocupacional e as leituras lexicais permitidas pela CHD 2 (“Comunicação no teletrabalho”), evidenciaram a necessidade de desenvolver novas competências essenciais ao líder remoto, é inequívoco concluir que houve piora na medida de e-QVT para gestores. O resultado corrobora o que foi identificado na pesquisa de Pantoja *et al.* (2021), que demonstraram menores médias de e-QVT relacionadas à atuação gerencial, tratando sobre valorização do trabalho, comunicação, pactuação de metas e recebimento de feedback.

Quanto a declarações de não gestores, os termos que se destacam para o grupo ocupacional revelam que as principais dificuldades enfrentadas por eles estão relacionadas a suporte, saúde, equipamentos e conciliação familiar. O que sobressai na perspectiva dos não gestores é uma ausência de dificuldade referente a realização do teletrabalho como modalidade de trabalho, sendo as dificuldades relacionadas a sistema, ou saúde emocional em decorrência da pandemia, computador antigo ou ausência de suporte, descritos pelos participantes.

**Dificuldade/Sugestão (Não Gestor):**

*“não tenho nenhuma dificuldade nenhuma sugestão está funcionando como se estivesse no presencial.”*

*“acho que a dificuldade é lidar com toda a carga emocional que a pandemia está nos causando mas não vejo como uma dificuldade na realização do teletrabalho mas sim uma dificuldade de conviver com essa atualidade surreal a que estamos expostos.”*

*“Às vezes as instabilidades apresentadas nos sistemas disponibilizados pelo Órgão que trabalho dificulta a realização do mesmo.”*

*“No meu caso, as principais dificuldades estão na ansiedade causada devido às notícias negativas vinculadas à pandemia (...).”*

*“Computador antigo e com tela pequena; móveis inadequados; conexão remota (VPN) instável; sistemas informatizados sem suporte adequado (...).”*

*“A conciliação do trabalho com as atividades familiares de rotina (...).”*

Das narrativas, conclui-se que alguns participantes apontaram a falta de suporte adequado por parte da empresa, muitos afirmaram não possuir um computador ou uma conexão

de internet estável, o que prejudica a realização das tarefas e aumenta a sensação de frustração. Ainda assim, a percepção de não gestores que se sobressai relata ausência de dificuldade latente à realização de atividades remotamente.

Desse modo, é possível identificar uma dissociação de discursos a partir das interpretações entre o que foi relatado por gestores e não gestores quanto àquilo que teve maior empenho de energia. Gestores apresentaram necessidade de maiores esforços no cumprimento do trabalho, com excesso de carga horária, comprometimento além do expediente, participação em treinamentos para desenvolvimento de novas habilidades, fiscalização, comunicação da equipe e acompanhamento de resultados desta. Esses relatos, no entanto, não endossam as percepções de não gestores, que tiveram preocupação quanto à realização do trabalho individual, desconsiderando-se a coletividade da equipe.

Diante dessas dificuldades, é importante que as empresas deem suporte aos gestores na busca de estratégias e soluções a partir da adoção de ferramentas de gestão eficientes que possibilitem melhorias no gerenciamento de equipes e acompanhamento de resultados e realização de atividades, promovendo uma cultura de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal são algumas das medidas que podem ser implementadas para enfrentar esses desafios e garantir o bem-estar para gestores e não gestores.

Na revisão de literatura, um dos trabalhos objetivou analisar o teletrabalho do ponto de vista da regulamentação nacional e internacional (Antunes, 2022, p. 160), a autora apresentou preocupação quanto as políticas públicas de teletrabalho que precisam estar atentas aos riscos de:

precarização e perda do controle sobre a carga de trabalho, que levam à sobrecarga, fadiga e estresse, ao contexto compulsório ou desejado, ao uso da tecnologia como causadora de interrupções (tais como dificuldades de acesso ao sistema), ao direito à desconexão (sair do local de trabalho), à solidão, à diminuição da empatia e solidariedade, conflitos familiares, intensificação do trabalho decorrente das metas/aumento de produtividade, ao trabalho invisível não valorizado, ao medo de avaliações negativas do trabalho.

Todas essas características importam quando se leva em consideração a diversidade da força de trabalho e os programas de inclusão de grupos precarizados. Porém, ao passo que o cenário pandêmico se apresentou, a implementação do trabalho remoto foi tratada de modo equânime, com a ausência de estratégias diversificadas e suprimindo-se as diversidades dos grupos ocupacionais.



#### 4.5.3. *Especificidades de Estado Civil*

A diferença no discurso sobre qualidade de vida no teletrabalho foi analisada observados os grupos por estado civil. As respostas dos participantes casados(as) (Anexo I) se concentram em aspectos relacionados ao teletrabalho, às rotinas domésticas, aos cuidados com filhos e ao trabalho (por exemplo, “filho”, “conciliar”, “doméstico”, “aprender”, “fiscalização”, “distância”, “aula”, “casa”, “teletrabalho”, “adequação”, “desempenho”, “tecnologia”, “teams”, “trabalho”, “avaliação”). Já as respostas dos participantes solteiros(as) (Anexo J) se concentram palavras e termos mais frequentemente mencionados com aspectos relacionados à produtividade no teletrabalho (por exemplo, “barulho”, “máquina”, “concentração”, “flexibilidade”, “produzir”, “equipamento”, “eficácia”, “estudo”, “desafio”, “ergonomia”, “informática”, “comunicação”, “relatório”, “pressão”, “computador”).

Alguns termos se repetem comparativamente a outros grupos ocupacionais, como é o caso das palavras como “filho”, “conciliar”, “doméstico”, “adequação”, “trabalho” e “distância” indicam a preocupação desses participantes em administrar as demandas de trabalho com as responsabilidades familiares e domésticas e guardam alguma similitude com o discurso do gênero feminino, quanto à preocupação para adaptar filhos e almoço, atividades eminentemente domésticas, sem, no entanto, apresentar sobrecarga no discurso. Além disso, também são mencionados termos relacionados ao teletrabalho, como “teletrabalho”, “adequação”, “desempenho” e “tecnologia”, simultaneamente, esses participantes demonstram estar atentos à necessidade de se adaptar e utilizar tecnologias adequadas para as atividades remotas, além de se preocuparem com o seu desempenho e avaliação nesse novo formato de trabalho.

##### **Dificuldade (Casados):**

*“local e equipamentos moveis inadequados **conciliar** o trabalho com a atenção ao **filho** principalmente no que diz respeito as **aulas** a **distância** aumento das atividades **domésticas** já que tem pessoas em **casa** o tempo todo.”*

*“As **dificuldades** encontradas foram com as mudanças na parte da **tecnologia**, com os novos sistemas, ainda estou **aprendendo** a cada dia.”*

Já nos participantes solteiros, a ênfase está mais voltada para aspectos relacionados à produtividade no teletrabalho. Termos como “barulho”, “concentração”, “flexibilidade” e “produzir” indicam a busca por um ambiente propício e livre de distrações para realizar as tarefas de trabalho. Além disso, são mencionados termos relacionados ao uso de equipamentos e tecnologia, como “equipamento”, “ergonomia”, “informática” e “computador”, o que indica a

necessidade desses participantes em utilizar recursos eficientes para o trabalho remoto, assemelhando-se o léxico ao grupo ocupacional do gênero masculino.

Outra observação importante com relação ao teletrabalho, comparativamente aos casados, pessoas solteiras têm menos preocupações e responsabilidades com relação às rotinas domésticas, cuidados com filhos e conciliação entre trabalho e vida pessoal. Sua análise do teletrabalho se concentra principalmente nos aspectos relacionados à produtividade, conforto e flexibilidade.

**Dificuldade (Solteiros):**

*“Falta de local apropriado, considerando que o **barulho** no entorno e as intervenções de familiares atrapalham a **concentração** e, às vezes, o desenvolvimento do trabalho.”*

**Sugestão (Solteiros):**

*Melhor comunicação por parte da instituição, facilitação de acesso a **equipamentos** de boa **ergonomia** e boa conexão de internet.*

***“ferramentas de informática eficazes (computadores com maior desempenho), maior flexibilidade na entrega do serviço.”***

*Realização constante de videoconferências, **estabelecimento de canais de mensagens** exclusivos para o teletrabalho e auxílio financeiro para implementação da **ergonomia**.*

Adicionalmente, também são mencionados termos como “estudo”, “desafio”, “comunicação” e “pressão”, que indicam a busca por desenvolvimento pessoal e profissional, além dos desafios enfrentados na adaptação ao trabalho remoto de modo individual, o que aproxima o discurso desse grupo ao do grupo ocupacional de não gestores. Ademais, pessoas solteiras podem ter mais liberdade de horários e mais autonomia na organização de suas tarefas, o que pode resultar em maior percepção de satisfação com o teletrabalho em relação aos casados. No entanto, é importante ressaltar que essas percepções podem variar de acordo com as particularidades de cada indivíduo e suas circunstâncias pessoais e profissionais.

#### **4.5.4. Especificidades de Presença/Ausência de filhos**

Por fim, analisou-se as especificidades do corpus textual comparativa entre os participantes com filhos (Anexo K), os quais se concentram em aspectos relacionados aos filhos em si, em detrimento do teletrabalho (por exemplo, “filho”, “conciliar”, “doméstico”, “escola”, “aula”, “cuidado”, “casa”, “pequeno”, “familiar”). Já os participantes sem filhos em casa (Anexo L) se concentram em aspectos relacionados do teletrabalho em si (por exemplo, “barulho”, “tecnológico”, “gestor”, “pessoal”, “plataforma”, “presencialmente”, “servidor”,

“disponível”, “produtividade”, “regime”, “curso”, “órgão”, “comunicação”, “desenvolvimento”, “instituição”, “chamado”, “retorno”).

Os participantes da pesquisa que possuem filhos em casa encontram dificuldades específicas relacionadas à conciliação do cuidado dos filhos com o teletrabalho. Eles mencionam a dificuldade de dar atenção às demandas domésticas e à educação dos filhos, como as atividades escolares e aulas online. Também expressam preocupação com o cuidado das crianças em casa, já que têm que lidar com as tarefas domésticas e garantir um ambiente apropriado para os pequenos. Além disso, mencionam a falta de ajuda familiar para lidar com essas questões. O discurso guarda similaridade com grupos ocupacionais femininos e parcela da amostra de casados.

**Dificuldade (Presença de Filhos):**

*“conciliar o cuidado com **filhos** pequenos **aulas** remotas **preparo de refeições** etc (...)”;*

*“tem servidores com **filhos** pequenos que **interrompem** atrapalham muito (...)”;*

*“conciliar o teletrabalho com a rotina **doméstica** cuidados com os **filhos** casa (...)”*

Por outro lado, os respondentes sem filhos em casa enfrentam dificuldades mais relacionadas propriamente ao teletrabalho. O grupo ocupacional apresenta alguns termos cuja abordagem não foi descrita por outros participantes, como presencialmente, regime, chamado, plataforma e retorno. Observou-se a ausência de registro quanto a dificuldades em conciliar o doméstico e profissional, no entanto, é o grupo que mais apresentou registros favoráveis ao retorno de atividades presencial ainda que fosse de modo híbrido, de modo que os servidores pudessem optar pela modalidade considerada mais favorável a si.

**Sugestão (Ausência de filhos):**

*“Após passar a pandemia, sugerir o **regime** híbrido de trabalho (Remoto e **presencial**).”*

*“Opção do servidor poder trabalhar **presencialmente** alguns dias, em busca de certo equilíbrio.”*

*“**Plataformas** de **comunicação** e acesso mais eficazes.*

*“Vacinação em massa para que seja possível o **retorno** a vida “normal”. ”*

Esse seria um achado interessante a observar que é um grupo ocupacional que, mesmo sem as dificuldades relacionadas a tarefas domiciliares com filhos, apresenta o relato sobre o retorno ao trabalho presencial como sugestão de modo peculiar quando comparado aos demais grupos ocupacionais sociodemograficamente estudados. O grupo menciona ainda dificuldade de concentração devido a barulhos, comentam sobre a falta de supervisão de um gestor e a

dificuldade de comunicação, de acesso aos sistemas e à disponibilidade de recursos tecnológicos adequados, o que afeta a produtividade.

#### 4.6. Análise semântica por dimensões de e-QVT

Nos conteúdos verbalizados os participantes apresentam essas perspectivas com interpretação mais precisa observada a dimensão “Atividades do Teletrabalhador” no que diz respeito aos itens que versam sobre “metas de trabalho adequadas”, “conciliar vida pessoal com a profissional”, “capacidade de controlar horário” ou “organizar o trabalho”. A CHD apresenta a classe de palavras “Gestão do teletrabalho” em que as metas de teletrabalho se apresentaram de forma excessiva bem como a Análise de similitude, onde a carga horária excessiva foi expressa juntamente com as dificuldades em conciliar tarefas em nível pessoal e profissional.

Todas essas temáticas foram verbalizadas em contextos e são capazes de identificar possível mal-estar entre os participantes da pesquisa. Especificamente em relação aos ocupantes de cargo gerencial, destacam-se o horário excessivo e a organização do trabalho, identificadas na “Análise de Especificidades”. No entanto, são perspectivas que podem ser justificadas a partir da imposição da mudança ocasionada pela compulsoriedade do teletrabalho, o que gera maior desconforto e pode ocasionar mudanças na lente quanto às dificuldades serem ocasionadas pelo teletrabalho ou pela pandemia, ou ainda pela ausência de período de adaptação à nova realidade.

##### **Dificuldade (Gestor):**

*“Excesso de horário de trabalho, que extrapola as 8 horas de trabalho diário, chegando a trabalhar ininterruptamente 11 a 12 horas para cumprimento de metas do setor; problemas pontuais.”*

O trabalho de Palácios (2021) identificou o impacto negativo relacionado à ausência de um horário de trabalho bem definido durante o teletrabalho, no entanto, a pesquisa de Fayad (2021) apresenta o mesmo assunto sob a perspectiva do bem-estar e benefício ao trabalhador, a flexibilidade para conciliar os horários e atividades profissionais e pessoais, entre outros. Nesse sentido, há nuances individuais que podem impactar na redução de diferenças entre o grupo de gestores e não gestores, cuja percepção não pode ser captada por essa dimensão.

No tocante ao critério ‘Suporte tecnológico’ a percepção dos gestores sobre os desafios do teletrabalho para a organização, o trabalho de Alves *et al.* (2018), anterior à pandemia, apresenta que a cultura tradicional do trabalho, a resistência do gestor e investimento em tecnologia e infraestrutura foram considerados desafios importantes na percepção dos gestores

à época. Apesar de não ser um estudo comparativo, Pinto (2022) apresenta a preocupação dos gestores quanto à segurança da transmissão de documentos e informações institucionais por meio de canais não oficiais. Não obstante, o questionário de e-QVT alcança essas nuances na dimensão ‘Suporte Tecnológico’, durante a compulsoriedade, a instabilidade sistêmica se fez mais presente no discurso dos não gestores quando da análise de especificidades. Ainda assim, este não se tornou um ponto de dissemelhança entre gestores e não gestores, estatisticamente comprovado.

**Dificuldade (Não Gestor):**

*"Internet oscilante, sistema travando e lento."*

No contexto pandêmico, a liderança precisou responder com agilidade e foi desafiada a garantir o acesso de sua equipe à tecnologia, priorizar a estabilidade emocional dos funcionários, sem perder de vista as metas e a saúde financeira da organização (Dirani et al., 2020). Essa percepção pode ser verificada nos tópicos da dimensão ‘Gestão do Teletrabalho’, que captura a influência causada a partir das ações gerenciais e dos demais integrantes da equipe de trabalho com o intuito de fomentar a realização do teletrabalho compulsório. Pela “Análise de Especificidades”, foi possível identificar a terminologia de gestores ao apresentarem frequência nos termos “gestor”, “equipe” e “fiscalização”. A dimensão busca captar quais são as ações gerenciais e dos demais integrantes da equipe de trabalho durante a realização do teletrabalho compulsório, observando a realização de atividades, gerenciamento de metas e comunicação entre os membros da equipe e gestor.

**Dificuldade (Gestor):**

*"Comunicação com equipe/chefia (embora a comunicação ocorra de maneira satisfatória com o teletrabalho, por vezes a conversa "de corpo presente" traz maior empatia e favorece a comunicação eficiente)."*

*"Gerenciar a equipe. Fazer com que as pessoas se sintam acolhidas e importantes. Como participo de muitas reuniões, tendo a não querer fazer reuniões com a minha equipe e resolver as questões um a um."*

A comunicação entre as equipes, no entanto, surge nesse contexto como fator comum aos grupos ocupacionais. A CHD correlacionada a esse assunto engloba uma porcentagem significativa com 25,96% de seguimentos textuais que abrangem a perspectiva da comunicação como dificuldade decorrente do teletrabalho ou solução para tais dificuldades, independentemente do grupo ocupacional que a aborda. O estudo de Bitencourt (2021), relata que entre os não gestores mantiveram níveis de comunicação durante o trabalho remoto, pois continuaram a conversar sobre as demandas de trabalho, sem prejuízo comparado a como em

tempos anteriores à pandemia. No entanto, as diferenças estatísticas dessa dimensão não foram significativas.

No que tange à dimensão ‘Condições Físicas do Trabalho’, Rocha (2021) pondera que é importante garantir as condições mínimas de ergonomia, sossego, acesso às TICs e à informação quando se trata de ambiente de trabalho para tomada de decisão, e que em relação ao trabalho remoto, essas necessidades básicas em alguns casos ficam comprometidas, pois o ambiente de trabalho se confunde com o ambiente doméstico. Os achados de Carvalho (2021) corroboram com essa perspectiva, pois o pesquisador identificou que a percepção dos ocupantes de cargos gerenciais acerca da adequação do mobiliário utilizado no teletrabalho apresentou diferença significativa em relação aos demais trabalhadores, sendo necessário dar atenção especial às condições físicas de trabalho disponíveis aos ocupantes de cargos gerenciais, dados os riscos ergonômicos associados à estrutura física para realização do teletrabalho.

De outro modo, essa pesquisa identificou a presença da temática no discurso de não gestores, consoante “Análise de Especificidades”, em que o grupo ocupacional apresentou relevante frequência na repetição das palavras “equipamento”, “computador” e “saúde”. Nesse sentido, há de se afirmar que fatores que afetam a ergonomia são semelhantes aos grupos ocupacionais independentemente da ocupação de função gerencial.

**Dificuldade (Não Gestor):**

*“Não tenho bons equipamentos, como computador novo, boa conexão de internet.”*

Quanto à dimensão ‘Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório’, importa resgatar os achados de Carvalho (2021), em que o autor identificou níveis críticos relacionados à sobrecarga decorrente do teletrabalho compulsório, sobretudo entre os ocupantes de cargos gerenciais, envolvendo a percepção de aumento na carga de trabalho e de maior exigência por comprometimento. Ao aplicarem a Escala de dimensões de *e-QVT*, Pantoja, Oliveira e Andrade (2021) observaram possíveis representações de mal-estar no teletrabalho dos gestores, associadas, principalmente, ao aumento da carga de trabalho e da cobrança por resultados, a exigência de maior comprometimento e a necessidade de capacitação e desenvolvimento de competências.

O diagnóstico dos discursos esteve condizente com esses apontamentos à medida que a “Análise de Especificidades” do grupo de gestores apresentou em seu corpus textual várias terminologias analisadas por esta dimensão, quais sejam, “excesso”, “horário”, “demanda”,

“comprometimento” e “treinamento”. Deste modo, ao buscar identificar as exigências percebidas pelo trabalhador para a realização do trabalho decorrentes do teletrabalho compulsório, os gestores apresentam verbalizações que representam uma forte presença da dimensão ‘Sobrecarga no trabalho’.

**Dificuldade (Gestor):**

*“Garantir o mesmo nível de **comprometimento** de minha Equipe de Trabalho.*

*“Definir um **horário** para parar de trabalhar. Normalmente trabalho sob **demanda**, muitas vezes **ultrapassando o meu horário.**”*

*“Para mim as principais dificuldades são a do "**direito à desconexão**" e também quando necessito **treinar** um servidor ou estagiário via home office.”*

O mesmo ponto de atenção foi relacionado por Carvalho (2021) quanto à atuação dos líderes, em que os resultados evidenciaram níveis críticos relacionados à sobrecarga decorrente do teletrabalho compulsório, sobretudo entre os ocupantes de cargos gerenciais, envolvendo a percepção de aumento na carga de trabalho e de maior exigência por comprometimento. Os líderes necessitam desempenhar o seu papel referente ao ajuste estrutural ou relacionado à preocupação com o bem-estar dos demais colaboradores (Contreras; Baykal; Abid, 2020), isso somado à necessidade de desenvolver novas habilidades conectadas ao teletrabalho compulsório, são suficientes para gerar sensação de sobrecarga.

Conclui-se, portanto, que os achados literários exploratórios da revisão foram confirmados pelas análises quantitativas presentes neste estudo, que identificou similitudes e diferenças referentes a percepção da e-QVT para grupos ocupacionais. As técnicas de análise lexical permitiram aproximar os resultados desta pesquisa aos achados dos autores que encontraram similitude entre gestores e não gestores à medida que verificaram as vantagens do teletrabalho. A percepção de desvantagens do teletrabalho, restaram minimizadas, pois que a preocupação da população em geral pautou-se na manutenção de suas saúde e vida. Assim as dificuldades com o isolamento profissional, instabilidades do sistema ou da internet, a obrigatoriedade de estar em casa bem como a ausência de equipamentos foram relacionadas a compulsividade do trabalho em decorrência da pandemia. De certa forma, os efeitos da pandemia restaram maximizados enquanto os do teletrabalho receberam menor atenção, e passaram despercebidos como desvantagem decorrente da modalidade de trabalho remoto. Fato é que as pessoas estiveram tão gratas por estarem em suas casas e de algum modo protegidas contra o risco do vírus e da morte que as desvantagens do teletrabalho se mostraram sutis na percepção avaliativa do questionário quantitativo.

Da mesma maneira, as empresas se sentiram desobrigadas de garantir a qualidade de vida dos funcionários que estavam trabalhando remoto, vez que entenderam o teletrabalho como vantagem e proteção à vida do funcionário, de modo que a concessão dessa modalidade se justificava, naquele contexto, como a melhor saída econômica, organizacional, profissional e de saúde pública a ser ofertada pelas instituições. Conseqüentemente, o teletrabalho foi rotulado como modalidade de trabalho funcional com garantias de continuidade dos serviços e proteção à vida, o que isentou a modalidade de qualquer avaliação negativa, afinal aderir ao teletrabalho significava preservar-se de aumentar o risco de contaminação pelo simples fato de não necessitar deslocar-se ao ambiente de trabalho nem se expor a conviver com pessoas e ambientes diferentes.

Assim, a pandemia tornou-se algoz das mazelas e desvantagens percebidas, enquanto os efeitos colaterais negativos do teletrabalho foram minimizados, ao passo que se perpetuaram e continuam, de certa forma, revelando-se como resultado da ausência de estratégia na implantação do teletrabalho compulsório.



## 5. CONCLUSÕES

O objetivo geral deste estudo foi comparar as percepções de gestores e não gestores, a fim de identificar a existência de possíveis diferenças nos níveis de *e*-QVT, tanto a partir da exploração da literatura, quanto das percepções sociais possivelmente apresentadas a partir de uma amostra com dados obtidos por entrevista previamente aplicada em 6 Órgãos diferentes no âmbito do serviço público. Para alcançar essas perspectivas foi realizada uma revisão sistemática de literatura que identificou as tendências de pesquisa sobre *e*-QVT que abordassem o grupo ocupacional de gestores, observado o seu papel mediador com os demais teletrabalhadores sobretudo no período pandêmico.

À luz desse cenário, foi possível interpretar e descrever a percepção de gestores e não-gestores públicos, relativa às dimensões e ao Índice Geral de *e*-QVT compulsório, durante o período da pandemia da COVID-19, a partir da análise dos conteúdos verbalizados. Essa análise pretende alcançar a lacuna identificada quanto à existência de pesquisas capazes de direcionar objetivamente líderes e liderados diante do trabalho remoto, suscitando as dificuldades identificadas e os efeitos percebidos individualmente a fim de garantir que os programas de teletrabalho no contexto pós pandemia não acentuem dificuldades e desigualdades relacionadas a especificidades profissionais no ambiente de teletrabalho.

Inicialmente, o foco era observar a díade entre gestor e não gestor, identificada a relevância do líder nesse contexto do teletrabalho, bem como apontar medidas estatísticas comprobatórias da teoria de que a ocupação de função gerencial pode ocasionar maiores efeitos de mal-estar no teletrabalho. Adicionalmente, foi possível aplicar outras variáveis sociodemográficas (gênero, função gerencial, idade, estado civil, filhos em casa e escolaridade) capazes de ocasionar impacto estatístico ao índice *e*-QVT, ainda na busca de identificar e explicar possíveis divergências percebidas pelos diversos grupos ocupacionais.

Em princípio, o aprofundamento da temática na literatura possibilitou a identificação de direcionadores para a fundamentação da investigação da presente pesquisa. Entre as conclusões da revisão de trabalhos acadêmicos os pesquisadores apontaram diversos impactos do teletrabalho na qualidade de vida dos trabalhadores a partir das percepções dos profissionais e descreveram os principais desafios do teletrabalho quanto à gestão do trabalho remoto e à compreensão do papel da comunicação interna utilizada pelos gestores.

A revisão global de artigos identificou qualitativamente a necessidade de desenvolver novos arranjos para o teletrabalho, vez que há mudanças de recursos e demandas a partir do ambiente de trabalho, sendo aspectos essenciais: ações de gerenciamento de equipes a partir do

papel do líder e o estabelecimento da qualidade na comunicação entre teletrabalhadores. Dos trabalhos quantitativos, agregaram as percepções de que o bem-estar dos teletrabalhadores e sua satisfação no teletrabalho conectaram-se fortemente à qualidade da liderança e da comunicação, sendo estes apontamentos amplamente abordados, nos artigos selecionados, como fonte de bem-estar. Os artigos enriqueceram o diálogo ao alinharem sugestões contributivas à atuação de gestores e às áreas dos recursos humanos: quanto à qualidade de comunicação entre equipes virtuais; e quanto ao poder preditivo do comportamento de líderes. Sendo relevante observar que a liderança é um importante canal de comunicação das instituições.

Assim, assume-se a presença de diferenças de percepção entre gestores e não gestores, ocasionadas pela ocupação de função gerencial, sendo necessário apurar até que ponto as responsabilidades gerenciais impactam a percepção de qualidade de vida do gestor. A investigação desse trabalho se deu no âmbito da qualidade de vida no teletrabalho na perspectiva de promoção de saúde e bem-estar dos colaboradores. Adicionalmente, a pesquisa em si agrega contribuições para práticas gerenciais de liderança ou para a gestão organizacional, mediante proposta de melhoria ou orientação de implementação de práticas contributivas com a qualidade de vida direcionada aos teletrabalhadores e/ou gestores.

Para realizar a interpretação exploratória estatística, para além do corpus textual, o estudo foi composto por uma abordagem quantitativa em que foram verificadas as hipóteses deste estudo por meio de Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Verificou-se o pressuposto da normalidade dos dados por meio do teste de Shapiro-Wilk, a análise da homogeneidade da variância pelo Teste de Levene, pois que havendo homogeneidade, os testes post hoc foram aplicados usando o procedimento de Bonferroni.

A estatística descritiva apresentou Índice Geral *e*-QVT razoavelmente alto ( $M = 7,348$ ;  $DP = 1,572$ ), indicando que a percepção dos servidores quanto a condições do trabalho remoto compulsório possuiu uma avaliação boa, sendo captado um bem-estar moderado de acordo com a Cartografia Psicométrica. Ao aplicar a ANOVA Fatorial demonstrou-se que houve um efeito estatisticamente significativo apenas para Função Gerencial ( $F(1, 2092) = 6,845$ ,  $p = 0,009$ ,  $\eta^2 = 0,003$ ), porém com tamanho de efeito pequeno, pois o Eta ao quadrado ( $\eta^2$ ) apresentou valores menores que 0,01, o que significa que as variáveis independentes (grupos) explicam menos de 1% da alteração na variável dependente, resultados confirmados pelos testes post hoc, onde há diferença significativa, mas ao analisar o tamanho do efeito, o D de Cohen, apresenta efeito pequeno ( $\Delta M = -0,260$ , Cohen's  $d = -0,166$ ,  $p_{\text{bonf}} = 0,009$ ).

Nesse sentido, as análises progrediram para a intersecção das variáveis sociodemográficas onde os resultados o aumento do efeito apresentou-se de modo pouco mais intenso, à medida que as variáveis independentes foram agregadas à análise. Deste modo, na interação entre função gerencial, filhos, gênero e faixa etária (2x2x2x2), evidenciou-se que gestoras do gênero feminino com filhos e idade acima de 40 anos apresentaram e-QVT menor que: a) não gestoras mulheres de até 39 anos e com filhos ( $\Delta M = -0,676$ , Cohen's  $d = -0,431$ ,  $p_{\text{bonf}} = 0,033$ ); b) não gestoras mulheres de até 39 anos e sem filhos ( $\Delta M = -0,622$ , Cohen's  $d = -0,397$ ,  $p_{\text{bonf}} = 0,030$ ); e c) não gestores homens sem filhos até 39 anos de idade ( $\Delta M = -0,829$ , Cohen's  $d = -0,530$ ,  $p_{\text{bonf}} < 0,001$ ). Apenas esta última relação apresentou um Cohen's  $D$  maior que 0,5, podendo ser interpretado como um efeito médio.

Assim, dá-se que uma mulher em teletrabalho compulsório se preocupa, sobremaneira com as atividades domiciliares, sendo mães agregam responsabilidades com os filhos, gestoras ocupam-se das responsabilidades com a manutenção da equipe e podem apresentar avaliações mais baixas quanto à medida de *e*-QVT, principalmente quando comparada com grupos masculinos, sem filhos, sem função gerencial e mais novos.

Os resultados evidenciaram que a ocupação de função gerencial por si só, apesar de apresentar estatísticas significativas, não possui poder explicativo suficiente para impactar alterações no índice geral de *e*-QVT. No entanto, ao associarmos essa variável com outras características pessoais, familiares ou sociodemográficas, o índice consegue captar alteração mais expressiva e promover maior poder explicativo. Nesse sentido, resta como resultado que a interação entre função gerencial e outras características sociodemográficas ampliam o efeito do índice de *e*-QVT. Assim, este estudo contribui de modo genuíno ao apresentar análise quanto à medida geral de *e*-QVT capaz de representar todas as dimensões quanto ao bem-estar dos teletrabalhadores.

Ainda na fase quantitativa, foi feita a testagem da função gerencial com cada uma das dimensões, no intuito de verificar se houve alguma relação significativa associada à ocupação de cargo de gestor. A intenção era identificar se isoladamente essa variável, função gerencial, teria alguma relação mais significativa em relação a alguma das dimensões que compõem a escala de *e*-QVT. No entanto, as diferenças se mantiveram com efeito pequeno, o que reforça o reflexo dos resultados encontrados no índice geral.

Os resultados da ANOVA por dimensão demonstraram que houve um efeito estatisticamente significativo para: a) Atividades do Teletrabalho ( $F(1, 2106) = 12,593$ ,  $p < 0,001$ ,  $\eta^2 = 0,006$ ); b) Gestão do teletrabalho ( $F(1, 2106) = 27,636$ ,  $p = 0,007$ ,  $\eta^2 = 0,003$ ); c) Condições Físicas de Trabalho ( $F(1, 2106) = 40,055$ ,  $p = 0,011$ ,  $\eta^2 = 0,003$ ); e d) Sobrecarga

decorrente do Teletrabalho Compulsório ( $F(1, 2106) = 141,162, p < 0,001, \eta^2 = 0,012$ ). Apenas o fator Suporte tecnológico não demonstrou relação estatisticamente significativa.

Dos conteúdos verbalizados foi possível explorar a relação entre as palavras utilizadas pelos respondentes para expressar o que foi experienciado em suas vivências de teletrabalho compulsório. O corpus geral analisado constituído por 1849 textos, separados em 2495 ST, obtidos a partir das seguintes questões abertas: 1) Na sua opinião, quais são as principais dificuldades na realização do teletrabalho durante a pandemia? e 2) Quais são as suas sugestões de melhoria para implementação efetiva do teletrabalho em sua organização?

As três análises qualitativas foram realizadas mediante o uso do software IramuteQ, o qual permite a automação de análises lexicais diversas e consolidadas (Marchand; Ratinaud, 2012).

Para análise de conteúdo por semelhança contextual e com aproveitamento de 2257 STs (90,46%), o software possibilitou a construção dos gráficos para CHD, formando 4 classes temáticas, que foram nominadas da seguinte forma: Classe 1 – “Gestão do teletrabalho”, com 489 ST (21,67%); Classe 2 – “Comunicação no teletrabalho”, com 586 ST (25,96%); Classe 3 – “Saúde do teletrabalhador: aspectos físicos e mentais”, com 590 ST (26,14%); Classe 4 – “Ergonomia e infraestrutura do teletrabalho”, com 592 ST (26,23%). Nessa perspectiva, foi possível traduzir alguma semelhança entre as narrativas e as dimensões da escala de *e*-QVT, observados os conteúdos semânticos tratados tanto nos discursos verbalizados quanto nos itens do instrumento de pesquisa que formam a referida escala.

A análise de similitude foi formada conectando-se as palavras por proximidade observados os usos e os trechos de relatos que juntos fazem sentido. Com a ajuda do software, essa pesquisa conseguiu identificar seis agrupamentos de palavras bem determinados, ancorados nas palavras: a) teletrabalho, b) servidor; c) falta; d) pandemia; e) conciliar e f) reunião. Observou-se que o julgamento do corpus textual poderia identificar uma possibilidade de mal-estar por parte do teletrabalhador, independentemente dos fatores ocupacionais, a considerar que o tópico da questão aberta provoca o respondente a relatar aquilo que considera presumível desvantagem ocasionada na prática do teletrabalho obrigatório.

As duas primeiras análises foram importantes para identificar se haveria alguma tendência de discurso dos grupos ocupacionais, a considerar que a amostra é grande e que a variação de terminologia e abordagens, bem como a presença de 6 organizações, que apesar de estarem vinculadas ao serviço público, possuem culturas, regimentos e comportamento organizacional diferentes entre si quanto à totalidade do grupo.

Apenas a partir da análise de especificidades é que foi possível iniciar interpretações observando variáveis de grupos e fazer comparações considerando a frequência de incidência de palavras e seus índices a partir de comparações binárias por: gênero, função, estado civil e o fato de ter ou não ter filhos. Os grupos trataram, de forma livre, os assuntos que consideraram os mais problemáticos, e que ocorriam em suas vivências ocasionando dificuldades ou que merecessem atenção para solução proposta.

Entre os discursos por gênero, notou-se que os participantes do gênero masculino se concentram em aspectos relacionados à estrutura do trabalho, execução de atividades e alcance de metas, enquanto participantes do gênero feminino se concentram em aspectos relacionados à conciliação do trabalho com rotinas domésticas e com os filhos, além de aspectos emocionais.

Quanto à ocupação de função gerencial, gestores apresentaram discurso contendo aspectos relacionados à gestão do teletrabalho e da produtividade de seus subordinados, as respostas dos não gestores se concentram em aspectos relacionados à dificuldade de realização do trabalho na modalidade remoto. Há alguma similaridade na comparação de frequência de discursos, pois os grupos ocupacionais nesse caso apresentam um corpus textual que demonstra a preocupação com a execução do trabalho, com a particularidade que, entre gestores apresentam-se discursos em que sobressai o excesso de carga horária ou volume de trabalho, enquanto não gestores chegam a enfatizar ausência de dificuldades. Foi realizada ainda análise dos discursos considerando a perspectiva por estado civil. As respostas dos participantes casados se concentram em aspectos relacionados ao teletrabalho, às rotinas domésticas, aos cuidados com filhos e à execução do trabalho, de outro modo, solteiros apresentam conteúdo em que sobressaem aspectos relacionados à produtividade no teletrabalho.

Por fim, quanto aos participantes com filhos, o corpus textual apresenta maior frequência dos conteúdos que se concentram em atividades e necessidades familiares, com aspectos relacionados aos filhos, em detrimento do teletrabalho, já os participantes sem filhos em casa abordaram em seus discursos aspectos relacionados do teletrabalho em si. Deste modo, a diversidade de discursos possibilita compreender a implicação profunda das características individuais no entendimento sobre os significados de qualidade de vida no teletrabalho que guardam compatibilidade com aspectos pessoais.

O estudo cumpriu com seu objetivo ao apresentar resultados consistentes como o índice geral de *e-QVT*. Em que pese não ter sido confirmada que a ocupação de função gerencial por si só ocasionasse alterações nos níveis de qualidade de vida no teletrabalho compulsório, dado que apesar da diferença se, significativa, o tamanho do efeito foi comprovadamente pequeno, implicando em baixo poder explicativo relacionado a essa variável, restaram comprovadas que

as associações de características pessoais ocasionam maiores variações do índice de *e*-QVT com efeito explicativo mais expressivo. Ou seja, à medida que são agrupadas variáveis dependentes sociodemográficas a medida de *e*-QVT torna-se mais sensível a variações, sendo ampliados os efeitos dessas interações.

As análises confirmam o potencial do teletrabalho como ferramenta de gestão para promoção da qualidade de vida, vez que mesmo havendo dificuldades e desvantagens ainda assim o nível de qualidade de vida apresentado pelos colaboradores mostrou-se acima da média mínima, com avaliação de bem-estar satisfatório, imprimindo boa qualidade de vida às pessoas que estiveram no teletrabalho ainda que fosse compulsório.

Da imersão temática realizada, observa-se que os estudos concluem que o teletrabalho compõe o cenário de ferramentas para a gestão do trabalho como instrumento capaz de promover melhorias na qualidade de vida do trabalhador exposto a essa modalidade flexível de exercício de suas atividades laborais. No entanto, é possível raciocinar que entramos e saímos da pandemia utilizando teletrabalho com a mesma finalidade corrompida, ou seja, transformamos o teletrabalho em ferramenta economicamente viável para a manutenção e continuidade do trabalho durante o período pandêmico, e saímos da pandemia com teletrabalho sendo utilizado como ferramenta econômica pelas mesmas empresas para reduzir custos com materiais, espaço, energia, água, telefone, copo, café.

Importa questionar até que ponto o teletrabalho será utilizado como ferramenta de economia institucional. O presente questionamento identifica como lacuna a necessidade de aprofundar estudos quanto à *e*-QVT fora o período pandêmico a fim de identificar quais passos foram trilhados no intuito de corrigir a rota e ressignificar a implementação do teletrabalho a partir da possibilidade de melhoria, ou não, nos índices de *e*-QVT, identificando quais fatores são fundamentais para gerar impacto estatístico nos níveis de bem-estar ou mal-estar no teletrabalho. Assim, é imprescindível admitir que, como ferramenta de gestão, o teletrabalho precisa ser reajustado, sendo os teletrabalhadores selecionados por perfil de compatibilidade com a execução remoto das atividades laborais, observadas as competências específicas dos colaboradores, gestor ou não gestor, a necessidade de investimento em tecnologia e infraestrutura.

Nesse sentido, sugere-se como agenda, para estudos futuros, que seja verificado o efeito de associações de grupos ocupacionais por gênero, função, presença de filhos e idade em cada uma das dimensões no sentido de identificar se há alguma dimensão mais sensível a essas interações sociodemográficas. Bem assim, há lacuna quanto à implementação de políticas e práticas de GP voltadas a grupos ocupacionais específicos e o gerenciamento de ações

institucionais direcionadas a fim de criar um ambiente de trabalho mais inclusivo e equilibrado para todos os grupos ocupacionais, considerada a importância dessas interações sociodemográficas quanto a alterações do índice Geral de *e*-QVT. Importa avaliar a adaptação e aplicação da escala de *e*-QVT para identificar os níveis de bem-estar dos profissionais que usufruem do teletrabalho de modo opcional, fora da peculiaridade da pandemia, vez que as emoções vivenciadas nesse período de emergência na saúde propiciaram conexão de emoções negativas à pandemia, sendo as desvantagens ocasionadas pelo teletrabalho minimizadas ou desconectadas da realidade da modalidade de trabalho.

Ainda, é preciso que sejam promovidos estudos objetivando identificar até que ponto as práticas e políticas de GP têm influenciado os novos arranjos do teletrabalho remoto de modo a influenciar ações positivas quanto à mudança de cultura na busca de resultados e manutenção da qualidade de vida dos teletrabalhadores. Outro aspecto da atuação de GP poderia identificar o suporte factual fornecido aos gestores de modo a apoiar a liderança virtual nas estratégias de alcance de resultados, explorando quais têm sido as práticas de recursos humanos utilizadas na implementação do teletrabalho, a fim de minimizar ausência de contato presencial entre lideranças e liderados e quais têm sido as ações realizadas no intuito de minimizar o efeito patronal amplificado durante o teletrabalho, o qual foi tratado como privilégio a ser recompensado com dedicação e aumento de produtividade. Ademais, em relação a equipes híbridas há conscientização de gestores relacionada a estratégias diferenciadas que devem ser implementadas em relação aos trabalhadores que estão no trabalho presencial e aqueles que estão virtualmente conectados ao trabalho ou este tem utilizado as mesmas estratégias para toda a equipe.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S. *et al.* Habilidades para teletrabalho em casa: construção e evidências de validade da escala. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 21, n. 3, p. 1655-1664, 2021.
- ALFEHAID, L.; MOHAMED, E. E. Understanding the influence of E-leadership on virtual team performance empirical study. **International Journal of Business and Applied Social Science**, v. 5, n. 10, p. 21-36, 2019. DOI: <https://doi.org/10.33642/ijbass.v5n10p3>
- ALVES, E.J.D.N. *et al.* Análise da percepção do gestor do Judiciário Federal Brasileiro sobre a adoção do teletrabalho. 2018.
- ANDRADE, L. L. S. de. Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho. 2020.
- ANTUNES, E. D. **Teletrabalho: o novo lócus de trabalho pós-pandêmico?: uma perspectiva transnacional da política e o caso da implementação na Justiça Federal Brasileira antes e durante a pandemia de covid-19?** 2022. Tese (Doutorado em Ciências) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022. DOI: <https://doi.org/10.11606/T.6.2022.tde-20092022-164350>
- ARAÚJO, M. L. *et al.* Afinal, Quem Faz Acontecer? Habilidades de Líderes como Fator Para Implementação de Políticas de Gestão de Pessoas. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 15, n. 1, 2023. DOI: <https://doi.org/10.21118/apgs.v15i1.13422>
- ATHANASIADOU, C.; THERIOU, G. Telework: systematic literature review and future research agenda. **Heliyon**, v. 7, n. 10, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08165>
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Job demands–resources theory. **Wellbeing: A complete reference guide**, v. 3, p. 1-28, 2014. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- BARRETO, B. S. B. **Liderança influencia a qualidade de vida no contexto do teletrabalho no serviço público?: o papel mediador das práticas de gestão de pessoas.** 2022. 144 f., il. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2022. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/33199>
- BECKEL, J. L. O.; FISHER, G. G. Telework and Worker Health and Well-Being: A Review and Recommendations for Research and Practice. **Internacional Journal Environmental Research and Public Health**, v. 19, n. 7, 3879, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph19073879>
- BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades. **Revista de Administração**



**Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 41-61, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>

BITTENCOURT, E. L. **Percepção geral dos servidores do Instituto Federal de Minas Gerais-Campus Ouro Preto sobre a implantação temporária, em caráter emergencial, do teletrabalho em tempos de pandemia do Covid-19**. 2021. 110 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2021. <https://repositorio.fumec.br/xmlui/handle/123456789/901>

BORGES, E. A. **Principais impactos do retorno ao trabalho presencial em cenário de pandemia: a experiência da EBSEH sede**. 2021.

BRASIL. Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: Seção 1. Brasília, DF, p. 1, 11 ago. 1995.

BRASIL. **Decreto Legislativo nº 6, de 2020**. Reconhece, para os fins do art. 65 da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, a ocorrência do estado de calamidade pública, nos termos da solicitação do Presidente da República encaminhada por meio da Mensagem nº 93, de 18 de março de 2020.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018**. Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995

BRASIL. **Instrução Normativa SEGES /ME nº 65, de 7 de julho de 2021**. Dispõe sobre o procedimento administrativo para a realização de pesquisa de preços para aquisição de bens e contratação de serviços em geral, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nºs 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. **Diário Oficial da União**: Seção 1. Brasília, DF, p. 1, 14 jul. 2017. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm) Acesso em: 22 abr. 2023.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet). **Diário Oficial da União**: Seção 1. Brasília, DF, p. 59, 15 ago. 2018. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm) Acesso em: 22 abr. 2023.

BROWN, T. A. **Confirmatory Factor Analysis for Applied Research**. 2<sup>nd</sup> ed. New York: The Guilford Press, 2015.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, v. 21, n. 2, 2013. DOI: <https://doi.org/10.9788/tp2013.2-16>

CARMO, E. A. **Proposição de um modelo teórico e de mensuração de habilidades para atuar e liderar equipes virtuais**. 2022. 215 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e Gestão Pública, Universidade de Brasília, Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/58338>  
Acesso em: 22 abr. 2023.

CARVALHO, J. F. S.; RODRIGUES, R. L. A. A gestão de pessoas no serviço público. **Interação-Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 22, n. 1, p. 16-42, mar. 2020. DOI: <https://doi.org/10.33836/interacao.v22i1.288>

CARVALHO, L. *et al.* Trabalhar de casa na pandemia: Sentimentos e vivências de gestores e não gestores públicos. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 27, n. 2, p. 178-191, 2022. DOI: 10.22491/1678-4669.20220017. Disponível em: <https://submission-pepsic.scielo.br/index.php/epsic/article/view/22693>. Acesso em: 25 nov. 2023.

CARVALHO, M. G. **Qualidade de vida no teletrabalho compulsório no contexto da Covid-19: análises comparadas de trabalhadores e gestores de uma instituição pública do poder judiciário federal**. 2021. Trabalhos de Conclusão de Curso (Especialista em Pessoas, Inovação e Resultados) - Escola Nacional de Administração Pública (Enap), Brasília, DF, 2021. Disponível em : <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6586>. Acesso em: 25 nov. 2023.

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Routledge, 1988. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780203771587>

CONTRERAS, F.; BAYKAL, E.; ABID, G. E-Leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. **Frontiers in Psychology**, v. 11, 590271, p. 1-11, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>

COUN, M. J. H.; DE RUITER, M.; PETERS, P. At your service: supportiveness of servant leadership, communication frequency and communication channel fostering job satisfaction across generations. **Frontiers in Psychology**, v. 14, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1183203>

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. Plano. **Pesquisa de Métodos Mistos: Série Métodos de Pesquisa**. Penso Editora, 2013.

CRONIN, P.; RYAN, F.; COUGHLAN, M. Undertaking a literature review: a step-by-step approach. **British journal of nursing**, v. 17, n. 1, p. 38-43, 2008.

DA, S. *et al.* To change or not to change: a study of workplace change during the COVID-19 pandemic. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 19, n. 4, p. 1982, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph19041982>

DAVID, R. A. R. *et al.* Os desafios e perspectivas do home office e da produtividade no serviço público pós pandemia: um referencial teórico. In: SILVA, B. C.; CONFESSOR, K. L. A. **Administração pública: desafios e perspectivas da gestão pública pós pandemia**. São Paulo: Editora Científica Digital, 2021. p. 80-88, v. 1.

DE CASTRO MELO, D.; CRUZ E SANTOS, P. G. Trabalho remoto emergencial advindo da covid-19: potencialidades e desafios para executivos. **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 2, p. 23-42, maio/ago. 2022. DOI: <https://doi.org/10.22277/rgo.v15i2.6630>

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos Ebape.BR**, v. 16, p. 250-263, 2018

DIEFENBACH, S. Social norms in digital spaces: Conflict reports and implications for technology design in the teleworking context. **Zeitschrift für Arbeitswissenschaft**, v. 77, n. 1, p. 56-77, 2023.

DONATI, S. *et al.* Not all remote workers are similar: Technology acceptance, remote work beliefs, and wellbeing of remote workers during the second wave of the COVID-19 pandemic. **International journal of environmental research and public health**, v. 18, n. 22, p. 12095, 2021.

DURAKOVIC, I.; AZNAVOORIAN, L.; CANDIDO, C. Togetherness and (work) Place: Insights from Workers and Managers during Australian COVID-Induced Lockdowns. **Sustainability**, v. 15, n. 1, p. 94, 2022.

EHRL, P. **Impacto da qualificação nas trajetórias profissionais dos servidores públicos federais**. 2022. 82 f. Relatório de pesquisa nº 3 (Projeto Básico) - Escola Nacional de Administração Pública (Enap), Brasília, 2022. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7081>

FAYAD, R. F. M. **Qualidade de vida no teletrabalho: um estudo de caso na Universidade de Brasília**. 2021. 133 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) — Universidade de Brasília, Brasília, 2021.

FAYAD, R. F. M.; NUNES, A. Qualidade de vida no teletrabalho: um estudo de caso na Universidade de Brasília. **GeSec: Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 4, p. 6340–6361, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i4.2054. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2054>. Acesso em: 26 nov. 2023.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília: LPA Edições, 2011

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2020.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos Ebape.br**, v. 18, p. 28-46, 2020.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2012.

FLOOD, T.; MCFADDEN, S.; SHEPHERD, P. The impact of COVID-19 on the mental health of radiography staff and managers in Northern Ireland, UK: the radiography managers' perspective. **Radiography**, v. 28, p. S27-S34, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.radi.2022.06.011>

FMI. Número de pessoas em trabalho remoto aumentou 10 vezes na América Latina. **ONU News**, 12 jul. 2021. Disponível em: <http://gg.gg/1ah7qj> Acesso em: 8 out. 2023.

GALDINO, C. B. **Reflexões do trabalhador sobre o teletrabalho e seu impacto na qualidade de vida no trabalho**: uma análise no contexto do serviço público estadual. 2022. 49 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2022.

GARCIA, P. *et al.* A relação entre a liderança dos gestores e a qualidade de vida de estagiários no trabalho. **Revista Estudos e Negócios Academicos**, v. 1, n. 2, p. 109-122, 2021. Disponível em: <https://portalderevistas.esags.edu.br/index.php/revista/article/view/56/48> Acesso em: 8 out. 2023.

GEORGE, T. J. *et al.* Supporting the productivity and wellbeing of remote workers: Lessons from COVID-19. **Organizational Dynamics**, v. 51, n. 2, p. 100869, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100869>

GONCALVES, G. O. **Teletrabalho e mudança organizacional**: percepção de gestores da Anvisa. 2020. 88 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2020. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/30065> Acesso em: 8 out. 2023.

GUIDETTI, G. *et al.* Return to work during the COVID-19 outbreak: a study on the role of job demands, job resources, and personal resources upon the administrative staff of Italian public universities. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 19, n. 4, p. 1995, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph19041995>

GUNASEKARA, A. N.; WHEELER, M. A.; BARDOEL, A. The impact of working from home during COVID-19 on time allocation across competing demands. **Sustainability**, v. 14, n. 15, p. 9126, 2022.

HAIR JR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. Multivariate Data Analysis. 7<sup>th</sup> ed. [S.l.]: In Vectors, 2010.

HOBFOLL, S. E. *et al.* Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. **Annual review of organizational psychology and organizational behavior**, v. 5, n. 1, p. 103-128, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>

JAISWAL, A. *et al.* Teleworking: role of psychological well-being and technostress in the relationship between trust in management and employee performance. **International Journal of Manpower**, v. 45, n. 8, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2022-0149>

KAUR, M. *et al.* Impact of COVID-19 pandemic on the livelihood of employees in different sectors. **Materials Today: Proceedings**, v. 51, p. 764-769, 2022.

KOLLER, S. H.; DE PAULA COUTO, M. C. P.; VON HOHENDORFF, J. (org.). **Manual de produção científica**. Porto Alegre: Penso, 2014.

KORKEAKUNNAS, T. *et al.* Managers' Perceptions of Telework in Relation to Work Environment and Performance. **Sustainability**, v. 15, n. 7, p. 5845, 2023.

KUKUMAR, N.; ALOK, S.; BANERJEE, S. Significance of personal and job attributes for managing employee wellbeing in the new work from home India. **Vision**, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1177/09722629221074917>

LIMA, A. C. da C. *et al.* Políticas de Gestão de Pessoas (GP) e Responsabilidade Social Corporativa (RSC): relação propositiva por meio da revisão integrativa. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 2, p. 1617-1642, 2023. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i2.1641>

LIMA, F. L. A. Teletrabalho jurídico compulsório na pandemia do COVID-19: a experiência de advogados públicos federais. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 9, p. 15962-15983, 2023. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i9.2717>

LIMA, S. S. **Um estudo de caso sobre a percepção do teletrabalho no setor público**. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2022. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/33116>. Acesso em: 8 out. 2023.

LOSEKANN, R. G. C. B.; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: quando o home vira office. **Caderno de administração**, v. 28, p. 71-75, 2020.

LUCAS, A. do C.; SANTOS, R. L. O TRABALHO REMOTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: desafios e perspectivas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 4, p. 260–270, 2021. DOI:

10.51891/rease.v7i4.963. Disponível em:

<https://www.periodicorease.pro.br/rease/article/view/963>. Acesso em: 8 out. 2023.

LUNDQVIST, D. *et al.* The impact of leadership on employee well-being: on-site compared to working from home. **BMC Public Health**, v. 22, n. 1, p. 2154, 2022. DOI:

<https://doi.org/10.1186/s12889-022-14612-9>

MACHADO, P. R. S. **Framework de trabalho remoto em empresas inovadoras com base nas startups unicórnios**. 2021. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria Santa Maria, 2021. Disponível em:

<http://repositorio.ufsm.br/handle/1/24571> Acesso em: 8 out. 2023.

MADERO GÓMEZ, S. *et al.* Stress and myths related to the COVID-19 pandemic's effects on remote work. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, v. 18, n. 4, p. 401-420, 2020.

MAGALHÃES, T. G. *et al.* **Percepção dos trabalhadores da área de tecnologia da informação do setor público quanto ao teletrabalho**. 2022. 172 f. Dissertação (Programa Stricto Sensu em Governança, Tecnologia e Inovação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília 2022. Disponível em: <https://bdttd.ucb.br:8443/jspui/handle/tede/3157> Acesso em: 26 nov. 2023.

MARCHAND, P. ; RATINAUD, P. L'analyse de similitude appliquée aux corpus textuels : les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française (septembre-octobre 2011). **Actes Des 11èmes Journées Internationales d'Analyse Des Données Textuelles (JADT)**, p. 687-699, 2012.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MELO, C. M. **Qualidade de vida no teletrabalho no setor público**: o papel da liderança e das práticas de gestão de pessoas. 2022. 140 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) — Universidade de Brasília, Brasília, 2022. Disponível em:

<https://bdm.unb.br/handle/10483/33206> Acesso em: 26 nov. 2023.

MELO, T. A. *et al.* De volta para casa? A liderança no contexto do teletrabalho: itinerários da produção científica e novos desafios. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 46., 2022. **Anais [...]**. EnANPAD, 2022.

MENDES, A. M.; FERREIRA, M. C. **Contexto de Trabalho**. In: Mirlene Maria Matias Siqueira (organizadora). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre RS: Artmed, 2008, p. 111-123

MIGLIORETTI, M. *et al.* Not all telework is valuable. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 37, n. 1, p. 11-19, 2021. DOI: <https://doi.org/10.5093/jwop2021a6>



MISHIMA-SANTOS, V.; RENIER, F.; STICCA, M.. Teletrabalho e impactos na saúde e bem-estar do teletrabalhador: revisão sistemática. **Psicologia, Saúde & Doenças**, v. 21, n. 3, p. 865-877, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.15309/20psd210327>

MORAES, F.V.; BUENO, J. M.; DOMINGUES, C. R.. Os desafios de equipes multiculturais de trabalho: da liderança e influência da cultura nacional ao processo de aprendizagem organizacional. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 11, n. 2, p. 164–189, 2020. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v11i2.1066>

MOREIRA, M. A. F. **Teletrabalho, qualidade de vida dos trabalhadores e o desempenho econômico e financeiro das organizações: um estudo de caso**. 2022.

MOTTA, C. A. **Gestão à distância: um estudo de impactos em gestores e equipes de empresa brasileira do setor de serviços**. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/30301> Acesso em: 26 nov. 2023.

NASCIMENTO, J. C. **Liderança transformacional e autoliderança como potenciadores de bem-estar em contexto de teletrabalho**. 2021. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Lisboa, Lisboa, 2021. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/37393> Acesso em: 8 out. 2023.

NIELSEN, M. B. D. *et al.* Mental wellbeing among Danish employees during the COVID-19 pandemic: results from a longitudinal study on the role of industry and working environment. **European Journal of Public Health**, v. 32, n. 6, p. 871-876, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckac150>

NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; RIBEIRO, A. F.; SILVA, M. M. da. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **INMR - Innovation & Management Review**, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79174>. Acesso em: 8 out. 2023.

OAKMAN, J. *et al.* Strategies to manage working from home during the pandemic: the employee experience. **Industrial health**, v. 60, n. 4, p. 319-333, 2022. DOI: <https://doi.org/10.2486/indhealth.2022-0042>

OIT. Número de pessoas em trabalho remoto aumentou 10 vezes na América Latina. **ONU News**, 12 jul. 2021. Disponível em: <http://gg.gg/1ah88e> Acesso em: 31 jan. 2022.

OIT. **Healthy and safe telework: technical brief**. Geneva: World Health Organization and the International Labour Organization, 2021. Disponível em: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---lab\\_admin/documents/publication/wcms\\_836250.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---lab_admin/documents/publication/wcms_836250.pdf) Acesso em: 31 jan. 2022.

OLIVEIRA, M. A. M. **Qualidade de vida no teletrabalho obrigatório na administração pública: preditores individuais**. 2021. Trabalho de conclusão de curso (MBA) - Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2021.

OLIVEIRA, M. A. M.; PANTOJA, M. J. **Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público**. 2018.

OLIVEIRA, M. A. M.; PANTOJA, M. J. Desafios e perspectivas do teletrabalho nas organizações: Cenário da produção nacional e agenda de pesquisa. **Revista Ciências Administrativas**, v. 26, n. 3, p. 9538, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2020.26.3.9538>

OPAS, OMS. Histórico da pandemia de Covid-19. **Histórico da pandemia de COVID-19**, 2022. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>

PALACIOS, D. M. T. **Análise da implantação do teletrabalho na Administração Pública: um estudo de caso na Secretaria de Estado da Fazenda do Estado de Mato Grosso do Sul**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em rede Nacional) – Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/3988> Acesso em: 23 nov. 2024.

PANDINI, L. S.; PEREIRA, E. D. S. O teletrabalho no contexto de pandemia de covid-19: a percepção de servidores públicos do judiciário brasileiro e MPU. **Caderno de Administração**, v. 28, n. 2, 2020.

PANTOJA, M. J.; ANDRADE, L. L. S.; OLIVEIRA, M. A. M. Qualidade de vida no teletrabalho compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. **Revista da UI\_IPSantarém**, v. 8, n. 4, p. 80–94, 2020. DOI: 10.25746/ruiips.v8.i4.21975. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/uiips/article/view/21975>. Acesso em: 26 set. 2023.

PANTOJA, M. J. *et al.* Qualidade de vida no teletrabalho compulsório: Percepções de teletrabalhadores da administração pública brasileira. **Anais do Congresso de Administração Sociedade e Inovação (CASI)**. 2021.

PANTOJA, M. J.; OLIVEIRA, M.; ANDRADE, L. Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT) Obrigatório: diagnóstico de gestores no setor público brasileiro. **Revista da UI\_IPSantarém**, v. 9, n. 4, p. 23-37, 2021. DOI: <https://doi.org/10.25746/ruiips.v9.i4.26207>

PANTOJA, M. J.; SANTOS, L. S.; DA SILVA, L. H. **Teletrabalho em tempos de pandemia: uma revisão sistemática da literatura internacional**. I. **Competência**, Porto Alegre, v. 16, n. 1, jun. 2023.

PASCHOAL, T. *et al.* Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 20, p. 1–12, 2022. DOI:



10.19094/contextus.2022.71500. Disponível em:

<http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/71500>. Acesso em: 25 nov. 2023.

PEIXOTO, A. D. L. A.; VASCONCELOS, E. F. D.; BENTIVI, D. R. C. Covid-19 e os desafios postos à atuação profissional em psicologia organizacional e do trabalho: Uma análise de experiências de psicólogos gestores. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 40, p. e244195, 2020.

PEREIRA, D. F. “**Espaço da Fala**”: como promotor de acolhimento e bem-estar dos funcionários públicos federais e comprometimento organizacional dos “acolhedores” no contexto da Covid-19. 2023. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Departamento de Psicologia, Universidade Autónoma de Lisboa, Lisboa, 2023. Disponível em:

<http://hdl.handle.net/11144/6610> Acesso em: 20 nov. 2023.

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**, v. 18, n. 1, p. 222-245, 2021. DOI: <https://doi.org/10.25112/rgd.v18i1.2283>

PINTO, L. V. S. M. **O papel da comunicação interna nas atividades à distância: a percepção dos gestores da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional.** 2022. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/32037> Acesso em: 20 nov. 2023.

PLATTS, K.; BRECKON, J.; MARSHALL, E. Enforced home-working under lockdown and its impact on employee wellbeing: a cross-sectional study. **BMC Public Health**, v. 22, n. 1, p. 199, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12889-022-12630-1>

QUEIROZ, T. B. D. C. D. Adoção do teletrabalho no Senado Federal durante a pandemia de Covid-19 e a percepção de seus servidores sobre o impacto na sua qualidade de vida no teletrabalho. 2021.

RAHUL PAUL, G.; KHALID PERWEZ, S. Influence of quality of work life on psychological capital of organizational leaders using artificial neural networks: a study on learning in hybrid workplace. **The Learning Organization**, 2023.

REIS, I. L. N. S. **Acordamos em home office: Os desafios do novo normal na perspectiva de trabalhadores de uma empresa do setor de Telecomunicações.** 2022. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário UniHorizontes, Belo Horizonte, 2022.

ROCHA, E. L. **Sobrecarga cognitiva e tomada de decisão em grupo em situações extraordinárias de risco.** 2021. 148 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2021. Disponível em:

<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/24476> Acesso em: 20 nov. 2023.

SANTOS, C. A. S. **Clima organizacional durante a pandemia da Covid-19: percepção de trabalhadores do IBGE.** 2022. 56 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em

Administração) — Universidade de Brasília, Brasília, 2022. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/34909>. Acesso em: 20 nov. 2023.

SAYÃO, P. A. A. **E-liderança no setor público**: compreendendo as dimensões da leader member exchange theory (LMX) na condução de equipes virtuais. 2022. 58 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e de Empresas). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/32064> Acesso em: 20 nov. 2023.

SEINSCHE, L. *et al.* Employees' Resources, Demands and Health While Working from Home during COVID-19 Pandemic: A Qualitative Study in the Public Sector. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 20, n. 1, p. 411, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph20010411>

SHANLEY, I.; PAPPS, F. A. That Line in the Day: The Perceived Effect of Required Work From Home on Male Managers' Sense of Self and Wellbeing. **The Journal of Men's Studies**, v. 31, n. 2, p. 183-204, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1177/1060826522113050>

SHOCKLEY, K. M. *et al.* Remote worker communication during COVID-19: The role of quantity, quality, and supervisor expectation-setting. **Journal of Applied Psychology**, v. 106, n. 10, p. 1466-1482, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1037/apl0000970>

SILVA JÚNIOR, M. J. C. S.; SOUSA, W. J. A Pesquisa em Teletrabalho na Administração Pública no Brasil: uma Revisão no Catálogo de Teses e Dissertações (CTD/Capes). **Revista Gestão & Conexões**, v. 12, n. 2, p. 71-94, 2023. DOI: <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2023.12.2.39964.71-94>

SILVA, A. K. L da; COELHO-LIMA, F.; BARROS, S. C. The Covid-19 pandemic in the world of work: Psychosocial effects for the working class. **Estud. psicol.**, Natal, v. 25, n. 2, p. 177-187, jun. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.22491/1678-4669.20200018> Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-294X2020000200008&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2020000200008&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 12 out. 2023.

SJÖBLOM, K.; MÄKINIEMI, J. P.; MÄKIKANGAS, A. “I Was Given Three Marks and Told to Buy a Porsche”: Supervisors' Experiences of Leading Psychosocial Safety Climate and Team Psychological Safety in a Remote Academic Setting. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 19, n. 19, p. 12016, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph191912016>

SOBRATT. **Home Office** –O que muda com o Coronavírus, 2020. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/index.php/19032020-home-office-o-que-muda-com-o-coronavirus/>

SOBRATT. Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Televendas. **Teletrabalho**: Jornada Híbrida se consolida como preferida dos trabalhadores, 2021. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/index.php/15012021-teletrabalho-jornada-hibrida-se-consolida-como-preferida-dos-trabalhadores/>

SOUSA, Yuri Sá Oliveira. O uso do software IramuteQ: fundamentos de lexicometria para pesquisas qualitativas. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 21, n. 4, p. 1541-1560, 2021.

SOUZA, M. A. R. de, WALL, M. L., THULER, A. C. de M. C., LOWEN, I. M. V., & PERES, A. M. O uso do software IRAMUTEQ na análise de dados em pesquisas qualitativas. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 52, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/s1980-220x2017015003353>

SOUZA, S. M. **Desterritorialização do trabalho e esvaziamento do poder decisório nas unidades descentralizadas dos órgãos jurídicos da união: a percepção dos Procuradores seccionais da Fazenda Nacional no Paraná**. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/32151> Acesso em: 20 nov. 2023.

STANDAERT, W.; THUNUS, S.; SCHOENAERS, F. Virtual meetings and wellbeing: insights from the COVID-19 pandemic. **Information Technology & People**, v. 36, n. 5, p. 1766-1789, 2023.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using Multivariate Statistics**. 6<sup>th</sup> ed. Londres: Pearson. 2012

TOLENTINO, M. J. M.; OLIVEIRA, K. P.; CASTRO, M. A. A. Teletrabalho na pandemia: percepções de trabalhadores do Poder Executivo de Minas Gerais. **Revista do Serviço Público**, v. 74, n. 2, p. 462-486, 2023.

TORMIN, R. V. **Teletrabalho no Departamento Penitenciário Nacional e a percepção dos burocratas de médio escalão**. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, 2022.

VANDERLEY, J. M. L. **O teletrabalho e seus reflexos na qualidade dos serviços prestados por servidores técnico administrativos em uma instituição pública de ensino superior**. 2022. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/45776> Acesso em: 20 nov. 2023.

VELASCO, S. M. V. de. **Qualidade de vida no teletrabalho compulsório no contexto da covid-19: percepções entre os gêneros em organizações públicas**. 2021. 26 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Pessoas, Inovação e Resultados) - Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, DF, 2021. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6576> Acesso em: 20 nov. 2023.

VELASCO, S. M. V.; PANTOJA, M. J.; OLIVEIRA, M. A. M. Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório no Contexto da COVID-19: Percepções entre os Gêneros em Organizações Públicas. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 15, n. 1, 2023. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3515/351574088006/>

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIANA, L. P.; CHITÓ, R. É.; HOFFMEISTER, D. A percepção da liderança sobre a produtividade no trabalho híbrido: um estudo de caso no setor bancário. **Cippus-revista de iniciação científica**, v. 10, n. 1, p. 1-15, 2022.

VIEIRA, M. B. N. **Bem-estar, estilos de liderança e arranjos trabalho-família em tempos de pandemia da Covid-19**. 2022. 58 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2022. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/31614> Acesso em: 20 nov. 2023.

WOLF, E. J.; HARRINGTON, K. M.; CLARK, S. L.; MILLER, M. W. Sample Size Requirements for Structural Equation Models: An Evaluation of Power, Bias, and Solution Propriety. **Educational and Psychological Measurement**, v. 73, n. 6, p. 913–934, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013164413495237>

## ANEXOS

## Anexo A - Segmentos de texto CHD - Classe 1: “Gestão do teletrabalho”

\*\*\*\* \*ent\_1442 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 804.11

as **metas** são muito **superiores** quando comparadas ao trabalho presencial a **chefia** não **respeita** os **horários** de **expediente** para efetuar **cobranças** o grupo de **whatsapp** utilizado para trabalho funciona 24 horas por **dia 7 dias** por **semana**

\*\*\*\* \*ent\_1235 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 776.14

a **cobrança** fora do **horário** de **expediente** por **whatsapp** até **mesmo** aos fins de **semana** que sejam **definidas metas** atingíveis que a **chefia** tenha que **respeitar** os **horários** de trabalho **mesmo** no **whatsapp**

\*\*\*\* \*ent\_1011 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 744.73

falta de **horário fixo carga horaria** disponibilidade full\_time para o trabalho conciliar **atividades** rotineiras da casa com **dias** que o trabalho **exige** uma **atenção** maior **metas definidas** e planejadas em um espaço de tempo feedback sobre as **atividades** da coordenadoria seção departamento parametrizar **objetivos** por **semana** e ou mês

\*\*\*\* \*ent\_1281 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 733.02

**controle** de **horário** entre a equipe e importante **definir** um **horário** para que as **atividades** sejam **executadas** pois não adianta **cumprir** a **carga horaria** do **expediente** normalmente se algum colega de trabalho irá **pedir** alguma **coisa** por volta das 8 horas da **noite**

\*\*\*\* \*ent\_1290 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 730.16

no teletrabalho a **rotina** de trabalho **acaba** aumentando pois não existe uma **delimitação** de **carga horaria** de modo que **mesmo** após o **servidor** ter **cumprido** seu **expediente** 08 horas **acaba** sendo **cobrado** em **horários** posteriores

\*\*\*\* \*ent\_565 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*Filhos

score : 710.65

**cobrança excessiva** das **chefias jornadas** de trabalho de mais horas do que as da nossa **carga horaria normal** essas horas extras não podem ser contabilizadas em nossa **folha** de **frequência** realização de trabalho fora dos **horários**

\*\*\*\* \*ent\_563 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*Filhos

score : 710.65

**cobrança excessiva** das **chefias jornadas** de trabalho de mais horas do que as da nossa **carga horaria normal** essas horas extras não podem ser contabilizadas em nossa **folha** de **frequência** realização de trabalho fora dos **horários**

\*\*\*\* \*ent\_1453 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 693.32

a **demand**a além do **horário** de **expediente** **gera** muito cansaço físico e emocional além de **comprometer** toda nossa **rotina** pós **expediente** o **cumprimento** do **horário** de trabalho e menos **cobrança desnecessária** até porque estamos todos no **mesmo** cenário

\*\*\*\* \*ent\_855 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 683.23

no meu caso a **chefia imediata** não **respeita** **horários** para fazer **cobranças** as **cobranças** são feitas diuturnamente aumentou em 500percentual ou mais as **metas** de trabalho e não há um retorno positivo do que fazemos quanto mais se **produz** mais se é **cobrado**

\*\*\*\* \*ent\_1353 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 666.74

**trabalhar** com sistema de **metas** e atribuições o mais **delimitado** possível determinação de **horários** para comunicação e para a realização do próprio **expediente avaliações** dos **resultados** pela **chefia** em períodos de tempo **curtos**

\*\*\*\* \*ent\_1757 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 664.01

não **cobrar horário** de trabalho mas o **cumprimento** de **metas dar** cursos de informática básica para os **servidores** word excel power point windows

outlook **exigir** bom **desempenho** no **atingimento** das **metas** para continuar no teletrabalho

\*\*\*\* \*ent\_551 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 647.59

e por muitas **vezes** precisei me **impor** com a **chefia** com relação as **demandas excessivas** e fora do **horário** de **expediente** tudo isso **gera** muito stress mais comunicação efetiva **respeitando** se a **jornada** de trabalho dos **servidores** e suas limitações de saúde

\*\*\*\* \*ent\_1142 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 623.61

**saber** o momento **certo** para encerrar o **horário** de trabalho e conseqüentemente **dividir** momentos de **lazer** e **descanso** sem a interferência dos problemas **carga** de trabalho pendente ter **limites** de **dia** e hora para solicitar **cobrar falar** acerca do trabalho

\*\*\*\* \*ent\_1641 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 622.64

limitação de **horário disponível** para o trabalho a limitação da **carga horaria** e fundamental e **estabelecimento** da **meta** de trabalho

\*\*\*\* \*ent\_1331 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 613.76

**metas** mais possíveis de serem **cumpridas** recebimento de **mensagens** com **pedidos** de realização de **atividades** apenas no **horário** do **expediente**

\*\*\*\* \*ent\_1316 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 611.42

**excesso** de **horário** de trabalho que **extrapola** as 8 horas de trabalho **diário chegando** a **trabalhar** ininterruptamente 11 a 12 horas para **cumprimento** de **metas** do setor problemas pontuais

\*\*\*\* \*ent\_1956 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 606.64

**estabelecer** uma **rotina** de trabalho diferenciar vida **pessoal** da **profissional lidar** com a **cobrança mesmo** que **pessoal** de **produtividade** dificuldade maior de concentração falta de contato com os colegas de trabalho flexibilizar a questão do **horário** de **expediente**

\*\*\*\* \*ent\_1237 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*SemFilhos

score : 601.15

mais **atenção** dos **gestores** aos **excessos** de **cobrança** limitação de **horários** de **mensagens** de **cobrança** ou **pedidos** de **atividades** por parte dos **diretores** e **magistrados** maior **dedicação** de alguns **superiores** que não respondem as dúvidas **enviadas**

\*\*\*\* \*ent\_1700 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 593.91

hora para começar falta de **horário** para **terminar devido** as **interrupções** por **dores** no **corpo impressão** de **aumento** de **carga horari** a **gerada** pelas paradas para **descanso impressão** de que não há fins de **semana**

\*\*\*\* \*ent\_1203 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 580.64

**exigir** que o **servidor cumpra metas** de trabalho e não horas de trabalho **devendo** somente **exigir** que o **servidor** esteja presente virtualmente numa **janela** de **horário comercial** para o contato com os demais **servidores** por ex

\*\*\*\* \*ent\_1582 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 576.81

**acordar** cedo tirar o pijama ter uma **agenda** com **metas** de trabalho para o **dia** ter um local dentro de casa específico para desempenhar a **função** e **cumprir** com o **horário** de trabalho está **dando** muito **certo** essa **rotina** para mim

\*\*\*\* \*ent\_1532 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 576.81

**acordar** cedo tirar o pijama ter uma **agenda** com **metas** de trabalho para o **dia** ter um local dentro de casa específico para desempenhar a **função** e **cumprir** com o **horário** de trabalho está **dando** muito **certo** essa **rotina** para mim

\*\*\*\* \*ent\_1925 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 576.13

**cobrança excessiva** dos **gestores** e falta de **delimitação** do **horário** de trabalho com **gestores** solicitando a **produção** de trabalho de **manhã** a tarde e à **noite gerando** dificuldade de **desconexão** ao trabalho mais diálogo dos **gestores** com seus **subordinados** e criação de **fluxo** de trabalho entre as unidades

\*\*\*\* \*ent\_1089 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 575.80

deficiência de comunicação **clara** e **planejamento** adequado das **atividades** entre a **chefia** e a equipe **estabelecer horários** de **expediente** para equipe deixando **claro** que as **obrigações** são **devidas** e **cobradas** naquele **horário delimitado** e que surgido outras **tarefas** fora do **horário** serão desempenhadas no próximo **expediente**

\*\*\*\* \*ent\_895 \*Gestor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 574.98

concentração comunicação intragrupo e **divisão** do tempo para não **trabalhar** muito fora do **expediente normal respeitar** os **horários** de **expediente normal evitando distribuir tarefas** fora dos **horários** de trabalho e em **dias** sem **expedientes**

\*\*\*\* \*ent\_1237 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*SemFilhos

score : 572.36

**cobranças** muito além do que é possível se realizar no **horário** de trabalho que **deveríamos** realizar por **vezes obrigando** a realização de uma **jornada** de 10 a 12 horas de trabalho no **dia** e trabalho em fins de **semana**

\*\*\*\* \*ent\_1477 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 571.16

eu precisaria de mais **controle** tipo o sistema **ficar** aberto somente por 8 horas por **dia** conforme **horário** escolhido pelo **servidor** assim eu **evitaria** de fazer outras **coisas** poderia me **negar** as **demandas** externas com a possibilidade de prorrogação pelo **chefe** em casos de **necessidades**

\*\*\*\* \*ent\_611 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 569.40

como a pandemia está afetando a todos os familiares e impossível **horário exclusivo** para o trabalho pois as **obrigações** familiares interrompem o trabalho o que aumenta a **jornada** necessária para **cumprimento** da **carga horaria**

\*\*\*\* \*ent\_220 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 560.74

**cheguei** até a reclamar várias **vezes** sobre as **cobranças** em **horários** que eu **deveria** estar **descansando** e que fui **obrigado** a **atender** a **chefia** e colegas **parece** que as pessoas perderam a **noção** de **respeito**

\*\*\*\* \*ent\_1290 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 560.42

**delimitação** de **horários** para o **expediente** de trabalho inclusive do **horário** de **almoço** seria interessante ser debatido âmbito geral com as **chefias imediatas** acerca do **respeito** aos **horários** inseridos dentro **expediente** de trabalho de modo a **evitar sobrecarga** do **servidor** fora do **expediente**

\*\*\*\* \*ent\_1726 \*Gestor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 560.09

**trabalha** se muito mais pois as **solicitações** não **terminam** quando **acaba** o **expediente** os **servidores** hoje entram em contato a todo momento utilizando as ferramentas online **disponíveis** antes os contatos **limitavam** se ao **horário** do **expediente**

\*\*\*\* \*ent\_220 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 554.43

outra **coisa** e a falta de liberdade de **horários** todo **dia** vem **cobrança** muitas delas no meu **whatsapp pessoal** e daí não tem **dia** e nem hora pode ser de **manhã** tarde **noite** e as **vezes** inclusive de **madrugada**

\*\*\*\* \*ent\_648 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 549.21

temos que buscar sempre uma **disciplina** para uma boa **produção** a **cobrança** atrapalha quando a **gente percebe** que a **chefia** tem a **impressão** de que não estamos nos **dedicando** a **disciplina** e o **horário** de trabalho para não **comprometer** as outras **atividades** do **dia**

\*\*\*\* \*ent\_1395 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 544.77

a maior dificuldade e conciliar a vida **pessoal** com o trabalho especialmente **saber separar** o **horário** de trabalho com as demais **atividades** do **dia** e **comum** receber **mensagens** relacionadas ao trabalho até **mesmo** após o **horário** de **expediente**

\*\*\*\* \*ent\_1914 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 542.06



I no ano passado eu quis antecipar as **férias em função** do desgaste emocional com a pandemia e a **legislação** não permitiu não haver algum tipo de **flexibilização de carga horaria** uma **vez** que agora fazemos também o serviço de casa os **horários comerciais** estão muito **reduzidos** e não queremos **gerar** aglomerações

\*\*\*\* \*ent\_268 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 541.20

convencer o **executado** a receber o mandado por meios eletrônicos **estabelecimento** de **horário** predeterminado para a comunicação do grupo **evitando mensagens** e telefonemas fora do **horário** do **expediente** e em **feriados** e  **finais de semana**

\*\*\*\* \*ent\_1192 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 533.76

**fixar demandas** de trabalho **semanais mesmo** considerando a possibilidade de que reuniões e **demandas** que apareçam ao longo da **semana** possam **alterar** no **andamento** das **atividades previstas** na **semana** **estabelecer horários** de **intervalo fixos**

\*\*\*\* \*ent\_1726 \*Gestor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 532.89

hoje eu trabalho muito mais do que 8 horas o **expediente** não **termina** no **horário correto** as **demandas** surgem até quando você não está **conectado** o que **acaba gerando** ansiedade por conta do acúmulo de **tarefas**

\*\*\*\* \*ent\_251 \*Gestor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 529.95

a **divisão** de **tarefas** a delegação de **responsabilidades** e a **cobrança** da **execução** do serviço **definição** bem **clara** e **objetiva** das **atividades** das **responsabilidades** e do **horário** de trabalho

\*\*\*\* \*ent\_791 \*Gestor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 529.85

sem dúvida e a questão da **carga horaria** não **definida** pois em qualquer momento somos acionados zap para dúvidas ou conhecimento de novas **demandas** não gostaria de permanecer em teletrabalho mas enquanto houver poderia apenas **determinar carga horários** para efetivar os trabalhos

\*\*\*\* \*ent\_884 \*Gestor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 527.59

dificuldade em ter **limite** no **horário** de trabalho e maior dificuldade de comunicação com a equipe em algumas situações **estabelecimento** de **regras claras** pela **administração** a fim de que **gestores** e **servidores** tenham **segurança** para **trabalhar** tomar decisões

\*\*\*\* \*ent\_1251 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 527.54

a **aceitação** da **rotina** por algumas **chefias imediatas** que não **respeitam** o **horário** de **expediente** a orientação das **chefias imediatas** para que **respeitem** o **horário** de **expediente** do **servidor**

\*\*\*\* \*ent\_130 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 523.77

**controle** do tempo dificilmente consigo **iniciar** e **concluir** o **expediente** dentro dos **horários estabelecidos** e via de **regra** trabalho mais do que 8 horas **diárias** e preciso **estabelecer** procedimentos que incentivem a comunicação e a sensação de pertencimento a equipe espírito de **corpo**

\*\*\*\* \*ent\_59 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 517.99

falta de meios adequados e suporte a realização das **funções** maior maleabilidade de **horários** para **cumprimento** das **metas**

\*\*\*\* \*ent\_1460 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 517.41

**excesso** de **demandas** **trabalhar** além do **horário** **trabalhar** dentro do **horário** de trabalho **diminuir** as **demandas** **dividindo** com outros **servidores**

\*\*\*\* \*ent\_1777 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 515.97

**horário** e **metas** não **definidos** **regulamentação** do teletrabalho para demais **atividades** com **definição** de **metas**

\*\*\*\* \*ent\_23 \*Gestor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 513.66

filhos sem aula **rotinas** da casa não criar **burocracias desnecessárias** para **controle** de tempo e **horários** de trabalho **foco** na efetividade das ações desenvolvidas e na **entrega** de **resultados uteis** a **sociedade**



## Anexo B - Segmentos de texto CHD - Classe 2: “Comunicação no teletrabalho”

\*\*\*\* \*ent\_1764 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*SemFilhos

score : 582.02

**comunicação** e **integração** com **novos integrantes** da **equipe** muitas vezes de regiões geográficas **diferentes** ou **distantes** a **troca** de **experiências** e o **contato pessoal** que gera a **empatia** normalmente ocorre fora das **reuniões** de trabalho

\*\*\*\* \*ent\_1121 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 548.08

**contato** diário com a **equipe** de trabalho viabilizar a alternância com o trabalho **presencial** com escolha dos dias de comparecimento de **forma** acordada com a **chefia** e demais **colaboradores** estabelecer fluxos **claros** de **processos** e **reuniões periódicas** para amenizar a **falta** de **contato comunicação** com toda a **equipe**

\*\*\*\* \*ent\_1865 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 541.82

**falta** de **contato** com os **colegas** de trabalho seja para **discussão** de **ideias** ou projetos **relacionados** ao trabalho no dia a dia ou durante as **reuniões** da **equipe** ou **conversas** informais nos intervalos para lanchar **cafezinho** e as **reuniões** de **confraternização** com a dos aniversariantes do **mês**

\*\*\*\* \*ent\_1865 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 507.43

f  **cursos** sobre **ferramentas** e **aplicativos** voltados para ambientes de teletrabalho e **reuniões virtuais** g investimentos para a melhoria das **plataformas** de dados e de **formulários** do o2 melhorar a **comunicação** entre as **chefias** e os **colegas**

\*\*\*\* \*ent\_759 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 490.86

**comunicação** imediata com **colegas** quando tenho **dúvidas ferramentas** de **comunicação instantânea** como tínhamos no im do **notes** o **teams** nem sempre as **pessoas** estão disponíveis ou **acessíveis**

\*\*\*\* \*ent\_281 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 482.64

**falta** de **contato presencial** com os **colegas** para **tirar dúvidas falta** de **socialização** dificuldade para às vezes realizar intimações de **forma** remota sou **oficial** de **justiça** melhorias nos **meios** de **contato direto** com a **área** de **tecnologia** da **informação** da **instituição**

\*\*\*\* \*ent\_351 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*Filhos

score : 478.25

a **comunicação** com **determinados membros** da **equipe** de trabalho auxílio para **colegas** que não conseguem **utilizar** as **ferramentas** de **comunicação**

\*\*\*\* \*ent\_664 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 465.79

**falta** de **contato presencial** e **integração** com os **colegas** para **discussão** de **assuntos técnicos** torná lo **híbrido** ou seja a critério de cada um o tempo que trabalha **presencial** e em teletrabalho realização de **encontros** presenciais mensais ou bimestrais da **equipe** para **discussão** de **assuntos técnicos**

\*\*\*\* \*ent\_1347 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 462.35

**falta** de **contato direto** com a **chefia** e demais **colegas** de trabalho que poderiam me **auxiliar** em momentos de **dúvida** a necessidade de **reuniões periódicas** presencialmente para que sejam **ouvidas** as demandas

\*\*\*\* \*ent\_1343 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 450.89

**comunicação** clareza no que se **espera** do servidor **desenvolvimento** de metas e resultados **esperados** melhor **comunicação** entre **chefia** servidor e **colegas** de trabalho **desenvolver reuniões periódicas** para **apresentação** e **discussão** sobre **tarefas** resultados **esperados**

\*\*\*\* \*ent\_1762 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*SemFilhos

score : 444.60

**contato** com **supervisor colegas** para **sanar** as **dúvidas** uma melhor **comunicação** entre **chefias** e subordinados

\*\*\*\* \*ent\_62 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 439.95

no meu caso hoje não estou tendo dificuldades pois já consigo ter uma boa **comunicação** tanto com meus **coordenadores** quanto com os **colegas** de outra **coordenação** sendo através do **teams** **telefone** ou e **mail** quando preciso **tirar dúvidas**

\*\*\*\* \*ent\_647 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 436.90

pouca **integração** entre os **colegas** da unidade da rfb e da própria prejudicando a **troca** de **experiencias** e de **conhecimento** incentivo a mais **reuniões** nas **equipes** de trabalho enquanto perdurar a pandemia

\*\*\*\* \*ent\_132 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 435.94

1 falta de **contato** com a **chefia** e os **pares** difícil acessar as **pessoas** com **rapidez** para **sanar dúvidas** 2 falta de **feedback** sobre o trabalho 3 maior dificuldade para suporte na **área** de **tecnologia** 1 melhoria da **comunicação** entre **chefia** e os **pares**

\*\*\*\* \*ent\_569 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 432.31

**troca** de **experiencias** sobre as atividades de trabalho com outros **membros** da **equipe** acho que seria **importante** haver **reuniões** mesmo que **virtuais** uma vez por semana com toda a **equipe** para alinhar os **conhecimentos** e **informações** a respeito do trabalho

\*\*\*\* \*ent\_1040 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 431.75

melhorar a **comunicação** entre os gestores e os servidores **reuniões periódicas** com a **equipe treinamento**

\*\*\*\* \*ent\_1598 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 430.57

a **comunicação** da **equipe** como um todo mesmo com várias **ferramentas** a **disposição** não é o mesmo do que o **contato** pessoalmente

\*\*\*\* \*ent\_1804 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 428.79

sinto **falta** da **convivência** com os **colegas** de trabalho e a **troca instantânea** de **informação** acho que a **troca** de **informação** da **equipe** não deveria ser feita por **whatsapp** pois não consigo guardar as **informações** e selecionar os **importantes** para mim

\*\*\*\* \*ent\_893 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 427.11

conciliar as atividades de casa com os trabalhos controle da ansiedade **comunicação** entre os **membros** da **equipe** pela **falta** de **contato presencial** sugiro políticas de conscientização das **pessoas** acerca do companheirismo e **compromisso**

\*\*\*\* \*ent\_1691 \*Gestor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 424.39

**comunicação** entre **colegas** e mais lenta e consequentemente a **troca** de **informações** fica **prejudicada** a **falta** de **convívio** com **colegas** maior dificuldade de **organização** do horário de trabalho

\*\*\*\* \*ent\_1795 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*SemFilhos

score : 423.84

a formação de consenso pelos **membros** da **equipe** e bastante dificultada pois as **ferramentas** de **comunicação** acabam impondo maior formalidade a qualquer **troca** de **mensagens** metas **claras** e **objetivas**

\*\*\*\* \*ent\_992 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 422.97

a **falta** de cooperação dos **colegas** em ajudar nas **dúvidas** por alegarem não ter tempo em virtude do **alcance** das metas **ausência** de **pessoas** para **trocar ideias** pois essa **troca** de **experiencias** não e muito **eficaz** por **telefone**

\*\*\*\* \*ent\_1479 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 414.35

o **processo** de **comunicação** e a **troca** de **informação** de cunho mais imediato entre os **membros** da **equipe** parece ter ficado mais lento se comparado ao estarmos todos **presentes** no mesmo ambiente

\*\*\*\* \*ent\_1170 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 413.68

acho que seria **importante** a realização de **reuniões periódicas virtuais** mesmo com a **equipe** para **padronização** de **informações** e **orientações** quando do recebimento de **novas** demandas

\*\*\*\* \*ent\_1903 \*Gestor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 410.29

comprometimento de todos do **setor comunicação** efetiva entre os **setores** da **instituição** **reuniões periódicas** com a **equipe** e com os demais **setores** para informes **gerais**

\*\*\*\* \*ent\_1379 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*SemFilhos

score : 410.09

**comunicação** com a **equipe** e com os demais **setores** do órgão melhoria dos serviços de **atendimento** notadamente da **tecnologia** de **informação** e **otimização** dos sistemas para **uso** externo

\*\*\*\* \*ent\_1881 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 410.00

as principais dificuldades são a **falta** de **convívio presencial** com os **colegas** servidores e **colaboradores** da cooperação do bem estar da amizade da **troca** de **ideias** e da produção **conjunta presencial** que **costumam** enriquecer e **aprimorar** cotidianamente os trabalhos em **equipe** que realizamos

\*\*\*\* \*ent\_1721 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 407.37

o **convívio** com os **colegas** de trabalho que é mitigado por **reuniões online** e **comunicação** por **celular implementação** em definitivo com melhor estabilidade e suporte as **plataformas eletrônicas**

\*\*\*\* \*ent\_1760 \*Gestor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 405.88

barulhos externos maior tempo para **respostas** dos **colegas falta** de **contato** físico e dificuldade em conciliar horários talvez a **distribuição** dos trabalhos todos em **equipes** regionais também sinto **falta** de mais **treinamentos**

\*\*\*\* \*ent\_1647 \*Gestor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 404.83

**comunicação** com a **equipe** e com os outros **setores** do órgão **comunicação** mais efetiva o órgão mesmo um ano depois do início da pandemia nunca providenciaram um **banco** de **contatos** por **telefone** ou **whatsapp** para **comunicações** mais efetivas e eficientes

\*\*\*\* \*ent\_496 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 402.40

apenas sinto **falta** do **convívio direto** com meus **colegas** quando tenho necessidade de **trocar experiências dúvidas** o **contato direto** e muito mais esclarecedor

\*\*\*\* \*ent\_1864 \*Gestor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 399.14

**relação** de sociabilidade com as **equipes** mas que no fim da pandemia poderão ser retomadas em **encontros** inabituais e **confraternização** investir e **desenvolver ferramentas** de software próprios para **organização** das rotinas com **padronização** organizada de **comunicação** personalidade para o órgão

\*\*\*\* \*ent\_1704 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 398.55

disponibilizar moveis ergonômicos e passar **informações claras** quanto a realização e **acompanhamento** do trabalho **programar reuniões** bate papos para que a **equipe** de trabalho possa **trocar ideias** atualmente o espaço que eu tenho **usado** e roda de escuta as quartas tem sido muito **importante** porém insuficiente

\*\*\*\* \*ent\_1785 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 397.35

a **falta** de uma **comunicação** um pouco mais **rápida** com os **colegas** e **chefes** para **tirar dúvidas** sobre trabalho dar **treinamentos** presencias quando dos pós pandemia

\*\*\*\* \*ent\_57 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 397.31

**trocar ideia frequente** com os **colegas** da **equipe** ter a **disposição** suporte **técnico** para os sistemas e **orientações acessíveis** quando necessárias

\*\*\*\* \*ent\_1180 \*Gestor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 396.58

período inicial de adaptação as **novas** rotinas de trabalho e **comunicação online** estruturação do local de trabalho na residência e **ausência** de **diálogo pessoal** com os **colegas** de trabalho teletrabalho em regime **híbrido** com **reuniões** ou dias de trabalho **presencial** intercalados

\*\*\*\* \*ent\_1683 \*Gestor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 388.16

organizar os horários e a **quantidade** excessiva de demandas a **comunicação** entre os **membros** da **equipe** grande **quantidade** de **reuniões** atrapalhando a produtividade **reuniões** mais enxutas e menos **frequentes** melhor **organização** do trabalho

\*\*\*\* \*ent\_1670 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 383.06

a possibilidade de ser desligado do trabalho remoto **falta** de **comunicação falta** de **treinamento** adequado para **novas tarefas** estender o teletrabalho a mais atividades criar espaços para **integração** entre os **colegas**

\*\*\*\* \*ent\_1078 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 382.84

a **comunicação** e **motivação** entre a **equipe** formalizar outros **meios** de **comunicação** mais **rápidas** por exemplo **telegram** ou **whatsapp** só e **mail** acredito que está sendo pouco para interações **relações** necessárias

\*\*\*\* \*ent\_38 \*Gestor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 381.25

a **comunicação** com os **colegas** de trabalho centralizar a **comunicação** em um só **aplicativo** como por exemplo o **microsoft teams** sugiro abolir o **uso** do **whatsapp** e muito ruim **usar 2 aplicativos**

\*\*\*\* \*ent\_1878 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 380.93

estabelecer uma **comunicação objetiva** eficiente e efetiva com a **equipe preparar** os líderes para **organização** de entregas e **feedback** satisfatório **capacitação** em etiqueta **virtual** e **organizacional** adoção de **práticas** com a **finalidade** de construir e fortalecer as aptidões **técnicas** e sociais

\*\*\*\* \*ent\_800 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 380.48

a **falta** de **contato** com os **colegas** e **chefes** a fim de **trocar experiencias** e **conhecimentos** assim como **buscar orientações** sobre **procedimentos** do trabalho também considero o **convívio** social no ambiente de trabalho muito **importante**

\*\*\*\* \*ent\_971 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 372.64

**falta** de **contato direto** com os **colegas** para **troca** de **ideias** e **experiencias** sinceramente não tenho sugestões como não tenho intenção de continuar em teletrabalho após a pandemia não penso muito nisso

\*\*\*\* \*ent\_581 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 371.81

**troca** de **informações** com a **chefia** e demais **membros** da **equipe** de trabalho **reuniões** mais **frequentes** entre **chefia** e **membros** da **equipe**

\*\*\*\* \*ent\_596 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*Filhos

score : 370.23

**falta** da **discussão** sobre o trabalho de **forma pessoal** e não por e **mail teams** etc o **encontro presencial** com as **pessoas** faz diferença no trabalho e nas **relações humanas** gera uma **comunicação** mais **eficaz**

\*\*\*\* \*ent\_1322 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 369.34

desrespeito ao horário de trabalho dos **colegas uso** exclusivo de **ferramentas** de trabalho **institucionais** sendo vedada a **comunicação** por **whatsapp**

\*\*\*\* \*ent\_1314 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 368.93

**falta** de **comunicação** dos **colegas** de **setor** cobrar dos **colegas informações** sobre os **registros** de atividades executadas durante o horário de serviço

\*\*\*\* \*ent\_651 \*Gestor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 366.52

no começo era a **comunicação** mas agora com o domínio das **ferramentas técnicas treinamentos** já me sinto totalmente adaptado que as **chefias utilizem** mais as **ferramentas** de **reunião**

\*\*\*\* \*ent\_659 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 363.96

alguns **colegas** têm dificuldade em **utilizar** os **meios** de **comunicação** adequados por exemplo para algo mais formal **usar** e **mail** para questões delicadas **ligar** para a **pessoa curso** sobre **diferentes formas** de **comunicação**

### Anexo C - Segmentos de texto CHD - Classe 3: “Saúde do teletrabalhador: aspectos físicos e mentais”

\*\*\*\* \*ent\_1253 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 932.04

lidar com a **ansiedade** e com as **alterações** no humor **causadas** pelas **preocupações** com a **pandemia** e suas repercussões **atuais** e **futuras** na **situação econômica** e **política** do **país** tem sido uma **dificuldade constante** durante esse **período** de **teletrabalho compulsório**

\*\*\*\* \*ent\_1473 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 811.39

não tenho nenhuma **dificuldade** no **teletrabalho** me **sinto** bem **realizada** e se puder **continuar** após a **pandemia** eu **gostaria** muito não tenho nenhuma **sugestão** para melhorar para mim está bom assim

\*\*\*\* \*ent\_972 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*Filhos

score : 773.88

**acho** que as maiores **dificuldades** foram **enfrentadas** no **início** da **pandemia** agora já estou bastante **adaptada** e **satisfeita** com o **teletrabalho** **gostaria** de **sugerir** um modelo híbrido em que pudéssemos ir **trabalhar** presencialmente alguns dias e em outros pudéssemos **trabalhar** em casa

\*\*\*\* \*ent\_1280 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 769.22

não **sinto** **dificuldades** ponderáveis mas somente relacionadas a própria **pandemia** como aumento da **ansiedade** mas nada **relacionado** diretamente ao **teletrabalho**

\*\*\*\* \*ent\_1896 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 765.66

não tenho nenhuma **dificuldade** na realização do **teletrabalho** durante esse **período** de **pandemia** muito pelo **contrário** me **sinto** totalmente protegida e **segura** **realizando** as minhas atribuições profissionais em casa com toda a segurança que devemos ter nesse **momento pandêmico**

\*\*\*\* \*ent\_1899 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 763.33

lidar com a **ansiedade** decorrente do próprio **contexto** da **pandemia** que estamos **vivendo** no **país** não são **questões** ligadas ao **teletrabalho** em si mas a **impossibilidade** de executar as demais atividades da **vida** cotidiana de maneira **normal** somada a **situação política** e sanitária do **brasil**

\*\*\*\* \*ent\_1108 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 747.75

a **principal dificuldade** e conseguir **trabalhar** com uma criança de dois anos interrompendo a todo **momento** quando as escolas **voltarem** a funcionar a realização do **teletrabalho** ocorrerá de **forma** muito **tranquila** consciência das **dificuldades** pessoais que cada servidor **enfrenta** nesse **novo cenário** de **pandemia**

\*\*\*\* \*ent\_1717 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 734.60

**acredito** que as maiores **dificuldades** não se referem ao **teletrabalho** em si mas a **impossibilidade** muitas vezes de **manter** uma **vida social** adequada em **virtude** da **pandemia** ou seja **passar** de um ambiente **presencial** de trabalho

\*\*\*\* \*ent\_1899 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 717.40

e diante do **contexto** de imposição do **teletrabalho** em **razão** da **pandemia** oferecer mais suporte aos colegas que estão com **dificuldades** em **lidar** com esse **novo contexto** sobretudo aqueles que tem perfil para o trabalho **presencial**

\*\*\*\* \*ent\_489 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 717.09

a **principal dificuldade** e a **ansiedade** depressão que **desenvolvi** em **razão** dos efeitos da **pandemia** o **medo** da **doença** a **incerteza** da **situação** a falta de **vacinação** o temor de perder alguém e **constante** neste **atual contexto**

\*\*\*\* \*ent\_1123 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 713.45

**acho** que a **dificuldade** e **lidar** com toda a carga **emocional** que a **pandemia** está nos **causando** mas não vejo como uma **dificuldade** na realização do **teletrabalho** mas sim uma **dificuldade** de **conviver** com essa atualidade surreal a que estamos expostos

\*\*\*\* \*ent\_1490 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 703.75

no meu **caso** somente o aumento da demanda de trabalho **gerado** pela **pandemia** e o **desgaste emocional** com as **dificuldades** do **momento** estou bem **satisfeita** com o **teletrabalho**

\*\*\*\* \*ent\_386 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 701.85

não tive quase **dificuldade** apenas **medo** da **pandemia** meu o6 disponibilizou todos os recursos necessários para o **teletrabalho** e **só** tenho a agradecer pela atenção que estamos **tendo**

\*\*\*\* \*ent\_1611 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 700.01

a **pandemia** por si **só gera** muita **ansiedade** nesse **cenário** de **incerteza gosto** e me **identifico** com o **teletrabalho** e tenho **desejo** de **continuar** no tele **pós pandemia** sistemas e software mais avançados o sistema as vezes trava ou fica lento

\*\*\*\* \*ent\_261 \*Gestor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 696.53

vejo o **teletrabalho** como uma **evolução** do serviço público as **dificuldades atuais** não se **relacionam** diretamente ao **teletrabalho** mas a outras **restrições** devido a **pandemia** que impedem a realização de uma **vida saudável** e livre

\*\*\*\* \*ent\_681 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 694.62

antes da **pandemia** eu já estava **contemplada** com o **teletrabalho** e tudo funcionava muito bem a **grande dificuldade atual** e conciliar trabalho e família tudo no **mesmo** ambiente e sem espaço físico para separar essas atividades

\*\*\*\* \*ent\_373 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 685.84

não há **dificuldades** em **realizar** todos as minhas atividades ou projetos no **teletrabalho** o que compromete durante a **pandemia** e não ter um contato **presencial** com os colegas de trabalho essa **aproximação** física **mesmo** que ocasional

\*\*\*\* \*ent\_1789 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 680.73

não percebi **dificuldades tornar** o **teletrabalho home office** efetivo **mesmo** após a **pandemia** e disponível para todos que **desejarem** permanecer no **teletrabalho** e ou **home office**

\*\*\*\* \*ent\_1652 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 679.10

com relação ao **teletrabalho** nenhuma **dificuldade** da minha parte **só** vi **ganhos** porém **verifiquei** que alguns servidores principalmente os que haviam entrado no setor pouco antes de começar a **pandemia** ficaram muito **perdidos** na execução de suas atividades pois ainda não estavam **100percentual** familiarizados com a execução dos serviços

\*\*\*\* \*ent\_1144 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 677.57

pois na minha **visão** não **gosto** de misturar ambiente de trabalho com ambiente familiar **acho** que os dois acabam **saindo** prejudicados pois na minha **visão** a instituição empregadora **espera** que sua **produtividade** no **teletrabalho** seja **igual** no trabalho **ordinário** o que no **contexto atual** da **pandemia** não parece ser **possível**

\*\*\*\* \*ent\_1101 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*Filhos

score : 668.67

o **teletrabalho implementado** em função da **pandemia** não foi **planejado** e as **adaptações** foram forçadas devido ao **contexto pandêmico** apesar de ter sido a **opção** mais **segura** e acertada para execução de nossas atividades **gerou** uma série de **desafios**

\*\*\*\* \*ent\_284 \*Gestor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 665.71

entendo que não há **dificuldades** consigo **realizar** como se estivesse presencialmente estender o **teletrabalho** na área **administrativa** após a **pandemia tendo** em **vista** sua viabilidade

\*\*\*\* \*ent\_1938 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 665.38

justamente o **fato** de estarmos **isolados** de **forma compulsória** o **teletrabalho** por si **só** e **excelente** após a **pandemia** deixar como livre escolha do servidor a possibilidade de **continuar trabalhando** em casa ou **mesmo** a implantação de uma **forma mista presencial** e **teletrabalho**

\*\*\*\* \*ent\_976 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 664.42



troca de ideias com colegas me parece mais efetiva quando **trabalhamos** no **mesmo** espaço físico **dificuldades emocionais** que o **período** de **pandemia** **traz** a todos se confunde com o **teletrabalho** controle menos rígido

\*\*\*\* \*ent\_1351 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*SemFilhos

score : 660.13

não **identifico** **dificuldades** específicas na realização do **teletrabalho** durante a **pandemia** não tenho **sugestões pertinentes** a melhoria da implementação do **teletrabalho**

\*\*\*\* \*ent\_520 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 658.52

mas nessa época de **pandemia** e o que dá para fazer quando **retornarem** as aulas das crianças o **teletrabalho** ficara dentro do horário de expediente a **ansiedade** e **causada** e **causada** pelo **isolamento social** em geral

\*\*\*\* \*ent\_576 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*Filhos

score : 652.27

**gosto** do **teletrabalho** a tensão maior **vem** da **forma** não científica de **tratar** a **pandemia** adotada pelo nosso **governo** isso me deixa insegura e **triste** com tantas **mortes** **acredito** que o **teletrabalho** já está **implementado**

\*\*\*\* \*ent\_2095 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 647.64

não vejo **dificuldade** na realização do **teletrabalho** durante a **pandemia** ou fora desta pois o trabalho **realizado** por assessores jurídicos não necessariamente e impedido ou comprometido com o trabalho em casa que é mais **seguro** inclusive

\*\*\*\* \*ent\_2029 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 647.11

**acho** que o **ponto principal** não é o **teletrabalho** em si e a **pandemia** quando **voltamos** ao **presencial** cheguei à conclusão de que um modelo híbrido **mesmo** em uma **situação** em que não mais estejamos em **pandemia** seria o modelo ideal

\*\*\*\* \*ent\_1387 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*SemFilhos

score : 644.32

a volta ao trabalho **presencial** seria uma **dificuldade** aprovação e **permanência** do **teletrabalho** após **pandemia**

\*\*\*\* \*ent\_1677 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 644.31

não tive qualquer **dificuldade** com o **teletrabalho** durante a **pandemia** lembro que os sistemas do o2 tanto presencialmente quanto virtualmente em **teletrabalho** respondem da **mesma** maneira no entanto para mim a resposta da ti tem sido mais efetiva neste **período** para os **problemas levados** por nos

\*\*\*\* \*ent\_1860 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*SemFilhos

score : 642.05

não tenho nenhuma **dificuldade** na realização do **teletrabalho** durante a **pandemia** para mim já está tudo **ótimo**

\*\*\*\* \*ent\_645 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 640.83

a única **dificuldade** que **sinto** refere se ao **contexto** de **pandemia** que **gera** **ansiedade** trabalho bem em casa estou mais **produtivo** do que era no **presencial** e aprendi muitas **novas competências** neste **último** ano melhoria da qualidade da comunicação entre chefia e servidores e valorização do trabalho do servidor

\*\*\*\* \*ent\_925 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 640.15

o único **problema** e a **pandemia** em si o **medo** do vírus por nós e pelos outros **realizar teletrabalho** e **maravilhoso** e tenho muito **interesse** em **continuar** depois se **possível**

\*\*\*\* \*ent\_1113 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 631.58

**gerenciamento** de atividades de casa e de família com o **teletrabalho** porém o **teletrabalho** me **permite desenvolver** atividades fora do horário de expediente o que compensa as **dificuldades** que haja uma decisão da administração para a manutenção do **teletrabalho** após a **pandemia**

\*\*\*\* \*ent\_1380 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 630.95

não **encontrei** **dificuldades** na realização do **teletrabalho** durante a **pandemia** **ampliação** do percentual 30 por cento e do percentual máximo 50 por cento autorizado na **portaria** referente ao **teletrabalho** atualmente vigente

\*\*\*\* \*ent\_821 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 630.18

as **dificuldades** estão relacionadas com o sistema operacional do órgão mas não tem relação com a **pandemia** normatizar os serviços que podem ser realizados por **teletrabalho** sem **prejuízo** ao servidor que **optar** por este tipo de serviço

\*\*\*\* \*ent\_1693 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 628.02

não são inexistent **dificuldades** implementação **definitiva** do **teletrabalho** após a **pandemia**

\*\*\*\* \*ent\_650 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 624.68

nenhuma **dificuldade** na realização do **teletrabalho** deveriam ocorrer reuniões mensais com a equipe de **teletrabalho** nos **pós pandemia**

\*\*\*\* \*ent\_1123 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 624.37

honestamente **acho** que o **teletrabalho** nos ajuda a **passar** por essa **pandemia** pois evita a **preocupação** do receio de **contágio** no local de trabalho **preservando** nossa **saúde** física no meu setor o **teletrabalho** funciona **super** bem

\*\*\*\* \*ent\_921 \*Gestor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 615.76

a própria **pandemia** a **ansiedade** dessa **situação** atrapalha o trabalho em **teletrabalho** ou não atualização **constante** dos equipamentos de informática e **forma** de **mensuração** menos burocrática

\*\*\*\* \*ent\_1826 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 613.25

**sensações psicológicas** ruins **causadas** pela **pandemia** como **medo preocupação** com familiares e **amigos isolamento** falta de integração com os demais colegas sinceramente não sei o que **sugerir** sei que estou **tendo** muita **dificuldade** em me **adaptar**

\*\*\*\* \*ent\_1825 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 613.25

**sensações psicológicas** ruins **causadas** pela **pandemia** como **medo preocupação** com familiares e **amigos isolamento** falta de integração com os demais colegas sinceramente não sei o que **sugerir** sei que estou **tendo** muita **dificuldade** em me **adaptar**

\*\*\*\* \*ent\_820 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 610.08

o **estresse causado** pela **pandemia** por si **só** o **teletrabalho** deve estar associado a **momentos** de atividades **presenciais**

\*\*\*\* \*ent\_1824 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*SemFilhos

score : 608.14

no meu **caso** as **principais dificuldades** estão na **ansiedade causada** devido as **notícias negativas** vinculadas a **pandemia** bem como o **medo gerado relacionado** a **covid** o que acabam algumas vezes por **interferir** no desempenho no trabalho

\*\*\*\* \*ent\_1714 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*SemFilhos

score : 607.94

velocidade da internet muito lenta espaço físico não totalmente adequado para a realização do **teletrabalho tendo** em **vista** a **nova situação** não ser **definitiva** definir se meu serviço pode **continuar** em **regime** de **teletrabalho** após **pandemia**

\*\*\*\* \*ent\_628 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 607.77

**acredito** que os **problemas atuais** não são do **teletrabalho** mas sim da **pandemia** e da **situação** de que todos ficam em casa o dia todo incluindo crianças sem poder **realizarmos** atividades **externas**

\*\*\*\* \*ent\_541 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 601.36

a **ansiedade** em relação a **pandemia** e as ferramentas de ti deficitárias tanto no **teletrabalho** quando no **presencial** a melhoria das ferramentas de ti e disponibilização de **maquinário** e mobiliário adequado de resto estou plenamente confiante que é **possível** melhorar a **produtividade** com o **teletrabalho**

\*\*\*\* \*ent\_198 \*Gestor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 600.19

não fomos preparados para esse **formato** internet trabalho domiciliar mobiliário e cobrança **sugiro** não **implementar** o **teletrabalho** após **pandemia voltarmos**

\*\*\*\* \*ent\_1101 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*Filhos



## Anexo D - Segmentos de texto CHD - Classe 4: “Ergonomia e infraestrutura do teletrabalho”

\*\*\*\* \*ent\_1928 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 1456.64

**computador cadeira** e **sistemas** inclusive **internet** de **aquisição** pessoal do servidor para uso no trabalho sem a **adequada** retribuição **financeira** ou **fornecimento** de **equipamento**

\*\*\*\* \*ent\_2038 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 1394.26

**equipamentos** de **informática** cedidos pelo **órgão** são obsoletos **conexão** e **velocidade** da **internet** são **precárias falta** de **suporte** técnico de **informática** são poucos técnicos para atender a muitas demandas **sistemas** e **softwares** desatualizados **falta** de **espaço físico** e **mobiliário adequados**

\*\*\*\* \*ent\_831 \*Gestor \*Feminino \*Solteiro \*Filhos

score : 1269.52

os **equipamentos** como **cadeira mesa computador** e a **rede internet local** sossegado convívio com os colegas de trabalho **suporte** emocional pelos dirigentes aos que foram acometidos com a covid19 na instituição

\*\*\*\* \*ent\_307 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 1210.83

**falta** de maior aproximação com a chefia e colegas o serviço público deveria **arcar** com a **melhoria** e **modernização** dos **equipamentos computador impressora cartuchos material escritório energia ar condicionado** e **internet** de **alta velocidade**

\*\*\*\* \*ent\_2038 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 1207.88

**disponibilização** de **equipamentos** de **informática** novos **sistemas** e **softwares atualizados contratação** de mais técnicos de **informática** para dar **suporte** técnico de modo mais **célere ajuda** de **custo** para **pagamento** de contas de **luz telefone** e **internet**

\*\*\*\* \*ent\_416 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 1205.56

interrupções em **casa** marido também em teletrabalho não sai do **telefone** e fala muito **alto sistemas** e **equipamentos** que sempre **funcionam velocidade** da **internet mesa** não **adequada** que me causa dor nas costas

\*\*\*\* \*ent\_1376 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 1202.28

**aparelhos** de **informática** e **acesso à internet** não são **adequados** para os trabalhos demandados a instituição deveria **fornecer equipamentos** e **internet adequados** para **melhor** desempenho do trabalho

\*\*\*\* \*ent\_828 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 1168.39

**falta** de **equipamentos computador adequado** programas e **dados** de **internet adequados fornecer computadores equipamentos** e **dados** de **internet adequada**

\*\*\*\* \*ent\_2053 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 1162.59

a vida ficou muito mais cara tive de **adquirir máquinas** celular **notebook impressora plano** caro de **internet cadeira apropriada** entre outros que a instituição possa **fornecer equipamento** de **qualidade** para o desenvolvimento do trabalho

\*\*\*\* \*ent\_935 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 1157.95

ambiente e **equipamentos adequados internet** com **bom** nível de desempenho disciplina **ajuda** na especificação da **ergonomia** dos **moveis utilizados** no trabalho avaliar **melhor** a carga de trabalho dentro do período de trabalho diário

\*\*\*\* \*ent\_1093 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 1150.79

**falta** de **local** e **equipamentos adequados crianças** em **casa** e rotina **doméstica suporte** efetivo na questão de **equipamentos** e **rede** de **internet**

\*\*\*\* \*ent\_1881 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 1119.93

a **ergonomia** dos **moveis** a **conexão** da **internet** e os **equipamentos** de **informática** que temos em **casa** são inferiores aos que temos no trabalho quem mora em **espaço** de um **apartamento pequeno** e difícil separar o **espaço** do trabalho do **espaço** de outras atividades da **casa** e a sensação de confinamento aumenta

\*\*\*\* \*ent\_1490 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 1117.67

tenho **escritório** em **casa equipamentos adequados internet boa** ótimo relacionamento com a equipe **acesso** as informações e as chefias tudo **funcionando** bem mas estou sempre disponível finais de semana inclusive as vezes bate o cansaço

\*\*\*\* \*ent\_233 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 1117.16

ficando por vezes extremamente exaustas para dar conta de tudo **disponibilização** de **equipamentos** tipo **notebooks softwares** e demais **equipamentos** necessários a realização do trabalho além de **ajuda** de **custo** para **internet energia** tinta de **impressora etc**

\*\*\*\* \*ent\_99 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 1105.60

isso me deixa extremamente tensa nem sempre os **equipamentos funcionam** perfeitamente não tenho **moveis ergonômicos** para ficar horas numa audiência não tenho **condições financeiras** de mudar tudo **moveis computador internet** fone de **ouvido etc** muito estressante

\*\*\*\* \*ent\_348 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 1088.39

adaptações familiares **espaço físico** e **melhor acesso** a **rede** de **internet** novos **equipamentos** de **informática**

\*\*\*\* \*ent\_1773 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*SemFilhos

score : 1087.05

troca de **equipamentos** de **informática** periodicamente a cada ano e meio **notebook** devido a mobilidade e **espaço** que ocupa **ajuda** de **custo** para **pagamento** de **despesas** de **casa** como **internet melhor**

\*\*\*\* \*ent\_420 \*Gestor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 1086.33

a relação trabalho x vida pessoal demanda x **capacidade** de entrega não ter **espaço** nem **moveis adequados** para realização das atividades a organização **fornecer mesas** e **cadeiras adequadas** a organização **arcar** com as **despesas** de **internet** e **energia extras** além do **telefone** por causa do teletrabalho

\*\*\*\* \*ent\_1268 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 1079.49

**equipamentos** de **informática adequado internet veloz concessão** de chips com **internet** para os estagiários bem como a disposição de **notebooks**

\*\*\*\* \*ent\_1986 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 1072.12

**equipamento** e **internet** não **adequados fornecimento** de **equipamentos** e **suporte tecnológico**

\*\*\*\* \*ent\_2021 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 1070.81

problemas de **conexão internet equipamento** de **informática** e **internet local** ok que permitam o **bom funcionamento** dos **sistemas** o que por consequência otimizara os resultados nos trabalhos realizados

\*\*\*\* \*ent\_1634 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 1067.01

o uso de **equipamentos** de trabalho **adequados conexão** de **internet adequada** e saúde mental **suporte** de **equipamentos** e acompanhamento da saúde mental da equipe

\*\*\*\* \*ent\_69 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 1062.50

**equipamento acesso internet disponibilização** de **internet alta velocidade notebook**

\*\*\*\* \*ent\_98 \*Gestor \*Masculino \*Solteiro \*Filhos

score : 1052.80

**falta** de **local** e **equipamentos** com **boa ergonomia falta** de uma **boa conexão** de **internet melhor** comunicação por parte da instituição **facilitação** de **acesso** a **equipamentos** de **boa ergonomia** e **boa conexão** de **internet**

\*\*\*\* \*ent\_1124 \*Gestor \*Feminino \*Solteiro \*Filhos

score : 1046.64

**falta** de **infraestrutura** necessária em **casa rede** de **internet** mais **lenta mobiliário equipamentos** dificuldade de **conciliar** com as atividades **domésticas** e **filho** em homeschooling ansiedade pelo contexto de pandemia e distanciamento dos amigos do trabalho

\*\*\*\* \*ent\_2104 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 1046.18

**falta** dos sorrisos dos colegas **custo** de **equipamentos moveis** e **internet disponibilização** de **equipamentos** para os servidores com menos **recursos**

\*\*\*\* \*ent\_1699 \*Gestor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 1046.06

**recursos tecnológicos inadequados notebooks internet** garantir **equipamento adequado** para todos os servidores

\*\*\*\* \*ent\_230 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 1025.54

**falta** de ambiente **mobília** e **equipamentos adequados** bem como a **falta** de **suporte** de **internet** que atenda a todas as demandas para um trabalho remoto eficiente e de **qualidade**

\*\*\*\* \*ent\_1119 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 1024.64

**falta** de **equipamentos adequados computador moveis espaço** ferramentas e **sistemas** muito **instáveis suporte** insatisfatório capacitação das equipes e gestores em ferramentas de trabalho remoto **disponibilização** de **bons equipamentos** aos servidores como **empréstimo**

\*\*\*\* \*ent\_1194 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 1023.44

não tenho **bons equipamentos** como **computador** novo **boa conexão** de **internet** seria muito **bom** se eu pudesse **utilizar** o **computador** da **ol** no regime de comodato

\*\*\*\* \*ent\_1094 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 1016.54

**acesso** à **internet** e **equipamentos** não muito **bons** para realização do teletrabalho **auxílio financeiro** para **aquisição** de uma **internet melhor** e **equipamentos melhores**

\*\*\*\* \*ent\_2079 \*Gestor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 1013.31

aliás a minha **internet** de **casa** e **melhor recursos tecnológico** de **equipamentos melhores sistema** de automação dos processos e **auxílio** para possamos **adquirir pacotes** de **internet** em **melhores condições** de trabalho

\*\*\*\* \*ent\_2094 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 1011.52

**local adequado** em **casa** para trabalhar **equipamentos internet equipamentos** mais rápidos

\*\*\*\* \*ent\_1579 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 1009.27

necessidade de **equipamentos** de **informática melhores** poderia criar um **auxílio** de cunho indenizatório pelo uso de **energia elétrica** telefonia e **internet próprios** do servidor

\*\*\*\* \*ent\_558 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 1007.41

para que a minha função fosse desempenhada de maneira efetiva além dos **gastos** obrigatórios com **internet** e **equipamentos** para a minha atuação os alunos também necessitariam de **condições adequadas** para a participação nas aulas

\*\*\*\* \*ent\_989 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 1006.42

a **internet** as vezes ficam **lenta** pelo maior número de pessoas em suas **casas** a **utilizando** a administração custeio **equipamentos** uma parte da **energia** e **disponibilize** benefícios **financeiros** aos servidores para **compensar** os **gastos** em **casa** pelo teletrabalho

\*\*\*\* \*ent\_214 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 1004.82

não estou tendo problema para a execução do meu trabalho o que está difícil e ver estes números de casos de covid aumentando e a demora em se vacinar **fornece equipamentos** de **informática** e **ajuda** de **custo** quanto a **internet**

\*\*\*\* \*ent\_1012 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 982.28

**conexão** da **internet instável** mas é normal **falta** do **acesso a pasta** g remotamente ter **acesso a pasta** g possibilidade de **empréstimo** de **cadeira adequada**

\*\*\*\* \*ent\_1316 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 965.47

como **utilizo equipamentos próprios** não houve **cessão** de **equipamentos** pela instituição muitas vezes ocorre problemas pontuais dentre eles problemas de **conexão** com **internet própria** não subsidiada pela instituição problemas como **falta** de **energia**

\*\*\*\* \*ent\_1743 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 960.99

**falta** de contato com os colegas a **empresa fornece** uma **internet** e **moveis** para colocar os **equipamentos**

\*\*\*\* \*ent\_1203 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 954.07

nenhuma me adaptei facilmente ao teletrabalho desde o início meu **órgão** deu **apoio** quanto a **utilização** por **empréstimo** de **equipamentos** de **informática** aumentei minha **velocidade** de **internet** para atender as demandas do trabalho

\*\*\*\* \*ent\_980 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 945.86

**falta** de **estrutura** o **equipamento** cedido pelo o3 e um **notebook** impossível trabalhar sem **mouse** sem **teclado local** em **casa** para trabalhar **cadeira** e **mesa adequada** aumento do valor da minha conta de **energia**

\*\*\*\* \*ent\_1068 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 944.37

hoje tenho um ambiente de trabalho em que consigo desempenhar todas as atividades mas **vale** a pena ressaltar o **investimento** inicial na **compra** de **computador webcam internet** de fibra ótica e outros **equipamentos** fundamentais para realizar o trabalho remoto

\*\*\*\* \*ent\_772 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 942.35

como trabalho no **chat** a maior dificuldade e a **conexão** com a **internet** acho que minha organização tem **ajudado** bastante o que **falta** talvez seja **disponibilizar** mais **equipamentos** como nobreak ou filtro de **linha etc**

\*\*\*\* \*ent\_53 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*Filhos

score : 941.80

**infraestrutura física mesa cadeira computador impressora rede** de **internet** talvez receber um maior **suporte** da instituição em que trabalho no que se refere a **infraestrutura** a ser **utilizada** em **casa**

\*\*\*\* \*ent\_1092 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 938.42

**mobiliário adequado espaço apropriado privacidade** para realização de reuniões online **fornecimento** de insumos de **informática** e **equipamentos notebook** além das **despesas** com **materiais** diversos lápis caneta tinta para **impressora** papel a4 **etc**

\*\*\*\* \*ent\_1894 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*SemFilhos

score : 935.52

**dispor** de **equipamentos adequados** para o trabalho como **computador** celular e **mesa cessão** de **equipamentos** para a realização do trabalho como **computador** celular e **cadeira**

\*\*\*\* \*ent\_1850 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*SemFilhos

score : 919.04

**equipamento** ruim eu tenho que **pagar** a mais por **internet** a mais por **energia elétrica** e ainda cortaram **vale transporte** e ninguém vê os **gastos** que aumentaram

\*\*\*\* \*ent\_1511 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

## Anexo E – Segmentos de texto da Análise de Especificidades para participantes do gênero masculino

\*\*\*\* \*ent\_897 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 84.00

**criação de** tutoriais **de uso da** picc ou **sua** sucessora para atribuições distintas **da** área técnica vista **do** pesquisador gestor **de** projeto que facilitem orientação a **distância** transferência **do** ramal ou **uso de** voip para **uso de** telefonia pelo servidor sem comprometimento **de** seus números particulares

\*\*\*\* \*ent\_1925 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 74.00

cobrança excessiva **dos** gestores e **falta de** delimitação **do** horário **de** trabalho com gestores solicitando a produção **de** trabalho **de** manhã a tarde e à noite gerando dificuldade **de** desconexão ao trabalho mais diálogo **dos** gestores com seus subordinados e **criação de** fluxo **de** trabalho entre as unidades

\*\*\*\* \*ent\_986 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 74.00

entendo que as principais estão relacionadas aos **custos** extras que temos que suprir com a **utilização de** recursos obrigatórios para realização **das** atividades e que geram mais **despesas** como a contratação **do** serviço **de** internet **de qualidade uso de impressora** e insumos aumento **de** consumo **de energia elétrica** água e outros

\*\*\*\* \*ent\_1048 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 72.00

capacitação **dos** servidores para a realização **de** seus trabalhos **de** forma mais produtiva estabelecimentos **de** metas exequíveis a **serem** alcançadas delimitação e segregação sistemáticas **dos** objetivos **de** cada setor ouvir os servidores e conhecer a realidade **de** cada célula **de** trabalho antes **do** estabelecimento **de** estratégias e metas

\*\*\*\* \*ent\_1330 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 70.00

**falta** disponibilização **de** sistemas **da** instituição para desenvolvimento **da** atividade remota o trabalho remoto deixa **de considerar** a internet que o servidor tem **disponível** em **sua residência** no cumprimento **das** tarefas **adequação de** sistemas para **uso home office adequação das** metas e atividade a carga horaria remota

\*\*\*\* \*ent\_1493 \*Gestor \*Masculino \*Casado \*SemFilhos

score : 69.00

tanto **da** parte **dos** contribuintes impacto no atendimento **de** demandas quanto **de** minha parte perda **de** reuniões e treinamentos a **rfb deveria** oferecer em localidades como aqui em santarém pa acesso **de qualidade** a internet para a **implementação** efetiva e **de qualidade do** teletrabalho

\*\*\*\* \*ent\_1243 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*SemFilhos

score : 69.00

**falta de** convívio social com os colegas **de** trabalho **maior** necessidade **de** disciplina no cumprimento **de** horário **de** trabalho **maior** autocobrança em razão **do** aumento substancial **das** demandas processuais e enfretamento constante **de** imprevistos tecnológicos instabilidade **da** plataforma pje

\*\*\*\* \*ent\_281 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 69.00

**falta de contato** presencial com os colegas para tirar dúvidas **falta de socialização** dificuldade para às vezes realizar intimações **de** forma remota **sou** oficial **de** justiça melhorias nos meios **de contato** direto com a área **de** tecnologia **da** informação **da** instituição

\*\*\*\* \*ent\_125 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 68.00

ajuste **de** funções e **acompanhamento de resultados de** cada integrante **da** equipe **melhor** planejamento **de** atividades distribuição equitativa entre integrantes **acompanhamento de resultados de** forma individual pela chefia visando trocar ideia com cada integrante **de** forma personalizada

\*\*\*\* \*ent\_591 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 67.00

a **adequação de** acesso remoto principalmente com minha estação **de** trabalho e o estabelecimento **de** horários rígidos para execução **das** tarefas realização **de** reuniões quinzenais com metas **do** trabalho e verificação **do** estado emocional **dos** colegas **considerando** a gravidade e a extensão **do** momento que se vive

\*\*\*\* \*ent\_172 \*Gestor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 67.00

**custos de uma** internet **de qualidade** elevado **custo** com **energia** água materiais **de** expedientes e outros **falta de** ergonomia adequadas dificuldade **de** separar o tempo **de** trabalho com as necessidades pessoais domésticas e **de** lazer etc dar **maior** suporte técnico e **profissional** aos servidores colaboradores

\*\*\*\* \*ent\_1646 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*SemFilhos

score : 66.00

apenas **há** deficiência na divulgação e publicidade **dos** canais **de** comunicação **da** instituição em regime **de** teletrabalho **uma melhor** publicidade **dos** canais **de** comunicação **dos órgãos** e setores **da** instituição

\*\*\*\* \*ent\_1083 \*Gestor \*Masculino \*Solteiro \*Filhos

score : 66.00

**nenhuma** ao contrário e **uma ferramenta** eficaz inclusive para aumentar a produtividade **de** quem consegue trabalhar **dessa** forma além **disso** gera diminuição **de despesas qualidade de** vida e **do** meio ambiente flexibilizar as normas para realização **desse** tipo **de** trabalho

\*\*\*\* \*ent\_1080 \*Gestor \*Masculino \*Solteiro \*Filhos

score : 66.00

**nenhuma** ao contrário e **uma ferramenta** eficaz inclusive para aumentar a produtividade **de** quem consegue trabalhar **dessa** forma além **disso** gera diminuição **de despesas qualidade de** vida e **do** meio ambiente flexibilizar as normas para realização **desse** tipo **de** trabalho

\*\*\*\* \*ent\_910 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 66.00

**maior** liberdade e menor cobrança para escolha **do** horário **de** trabalho para **adequação dos** horários **de melhor** rendimento x práticas **de** exercício para **qualidade de** vida disponibilização pela organização **de** itens necessários como cadeira para escritório mouse e teclados externos para não usar o **do** laptop etc

\*\*\*\* \*ent\_1105 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 65.00

ambiente **de** trabalho adequado e as dificuldades pela tensão **da** pandemia disponibilização **de** mobiliário para atender as necessidades **de** ergonomia ajustes **de** rotina para redução **de** reuniões virtuais melhoria **das** métricas **de medição da** produtividade

\*\*\*\* \*ent\_98 \*Gestor \*Masculino \*Solteiro \*Filhos

score : 65.00

**falta de** local e equipamentos com boa ergonomia **falta de uma** boa **conexão de** internet **melhor** comunicação por parte **da** instituição facilitação **de** acesso a equipamentos **de** boa ergonomia e boa **conexão de** internet

\*\*\*\* \*ent\_54 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 65.00

las vezes necessito ir ao local **físico de** trabalho para realizar minhas funções pois **há** necessidade **de** outros documentos e **do uso da impressora** 2tenho **uma** filha pequena que requer atenção diminuir o **uso de** documentos **físicos** apresentar **uma** normal geral **de** teletrabalho **de** forma clara para todos os servidores

\*\*\*\* \*ent\_694 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 64.00

além **disso** o momento atual **de** colapso **do** sistema **de** saúde gerar grande stress e preocupação tornando difícil manter o foco em atividades **do** trabalho **uma** visão mais humanizada **do** momento vivido pelo país e como **ele** e capaz **de** afetar o emocional e **físico de uma** pessoa

\*\*\*\* \*ent\_1350 \*Gestor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 63.00

cada servidor acaba realizando **sua** jornada **de** trabalho em diferentes períodos **do** dia então **é** comum que você **seja** chamado fora **do** seu horário **de** trabalho para resolver problemas que estão dentro **do** horário **de** trabalho **de** outro servidor e isso fica mais grave quando se trata **de** servidores que fazem horários extremamente inadequados

\*\*\*\* \*ent\_1024 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 61.00

a parte social na verdade a gente sente **falta dos** colegas **das** reuniões **físicas** e até comemorativas dentro **de uma** razoabilidade **são** mais dificuldades interpessoais o trabalho em si está **sendo** realizado **de** forma eficiente dada a **quase** totalidade **das** funções **serem** possíveis **de** executá **las** a **distância**

\*\*\*\* \*ent\_892 \*Gestor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 61.00

garantir o mesmo nível **de** comprometimento **de** minha equipe **de** trabalho **melhor** a **qualidade da** vpn possibilidade **de** acessar todos os sistemas **do** o2 distribuir **melhor** o número **de** servidores **considerando** o trabalho executado por cada área



\*\*\*\* \*ent\_2092 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 60.00

o sajmp e mais lento ha **uma** dificuldade **maior de integração** com os setores administrativos **da** pgj aumentar a rapidez **do** sajmp em computadores fora **da** pgj disponibilizar relação atualizada **de contatos** com todos os **órgãos da** pgj não apenas **de** alguns

\*\*\*\* \*ent\_1989 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*SemFilhos

score : 60.00

**uma** ajuda para custear um ambiente doméstico que se assemelhasse ao ambiente **de** trabalho na organização entre **eles custo** a mais **de energia elétrica** em função **do uso do** computador **gasto** com ar condicionado acessórios para a realização **de** teleconferências tipo webcam microfone melhoria no acesso a **rede do** serviço

\*\*\*\* \*ent\_954 \*Gestor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 60.00

vejo **uma** carência **de** chamamento convocação obrigatório institucional a **cargo do** o6 **de** todos os servidores para **uma** capacitação reflexão acerca **das suas obrigações** como servidores públicos as notórias vantagens decorrentes **dessa** escolha nesse período **de** pandemia dando ênfase a responsabilidade **de** manter convivência harmônica e rotineira com os demais colegas

\*\*\*\* \*ent\_2054 \*Gestor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 59.00

manutenção **da** concentração e disciplina na realização **das** atividades a **disponibilidade de** equipamentos adequados excesso **de** cobrança por **resultados** ajuda **da** instituição para aquisição ou **disponibilidade de** equipamentos adequados para a realização **das** atividades **nova** compreensão sobre a cobrança por **resultados**

\*\*\*\* \*ent\_1726 \*Gestor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 59.00

todos estão bastante reativos o teletrabalho **deveria ser** usado apenas quando **houvesse uma ferramenta de medição de** métricas **de** produtividade eficaz e mais **ferramentas de** controle além **disso** não **deve ser** concedido a qualquer servidor

\*\*\*\* \*ent\_1891 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 58.00

**falta de** formação teórica **do** grupo e sobretudo **das** direções pedagógicas sobre método ensino remoto hoje **seria** importantíssima a **criação de** grupos **de** estudos com escopo no remoto em todos os campi **de** sorte a permitir a **socialização de** práticas com êxito

\*\*\*\* \*ent\_1292 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 58.00

limitação **da** jornada **de** trabalho e diminuição no cumprimento **de** diligências que envolvem entrega e ou recebimento **de** documentos **físicos** regulação **da** jornada com intervalos intrajornada eventual pagamento **de** hora extra ou formação **de** banco **de** horas

\*\*\*\* \*ent\_1237 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*SemFilhos

score : 58.00

mais atenção **dos** gestores aos excessos **de** cobrança limitação **de** horários **de** mensagens **de** cobrança ou pedidos **de** atividades por parte **dos** diretores e magistrados **maior** dedicação **de** alguns superiores que não respondem as dúvidas enviadas

\*\*\*\* \*ent\_1201 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*SemFilhos

score : 58.00

absolutamente tudo **do contato** com as supervisoras e concessionarias até as análises **de** pas podem e **devem ser** feitos através **do** sifama online a produtividade fica **melhor** a organização **dos** processos fica **melhor** a **medição do** desempenho fica **melhor** enfim e o caminho

\*\*\*\* \*ent\_1171 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 58.00

no início foi a ausência **de** reuniões com a equipe mas **de** um **modo** geral as dificuldades **do** teletrabalho **são** as mesmas **do** trabalho presencial problemas **de** ti gerenciamento **da** gestão e a **falta de uma** ação definitiva para implementar o trabalho remoto

\*\*\*\* \*ent\_1802 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 57.00

os sistemas **da rfb** não parecem **ser preparados algumas** vezes a sessão **de** alguns aplicativos caem após a troca **do ip da conexão de** internet local **sendo** necessário fechar todos os navegadores e reabri **los** o que quebra a linha **de** raciocínio

\*\*\*\* \*ent\_1630 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 57.00

**falta de estrutura** apoio extratrabalho em vista **da** necessidade **de** distanciamento **profissional de** serviços domésticos cuidados extras com as compras **de** mercado roupas restaurantes fechados em certos contextos ausência **de contato** social para desestressar redução **das** metas

\*\*\*\* \*ent\_1281 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 57.00

como dito na resposta anterior para **implementação do** teletrabalho e **de** suma importância **haver uma** delimitação **do** horário **do** expediente apesar **de** já existir outra coisa **de** suma importância e **uma** melhora no serviço **de** suporte já que

\*\*\*\* \*ent\_897 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 57.00

operacionalidade **dos** sistemas e **da rede de** acesso vpn alta **velocidade da** rnp **seja** melhorada ou desenvolvida **nova** plataforma **de** trabalho picc revisão **dos** protocolos e acessos operacionais aos sistemas ampliando as facilidades **de** consulta e permitindo resposta mais rápida ou ações proativas

\*\*\*\* \*ent\_523 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 57.00

um pouco **de** dispersão **da** equipe e **uma** certa perda **de** cultura organizacional aprimorar a **medição de** produtividade como no caso **do** fra e mapear as demais atividades **do órgão** para que possam **ser** convertidas em horas **de** produtividade

\*\*\*\* \*ent\_472 \*Gestor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 57.00

**falta da estrutura de qualidade** e quantidade **de** mão **de** obra **da** área meio fortificação em **qualidade** e quantidade **de** servidores **da** área meio

\*\*\*\* \*ent\_397 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 57.00

as vezes não se dão conta **de** que estou trabalhando e necessito **de** ausentar **do** convívio doméstico para tratar **de** questões **de** trabalho as condições atuais **são** ótimas quanto ao suporte e as **ferramentas de** trabalho talvez falte **uma ferramenta** para teleconferência entre os membros **do** gabinete ou mesmo para conversão interativa

\*\*\*\* \*ent\_862 \*Gestor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 56.00

organização **de** tempo equipe **de** trabalho sistema para **fiscalização de** produtividade e horas trabalhadas sistema operacional sempre com problemas **ferramenta de fiscalização de** tempo produtividade para **melhor** gestão **da** equipe

\*\*\*\* \*ent\_860 \*Gestor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 56.00

organização **de** tempo equipe **de** trabalho sistema para **fiscalização de** produtividade e horas trabalhadas sistema operacional sempre com problemas **ferramenta de fiscalização de** tempo produtividade para **melhor** gestão **da** equipe

\*\*\*\* \*ent\_839 \*Gestor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 56.00

organização **de** tempo equipe **de** trabalho sistema para **fiscalização de** produtividade e horas trabalhadas sistema operacional sempre com problemas **ferramenta de fiscalização de** tempo produtividade para **melhor** gestão **da** equipe

\*\*\*\* \*ent\_770 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 56.00

disputa familiar pelo **melhor** espaço **de** trabalho e a **utilização** compartilhada **da** internet verba para amortização **dos custos de energia elétrica** e pacote **de** dados **de** internet

\*\*\*\* \*ent\_251 \*Gestor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 56.00

a divisão **de** tarefas a delegação **de** responsabilidades e a cobrança **da** execução **do** serviço definição bem clara e objetiva **das** atividades **das** responsabilidades e **do** horário **de** trabalho

\*\*\*\* \*ent\_2036 \*Gestor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 55.00

não dispor **de** todos os recursos humanos tecnológicos e **redes profissionais disponíveis** no local **de** trabalho presencial existência no local **de** teletrabalho **de** internet rápida e confiável **infraestrutura** tecnológica robusta e acesso a todos os ambientes **de rede** e software **disponíveis** no local **de** trabalho presencial



## Anexo F – Segmentos de texto da Análise de Especificidades para participantes do gênero feminino

\*\*\*\* \*ent\_589 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 42.00

**conciliar** com **aulas online** das crianças **me adaptei muito bem** ao teletrabalho e gostaria **muito** que fosse efetivado apesar de **ter** muitas tarefas a realizar **meu** tempo rende por **não ter deslocamento** trânsito etc perdia mais de 2h e meia **me** deslocando

\*\*\*\* \*ent\_1649 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 41.00

**barulho** sistema do **o2** que as vezes **não** funciona dificultando a execução do **meu** trabalho como sofro de transtorno de ansiedade **isso** também as vezes **me** atrapalha pois **me sinto muito** vulnerável e acabo **me sentindo** impotente e frustrada **quando faço** algo de errado relacionado ao **meu** trabalho

\*\*\*\* \*ent\_2029 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 37.00

digo por experiência **própria quando** tudo começou **eu** rendia **muito** em teletrabalho lembro de **ter feito** muitas manifestações em curto espaço de tempo conseguia manter **meus horários achava** bom **porque tinha** mais tempo para **fazer** minhas coisas **não** perdia tempo com **deslocamento** por exemplo

\*\*\*\* \*ent\_1097 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 37.00

recentemente **tive filho** então **tem** sido **muito difícil conciliar** o **meu** trabalho e os cuidados com minha **filha ter** reuniões em **meu** setor pois **isso** facilitaria a **comunicação** e ajudaria no trabalho em equipe

\*\*\*\* \*ent\_99 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 35.00

**eu tenho** 2 bebês **pequenos não** estão na creche por causa da **pandemia eu** sou **secretaria de audiência não consigo me** concentrar na **audiência** mesmo que alguém esteja jovem eles pois choram gritam e **isso me** desconcentra

\*\*\*\* \*ent\_1043 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 34.00

ser uma mãe da **pandemia** e **muito difícil conciliar** todas as tarefas ao mesmo tempo com **essas** crianças all time em cima de **mim** muitas **demandas** a mais e **interrupções tenho** rendido **muito** pouco e **isso** e **muito** frustrante

\*\*\*\* \*ent\_1042 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 34.00

ser uma mãe da **pandemia** e **muito difícil conciliar** todas as tarefas ao mesmo tempo com **essas** crianças all time em cima de **mim** muitas **demandas** a mais e **interrupções tenho** rendido **muito** pouco e **isso** e **muito** frustrante

\*\*\*\* \*ent\_966 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*Filhos

score : 32.00

**filhos** dentro de **casa aulas online** uso de **celular** pessoal para **comunicação comunicações** fora do **horário** normal de expediente pouco contato com a chefia **imediate** aumento de tarefas sem **comunicação** previa **celular** institucional e determinação de **horário** para expediente

\*\*\*\* \*ent\_730 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 32.00

seguir a rotina em **casa filhas** marido às vezes **me fazem** sair do **meu** trabalho para trabalho doméstico **faz** parte mas **me** irrita esse está bom precisamos ir nos **adaptando** cada vez mais a situação e **essa temos** que nos **adaptar** no **momento**

\*\*\*\* \*ent\_248 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 32.00

o fato de **não ter** com quem deixar **meu filho** de 3 anos o que **me** atrapalha bastante na realização do **meu** trabalho gerando angústia e ansiedade afetou **muito** minha relação familiar mas num contexto normal com o **filho** na **escola** gosto do trabalho remoto **não** sei dizer

\*\*\*\* \*ent\_2029 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 31.00

mas com a situação piorando **sinto** que **não consigo produzir** mais como antes e **acho** que **isso** ocorreria mesmo em um contexto no qual **tivesse** que ir trabalhar presencialmente **não consigo produzir porque** fico ansiosa **não** durmo **bem** ou durmo demais fico triste preocupada

\*\*\*\* \*ent\_557 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 31.00

e manter a concentração no trabalho como **eu tenho filho pequeno** em **casa não consigo me** concentrar por **muito** tempo nas tarefas e **não tenho** controle sobre o tempo na atividade e acabo trabalhando o dia inteiro em tempos intermitentes

\*\*\*\* \*ent\_1473 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 30.00

**não tenho** nenhuma dificuldade no teletrabalho **me sinto bem** realizada e se puder continuar após a **pandemia eu** gostaria **muito não tenho** nenhuma sugestão para melhorar para **mim** está bom assim

\*\*\*\* \*ent\_1932 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 29.00

**me adaptei muito bem** ao teletrabalho e tranquilo você **tem** uma carga de trabalho a **cumprir** na semana e pronto **me** falta uma cadeira boa local para o trabalho **eu tenho** o problema está nas restrições de sair de **casa**

\*\*\*\* \*ent\_1941 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 28.00

os sistemas utilizados estão **muito** precários e **isso faz** com que **tenhamos** que ficar **muito** mais horas no trabalho do que **produzindo** de verdade trava demais cai demais e **isso** está **muito difícil** priorizar os sistemas de trabalho em especial o pje para que funcione direito

\*\*\*\* \*ent\_1914 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 28.00

l no ano passado **eu quis** antecipar as férias em função do desgaste **emocional** com a **pandemia** e a legislação **não** permitiu **não** haver algum tipo de flexibilização de carga horaria uma vez que agora **fazemos** também o serviço de **casa** os **horários** comerciais estão **muito** reduzidos e **não queremos** gerar aglomerações

\*\*\*\* \*ent\_1470 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 28.00

**não** houve uma preparação nem seria possível então **não tenho** moveis adequados e **não** adquiri **porque não** sei até **quando** vai durar **essa** situação se houver previsibilidade vou **me adaptar** a medição do trabalho ainda **tem** que melhorar

\*\*\*\* \*ent\_520 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 28.00

a produção no teletrabalho aumenta **muito porque não temos** o transtorno do **deslocamento** as cobranças aumentaram as reuniões e  **cursos online** aumentaram **muito acho** que estamos em busca de um equilíbrio oferecer apoio efetivo ao servidor ao invés de aumentar as cobranças

\*\*\*\* \*ent\_516 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 28.00

e **difícil conciliar** as **demandas** entre o serviço de **casa** cuidados com as crianças e o trabalho **isso quando** há fechamento das **escolas não tenho** sugestões a organização **me** oferece excelentes condições para realização do **meu** trabalho em **casa**

\*\*\*\* \*ent\_56 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 28.00

**conciliar** as **demandas** por **tantas** formas whatsapp teams e **mail** telefone **bem** como da equipe em que cada um define seu **horário** de trabalho **meu** tempo dedicado ao trabalho ficou **muito** mais ampliado e **tenho** dificuldade em **me** desligar

\*\*\*\* \*ent\_1437 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 27.00

no começo foi **bem difícil** a adaptação ao teletrabalho **porque** demorei a conseguir **fazer** uma configuração efetiva no **meu** computador mesmo com o **suporte** da equipe e da chefia **imediate** hoje com tudo configurado **tenho** prazer no teletrabalho já **me adaptei**

\*\*\*\* \*ent\_590 \*Gestor \*Feminino \*Solteiro \*Filhos

score : 27.00

**tenho 2 filhos pequenos** sou interrompida constantemente a **escola** está fechada e **não** posso contratar baba por risco de contaminação o que **me** gera **estresse** e **ter** que **fazer várias** coisas importantes ao mesmo tempo

\*\*\*\* \*ent\_62 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 27.00

no **meu caso** hoje **não** estou tendo dificuldades pois já **consigo ter** uma boa **comunicação tanto** com **meus** coordenadores quanto com os colegas de outra coordenação sendo através do teams telefone ou e **mail quando preciso** tirar dúvidas

\*\*\*\* \*ent\_1896 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 26.00

**não tenho** nenhuma dificuldade na realização do teletrabalho durante esse período de **pandemia muito** pelo contrário **me sinto** totalmente protegida e segura realizando as minhas atribuições profissionais em **casa** com toda a segurança que devemos **ter** nesse **momento** pandêmico

\*\*\*\* \*ent\_1418 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 26.00

**não ter** ajuda de ninguém em problemas de informática **ter** que conversar fora do **horário** de trabalho sobre ele **ter** juntado delegacias e **não ter** padrão e nem **comunicação não ter** colegas para conversar

\*\*\*\* \*ent\_620 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 26.00

**tem** servidores com **filhos pequenos** que interrompem atrapalham **muito** outros servidores **têm** mais tranquilidade outros **tiveram** que acumular outras funções por causa da **pandemia** as mães deveriam dar certa atenção pois é injusto exigir a mesma coisa de servidores sem **filhos**

\*\*\*\* \*ent\_111 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 26.00

ausência de **aulas** presenciais para **filhos tenho** que **me** desdobrar no acompanhamento das **aulas** e trabalho teletrabalho extraordinário e **bem** diferente do que será o ordinário pois as demais atividades estarão em normalidade sugiro  **cursos e orientações** para as chefias quanto aos limites para contato com os servidores **horários** e metas razoáveis

\*\*\*\* \*ent\_597 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 25.00

**conciliar** a realização do **meu** trabalho com a assistência que **preciso** dar a minha família durante a **pandemia** e a necessidade de **me** manter forte emocionalmente para dar **suporte** a **meus filhos** neste **momento** tão delicado

\*\*\*\* \*ent\_07 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 25.00

**conciliar** o teletrabalho com as **aulas online** dos **filhos** o **suporte** da equipe de informática ti da o1 e péssimo o **suporte** da equipe de informática ti **tem** que melhorar **muito**

\*\*\*\* \*ent\_1477 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 24.00

trabalhos que geram relatórios que demandam tempo de pesquisa são **difíceis** de metrificar deveria ser cobrado apenas o tempo de efetivo trabalho as métricas acabam sendo **muito** subjetivas e a **mim** gera **estresse porque** as vezes **preciso** de **muito** tempo de pesquisas para gerar um relatório **não** tão grande

\*\*\*\* \*ent\_1301 \*Gestor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 24.00

na minha **casa** e sempre cheia com **meus** irmãos e pais **querendo** sempre atenção e a ansiedade e depressão causada pela **pandemia tem me** tirado a alegria com a qual **eu** sempre trabalhei disponibilização de equipamentos e um **suporte emocional** seria bom

\*\*\*\* \*ent\_524 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 24.00

fixar **horário tenho** quatro **filhos** em **aula online** o trabalho **me** exige bastante **queria quando** puder **horário** híbrido

\*\*\*\* \*ent\_418 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 24.00

**conciliar** a atenção no trabalho e nos **meus filhos** que por serem **pequenos** 2 e 4 anos ainda **me** demandam **muito** como estamos trabalhando atualmente entendo que está eficaz **não** tendo nenhuma sugestão de melhoria no **momento**

\*\*\*\* \*ent\_99 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 24.00

**isso me** deixa extremamente tensa nem sempre os equipamentos funcionam perfeitamente **não tenho** moveis ergonômicos para ficar horas numa **audiência não tenho** condições financeiras de mudar tudo moveis computador internet fone de ouvido etc **muito** estressante

\*\*\*\* \*ent\_1601 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 23.00

manter uma rotina saudável e adequada de trabalho pois no **momento** também estou **passando** por problemas **emocionais** que **me** dificultam **muito não** sei dizer no **momento acho** que o maior problema está comigo mesmo e estou tentando cuidar disso

\*\*\*\* \*ent\_1582 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 23.00

acordar cedo tirar o pijama **ter** uma **agenda** com metas de trabalho para o dia **ter** um local dentro de **casa** específico para desempenhar a função e **cumprir** com o **horário** de trabalho está dando **muito** certo **essa** rotina para **mim**

\*\*\*\* \*ent\_1574 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 23.00

não tem como fazer um trabalho 100 por cento porque a comunicação não é a mesma o aplicativo não funciona cai toda hora isso e bastante frustrante mais comunicação

\*\*\*\* \*ent\_1532 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 23.00

acordar cedo tirar o pijama ter uma agenda com metas de trabalho para o dia ter um local dentro de casa específico para desempenhar a função e cumprir com o horário de trabalho está dando muito certo essa rotina para mim

\*\*\*\* \*ent\_980 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 23.00

internet que tenho não é suficiente e cai o tempo todo não tenho impressora não tenho scanner apesar de estar em teletrabalho compulsório sou chamada para atender demandas presenciais no o3 não nunca implementar o teletrabalho educação pública gratuita e presencial para ser de qualidade

\*\*\*\* \*ent\_961 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 23.00

sinto que a demanda é igual para todos não levando em conta o desempenho de forma que fico pressionada a vencer a demanda fico me cobrando para vencer a demanda embora tenho consciência que meu desempenho e bom e faço as coisas com atenção e capricho estas 2 perguntas são complicadas

\*\*\*\* \*ent\_855 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 23.00

no meu caso a chefia imediata não respeita horários para fazer cobranças as cobranças são feitas diuturnamente aumentou em 500percentual ou mais as metas de trabalho e não há um retorno positivo do que fazemos quanto mais se produz mais se é cobrado

\*\*\*\* \*ent\_228 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 23.00

a principal dificuldade tem sido a comunicação nem todos estão disponíveis nem todos os meios de comunicação podem ser usados quando necessitamos de alguma orientação e apoio existe uma morosidade na comunicação apesar de existir vários meios de comunicação

\*\*\*\* \*ent\_1165 \*Gestor \*Feminino \*Solteiro \*Filhos

score : 22.00

o acesso remoto entre o meu órgão e muito lento mas tenho como acessar tudo que preciso sem acessar remotamente o meu computador a plataforma utilizada para reuniões rnp tem muitas limitações melhoria do acesso remoto tornaria mais ágil meu trabalho

\*\*\*\* \*ent\_825 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 22.00

a questão psicológica de lidar com o medo da doença por ter filhos praticamente bebês não consigo realizar o teletrabalho com eles em casa e minha mãe cuida deles para mim o maior stress e ter que tirá los de casa

\*\*\*\* \*ent\_691 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 22.00

o teams se tornou um tormento na minha vida trabalho mais horas em teletrabalho e não me sinto satisfeita com a minha produtividade porque sou interrompida a todo momento as pessoas têm que aprender a controlar a ansiedade de respostas imediatas

\*\*\*\* \*ent\_364 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 22.00

em meu caso a maior dificuldade e manter as metas com filho pequeno em casa sem escola não tenho queixas com relação ao teletrabalho em si a organização deve nacionalizar a parte de tecnologia e gestão de pessoas

\*\*\*\* \*ent\_238 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 22.00

me adaptei rapidamente ao teletrabalho pela primeira vez me identifico e me sinto realizada nas atividades que estou desenvolvendo além de uma grande melhora na minha qualidade de vida internet e suporte técnico

\*\*\*\* \*ent\_228 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 22.00

e existe um estresse na comunicação eu sinceramente não sei o que pode ser feito para melhorar acho que as pessoas precisariam estar disponíveis para o atendimento comunicação durante o expediente seja qual for o meio de comunicação

\*\*\*\* \*ent\_1806 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

## Anexo G – Segmentos de texto da Análise de Especificidades para participantes com cargo de gestão (gestores)

\*\*\*\* \*ent\_1350 \*Gestor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 23.80

cada **servidor** acaba realizando sua jornada de trabalho em diferentes períodos do dia então é comum que você seja **chamado** fora do seu **horário** de trabalho para resolver problemas que estão dentro do **horário** de trabalho de outro **servidor** e isso fica mais grave quando **se** trata de **servidores** que fazem **horários** extremamente inadequados

\*\*\*\* \*ent\_608 \*Gestor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 22.64

**excesso** de **reuniões** dificuldade para contatar colegas falta de inúmeras **definições** de gestão cobranças em **excesso** distribuição quantitativa e qualitativa de **servidores** nas **equipes** sem critérios técnicos com aumento significativo da carga de trabalho

\*\*\*\* \*ent\_1350 \*Gestor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 22.39

1 **definição** de estruturas de **horário** para que a separação entre jornada de trabalho e momentos de descanso seja clara não é necessário que todos façam o mesmo **horário** mas que todos estejam cientes dos **horários** dos demais e **se organizem** para que a comunicação ocorra somente nas interseções

\*\*\*\* \*ent\_1683 \*Gestor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 21.38

**organizar** os **horários** e a quantidade excessiva de **demandas** a comunicação entre os membros da **equipe** grande quantidade de **reuniões** atrapalhando a **produtividade reuniões** mais enxutas e menos frequentes melhor organização do trabalho

\*\*\*\* \*ent\_1315 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 20.50

**pessoas** chamando fora do **horário** de trabalho estipulado **organizar horários** para que as **pessoas** lhe chamem em **horário** de descanso

\*\*\*\* \*ent\_682 \*Gestor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 17.97

algumas vezes e difícil conciliar o trabalho com as **demandas** de casa há dificuldade em **estabelecer** um **horário** máximo de trabalho muitas vezes extrapolando o **horário** que **se** dedicava na repartição não há sugestões temos boas ferramentas de trabalho e de avaliação de **produtividade**

\*\*\*\* \*ent\_869 \*Gestor \*Feminino \*Solteiro \*Filhos

score : 17.76

gerenciar a **equipe** fazer com que as **pessoas se** sintam acolhidas e importantes como participo de muitas **reuniões** tendo a não querer fazer **reuniões** com a minha **equipe** e resolver as questões um a um

\*\*\*\* \*ent\_1788 \*Gestor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 17.54

o **excesso** de trabalho e o **excesso** de cobranças o órgão para de achar que **se** não cobrar o trabalho os **servidores** vão **se** acomodar e preciso confiar no trabalho dos **servidores** pois somos responsáveis e sabemos o nosso papel

\*\*\*\* \*ent\_1229 \*Gestor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 17.36

conseguir dividir o seu dia de forma que fique bem **definido** qual é o seu **horário** de trabalho e qual é o **horário** de lazer descanso manter formas efetivas de **se** avaliar a **produtividade** do **servidor**

\*\*\*\* \*ent\_362 \*Gestor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 17.34

**excesso** de **reuniões** melhor planejamento de atividades e **reuniões** que **envolvem** muitas **equipes**

\*\*\*\* \*ent\_1487 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 16.73

a percepção e de que algumas **reuniões** ou **chamadas** servem exclusivamente para verificar **se** o **servidor** está conectado estabelecimento de agenda previa para **reuniões** e organização de pautas para tornar as **reuniões** mais objetivas e não prejudicar os demais aspectos de trabalho e pessoais

\*\*\*\* \*ent\_1432 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 16.33

**excesso** de **reuniões** virtuais **pessoas** que não abrem a câmera em **reuniões** virtuais capacitação das **pessoas** para a modalidade remota ferramentas sistemas gestão do tempo agenda de atividades

\*\*\*\* \*ent\_155 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 16.17

conciliar as atividades domésticas cuidado com filhos pequenos com as atividades profissionais conseguir separar os **horários** das atividades as **reuniões** ocorrem em vários **horários** do dia o que impossibilita o cumprimento de uma jornada fixa sinto que trabalho o dia todo as vezes padronização de **horário** de trabalho

\*\*\*\* \*ent\_990 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 15.40

colegas de trabalho que não respeitam o **horário** normal de trabalho 8 h diárias e nos chamam no período noturno e final de semana ter um normativo com o **horário** de trabalho aonde as **chamadas** foram desse **horário** seria só pra coisas urgentes e inadiáveis

\*\*\*\* \*ent\_333 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 15.29

já fiz uma pergunta no teams que a colega só visualizou e respondeu no dia seguinte regras definidas de **horário** principalmente para **garantir horário** livre no almoço a encerrar as atividades as 18h controle do número de **reuniões** toda hora tem uma

\*\*\*\* \*ent\_1487 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 15.21

outra dificuldade e o **horário** agendado para **reuniões** longas geralmente vão das 16 horas até as 18 horas ou mais interferindo no **horário** de descanso junto a família quando o trabalho era presencial essas **reuniões** erma mais bem planejadas e não causavam esse desvio

\*\*\*\* \*ent\_1020 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 15.00

falta de local apropriado no meu apartamento ausência da **equipe** de trabalho para trocar ideias dificuldade para consulta de processos físicos estabelecimento de agenda **horário** com a **equipe** instalação de programa nos computadores opcional e com possibilidade de programação de **horário** com sugestão de alongamentos rápidos para serem feitos em casa

\*\*\*\* \*ent\_1780 \*Gestor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 14.36

acho que é saber **definir** qual é o seu **horário** de trabalho me vejo muitas vezes trabalhando até mais tarde do que geralmente trabalhava antes da pandemia formas efetivas de avaliar a **produtividade** do **servidor** para **garantir** que ele esteja sendo produtivo enquanto realiza o trabalho remoto

\*\*\*\* \*ent\_1620 \*Gestor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 13.84

a comunicação não flui as **equipes** não **se** comunicam apesar de todo o esforço do **gestor** em disponibilizar orientações documentos modelos **estabelecer** combinados com a **equipe** e poucos cumprem os combinados

\*\*\*\* \*ent\_1345 \*Gestor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 13.79

a falta de integração e perda de agilidade em resolver questões que buscamos com o colega da sala ao lado **definir** conduta do **servidor** de estar **disponível** online no **horário definido** de trabalho

\*\*\*\* \*ent\_1620 \*Gestor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 13.78

nstrumentalizar os **gestores** das áreas administrativas para que consigam **estabelecer** metas e cobrá las e que sejam empoderados para instaurarem processos administrativos disciplinares em relação aos **servidores** que não cumprem suas atividades sobrecarregando outros **servidores** ou que não tenham interesse em **se adaptar** à nova realidade que nós e colocada

\*\*\*\* \*ent\_978 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 13.78

**definir** um **horário** para parar de trabalhar normalmente trabalho sob **demandas** muitas vezes ultrapassando o meu **horário** fornecimento de ferramentas de trabalho como linha de internet aparelho celular plano de celular além da disponibilização de câmeras

\*\*\*\* \*ent\_1350 \*Gestor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 13.48

psicologicamente a sensação e de que sempre há algo pendente e até que seja resolvido a culpa e sua no lado oposto muitas vezes e impossível contatar um **servidor** durante o **horário** que ele estaria **disponível se** estivesse no regime de trabalho presencial atrasando **demandas**

\*\*\*\* \*ent\_304 \*Gestor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 13.46

a disciplina dentro de casa para separar os **horários** exclusivos para o trabalho sem risco de misturar sua rotina **definição** de **horários** em que todos estejam obrigatoriamente comunicáveis

\*\*\*\* \*ent\_1514 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos



score : 13.39

falta de respeito no que **se** refere ao **horário** de trabalho respeito ao **horário** de trabalho disponibilização de celular institucional para os **gestores** não terem que utilizar seu celular pessoal

\*\*\*\* \*ent\_573 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 13.23

falta de contato com **peessoas** número de trabalho que aumentou passo muito tempo ligada em celular teams e mail uma **definição** clara de metas e aumento de **peessoas** para ajudar na **equipe**

\*\*\*\* \*ent\_1726 \*Gestor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 12.93

trabalha **se** muito mais pois as solicitações não terminam quando acaba o expediente os **servidores** hoje entram em contato a todo momento utilizando as ferramentas online **disponíveis** antes os contatos limitavam **se** ao **horário** do expediente

\*\*\*\* \*ent\_1940 \*Gestor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 12.91

a redução da quantidade de plataformas para o registro de informação destinadas aos integrantes da **equipe** a padronização dos procedimentos a **definição** clara das atribuições e a concentração em um só **gestor** dos comandos dirigidos a cada **servidor**

\*\*\*\* \*ent\_83 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 12.77

orientações claras quanto a priorização de tarefas **excesso** de **reuniões** que não tem relação direta com o trabalho que desenvolvo e nas quais minha participação não seria necessária **definições** claras quanto ao uso das ferramentas de interação

\*\*\*\* \*ent\_1909 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 12.75

fornecimento de um pje mais veloz controle de **horário** de trabalho para que o **servidor** não fique o dia inteiro a disposição e possa trabalhar somente no **horário** acordado disponibilidade para o **servidor** pegar moveis mesas e cadeiras que o ajudem a não ter problemas de postura no teletrabalho

\*\*\*\* \*ent\_56 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 12.72

conciliar as **demandas** por tantas formas whatsapp teams e mail telefone bem como da **equipe** em que cada um **define** seu **horário** de trabalho meu tempo dedicado ao trabalho ficou muito mais ampliado e tenho dificuldade em me desligar

\*\*\*\* \*ent\_1487 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 12.71

orientação dos **gestores** para trabalhar com a **produtividade** do **servidor** e melhoria na comunicação evitando **reuniões** e **chamadas** desnecessárias

\*\*\*\* \*ent\_1450 \*Gestor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 12.63

a chefia não leva em conta que o teletrabalho gera trabalho fora do **horário** comercial e ainda que precisamos ter flexibilidade no **horário** para termos motivação e **produtividade** 1 valorização do trabalho remoto e campanhas de conscientização da chefia sobre os avanços e a **produtividade** no trabalho remoto

\*\*\*\* \*ent\_1821 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 12.53

as extensas **reuniões** online as **peessoas** pararam de escrever e mails as **reuniões** são longas e improdutivas diminuição das **reuniões** online objetividade nas orientações via e mail

\*\*\*\* \*ent\_202 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 12.45

a comunicação efetiva entre toda a **equipe** e várias **reuniões** para resolver pequenos problemas **estabelecer** agendas de **reuniões**

\*\*\*\* \*ent\_884 \*Gestor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 12.30

dificuldade em ter limite no **horário** de trabalho e maior dificuldade de comunicação com a **equipe** em algumas situações estabelecimento de regras claras pela administração a fim de que **gestores** e **servidores** tenham segurança para trabalhar tomar decisões

\*\*\*\* \*ent\_925 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 12.03

tenho duas sugestões 1 trabalho na gestão de **peessoas** então não e fácil **estabelecer** metas pois o nosso trabalho **se** dá muito pela **demandas** dos **servidores** ou do próprio ministério ou de órgãos externos

\*\*\*\* \*ent\_1487 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 11.90

já tive vários casos em que o **gestor** da unidade marca **reuniões** ou faz **chamadas** para assuntos que poderiam ser respondidos por e-mail durante período de treinamento previamente comunicado como a plataforma para **reunião** e para o treinamento são as mesmas acabasse tendo prejuízos nesse sentido

\*\*\*\* \*ent\_582 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 11.78

internet lenta falta de coesão da **equipe** acúmulo de tarefas domésticas e cuidado com os filhos em aulas online muitas atividades a serem realizadas no que seria o **horário** de trabalho e depois avanço o **horário** de trabalho para o período noturno as vezes madrugada para finalizar tarefas com prazos

\*\*\*\* \*ent\_384 \*Gestor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 11.73

dificuldades estruturais internet computador mesa e cadeira também quanto ao cumprimento do **horário** normalmente muito mais que a jornada habitual **definição** de instruções que possam **definir** regras de trabalho

\*\*\*\* \*ent\_1388 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 11.67

**estabelecer** limites de **horário** aos **gestores** e colegas entre o trabalho e a vida pessoal aos **servidores** que trabalham mais efetivamente com atendimento ao público interno ou externo poderia ser concedido um aparelho celular funcional

\*\*\*\* \*ent\_1688 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 11.39

**excesso** de controle de **produtividade** e falta de confiabilidade nas entregas dos **servidores** capacitação dos **gestores** em soft skills

\*\*\*\* \*ent\_449 \*Gestor \*Masculino \*Solteiro \*Filhos

score : 11.24

concentração e **horário** regular respeito aos **horários** de encaminhamento de **demandas**

\*\*\*\* \*ent\_50 \*Gestor \*Feminino \*Solteiro \*Filhos

score : 11.15

acesso remoto ao diretório da ur contactar alguns colegas que não fazem uso do **horário** convencional de trabalho melhorar o acesso remoto dos sistemas da oi **estabelecer horário** núcleo

\*\*\*\* \*ent\_56 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 11.12

acrescento ainda que por vezes a comunicação escrita não fica tão clara o que gera retrabalho **definir horário** núcleo e **horário** limite

\*\*\*\* \*ent\_1620 \*Gestor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 11.04

o problema não são os procedimentos ou a dinâmica de trabalho e sim as **pessoas** que não **se** comprometem não **se** responsabilizam não **se** motivam não querem nada com nada o que estão para **se** aposentar

\*\*\*\* \*ent\_925 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 11.04

mas há que **se** considerar que não é necessário **estabelecer** metas para **se** auferir um bom trabalho realizado pois **se** o **servidor** ou o ministério ou o agente externo demandar e não for atendido certamente o demandante reclamara a instância superior

\*\*\*\* \*ent\_925 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 11.01

há várias ferramentas que são capazes de **garantir** uma comunicação eficaz entre os chefes e os **servidores** e **garantir** que saibamos **se** o trabalho está sendo feito ou não e de que forma ha ferramentas de controle e possível

\*\*\*\* \*ent\_435 \*Gestor \*Feminino \*Solteiro \*Filhos

score : 10.97

no início foi um desafio acostumar **se** a ficar em casa e trabalhar remotamente mas agora estou bem tranquila **organizei** meus **horários** e a **produtividade** aumentou consideravelmente além de me sentir a chefia mais próxima e colaborativa

\*\*\*\* \*ent\_1997 \*Gestor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 10.93

muitas **reuniões** sem necessidade estabelecimento de **horários** de trabalho a



## Anexo H – Segmentos de texto da Análise de Especificidades para participantes sem cargo de gestão (não gestores)

\*\*\*\* \*ent\_676 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 16.46

não tenho **nenhuma dificuldade nenhuma** sugestão **está** funcionando como se **estivesse** no presencial

\*\*\*\* \*ent\_1123 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 15.71

acho que a **dificuldade** e lidar com toda a carga emocional que a pandemia **está** nos causando mas não vejo como uma **dificuldade** na realização do teletrabalho mas sim uma **dificuldade** de conviver com essa atualidade surreal a que **estamos** expostos

\*\*\*\* \*ent\_92 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 14.55

quase **nenhuma** as poucas **dificuldades** encontradas **estão** relacionadas ao meu mobiliário a disponibilidade dos equipamentos e mobiliário para os servidores já que não serão usados e que **está** havendo economia com outros gastos por **parte** da administração pública

\*\*\*\* \*ent\_1473 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 14.16

não tenho **nenhuma dificuldade** no teletrabalho me sinto bem realizada e se puder continuar após a pandemia eu gostaria muito não tenho **nenhuma** sugestão para melhorar para mim **está** bom assim

\*\*\*\* \*ent\_1798 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 13.27

além disso tem a **dificuldade** de manter se isolado durante o período de trabalho toda hora entra alguém e a **dificuldade** de resolver os problemas sozinhas principalmente a **parte** de informática que tenho mais **dificuldade**

\*\*\*\* \*ent\_1815 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*SemFilhos

score : 12.38

não há em específico **nenhuma dificuldade** diferentemente do presencial do jeito que **está está** bom

\*\*\*\* \*ent\_1486 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 12.38

**nenhuma dificuldade** estabelecer metas de produtividade e prazos para realização das tarefas isso evita cobranças desnecessárias possibilita que as chefias saibam o que seus subordinados **estão** produzindo e os servidores teriam a certeza de que **estão** cumprindo com seus deveres e obrigações

\*\*\*\* \*ent\_1652 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 12.25

com relação ao teletrabalho **nenhuma dificuldade** da minha **parte** só vi ganhos porém verifiquei que alguns servidores principalmente os que haviam entrado no setor pouco antes de começar a pandemia ficaram muito perdidos na execução de suas atividades pois ainda não **estavam** 100percentual familiarizados com a execução dos serviços

\*\*\*\* \*ent\_1537 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 12.23

**nenhuma** consigo realizar o teletrabalho sem **nenhum** problema **nenhum**

\*\*\*\* \*ent\_1563 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 11.85

como estagiária não tenho tido **nenhuma dificuldade** não tenho sugestões consigo fazer tudo que preciso sem **nenhum** problema

\*\*\*\* \*ent\_994 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 11.85

não identifiquei **nenhuma dificuldade nenhuma** sugestão

\*\*\*\* \*ent\_2061 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 11.48

falando por mim não tive **nenhum** tipo de **dificuldade** quanto às minhas atribuições não há o que crescer todas as demandas vêm sendo atendidas sem qualquer tipo de **dificuldade**

\*\*\*\* \*ent\_484 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 10.80

não vejo **dificuldades** só benefícios manter cada vez melhor o apoio do **suporte** tecnológico do tribunal nesse momento e esse **suporte está** ótimo

\*\*\*\* \*ent\_353 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 10.61

uma **dificuldade** e manter permanentemente a chefia e os demais superiores informados conscientes de que se **está** efetivamente exercendo o trabalho que se **está** na ativa mesmo **estando** remotamente

\*\*\*\* \*ent\_718 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 10.57

a **dificuldade está** mais relacionada a **parte** técnica quedas de sistema o feedback via whatsapp dos colegas e outras ferramentas da intranet dão ótimo **suporte** diminuir o impacto com os gastos de internet arcados pelo servidor

\*\*\*\* \*ent\_1024 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 10.46

a **parte social** na verdade a gente sente falta dos colegas das reuniões físicas e até comemorativas dentro de uma razoabilidade são mais **dificuldades** interpessoais o trabalho em si **está** sendo realizado de forma eficiente dada a quase totalidade das funções serem possíveis de executá las a distância

\*\*\*\* \*ent\_1687 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 10.34

não vejo **dificuldades** a assistência por **parte** do meu supervisor e clara e efetiva consigo desempenhar as minhas funções de forma eficaz e pro ativamente acredito que a direção da modalidade de teletrabalho na organização pela qual eu faço **parte está** em ótimo gerenciamento

\*\*\*\* \*ent\_2108 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 10.18

não tenho **nenhuma dificuldades** qual tenho algum problema logo consigo resolver com a minha equipe de trabalho ou **suporte** do o2

\*\*\*\* \*ent\_1957 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 10.18

até o presente momento não encontrei **nenhuma dificuldade** meu órgão presta um excelente **suporte** nada a sugerir

\*\*\*\* \*ent\_1860 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*SemFilhos

score : 10.08

não tenho **nenhuma dificuldade** na realização do teletrabalho durante a pandemia para mim já **está** tudo ótimo

\*\*\*\* \*ent\_1659 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 10.08

**nenhuma dificuldade está** tudo tranquilo

\*\*\*\* \*ent\_1590 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 10.08

**nenhuma** não tenho **dificuldades** ao realizar o teletrabalho no momento **está** tudo ótimo não tenho nada do que reclamar me adaptei super bem e rápido quanto a organização do teletrabalho

\*\*\*\* \*ent\_1589 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 10.08

**nenhuma** não tenho **dificuldades** ao realizar o teletrabalho no momento **está** tudo ótimo não tenho nada do que reclamar me adaptei super bem e rápido quanto a organização do teletrabalho

\*\*\*\* \*ent\_1588 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 10.08

**nenhuma** não tenho **dificuldades** ao realizar o teletrabalho no momento **está** tudo ótimo não tenho nada do que reclamar me adaptei super bem e rápido quanto a organização do teletrabalho

\*\*\*\* \*ent\_911 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 10.08

não tenho tido **nenhuma dificuldade** para realizar minhas atividades de teletrabalho **estou** trabalhando em casa com equipamento da o5 sinto falta da câmera e do microfone quando tenho reuniões preciso utilizar outro equipamento o que dificulta

\*\*\*\* \*ent\_221 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 9.70

minha maior **dificuldade** e para delimitar o tempo do trabalho e como se no teletrabalho precisasse **estar** disponível 24 horas por dia então sinto **dificuldade** em conciliar o tempo do trabalho cuidados com a casa

\*\*\*\* \*ent\_1353 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 9.68

**dificuldade** de comunicação e de manter relações **sociais** com a equipe problemas técnicos com internet e mobiliário para a realização do trabalho **dificuldade** de concentração com muitas interferências mesmo no local mais tranquilo adaptação de horários

\*\*\*\* \*ent\_1101 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*Filhos

score : 9.08

além disso as preocupações e sentimentos de angústia fazem **parte** do que **estamos** vivendo temos pessoas adoecendo e morrendo nos também corremos este risco e **estamos** sendo cobrados como se nada **estivesse** acontecendo tentando provar que merecemos nossos salários por ter igual ou maior produção

\*\*\*\* \*ent\_1911 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 8.68

**nenhuma** só vejo pontos positivos **estou** plenamente adequado ao teletrabalho na forma como **está**

\*\*\*\* \*ent\_679 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 8.68

**nenhuma** a forma como **está** sendo conduzido o teletrabalho em minha organização **está** excelente e espero seja implantado de forma definitiva

\*\*\*\* \*ent\_564 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*Filhos

score : 8.68

**nenhuma** acontece de a internet cair ou **está** fraca com o desenvolvimento das tecnologias da informação e a introdução das telecomunicações nas relações de trabalho o teletrabalho ganha cada vez mais espaço muito interessante para quem **está** em teletrabalho

\*\*\*\* \*ent\_418 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 8.68

conciliar a atenção no trabalho e nos meus filhos que por serem pequenos 2 e 4 anos ainda me demandam muito como **estamos** trabalhando atualmente entendo que **está** eficaz não tendo **nenhuma** sugestão de melhoria no momento

\*\*\*\* \*ent\_2011 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 8.40

enfim a **dificuldade** maior **está** na falta de **suporte** do órgão e de acolhimento para suprir necessidades de trabalho e pessoais

\*\*\*\* \*ent\_1899 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 8.40

e diante do contexto de imposição do teletrabalho em razão da pandemia oferecer mais **suporte** aos colegas que **estão** com **dificuldades** em lidar com esse novo contexto sobretudo aqueles que tem perfil para o trabalho presencial

\*\*\*\* \*ent\_1799 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 8.31

**dificuldade** em se desligar totalmente do trabalho as pessoas da minha família acham que por **estar** em casa não **estou** trabalhando e devo dar atenção coisas que poderiam ser resolvidas por e mail agora viram reuniões ao vivo

\*\*\*\* \*ent\_1705 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*SemFilhos

score : 8.31

**estou** tentando aprender tudo a distância pois logo que começou o trabalho remoto fui trabalhar num novo setor então para mim a **dificuldade** **está** sendo muito grande pois são novos sistemas novos aplicativos novas rotinas

\*\*\*\* \*ent\_1257 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 8.31

não encontro **dificuldades** durante a realização do teletrabalho vejo um ponto positivo trabalhar e **estar** com meus familiares cuidando e **estando** mais próximo visto que o meu trabalho e em outro município e preciso passar a semana na comarca

\*\*\*\* \*ent\_923 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 8.31

a **dificuldade** e a própria pandemia sinto me triste com o desemprego a fome e as mortes no brasil enquanto **estou** comendo e recebendo meu salário muitos **estão** passando fome e necessidade

\*\*\*\* \*ent\_684 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 8.29

mais **dificuldade** de concentração por **estar** menos relaxado causado pelo distanciamento **social** melhor controle no cumprimento das metas

\*\*\*\* \*ent\_625 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 8.17

as **dificuldades** encontradas foram com as mudanças na **parte** da tecnologia com os novos sistemas ainda **estou** aprendendo a cada dia treinamento quanto as mudanças tecnológicas dos sistemas

\*\*\*\* \*ent\_235 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 8.17

o isolamento não **estar** no ambiente de trabalho juntamente com os demais colegas **dificuldades** de realizar trabalhos que demandem a participação de outros colegas que ficam off grande **parte** do tempo

\*\*\*\* \*ent\_221 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 8.17

na verdade as tarefas acabam se sobrepondo e **estou** com **dificuldades** de me organizar também mentalmente para conseguir dar conta de tudo ao mesmo tempo por **parte** da instituição acredito que tem funcionado bem

\*\*\*\* \*ent\_1538 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 8.15

**nenhuma nenhuma**

\*\*\*\* \*ent\_1494 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 8.15

**nenhuma nenhuma**

\*\*\*\* \*ent\_1263 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 8.15

**nenhuma nenhuma**

\*\*\*\* \*ent\_998 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*Filhos

score : 8.15

**nenhuma nenhuma**

\*\*\*\* \*ent\_853 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 8.15

**nenhuma nenhuma**

\*\*\*\* \*ent\_746 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 8.15

**nenhuma nenhuma**

\*\*\*\* \*ent\_698 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*Filhos

score : 8.15

**nenhuma nenhuma**

\*\*\*\* \*ent\_660 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*Filhos

score : 8.15

**nenhuma** conseguimos superar todos os desafios ademais minha equipe de trabalho já era virtual antes da pandemia e não tenho **nenhuma** necessidade de comparecer a repartição para realizar o meu trabalho

## Anexo I – Segmentos de texto da Análise de Especificidades para participantes casados(as)

\*\*\*\* \*ent\_944 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 23.39

local e equipamentos moveis inadequados **conciliar** o trabalho com a atenção ao **filho** principalmente no que diz respeito as **aulas** a **distância** aumento das atividades **domésticas** já que tem pessoas em **casa** o tempo todo

\*\*\*\* \*ent\_1097 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 21.24

recentemente tive **filho** então tem sido muito difícil **conciliar** o meu trabalho e os cuidados com minha **filha** ter reuniões em meu setor pois isso facilitaria a comunicação e ajudaria no trabalho em equipe

\*\*\*\* \*ent\_224 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 21.24

talvez a qualidade da internet **conciliar** as tarefas **domésticas** e educação das **crianças** ao mesmo tempo do teletrabalho para quem é solteiro ou é casal sem **filhos** o teletrabalho e maravilhoso criação de procedimentos menos burocráticos

\*\*\*\* \*ent\_516 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 21.15

e difícil **conciliar** as demandas entre o serviço de **casa** cuidados com as **crianças** e o trabalho isso quando há fechamento das **escolas** não tenho **sugestões** a organização me oferece excelentes condições para realização do meu trabalho em **casa**

\*\*\*\* \*ent\_248 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 20.83

o fato de não ter com quem deixar meu **filho** de 3 **anos** o que me atrapalha bastante na realização do meu trabalho gerando angústia e ansiedade afetou muito minha relação familiar mas num contexto normal com o **filho** na **escola** gosto do trabalho remoto não sei dizer

\*\*\*\* \*ent\_744 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 20.31

**conciliar** trabalho pós graduação **filhos** e tarefas **domésticas** de forma satisfatória já que as **escolas** estão fechadas e não tenho secretaria momentos de encontros presenciais após a pandemia de forma a proporcionar maior entrosamento entre colegas de equipe e da unidade

\*\*\*\* \*ent\_520 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 19.82

a principal dificuldade e **conciliar** as **crianças** em **casa** com **aulas** online acaba que preciso acumular a orientação das **crianças** com o teletrabalho para conseguir cumprir as metas preciso extrapolar o horário de expediente

\*\*\*\* \*ent\_620 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 19.66

ansiedade e medo em relação a pandemia e **conciliar** **filhos** e a ausência de **escola** e a exigência de **aulas** online durante esta pandemia exigência de metas compatível a realidade de cada servidor

\*\*\*\* \*ent\_40 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 19.56

a adequação inicial foi difícil **conciliar** os afazeres de **casa** cuidado de **filhos** e trabalho mas isso decorreu em virtude da pandemia e fechamento de **escolas** acredito que os aperfeiçoamentos já foram realizados

\*\*\*\* \*ent\_418 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 19.35

**conciliar** a atenção no trabalho e nos meus **filhos** que por serem pequenos 2 e 4 **anos** ainda me demandam muito como estamos trabalhando atualmente entendo que está eficaz não tendo nenhuma **sugestão** de melhoria no momento

\*\*\*\* \*ent\_902 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 19.20

**conciliar** a execução do trabalho com o cuidado com as **crianças** 1 **ano** e 4 **anos** que estão em **casa** minha organização tem feito ações eficientes

\*\*\*\* \*ent\_530 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 18.96

**conciliar** o teletrabalho com a rotina **doméstica** cuidados com os **filhos** **casa** e comigo mesma metas condizentes com o atual cenário e reconhecimento do trabalho feito pelos servidores principalmente com esforços do órgão para melhoria salarial

\*\*\*\* \*ent\_445 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos  
score : 18.20

**conciliar casa** trabalho e **filha** pequena em **casa**

\*\*\*\* \*ent\_758 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos  
score : 17.47

**conciliar** com o cuidado dos **filhos** sem **escola** melhores equipamentos e maior flexibilidade de horário

\*\*\*\* \*ent\_312 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos  
score : 17.47

**conciliar** com atividades **domésticas** e cuidado de **crianças** principalmente em fechamentos lockdowns separação entre horários de trabalho e de atividades pessoais contexto com creches e **escolas** abertas

\*\*\*\* \*ent\_1085 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos  
score : 16.87

o órgão disponibilizar equipamentos notebook desktop eficazes e novos para trabalhar **conciliar** trabalho tarefas **domésticas** e cuidados com os **filhos** o órgão disponibilizar notebook mais novo e rápido ou nosso computador desktop novo para trabalhar

\*\*\*\* \*ent\_1067 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos  
score : 16.87

estabelecer um método de trabalho **conciliar** a rotina **doméstica** e ead dos **filhos** com teletrabalho ergonomia e conexão de internet horário de teletrabalho preestabelecido as pessoas trabalham na hora que bem entendem ergonomia e internet

\*\*\*\* \*ent\_1065 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos  
score : 16.87

estabelecer um método de trabalho **conciliar** a rotina **doméstica** e ead dos **filhos** com teletrabalho ergonomia e conexão de internet horário de teletrabalho preestabelecido as pessoas trabalham na hora que bem entendem ergonomia e internet

\*\*\*\* \*ent\_1064 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos  
score : 16.87

estabelecer um método de trabalho **conciliar** a rotina **doméstica** e ead dos **filhos** com teletrabalho ergonomia e conexão de internet horário de teletrabalho preestabelecido as pessoas trabalham na hora que bem entendem ergonomia e internet

\*\*\*\* \*ent\_764 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos  
score : 16.87

**conciliar filhos** trabalho lazer atividades **domésticas** tudo junto e misturado aumento da confiança no colaborador

\*\*\*\* \*ent\_542 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos  
score : 16.87

dificuldade em **conciliar** trabalho **doméstico filho** pequenos com o teletrabalho

\*\*\*\* \*ent\_491 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*Filhos  
score : 16.87

**conciliar** com as diversas outras atividades **domésticas** cuidados com **filho** uma definição melhor sobre horário de trabalho

\*\*\*\* \*ent\_155 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*Filhos  
score : 16.87

**conciliar** as atividades **domésticas** cuidado com **filhos** pequenos com as atividades profissionais conseguir separar os horários das atividades as reuniões ocorrem em vários horários do dia o que impossibilita o cumprimento de uma jornada fixa sinto que trabalho o dia todo as vezes padronização de horário de trabalho

\*\*\*\* \*ent\_116 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos  
score : 16.87

**conciliar** trabalho com atividades escolares do **filho** e serviços **domésticos** estabelecimento de metas claras estabelecimento de limites sobre horários

\*\*\*\* \*ent\_72 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos  
score : 16.87

**conciliar** as atividades **domésticas** e de suporte aos **filhos** na minha área de atuação já está bem organizado

\*\*\*\* \*ent\_110 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos  
score : 16.71

**conciliar** os dias que as **escolas** são fechadas com as **crianças** em **casa** realização de reuniões semanais com toda a equipe da divisão

\*\*\*\* \*ent\_846 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos  
score : 16.39

no meu caso em particular e **conciliar** com as necessidades dos **filhos** bem pequenos sem **sugestões** para o presente

\*\*\*\* \*ent\_1009 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 16.21

**conciliar** o trabalho com as **aulas** online dos **filhos**

\*\*\*\* \*ent\_692 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 16.21

no momento atual estar em teletrabalho conjuntamente com meu **filho** em **aulas** online tenho que **conciliar** as duas atividades pela manhã apenas creio que precisamos de mais treinamentos remotos em especial para novos sistemas

\*\*\*\* \*ent\_460 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 16.21

**conciliar** o trabalho com as **aulas** dos **filhos** que acontecem todas ao mesmo tempo

\*\*\*\* \*ent\_415 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 16.21

**conciliar** o trabalho com as **aulas** dos **filhos** que acontecem todas ao mesmo tempo

\*\*\*\* \*ent\_77 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 16.21

**conciliar** as responsabilidades do trabalho com o suporte necessário ao ambiente familiar devido a interrupção da rotina trazida pela pandemia com a suspensão de **aulas** dos **filhos** e outras atividades cotidianas

\*\*\*\* \*ent\_07 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 16.21

**conciliar** o teletrabalho com as **aulas** online dos **filhos** o suporte da equipe de informática ti da o1 e péssimo o suporte da equipe de informática ti tem que melhorar muito

\*\*\*\* \*ent\_866 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 16.12

**conciliar filho** pequeno **casa** e trabalho sim

\*\*\*\* \*ent\_783 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 16.12

**conciliar filho** pequeno **casa** e trabalho sim

\*\*\*\* \*ent\_765 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 16.12

**conciliar** o trabalho com as demais atividades como manter a **casa** e cuidar dos **filhos** entendo que é totalmente viável a implementação do teletrabalho efetivo após o fim da pandemia tendo em vista que a grande maioria das atividades é realizada em ambiente virtual

\*\*\*\* \*ent\_465 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 16.12

**conciliar** a presença do **filho** em tempo integral em **casa** com o trabalho que os sistemas do pje não apresentem tanta instabilidade

\*\*\*\* \*ent\_378 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 16.12

**conciliar** trabalho e os cuidados com **filhos** e a **casa**

\*\*\*\* \*ent\_148 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 16.12

**conciliar** o teletrabalho com os **filhos** em **casa** não sei opinar

\*\*\*\* \*ent\_95 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 16.12

**conciliar** o trabalho com a atenção com os **filhos** em **casa** o tribunal poderia arranjar uma forma de disponibilizar os softwares de suporte para o trabalho excopernic para ajudar

\*\*\*\* \*ent\_94 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 16.12

**conciliar** o trabalho com a atenção com os **filhos** em **casa** o tribunal poderia arranjar uma forma de disponibilizar os softwares de suporte para o trabalho excopernic para ajudar

\*\*\*\* \*ent\_08 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 16.12

**conciliar** o trabalho com as atividades dos **filhos** e atividades da **casa**

\*\*\*\* \*ent\_1144 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 15.91



de forma que no decorrer do dia o trabalhador em teletrabalho tem que dividir a internet e o espaço de trabalho com o ensino a **distância** dos **filhos** pois este também está acontecendo ao mesmo tempo bem como as **crianças** demandam da atenção dos pais assim como outros afazeres da **casa**

\*\*\*\* \*ent\_673 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 15.71

a falta de contato com os colegas e a questão do foco no trabalho pois tenho uma **filha** de 3 **anos** em **casa** que exige mais atenção que o normal já que ela não tem ido à **escola**

\*\*\*\* \*ent\_13 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 15.68

falta de local e mobiliário adequado participação nas **aulas** online da **escola** do **filho** afazeres **domésticos** necessários durante o horário de expediente disponibilização de área de trabalho de computador compartilhada entre diversos servidores pois para acessar vpn cada servidor tem que manter seu computador ligado na sede

\*\*\*\* \*ent\_973 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 15.09

dividir as trabalho com tarefas do **filho** que também tem que ficar em **casa** sem **escola** presencial sem **sugestões**

\*\*\*\* \*ent\_620 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 14.42

tem servidores com **filhos** pequenos que interrompem atrapalham muito outros servidores têm mais tranquilidade outros tiveram que acumular outras funções por causa da pandemia as mães deveriam dar certa atenção pois é injusto exigir a mesma coisa de servidores sem **filhos**

\*\*\*\* \*ent\_366 \*Gestor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 14.10

acredito que com a **escolas** fechadas e a gestão de **filhos** e o teletrabalho se as **escolas** estivessem abertas e sem pandemia o teletrabalho seria o ideal sou a favor do teletrabalho melhoria nos sistemas de trabalho remoto e gestão de demandas

\*\*\*\* \*ent\_1146 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 14.03

a necessidade de **conciliar** o momento de trabalho com as demandas familiares principalmente com os **filhos** que não entendem a obrigatoriedade de a mãe permanecer várias horas diante do computador ou telefone sem lhes dar atenção

\*\*\*\* \*ent\_1126 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 14.03

**conciliar** o teletrabalho com o homeschooling das **crianças** e com as com as atividades **domésticas**



## Anexo J – Segmentos de texto da Análise de Especificidades para participantes solteiros(as)

\*\*\* \*ent\_747 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*Filhos

score : 12.04

nenhuma dificuldade termos a opção de fazer uso de mais de **um** computador no momento a instituição só fornece **um um** desktop e **um** laptop por exemplo para cada funcionário

\*\*\*\* \*ent\_831 \*Gestor \*Feminino \*Solteiro \*Filhos

score : 10.86

publicar no site do **o2** a exigência de contato dos bolsistas ao **atendimento o2** br temos recebido mensagens pelos canais da coordenação pessoal e do **atendimento** e isso gera excesso de trabalho

\*\*\*\* \*ent\_195 \*Gestor \*Masculino \*Solteiro \*Filhos

score : 10.26

também é necessário **um** ambiente com computador e internet bons para ser disponibilizado para aqueles que não disponham de **tais** recursos poderem se comunicar com os promotores **salas** de **atendimento** virtual nas promotorias

\*\*\*\* \*ent\_154 \*Gestor \*Masculino \*Solteiro \*Filhos

score : 10.26

também é necessário **um** ambiente com computador e internet bons para ser disponibilizado para aqueles que não disponham de **tais** recursos poderem se comunicar com os promotores **salas** de **atendimento** virtual nas promotorias

\*\*\*\* \*ent\_1101 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*Filhos

score : 9.34

este cenário é totalmente diferente a uma adesão voluntaria ao **um** programa planejado em **um** mundo sem pandemia desejo caso o **o2** implemente o programa de teletrabalho aderir a esta iniciativa

\*\*\*\* \*ent\_1695 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 9.03

a falta de noção quando aos limites diários em horas que ele deve durar acredito que **um** sistema de controle de **um** horário máximo e **um** sistema de comunicação que não seja tão pesado como o teams que deixa o computador mais lento

\*\*\*\* \*ent\_1891 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 8.87

práticas orientadas pelo rigor teórico sublinho e não apenas em **um** fazer por fazer desorganizado e por isso sem sistematização consistente até o momento o que vemos e **um** fazer pautado na transposição de sentidos da **sala** de aula real para a virtual

\*\*\*\* \*ent\_1368 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 8.56

de forma que o membro e os servidores poderiam participar da audiência no formato teletrabalho a **sala** poderia ser coordenada pelas secretarias executivas a quem incumbiria organizar a **sala** e receber as partes de forma que cada promotoria de justiça poderia designar audiência conforme a disponibilidade da **sala**

\*\*\*\* \*ent\_1871 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 8.42

não ter o ambiente e equipamentos **adequados** como **um** computar rápido e **um** local silencioso ha muitas distrações sobretudo quando há crianças na casa

\*\*\*\* \*ent\_1520 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 8.16

o emocional no geral fica **um** pouco afetado há dias difíceis e dias mais fáceis mas a **flexibilidade** do teletrabalho permite o remanejamento das atividades para **um** horário em que haja mais disposição

\*\*\*\* \*ent\_1327 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 8.12

sobrecarga de tarefas desencontro de informações falta de acompanhamento de algumas atividades dores na coluna ombro e braço direito devido ao mobiliário **inadequado** dificuldade de **concentração** ambiente com **barulho** ansiedade

\*\*\*\* \*ent\_1289 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 8.12

baixa **concentração** ambiente de casa **inadequado barulhos** e interrupções dificuldade de organização de horário

\*\*\*\* \*ent\_1255 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 8.12

baixa **concentração** ambiente de casa **inadequado barulhos** e interrupções dificuldade de organização de horário

\*\*\*\* \*ent\_347 \*Gestor \*Masculino \*Solteiro \*Filhos

score : 8.05

falta de **um** ambiente físico ergonômico e **adequado** oferta de **máquina** e moveis ergonômicos

\*\*\*\* \*ent\_325 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*Filhos

score : 7.94

moveis **inadequados** e falta de disciplina para conciliar horários de trabalho e de descanso talvez o fornecimento de **um** computador **adequado** porque trabalho com notebook

\*\*\*\* \*ent\_448 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*Filhos

score : 7.81

internet ineficaz convívio com criança dentro de casa dificulta infelizmente o órgão não pode ajudar em nada mas para melhorar seria **um** apoio emocional e dicas para todos conseguirem ser mais eficazes em suas tarefas como cadeira **adequada** luz **adequada** silencio e compreensão dos outros moradores da residência

\*\*\*\* \*ent\_1454 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 7.69

**máquinas** não muito **adequadas** para execução do trabalho internet com baixa velocidade **máquinas** e sistemas eficazes

\*\*\*\* \*ent\_1571 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 7.66

falta de equipamentos **adequados** para o teletrabalho como notebook cadeira **adequada** antena para tirar os fios da **sala** monitor extra vários pedidos e todos negados

\*\*\*\* \*ent\_1310 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 7.42

manter uma **concentração** por longo período por não ter espaço **adequado** para isso não poder ver os colegas pessoalmente nem os alunos conexão com a internet lenta e sistema as vezes inoperantes criar **um** plano de trabalho mensal horário de trabalho definido métricas de desempenho

\*\*\*\* \*ent\_1539 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 7.23

ambos tentamos ajudar **uns** aos outros o serviço remoto e chato mas o **atendimento** continua querendo ou não diante disso peço a melhoria do **atendimento** diversos

\*\*\*\* \*ent\_1867 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 7.21

a cadeira e o móvel **adequado** no local **adequado** para o trabalho em vez do canto da minha casa **adequada** para a instalação da estação de trabalho

\*\*\*\* \*ent\_1184 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 7.17

o **barulho** dos vizinhos os funcionários trabalhando muito **barulho** quando vão cortar a grama ou fazer alguma manutenção cachorros latindo e criança chorando que a empresa ajude o colaborador em suas despesas de internet água e luz

\*\*\*\* \*ent\_1649 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 6.91

**barulho** sistema do **o2** que as vezes não funciona dificultando a execução do meu trabalho como souro de transtorno de ansiedade isso também as vezes me atrapalha pois me sinto muito vulnerável e acabo me sentindo impotente e frustrada quando faço algo de errado relacionado ao meu trabalho

\*\*\*\* \*ent\_1946 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 6.84

falta de **estrutura** e equipamentos **adequados** disponibilização de materiais e equipamentos **adequados**

\*\*\*\* \*ent\_2054 \*Gestor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 6.81

manutenção da **concentração** e disciplina na realização das atividades a disponibilidade de equipamentos **adequados** excesso de cobrança por resultados ajuda da instituição para aquisição ou disponibilidade de equipamentos **adequados** para a realização das atividades nova compreensão sobre a cobrança por resultados

\*\*\*\* \*ent\_1205 \*Gestor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 6.59

lidar com o **barulho** no ambiente externo da minha residência criar **um** sistema de permita avaliar o tempo que o usuário está efetivamente trabalhando por exemplo que indique movimentação no sei não é tempo de computador ligado mas sim de manuseio do sistema

\*\*\*\* \*ent\_1859 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 6.33

também a integração com outras áreas técnicas do **o2** fica mais difícil pois não temos o contato telefônico habitual apenas por e mail **um** canal oficial chat whatsapp messenger de integração com outras áreas técnicas para a resolução de problemas e dúvidas de pesquisadores que não apenas o e mail

\*\*\*\* \*ent\_831 \*Gestor \*Feminino \*Solteiro \*Filhos

score : 6.33

temos **um** laboratório científico dentro do **o2** para que possa ter essas respostas por pesquisa científica liberação de equipamentos de informática para servidores e colaboradores cadeiras para que melhore a capacidade de trabalho

\*\*\*\* \*ent\_1826 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 6.11

dificuldade em manter a disciplina e foco no trabalho inadequação do ambiente para se trabalhar no meu caso temperatura **inadequada** muito calor **barulhos** externos como de obras por exemplo

\*\*\*\* \*ent\_1825 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 6.11

dificuldade em manter a disciplina e foco no trabalho inadequação do ambiente para se trabalhar no meu caso temperatura **inadequada** muito calor **barulhos** externos como de obras por exemplo

\*\*\*\* \*ent\_2029 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 6.02

porque os sites e programas demandam **um** equipamento mais desenvolvido outra coisa e efetivamente **um** controle de jornada

\*\*\*\* \*ent\_2026 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 6.02

alguns momentos há a necessidade de consulta ao sap seja para atualizar **um** cálculo ou consultar alguma informação aí temos que pedir a chefia para fazê-lo o que demora **um** pouco maior acesso ao sap por exemplo

\*\*\*\* \*ent\_2020 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 6.02

tinha **um** sentimento de estar ajudando a melhorar a sociedade até vir **um** tsunami e me deixar impotente desmotivado entristecido o que me deixa mais triste e que grande parte dessa tragédia poderia ter sido evitada

\*\*\*\* \*ent\_1961 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 6.02

comunicação geral solução de dúvidas rápidas com chefia e colegas retirada do acréscimo de produtividade exigida o teletrabalho e **um** novo jeito de fazer não **um** benefício ao servidor

\*\*\*\* \*ent\_1806 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 6.02

acho importante avaliar caso a caso quem quer seguir no teletrabalho para alguns e **um** paraíso para outros **um** inferno mesmo estando em condições parecidas

\*\*\*\* \*ent\_1702 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 6.02

gerenciar o tempo em atividades profissionais e pessoais e o mais desafio mas com **um** pouco de disciplina a qualidade de vida tornar-se muito maior acho que estamos em **um** nível ótimo de comunicação e desenvolvendo cada dia formas mais efetivas de mensurar o trabalho efetuado

\*\*\*\* \*ent\_1647 \*Gestor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 6.02

comunicação com a equipe e com os outros setores do órgão comunicação mais efetiva o órgão mesmo **um** ano depois do início da pandemia nunca providenciaram **um** banco de contatos por telefone ou whatsapp para comunicações mais efetivas e eficientes

\*\*\*\* \*ent\_1463 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 6.02

ausência de **um** ambiente próprio em casa escritório no meu caso mudar para **um** apartamento maior

\*\*\*\* \*ent\_1462 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 6.02

ausência de **um** ambiente próprio em casa escritório no meu caso mudar para **um** apartamento maior

\*\*\*\* \*ent\_1418 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 6.02

gerando uma enorme ansiedade e mais tristeza então eu quero **um** trabalho presencial com pessoas que estejam presencialmente por **um** bom período não quero ficar falando por whats o tempo todo

\*\*\*\* \*ent\_1319 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 6.02

melhores aparelhos pois apesar de **um** notebook ser suficiente não é o ideal para o uso do esaj e a questão de **um** local de trabalho em casa pois na minha residência não muito espaço para a realização do trabalho com mais comodidade

\*\*\*\* \*ent\_1222 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 6.02

manter uma disciplina para garantir a entrega dos resultados e ter **um** espaço delimitado claramente para a vida pessoal o que não e necessariamente **um** desafio do teletrabalho mas que me parece mais importante agora metas voltadas para resultados não para o teletrabalho

\*\*\*\* \*ent\_869 \*Gestor \*Feminino \*Solteiro \*Filhos

score : 6.02

gerenciar a equipe fazer com que as pessoas se sintam acolhidas e importantes como participo de muitas reuniões tendo a não querer fazer reuniões com a minha equipe e resolver as questões **um** a **um**

\*\*\*\* \*ent\_579 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*Filhos

score : 6.02

querem **um** trabalho de excelência com **um** tempo mínimo de execução confesso que não e fácil

\*\*\*\* \*ent\_1154 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*Filhos

score : 5.96

a única dificuldade seria com relação a filho pequeno apenas que não precisasse reiniciar a **máquina** no **o2**

\*\*\*\* \*ent\_1101 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*Filhos

score : 5.96

somos humanos e não **máquinas** além disso o quadro de servidores só diminui o que implica em uma sobrecarga de trabalho e uma cobrança para cada servidor do **o2**

\*\*\*\* \*ent\_1419 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 5.86

voltei para **um** ambiente de trabalho vazio sem as pessoas só eu numa **sala** enorme foi horrível se for para ser assim esvaziado de seres humanos prefiro ficar na minha casa

\*\*\*\* \*ent\_1368 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 5.86

acredito que **um** mecanismo eficiente para adaptar essa dificuldade a nova realidade seria criar uma **sala** estilo de cyber café em cada secretaria executiva para que a partes que não possuem acesso à internet pudessem ir e participar da audiência em ambiente virtual

\*\*\*\* \*ent\_1257 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 5.70

o órgão ministerial **suprir** os servidores com os equipamentos de trabalho pois atualmente somente os membros possuem computador laptop da instituição com isso somos obrigados a utilizar nossas **máquinas** particulares

\*\*\*\* \*ent\_1690 \*Gestor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 5.59

falta de local apropriado considerando que o **barulho** no entorno e as intervenções de familiares atrapalham a **concentração** e as vezes o desenvolvimento do trabalho melhorar a eficácia das plataformas de trabalho e da aplicação feitas aos fluxos dos processos

## Anexo K – Segmentos de texto da Análise de Especificidades para participantes com filhos

\*\*\*\* \*ent\_1097 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 81.89

recentemente tive **filho** então tem sido muito difícil **conciliar** o meu trabalho e os **cuidados** com minha **filha** ter reuniões em meu setor pois isso facilitaria a comunicação e ajudaria no trabalho em equipe

\*\*\*\* \*ent\_588 \*Gestor \*Feminino \*Solteiro \*Filhos

score : 79.44

**conciliar** o **cuidado** com **filhos pequenos aulas** remotas preparo de refeições etc com o trabalho dificuldades no atendimento de demandas junto a informática em uma situação normal com as **crianças na escola** o teletrabalho seria ideal

\*\*\*\* \*ent\_248 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 71.14

o fato de não ter com quem deixar meu **filho** de 3 **anos** o que me atrapalha bastante na realização do meu trabalho gerando angústia e ansiedade afetou muito minha relação familiar mas num contexto normal com o **filho na escola** gosto do trabalho remoto não sei dizer

\*\*\*\* \*ent\_620 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 67.35

tem servidores com **filhos pequenos** que **interrompem** atrapalham muito outros servidores têm mais tranquilidade outros tiveram que acumular outras funções por causa da pandemia as mães deveriam dar certa atenção pois é injusto exigir a mesma coisa de servidores sem **filhos**

\*\*\*\* \*ent\_530 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 65.35

**conciliar** o teletrabalho com a rotina **doméstica cuidados** com os **filhos casa** e comigo mesma metas condizentes com o **atual** cenário e reconhecimento do trabalho feito pelos servidores principalmente com esforços do órgão para melhoria salarial

\*\*\*\* \*ent\_944 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 65.26

local e equipamentos moveis inadequados **conciliar** o trabalho com a atenção ao **filho** principalmente no que diz respeito as **aulas** a distância aumento das atividades **domésticas** já que tem pessoas em **casa** o tempo todo

\*\*\*\* \*ent\_620 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 65.21

ansiedade e medo em relação a pandemia e **conciliar filhos** e a ausência de **escola** e a exigência de **aulas online** durante **esta** pandemia exigência de metas compatível a realidade de cada servidor

\*\*\*\* \*ent\_224 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 63.97

talvez a qualidade da internet **conciliar** as tarefas **domésticas** e educação das **crianças** ao mesmo tempo do teletrabalho para quem é solteiro ou é casal sem **filhos** o teletrabalho e maravilhoso criação de procedimentos menos burocráticos

\*\*\*\* \*ent\_40 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 62.94

a adequação inicial foi difícil **conciliar** os afazeres de **casa cuidado** de **filhos** e trabalho mas isso decorreu em virtude da pandemia e fechamento de **escolas** acredito que os aperfeiçoamentos já foram realizados

\*\*\*\* \*ent\_155 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 62.46

**conciliar** as atividades **domésticas cuidado** com **filhos pequenos** com as atividades profissionais conseguir separar os horários das atividades as reuniões ocorrem em vários horários do dia o que impossibilita o cumprimento de uma jornada fixa sinto que trabalho o dia todo as vezes padronização de horário de trabalho

\*\*\*\* \*ent\_744 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 61.39

**conciliar** trabalho pós graduação **filhos** e tarefas **domésticas** de forma satisfatória já que as **escolas** estão fechadas e não tenho secretaria momentos de encontros presenciais após a pandemia de forma a proporcionar maior entrosamento entre colegas de equipe e da unidade

\*\*\*\* \*ent\_30 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*Filhos

score : 60.91

**conciliar** com os afazeres **domésticos** e auxiliar na educação de **filho** em alfabetização enquanto as **aulas** presenciais estiverem suspensas disponibilizar tempo para esse apoio

\*\*\*\* \*ent\_200 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*Filhos

score : 59.97

**conciliar** as atividades **domésticas** familiares demandas **filhos pequeno** que necessita de auxílio nas atividades escolares **online** recorrência de crise depressiva e ansiedade com necessidade de tratamento psiquiátrico e psicológico excesso de reuniões e estudo no início da pandemia para ajustes em função das legislações e instruções normativas

\*\*\*\* \*ent\_445 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 58.90

**conciliar casa** trabalho e **filha pequena** em **casa**

\*\*\*\* \*ent\_1085 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 58.65

o órgão disponibilizar equipamentos notebook desktop eficazes e novos para trabalhar **conciliar** trabalho tarefas **domésticas** e **cuidados** com os **filhos** o órgão disponibilizar notebook mais novo e rápido ou nosso computador desktop novo para trabalhar

\*\*\*\* \*ent\_491 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 58.65

**conciliar** com as diversas outras atividades **domésticas cuidados** com **filho** uma definição melhor sobre horário de trabalho

\*\*\*\* \*ent\_758 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 58.59

**conciliar** com o **cuidado** dos **filhos** sem **escola** melhores equipamentos e maior flexibilidade de horário

\*\*\*\* \*ent\_1124 \*Gestor \*Feminino \*Solteiro \*Filhos

score : 58.27

falta de infraestrutura necessária em **casa** rede de internet mais lenta mobiliário equipamentos dificuldade de **conciliar** com as atividades **domésticas** e **filho** em homeschooling ansiedade pelo contexto de pandemia e distanciamento dos amigos do trabalho

\*\*\*\* \*ent\_692 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 57.97

no momento **atual** estar em teletrabalho conjuntamente com meu **filho** em **aulas online** tenho que **conciliar** as duas atividades pela manhã apenas creio que precisamos de mais treinamentos remotos em especial para novos sistemas

\*\*\*\* \*ent\_542 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 57.73

dificuldade em **conciliar** trabalho **doméstico filho pequenos** com o teletrabalho

\*\*\*\* \*ent\_1009 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 55.62

**conciliar** o trabalho com as **aulas online** dos **filhos**

\*\*\*\* \*ent\_07 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 55.62

**conciliar** o teletrabalho com as **aulas online** dos **filhos** o suporte da equipe de informática ti da o1 e péssimo o suporte da equipe de informática ti tem que melhorar muito

\*\*\*\* \*ent\_378 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 55.47

**conciliar** trabalho e os **cuidados** com **filhos** e a **casa**

\*\*\*\* \*ent\_13 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 55.01

falta de local e mobiliário adequado participação nas **aulas online** da **escola** do **filho** afazeres **domésticos** necessários durante o horário de expediente disponibilização de área de trabalho de computador compartilhada entre diversos servidores pois para acessar vpn cada servidor tem que manter seu computador ligado na sede

\*\*\*\* \*ent\_866 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 54.55

**conciliar filho pequeno casa** e trabalho sim

\*\*\*\* \*ent\_783 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 54.55

**conciliar filho pequeno casa** e trabalho sim

\*\*\*\* \*ent\_1071 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*Filhos

score : 53.92

**conciliar** trabalho **filhos** atividades **domésticas** e lazer

\*\*\*\* \*ent\_1067 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 53.92

estabelecer um método de trabalho **conciliar** a rotina **doméstica** e ead dos **filhos** com teletrabalho ergonomia e conexão de internet horário de teletrabalho preestabelecido as pessoas trabalham na hora que bem entendem ergonomia e internet

\*\*\*\* \*ent\_1065 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 53.92

estabelecer um método de trabalho **conciliar** a rotina **doméstica** e ead dos **filhos** com teletrabalho ergonomia e conexão de internet horário de teletrabalho preestabelecido as pessoas trabalham na hora que bem entendem ergonomia e internet

\*\*\*\* \*ent\_1064 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 53.92

estabelecer um método de trabalho **conciliar** a rotina **doméstica** e ead dos **filhos** com teletrabalho ergonomia e conexão de internet horário de teletrabalho preestabelecido as pessoas trabalham na hora que bem entendem ergonomia e internet

\*\*\*\* \*ent\_764 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 53.92

**conciliar** **filhos** trabalho lazer atividades **domésticas** tudo junto e misturado aumento da confiança no colaborador

\*\*\*\* \*ent\_116 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 53.92

**conciliar** trabalho com atividades escolares do **filho** e serviços **domésticos** estabelecimento de metas claras estabelecimento de limites sobre horários

\*\*\*\* \*ent\_72 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 53.92

**conciliar** as atividades **domésticas** e de suporte aos **filhos** na minha área de atuação já está bem organizado

\*\*\*\* \*ent\_460 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 53.38

**conciliar** o trabalho com as **aulas** dos **filhos** que acontecem todas ao mesmo tempo

\*\*\*\* \*ent\_415 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 53.38

**conciliar** o trabalho com as **aulas** dos **filhos** que acontecem todas ao mesmo tempo

\*\*\*\* \*ent\_77 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 53.38

**conciliar** as responsabilidades do trabalho com o suporte necessário ao ambiente familiar devido a interrupção da rotina trazida pela pandemia com a suspensão de **aulas** dos **filhos** e outras atividades cotidianas

\*\*\*\* \*ent\_765 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 52.89

**conciliar** o trabalho com as demais atividades como manter a **casa** e **cuidar** dos **filhos** entendo que é totalmente viável a implementação do teletrabalho efetivo após o fim da pandemia tendo em vista que a grande maioria das atividades e realizada em ambiente virtual

\*\*\*\* \*ent\_418 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 52.33

**conciliar** a atenção no trabalho e nos meus **filhos** que por serem **pequenos** 2 e 4 **anos** ainda me demandam muito como estamos trabalhando atualmente entendo que está eficaz não tendo nenhuma sugestão de melhoria no momento

\*\*\*\* \*ent\_582 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 52.27

internet lenta falta de coesão da equipe acúmulo de tarefas **domésticas** e **cuidado** com os **filhos** em **aulas online** muitas atividades a serem realizadas no que seria o horário de trabalho e depois avanço o horário de trabalho para o período noturno as vezes madrugada para finalizar tarefas com prazos

\*\*\*\* \*ent\_495 \*Gestor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 51.74

o convívio com as **filhas** que estão tendo **aula** remota difícil acompanhar as **aulas** e trabalhar ao mesmo tempo acredito que depois da pandemia com o retorno as **aulas** o teletrabalho funcionaram perfeitamente

\*\*\*\* \*ent\_993 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 51.12

**conciliar** **cuidados** com o **filho** e trabalho

\*\*\*\* \*ent\_365 \*Gestor \*Masculino \*Casado \*Filhos



score : 51.12

a maior dificuldade e **conciliar** as atividades com o **cuidado** dos **filhos** e acompanhamento deles em suas atividades de educação remota nos momentos em que essas responsabilidades dão uma folga o trabalho certamente flui melhor com mencionado nas dificuldades

\*\*\*\* \*ent\_249 \*Gestor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 51.12

**conciliar** a realização das tarefas com os **cuidados** dos **filhos** definição de horário base para disponibilidade

\*\*\*\* \*ent\_183 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 51.12

**conciliar** com o **cuidado** da **filha** que atualmente está afastada da creche acesso de toda a equipe a uma pasta única de arquivos na qual documentos possam ser compartilhados

\*\*\*\* \*ent\_146 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 51.12

**conciliar cuidado** com o **filho** e o teletrabalho

\*\*\*\* \*ent\_465 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 50.74

**conciliar** a presença do **filho** em tempo integral em **casa** com o trabalho que os sistemas do pje não apresentem tanta instabilidade

\*\*\*\* \*ent\_148 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*Filhos

score : 50.74

**conciliar** o teletrabalho com os **filhos** em **casa** não sei opinar

\*\*\*\* \*ent\_95 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 50.74

**conciliar** o trabalho com a atenção com os **filhos** em **casa** o tribunal poderia arranjar uma forma de disponibilizar os softwares de suporte para o trabalho excopernic para ajudar

\*\*\*\* \*ent\_94 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 50.74

**conciliar** o trabalho com a atenção com os **filhos** em **casa** o tribunal poderia arranjar uma forma de disponibilizar os softwares de suporte para o trabalho excopernic para ajudar

\*\*\*\* \*ent\_08 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*Filhos

score : 50.74

**conciliar** o trabalho com as atividades dos **filhos** e atividades da **casa**



## Anexo L – Segmentos de texto da Análise de Especificidades para participantes sem filhos

\*\*\*\* \*ent\_1620 \*Gestor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 13.80

instrumentalizar os **gestores** das áreas administrativas para que consigam estabelecer metas e cobrá las e que sejam empoderados para instaurarem processos administrativos disciplinares em relação aos **servidores** que **não cumprem** suas atividades sobrecarregando outros **servidores** ou que **não** tenham interesse em se adaptar à nova realidade que nós e colocada

\*\*\*\* \*ent\_1558 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 13.45

**não** ter o mesmo suporte para ensinarem uma tarefa nova **não passar** trabalho que **não** cabe ao **estagiário** fazer

\*\*\*\* \*ent\_1290 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 12.82

no teletrabalho a rotina de trabalho **acaba** aumentando pois **não** existe uma delimitação de carga horaria de modo que mesmo após o **servidor** ter **cumprido** seu expediente 08 horas **acaba** sendo cobrado em horários posteriores

\*\*\*\* \*ent\_1568 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 11.91

mesmo tendo uma efetiva comunicação com os **servidores** do meu setor e com outros **estagiários** de **maneira** remota estimular os **servidores** e mais funcionários estágios do tribunal ao trabalho e implementar **maneiras** que evitem a sobrecarga de estresse sobre eles como a síndrome de burnout

\*\*\*\* \*ent\_1620 \*Gestor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 11.60

o problema **não** são os procedimentos ou a dinâmica de trabalho e sim as pessoas que **não** se comprometem **não** se responsabilizam **não** se motivam **não** querem nada com nada o que estão para se aposentar

\*\*\*\* \*ent\_1364 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 11.31

a **plataforma** de realização de trabalho muitas vezes **não** funciona e isso corrobora para o acúmulo de trabalho gerando portanto desgaste emocional as vezes também **não** há suporte para o aprendizado de determinada **plataforma** que será implementada no tribunal obrigando aos **servidores** serem muitas vezes autodidatas

\*\*\*\* \*ent\_1203 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 11.08

exigir que o **servidor cumpra** metas de trabalho e **não** horas de trabalho devendo somente exigir que o **servidor** esteja presente virtualmente numa janela de horário comercial para o contato com os demais **servidores** por ex

\*\*\*\* \*ent\_1295 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 10.55

a necessidade de assinatura física **acaba** tornando uma simples tarefa em algo extremamente desgastante e demorado sem necessidade já que a chefia **não** dá tanta prioridade para isso e essas coisas **acabam** estressando de um jeito que **não** deveria recaindo sobre o funcionário ter que resolver tudo

\*\*\*\* \*ent\_1350 \*Gestor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 10.00

alguns **servidores** têm problemas de conexão ou equipamentos de áudio e vídeo de **baixa** qualidade se atrasam participam de mais de uma reunião ao mesmo tempo ou **não** abrem câmera e microfone se **não** solicitados e

\*\*\*\* \*ent\_1331 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 9.65

metas que muitas vezes **não** podem ser **cumpridas** por razoes que **não** são motivadas por mim o sistema travando por exemplo difícil também sentir me cobrada e por conta disso trabalhar muitas vezes o dobro de tempo para **cumprir** as metas

\*\*\*\* \*ent\_1620 \*Gestor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 9.63

a comunicação **não** flui as equipes **não** se comunicam apesar de todo o esforço do **gestor** em disponibilizar orientações documentos modelos estabelecer combinados com a equipe e poucos **cumprem** os combinados

\*\*\*\* \*ent\_1470 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 9.28

**não** houve uma preparação nem seria possível então **não** tenho moveis adequados e **não** adquiri porque **não** sei até quando vai durar essa situação se houver previsibilidade vou me adaptar a medição do trabalho ainda tem que melhorar

\*\*\*\* \*ent\_1390 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 9.23

distribuição de atividades e tarefas de forma igualitária e que as pessoas **não** utilizem a pandemia como desculpa para **não** colaborar com as demandas da instituição e realmente **cumpram** seu papel enquanto **servidores** públicos

\*\*\*\* \*ent\_1350 \*Gestor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 9.21

cada **servidor acaba** realizando sua jornada de trabalho em diferentes períodos do dia então é comum que você seja chamado fora do seu horário de trabalho para resolver problemas que estão dentro do horário de trabalho de outro **servidor** e isso fica mais grave quando se trata de **servidores** que fazem horários extremamente inadequados

\*\*\*\* \*ent\_2029 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 9.15

mas com a situação piorando sinto que **não** consigo produzir mais como antes e acho que isso ocorreria mesmo em um contexto no qual tivesse que ir trabalhar **presencialmente não** consigo produzir porque fico ansiosa **não** durmo bem ou durmo demais fico triste preocupada

\*\*\*\* \*ent\_1791 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 9.15

o que pode acontecer de fato e que tem **servidores** que realmente **não** se adaptam a essa nova realidade pois **não** conseguem separar das atividades **pessoais** e gostam de manter uma rotina de deslocamento ao trabalho diariamente

\*\*\*\* \*ent\_1749 \*Gestor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 9.12

falta de contato **pessoal** com os colegas principalmente durante o almoço que era uma oportunidade para dividir experiencias **pessoais** e profissionais opção do **servidor** poder trabalhar **presencialmente** alguns dias em busca de certo equilíbrio

\*\*\*\* \*ent\_1500 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 9.04

a instabilidade do sistema pje a sobrecarga de trabalho por **não** poder contar com o trabalho de **estagiários** na juntada de documentos a inclusão efetiva de **estagiários** inclusive com assinador digital treinamentos sobre execução trabalhista

\*\*\*\* \*ent\_1909 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 8.81

fornecimento de um pje mais veloz controle de horário de trabalho para que o **servidor não** fique o dia inteiro a disposição e possa trabalhar somente no horário acordado disponibilidade para o **servidor** pegar moveis mesas e cadeiras que o ajudem a **não** ter problemas de postura no teletrabalho

\*\*\*\* \*ent\_1338 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 8.68

nenhuma permitir que seja facultativo ao **servidor** aderir ao teletrabalho infelizmente tem **servidores** que necessitam e querem estar **presencialmente** mas isso **não** pode impactar aqueles que gostariam e tem condições psicológicas físicas estruturais etc

\*\*\*\* \*ent\_1989 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*SemFilhos

score : 8.64

as principais dificuldades são em relação a **barulho** dos vizinhos queda de energia acesso remoto à rede do serviço as vezes e falha cai fica lenta calor por **não** ter ar condicionado o relacionamento com os colegas que **acaba** ficando mais distante mesmo com os meios digitais de comunicação

\*\*\*\* \*ent\_1649 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 8.64

**barulho** sistema do o2 que as vezes **não** funciona dificultando a execução do meu trabalho como sofro de transtorno de ansiedade isso também as vezes me atrapalha pois me sinto muito vulnerável e **acabo** me sentindo impotente e frustrada quando faço algo de errado relacionado ao meu trabalho

\*\*\*\* \*ent\_1809 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 8.57

dificuldade na comunicação pois **passamos** rapidamente para o uso de meios digitas em substituição a conversa presencial **passando** a pandemia ele deve ser voluntario creio que algumas pessoas se adaptaram bem e outras **não** possuem espaço adequado para a realização do trabalho com qualidade e concentração necessária

\*\*\*\* \*ent\_1959 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*SemFilhos

score : 8.10

quedas ou falhas de sistemas virtuais interno e externo **baixa** compreensão das novas ferramentas e ritmo de trabalho de alguns **servidores** minoria melhoria **tecnológica** dos sistemas virtuais

\*\*\*\* \*ent\_1563 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 8.00

como **estagiária não** tenho tido nenhuma dificuldade **não** tenho sugestões consigo fazer tudo que preciso sem nenhum problema

\*\*\*\* \*ent\_2036 \*Gestor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 7.79

**não** dispor de todos os recursos humanos **tecnológicos** e redes profissionais disponíveis no local de trabalho presencial existência no local de teletrabalho de internet rápida e confiável infraestrutura **tecnológica** robusta e acesso a todos os ambientes de rede e software disponíveis no local de trabalho presencial

\*\*\*\* \*ent\_1826 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 7.77

**não** sei se é pela gravidade atual da pandemia ou se há outro fator interferindo **não** acho saudável esse distanciamento dos colegas e do ambiente de trabalho as reuniões virtuais servem para o propósito de **passar** informação comunicar

\*\*\*\* \*ent\_1825 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 7.77

**não** sei se é pela gravidade atual da pandemia ou se há outro fator interferindo **não** acho saudável esse distanciamento dos colegas e do ambiente de trabalho as reuniões virtuais servem para o propósito de **passar** informação comunicar

\*\*\*\* \*ent\_1487 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 7.73

já tive vários casos em que o **gestor** da unidade marca reuniões ou faz chamadas para assuntos que poderiam ser respondidos por e mail durante período de treinamento previamente comunicado como a **plataforma** para reunião e para o treinamento são as mesmas **acabasse** tento prejuízos nesse sentido

\*\*\*\* \*ent\_1544 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 7.68

**não** estar no espaço físico adequado e com equipamentos devidos para exercer minhas atividades sobrecarga de trabalho versus **baixo** quantitativo de **servidores** para que as tarefas possam ser mais bem distribuídas ficar afastada dos colegas irritação coletiva

\*\*\*\* \*ent\_2064 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 7.65

pouco acesso a **plataformas** institucionais menor auxílio para realização de novas tarefas **baixa** integração com colegas de outras coordenações agravamento de problemas de acessibilidade limitação de software leitor de tela maior integração com **servidores** com deficiência para monitoramento de condições de trabalho

\*\*\*\* \*ent\_1928 \*Servidor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 7.60

uso de aplicativos de celular whatsapp para grupo da coordenação que seria apenas para informativos rápidos e **acabam** se tornando definidores de trabalho embora **não** sejam meios de comunicações **não** oficiais excesso de dependência de equipamentos celular

\*\*\*\* \*ent\_1726 \*Gestor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 7.60

hoje eu trabalho muito mais do que 8 horas o expediente **não** termina no horário correto as demandas surgem até quando você **não** está conectado o que **acaba** gerando ansiedade por conta do acúmulo de tarefas

\*\*\*\* \*ent\_2098 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 7.56

3 ofertar a modalidade de atendimento audiência semipresenciais ao cidadão isto e **servidores** prestarão o serviço online ao cidadão que utilizara a estrutura física e **tecnológica** do órgão público aplicado aquelas pessoas com dificuldade no manuseio das ferramentas **tecnológicas** ou que se fizerem eventualmente presente no órgão

\*\*\*\* \*ent\_2099 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 7.53

**não** possuir um ambiente adequado **passar** muito tempo com os olhos frente a uma tela cansaço e esgotamento o contato dos **servidores** com os alunos sejam o mais dinâmico possível visual e descontraído com maiores atividades dinâmicas

\*\*\*\* \*ent\_1419 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 7.46

**acabei** me habituando as especificidades do home office gostaria de voltar ao que tínhamos antes as conversas as trocas o trabalho em si **não** foi significativamente afetado consigo fazer em casa tudo o que fazia **presencialmente** no local de trabalho

\*\*\*\* \*ent\_1925 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 7.45

cobrança excessiva dos **gestores** e falta de delimitação do horário de trabalho com **gestores** solicitando a produção de trabalho de manhã a tarde e à noite gerando dificuldade de desconexão ao trabalho mais diálogo dos **gestores** com seus subordinados e criação de fluxo de trabalho entre as unidades

\*\*\*\* \*ent\_1761 \*Gestor \*Masculino \*Casado \*SemFilhos

score : 7.44

**baixa** velocidade e inconstância no acesso aos **servidores** de dados e aplicações investimento pesado nos **servidores** de dados e de aplicações

\*\*\*\* \*ent\_1740 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*SemFilhos

score : 7.38

formação de esquadrões de treinamento para ajudar os colegas que ainda **não** conseguiram absorver tecnologia suficiente para se integrarem ao novo mundo **tecnológico não** basta disponibilizar cursos online há os que nem conseguem assistir a eles

\*\*\*\* \*ent\_1726 \*Gestor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 7.36

trabalha se muito mais pois as solicitações **não** terminam quando **acaba** o expediente os **servidores** hoje entram em contato a todo momento utilizando as ferramentas online disponíveis antes os contatos limitavam se ao horário do expediente

\*\*\*\* \*ent\_1514 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 7.22

falta de respeito no que se refere ao horário de trabalho respeito ao horário de trabalho disponibilização de celular institucional para os **gestores não** terem que utilizar seu celular **pessoal**

\*\*\*\* \*ent\_1936 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 7.14

suporte **tecnológico** e procedimentos administrativos do tribunal que **não** foram devidamente redefinidos capacitar melhor os **servidores** sobre as ferramentas de contato

\*\*\*\* \*ent\_1824 \*Servidor \*Masculino \*Casado \*SemFilhos

score : 7.12

incluo nesse quesito o famigerado fra que está totalmente equivocado na medição de desempenho e prejudica muito o desenvolvimento do **servidor** uma vez que ele prioriza apenas o trabalho em processos digitais e o **servidor acaba** evitando estudar

\*\*\*\* \*ent\_1808 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 7.06

equilibrar vida **pessoal** e profissional quando o notebook tem problema p ex **não** liga **não** há como acessar a central de serviços deveria haver uma alternativa via teams pelo celular

\*\*\*\* \*ent\_1372 \*Gestor \*Masculino \*Casado \*SemFilhos

score : 7.06

falta de padronização na comunicação whatsapp **não** é uma ferramenta formal da oi e **não** deveria ser usada como ferramenta de trabalho mensagens em horário de descanso férias em aplicativos **pessoais** privados deveriam ser vedadas a menos que ocorra alinhamento prévio bilateral

\*\*\*\* \*ent\_1222 \*Servidor \*Masculino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 7.06

manter uma disciplina para garantir a entrega dos resultados e ter um espaço delimitado claramente para a vida **pessoal** o que **não** e necessariamente um desafio do teletrabalho mas que me parece mais importante agora metas voltadas para resultados **não** para o teletrabalho

\*\*\*\* \*ent\_1388 \*Gestor \*Feminino \*Casado \*SemFilhos

score : 6.99

estabelecer limites de horário aos **gestores** e colegas entre o trabalho e a vida **pessoal** aos **servidores** que trabalham mais efetivamente com atendimento ao público interno ou externo poderia ser concedido um aparelho celular funcional

\*\*\*\* \*ent\_1914 \*Servidor \*Feminino \*Solteiro \*SemFilhos

score : 6.96

1 no ano passado eu quis antecipar as férias em função do desgaste emocional com a pandemia e a legislação **não** permitiu **não** haver algum tipo de flexibilização de carga horaria uma vez que agora fazemos também o serviço de casa os horários comerciais estão muito reduzidos e **não** queremos gerar aglomerações

**Anexo M – Comparações no Teste Post Hoc para: i) Função Gerencial \* Filhos; ii) Função Gerencial \* Faixa Etária; e iii) Função Gerencial \* Estado Civil**

Comparações no Teste Post Hoc para Função Gerencial \* Filhos

| Grupos de Comparação |                     | Diferença média | IC 95% para diferença média |          | Erro padrão | t      | Cohen's d | IC 95% para Cohen's d |          | p <sub>bonf</sub> |
|----------------------|---------------------|-----------------|-----------------------------|----------|-------------|--------|-----------|-----------------------|----------|-------------------|
|                      |                     |                 | Inferior                    | Superior |             |        |           | Inferior              | Superior |                   |
| Gestor Com filhos    | Servidor Com filhos | -0.266          | -0.616                      | 0.084    | 0.136       | -1.952 | -0.170    | -0.400                | 0.060    | 0.306             |
|                      | Gestor Sem filhos   | -0.128          | -0.591                      | 0.334    | 0.180       | -0.713 | -0.082    | -0.385                | 0.221    | 1.000             |
|                      | Servidor Sem filhos | -0.381          | -0.726                      | -0.036   | 0.134       | -2.842 | -0.244    | -0.470                | -0.017   | 0.027*            |
| Servidor Com filhos  | Gestor Sem filhos   | 0.138           | -0.238                      | 0.513    | 0.146       | 0.942  | 0.088     | -0.159                | 0.334    | 1.000             |
|                      | Servidor Sem filhos | -0.115          | -0.330                      | 0.100    | 0.084       | -1.380 | -0.074    | -0.215                | 0.067    | 1.000             |
| Gestor Sem filhos    | Servidor Sem filhos | -0.253          | -0.624                      | 0.118    | 0.144       | -1.755 | -0.162    | -0.405                | 0.082    | 0.477             |

\* p < .05

Comparações no Teste Post Hoc para Função Gerencial \* Faixa Etária

| Grupos de Comparação     |                          | Diferença média | IC 95% para diferença média |          | Erro padrão | t      | Cohen's d | IC 95% para Cohen's d |                        | p <sub>bonf</sub> |
|--------------------------|--------------------------|-----------------|-----------------------------|----------|-------------|--------|-----------|-----------------------|------------------------|-------------------|
|                          |                          |                 | Inferior                    | Superior |             |        |           | Inferior              | Superior               |                   |
| Gestor 40 anos ou mais   | Servidor 40 anos ou mais | -0.285          | -0.563                      | -0.006   | 0.108       | -2.630 | -0.182    | -0.364                | $8.650 \times 10^{-4}$ | 0.052             |
|                          | Gestor até 39 anos       | -0.218          | -0.680                      | 0.245    | 0.180       | -1.209 | -0.139    | -0.442                | 0.164                  | 1.000             |
|                          | Servidor até 39 anos     | -0.452          | -0.749                      | -0.155   | 0.115       | -3.915 | -0.289    | -0.484                | -0.094                 | < .001***         |
| Servidor 40 anos ou mais | Gestor até 39 anos       | 0.067           | -0.348                      | 0.482    | 0.161       | 0.416  | 0.043     | -0.229                | 0.315                  | 1.000             |

|                       |                            |        |        |       |       |        |        |        |       |       |
|-----------------------|----------------------------|--------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|
|                       | Servidor<br>até 39<br>anos | -0.167 | -0.382 | 0.048 | 0.084 | -2.001 | -0.107 | -0.248 | 0.034 | 0.273 |
| Gestor até<br>39 anos | Servidor<br>até 39<br>anos | -0.234 | -0.662 | 0.193 | 0.166 | -1.410 | -0.150 | -0.430 | 0.131 | 0.953 |

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Comparações no Teste Post Hoc para Função Gerencial \* Estado Civil

| Grupos de Comparação |                      | Diferença<br>média | IC 95% para<br>diferença média |          | Erro<br>padrão | t      | Cohen's<br>d | IC 95% para<br>Cohen's d |          | p <sub>bonf</sub> |
|----------------------|----------------------|--------------------|--------------------------------|----------|----------------|--------|--------------|--------------------------|----------|-------------------|
|                      |                      |                    | Inferior                       | Superior |                |        |              | Inferior                 | Superior |                   |
| Gestor<br>Casado     | Servidor<br>Casado   | -0.379             | -0.631                         | -0.126   | 0.098          | -3.858 | -0.242       | -0.407                   | -0.076   | <.001***          |
|                      | Gestor<br>Solteiro   | -0.097             | -0.517                         | 0.324    | 0.164          | -0.592 | -0.062       | -0.337                   | 0.214    | 1.000             |
|                      | Servidor<br>Solteiro | -0.285             | -0.557                         | -0.012   | 0.106          | -2.689 | -0.182       | -0.360                   | -0.003   | 0.043*            |
| Servidor<br>Casado   | Gestor<br>Solteiro   | 0.282              | -0.098                         | 0.662    | 0.148          | 1.906  | 0.180        | -0.069                   | 0.429    | 0.341             |
|                      | Servidor<br>Solteiro | 0.094              | -0.111                         | 0.299    | 0.080          | 1.177  | 0.060        | -0.075                   | 0.194    | 1.000             |
| Gestor<br>Solteiro   | Servidor<br>Solteiro | -0.188             | -0.582                         | 0.206    | 0.153          | -1.227 | -0.120       | -0.378                   | 0.138    | 1.000             |

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

**Anexo N – Comparações no Teste Post Hoc para Função Gerencial \* Filhos \* Faixa Etária**

Comparações no Teste Post Hoc para Função Gerencial \* Filhos \* Faixa Etária

|   |  | Diferença<br>média | IC 95% para<br>diferença média |              | Erro<br>padrão | t      | Cohen'<br>s d | IC 95% para<br>Cohen's d |          | p <sub>bonf</sub> |
|---|--|--------------------|--------------------------------|--------------|----------------|--------|---------------|--------------------------|----------|-------------------|
|   |  |                    | Inferio<br>r                   | Superio<br>r |                |        |               | Inferio<br>r             | Superior |                   |
| Gestor Com<br>filhos 40 anos<br>ou mais   | Servidor<br>Com filhos<br>40 anos ou<br>mais | -0.287             | -0.637                         | 0.064        | 0.116          | -2.481 | -0.183        | -0.414                   | 0.048    | 0.369             |
|   | Gestor Sem<br>filhos 40<br>anos ou mais      | -0.151             | -0.727                         | 0.426        | 0.190          | -0.793 | -0.096        | -0.476                   | 0.283    | 1.000             |
|   | Servidor<br>Sem filhos<br>40 anos ou<br>mais | -0.433             | -0.819                         | -0.048       | 0.127          | -3.411 | -0.277        | -0.531                   | -0.023   | 0.018*            |
|   | Gestor Com<br>filhos até 39<br>anos          | -0.240             | -0.978                         | 0.498        | 0.243          | -0.987 | -0.153        | -0.639                   | 0.333    | 1.000             |
|   | Servidor<br>Com filhos<br>até 39 anos        | -0.485             | -0.919                         | -0.051       | 0.143          | -3.390 | -0.310        | -0.596                   | -0.024   | 0.020*            |
|   | Gestor Sem<br>filhos até 39<br>anos          | -0.346             | -1.044                         | 0.352        | 0.230          | -1.503 | -0.221        | -0.681                   | 0.239    | 1.000             |
|   | Servidor<br>Sem filhos<br>até 39 anos        | -0.569             | -0.947                         | -0.192       | 0.124          | -4.578 | -0.364        | -0.613                   | -0.115   | < .001<br>***     |
| Servidor Com<br>filhos 40 anos<br>ou mais | Gestor Sem<br>filhos 40<br>anos ou mais      | 0.136              | -0.396                         | 0.668        | 0.175          | 0.776  | 0.087         | -0.263                   | 0.437    | 1.000             |
|   | Servidor<br>Sem filhos<br>40 anos ou<br>mais | -0.147             | -0.461                         | 0.168        | 0.104          | -1.413 | -0.094        | -0.301                   | 0.114    | 1.000             |
|   | Gestor Com<br>filhos até 39<br>anos          | 0.047              | -0.657                         | 0.750        | 0.232          | 0.202  | 0.030         | -0.433                   | 0.493    | 1.000             |
|   | Servidor<br>Com filhos<br>até 39 anos        | -0.198             | -0.571                         | 0.174        | 0.123          | -1.615 | -0.127        | -0.372                   | 0.119    | 1.000             |
|   | Gestor Sem<br>filhos até 39<br>anos          | -0.059             | -0.721                         | 0.603        | 0.218          | -0.271 | -0.038        | -0.473                   | 0.398    | 1.000             |
|   | Servidor<br>Sem filhos<br>até 39 anos        | -0.283             | -0.588                         | 0.022        | 0.100          | -2.814 | -0.181        | -0.381                   | 0.020    | 0.138             |

|   |  |        |        |       |       |        |        |        |       |       |
|---|--|--------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|
| Gestor Sem<br>filhos 40 anos<br>ou mais   | Servidor<br>Sem filhos<br>40 anos ou<br>mais | -0.283 | -0.838 | 0.273 | 0.183 | -1.544 | -0.180 | -0.546 | 0.185 | 1.000 |
|   | Gestor Com<br>filhos até 39<br>anos          | -0.089 | -0.928 | 0.750 | 0.277 | -0.323 | -0.057 | -0.609 | 0.495 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Com filhos<br>até 39 anos        | -0.334 | -0.925 | 0.256 | 0.195 | -1.720 | -0.214 | -0.602 | 0.175 | 1.000 |
|   | Gestor Sem<br>filhos até 39<br>anos          | -0.195 | -1.000 | 0.609 | 0.265 | -0.736 | -0.125 | -0.654 | 0.405 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Sem filhos<br>até 39 anos        | -0.419 | -0.968 | 0.131 | 0.181 | -2.311 | -0.267 | -0.629 | 0.095 | 0.585 |
| Servidor Sem<br>filhos 40 anos<br>ou mais | Gestor Com<br>filhos até 39<br>anos          | 0.193  | -0.528 | 0.915 | 0.238 | 0.813  | 0.123  | -0.351 | 0.598 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Com filhos<br>até 39 anos        | -0.052 | -0.458 | 0.354 | 0.134 | -0.388 | -0.033 | -0.300 | 0.234 | 1.000 |
|   | Gestor Sem<br>filhos até 39<br>anos          | 0.087  | -0.594 | 0.768 | 0.224 | 0.389  | 0.056  | -0.392 | 0.504 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Sem filhos<br>até 39 anos        | -0.136 | -0.481 | 0.208 | 0.113 | -1.200 | -0.087 | -0.314 | 0.140 | 1.000 |
| Gestor Com<br>filhos até 39<br>anos       | Servidor<br>Com filhos<br>até 39 anos        | -0.245 | -0.994 | 0.503 | 0.247 | -0.994 | -0.157 | -0.649 | 0.336 | 1.000 |
|   | Gestor Sem<br>filhos até 39<br>anos          | -0.106 | -1.033 | 0.821 | 0.306 | -0.347 | -0.068 | -0.678 | 0.543 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Sem filhos<br>até 39 anos        | -0.330 | -1.047 | 0.388 | 0.236 | -1.394 | -0.210 | -0.683 | 0.262 | 1.000 |
| Servidor Com<br>filhos até 39<br>anos     | Gestor Sem<br>filhos até 39<br>anos          | 0.139  | -0.570 | 0.849 | 0.234 | 0.595  | 0.089  | -0.378 | 0.556 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Sem filhos<br>até 39 anos        | -0.084 | -0.483 | 0.314 | 0.131 | -0.642 | -0.054 | -0.316 | 0.208 | 1.000 |
| Gestor Sem<br>filhos até 39<br>anos       | Servidor<br>Sem filhos<br>até 39 anos        | -0.224 | -0.900 | 0.453 | 0.223 | -1.003 | -0.143 | -0.588 | 0.303 | 1.000 |

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$





|   |   |        |        |        |       |        |        |        |        |           |
|---|---|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|-----------|
|   | Servidor<br>Sem filhos<br>Feminino<br>Ate 39 anos         | -0.622 | -1.203 | -0.040 | 0.170 | -3.668 | -0.397 | -0.780 | -0.014 | 0.030*    |
|   | Gestor Com<br>filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos          | -0.358 | -1.596 | 0.879  | 0.361 | -0.993 | -0.229 | -1.043 | 0.586  | 1.000     |
|   | Servidor<br>Com filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos        | -0.607 | -1.355 | 0.141  | 0.218 | -2.783 | -0.388 | -0.880 | 0.105  | 0.653     |
|   | Gestor Sem<br>filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos          | -0.553 | -1.791 | 0.685  | 0.361 | -1.532 | -0.353 | -1.168 | 0.462  | 1.000     |
|   | Servidor<br>Sem filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos        | -0.829 | -1.454 | -0.205 | 0.182 | -4.556 | -0.530 | -0.942 | -0.118 | < .001*** |
| Servidor<br>Com filhos<br>Feminino 40<br>anos ou mais | Gestor Sem<br>filhos<br>Feminino 40<br>anos ou mais       | -0.002 | -0.863 | 0.859  | 0.251 | -0.008 | -0.001 | -0.568 | 0.565  | 1.000     |
|   | Servidor<br>Sem filhos<br>Feminino 40<br>anos ou mais     | -0.138 | -0.618 | 0.342  | 0.140 | -0.985 | -0.088 | -0.404 | 0.228  | 1.000     |
|   | Gestor Com<br>filhos<br>Masculino<br>40 anos ou<br>mais   | 0.118  | -0.435 | 0.670  | 0.161 | 0.731  | 0.075  | -0.288 | 0.439  | 1.000     |
|   | Servidor<br>Com filhos<br>Masculino<br>40 anos ou<br>mais | -0.025 | -0.459 | 0.408  | 0.126 | -0.202 | -0.016 | -0.301 | 0.269  | 1.000     |
|   | Gestor Sem<br>filhos<br>Masculino<br>40 anos ou<br>mais   | 0.249  | -0.580 | 1.077  | 0.241 | 1.030  | 0.159  | -0.386 | 0.704  | 1.000     |
|   | Servidor<br>Sem filhos<br>Masculino<br>40 anos ou<br>mais | -0.181 | -0.688 | 0.327  | 0.148 | -1.221 | -0.115 | -0.449 | 0.219  | 1.000     |
|   | Gestor Com<br>filhos<br>Feminino<br>Ate 39 anos           | -0.004 | -1.060 | 1.053  | 0.308 | -0.012 | -0.002 | -0.697 | 0.693  | 1.000     |
|   | Servidor<br>Com filhos<br>Feminino<br>Ate 39 anos         | -0.246 | -0.764 | 0.273  | 0.151 | -1.625 | -0.157 | -0.498 | 0.184  | 1.000     |
|   | Gestor Sem<br>filhos<br>Feminino<br>Ate 39 anos           | -0.021 | -0.929 | 0.887  | 0.265 | -0.080 | -0.013 | -0.611 | 0.584  | 1.000     |

|   |   |        |        |       |       |        |        |        |       |       |
|---|---|--------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|
|   | Servidor<br>Sem filhos<br>Feminino<br>Ate 39 anos         | -0.192 | -0.642 | 0.259 | 0.131 | -1.460 | -0.122 | -0.419 | 0.174 | 1.000 |
|   | Gestor Com<br>filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos          | 0.072  | -1.110 | 1.254 | 0.345 | 0.208  | 0.046  | -0.732 | 0.823 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Com filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos        | -0.177 | -0.828 | 0.475 | 0.190 | -0.931 | -0.113 | -0.542 | 0.316 | 1.000 |
|   | Gestor Sem<br>filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos          | -0.123 | -1.305 | 1.059 | 0.345 | -0.356 | -0.078 | -0.856 | 0.699 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Sem filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos        | -0.399 | -0.904 | 0.105 | 0.147 | -2.714 | -0.255 | -0.587 | 0.077 | 0.803 |
| Gestor Sem<br>filhos<br>Feminino 40<br>anos ou mais | Servidor<br>Sem filhos<br>Feminino 40<br>anos ou mais     | -0.136 | -1.031 | 0.760 | 0.261 | -0.520 | -0.087 | -0.676 | 0.502 | 1.000 |
|   | Gestor Com<br>filhos<br>Masculino<br>40 anos ou<br>mais   | 0.120  | -0.816 | 1.056 | 0.273 | 0.439  | 0.077  | -0.539 | 0.692 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Com filhos<br>Masculino<br>40 anos ou<br>mais | -0.023 | -0.894 | 0.848 | 0.254 | -0.092 | -0.015 | -0.588 | 0.558 | 1.000 |
|   | Gestor Sem<br>filhos<br>Masculino<br>40 anos ou<br>mais   | 0.251  | -0.871 | 1.372 | 0.327 | 0.767  | 0.160  | -0.578 | 0.898 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Sem filhos<br>Masculino<br>40 anos ou<br>mais | -0.179 | -1.089 | 0.732 | 0.265 | -0.673 | -0.114 | -0.713 | 0.485 | 1.000 |
|   | Gestor Com<br>filhos<br>Feminino<br>Ate 39 anos           | -0.002 | -1.300 | 1.297 | 0.379 | -0.004 | -0.001 | -0.856 | 0.854 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Com filhos<br>Feminino<br>Ate 39 anos         | -0.244 | -1.160 | 0.673 | 0.267 | -0.911 | -0.155 | -0.759 | 0.448 | 1.000 |
|   | Gestor Sem<br>filhos<br>Feminino<br>Ate 39 anos           | -0.019 | -1.201 | 1.163 | 0.344 | -0.055 | -0.012 | -0.790 | 0.765 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Sem filhos<br>Feminino<br>Ate 39 anos         | -0.190 | -1.069 | 0.690 | 0.256 | -0.739 | -0.121 | -0.700 | 0.458 | 1.000 |

|   |   |        |        |       |       |        |        |        |       |       |
|---|---|--------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|
|   | Gestor Com<br>filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos          | 0.074  | -1.329 | 1.477 | 0.409 | 0.181  | 0.047  | -0.876 | 0.970 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Com filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos        | -0.175 | -1.173 | 0.823 | 0.291 | -0.601 | -0.112 | -0.768 | 0.545 | 1.000 |
|   | Gestor Sem<br>filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos          | -0.121 | -1.523 | 1.282 | 0.409 | -0.295 | -0.077 | -1.000 | 0.846 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Sem filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos        | -0.397 | -1.306 | 0.511 | 0.265 | -1.500 | -0.254 | -0.852 | 0.344 | 1.000 |
| Servidor<br>Sem filhos<br>Feminino 40<br>anos ou mais | Gestor Com<br>filhos<br>Masculino<br>40 anos ou<br>mais   | 0.256  | -0.349 | 0.861 | 0.176 | 1.449  | 0.163  | -0.235 | 0.561 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Com filhos<br>Masculino<br>40 anos ou<br>mais | 0.112  | -0.386 | 0.611 | 0.145 | 0.774  | 0.072  | -0.256 | 0.400 | 1.000 |
|   | Gestor Sem<br>filhos<br>Masculino<br>40 anos ou<br>mais   | 0.386  | -0.478 | 1.251 | 0.252 | 1.534  | 0.247  | -0.322 | 0.816 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Sem filhos<br>Masculino<br>40 anos ou<br>mais | -0.043 | -0.607 | 0.522 | 0.165 | -0.260 | -0.027 | -0.399 | 0.344 | 1.000 |
|   | Gestor Com<br>filhos<br>Feminino<br>Ate 39 anos           | 0.134  | -0.951 | 1.219 | 0.316 | 0.424  | 0.086  | -0.628 | 0.799 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Com filhos<br>Feminino<br>Ate 39 anos         | -0.108 | -0.682 | 0.466 | 0.167 | -0.644 | -0.069 | -0.447 | 0.309 | 1.000 |
|   | Gestor Sem<br>filhos<br>Feminino<br>Ate 39 anos           | 0.117  | -0.824 | 1.058 | 0.274 | 0.426  | 0.075  | -0.545 | 0.694 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Sem filhos<br>Feminino<br>Ate 39 anos         | -0.054 | -0.567 | 0.460 | 0.150 | -0.360 | -0.034 | -0.372 | 0.303 | 1.000 |
|   | Gestor Com<br>filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos          | 0.210  | -0.998 | 1.417 | 0.352 | 0.596  | 0.134  | -0.661 | 0.928 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Com filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos        | -0.039 | -0.736 | 0.658 | 0.203 | -0.192 | -0.025 | -0.483 | 0.434 | 1.000 |

|   |   |        |        |       |       |        |        |        |       |       |
|---|---|--------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|
|   | Gestor Sem filhos Masculino Ate 39 anos       | 0.015  | -1.192 | 1.222 | 0.352 | 0.043  | 0.010  | -0.785 | 0.804 | 1.000 |
|   | Servidor Sem filhos Masculino Ate 39 anos     | -0.261 | -0.823 | 0.300 | 0.164 | -1.597 | -0.167 | -0.537 | 0.203 | 1.000 |
| Gestor Com filhos Masculino 40 anos ou mais   | Servidor Com filhos Masculino 40 anos ou mais | -0.143 | -0.712 | 0.425 | 0.166 | -0.864 | -0.091 | -0.465 | 0.283 | 1.000 |
|   | Gestor Sem filhos Masculino 40 anos ou mais   | 0.131  | -0.776 | 1.037 | 0.264 | 0.495  | 0.084  | -0.513 | 0.680 | 1.000 |
|   | Servidor Sem filhos Masculino 40 anos ou mais | -0.298 | -0.925 | 0.329 | 0.183 | -1.633 | -0.191 | -0.603 | 0.222 | 1.000 |
|   | Gestor Com filhos Feminino Ate 39 anos        | -0.121 | -1.240 | 0.997 | 0.326 | -0.372 | -0.078 | -0.814 | 0.658 | 1.000 |
|   | Servidor Com filhos Feminino Ate 39 anos      | -0.363 | -0.999 | 0.272 | 0.185 | -1.961 | -0.232 | -0.651 | 0.186 | 1.000 |
|   | Gestor Sem filhos Feminino Ate 39 anos        | -0.139 | -1.119 | 0.841 | 0.286 | -0.486 | -0.089 | -0.734 | 0.556 | 1.000 |
|   | Servidor Sem filhos Feminino Ate 39 anos      | -0.309 | -0.891 | 0.272 | 0.170 | -1.825 | -0.198 | -0.580 | 0.185 | 1.000 |
|   | Gestor Com filhos Masculino Ate 39 anos       | -0.046 | -1.284 | 1.192 | 0.361 | -0.127 | -0.029 | -0.844 | 0.785 | 1.000 |
|   | Servidor Com filhos Masculino Ate 39 anos     | -0.295 | -1.043 | 0.454 | 0.218 | -1.351 | -0.188 | -0.681 | 0.304 | 1.000 |
|   | Gestor Sem filhos Masculino Ate 39 anos       | -0.241 | -1.478 | 0.997 | 0.361 | -0.667 | -0.154 | -0.968 | 0.661 | 1.000 |
|   | Servidor Sem filhos Masculino Ate 39 anos     | -0.517 | -1.142 | 0.107 | 0.182 | -2.840 | -0.330 | -0.742 | 0.081 | 0.547 |
| Servidor Com filhos Masculino 40 anos ou mais | Gestor Sem filhos Masculino 40 anos ou mais   | 0.274  | -0.565 | 1.113 | 0.245 | 1.120  | 0.175  | -0.377 | 0.727 | 1.000 |

|   |   |        |        |       |       |        |        |        |       |       |
|---|---|--------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|
|   | Servidor<br>Sem filhos<br>Masculino<br>40 anos ou<br>mais | -0.155 | -0.680 | 0.370 | 0.153 | -1.014 | -0.099 | -0.445 | 0.246 | 1.000 |
|   | Gestor Com<br>filhos<br>Feminino<br>Ate 39 anos           | 0.022  | -1.043 | 1.086 | 0.310 | 0.070  | 0.014  | -0.687 | 0.714 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Com filhos<br>Feminino<br>Ate 39 anos         | -0.220 | -0.755 | 0.315 | 0.156 | -1.411 | -0.141 | -0.493 | 0.212 | 1.000 |
|   | Gestor Sem<br>filhos<br>Feminino<br>Ate 39 anos           | 0.004  | -0.914 | 0.922 | 0.268 | 0.016  | 0.003  | -0.601 | 0.607 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Sem filhos<br>Feminino<br>Ate 39 anos         | -0.166 | -0.636 | 0.303 | 0.137 | -1.214 | -0.106 | -0.415 | 0.203 | 1.000 |
|   | Gestor Com<br>filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos          | 0.097  | -1.092 | 1.287 | 0.347 | 0.280  | 0.062  | -0.721 | 0.845 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Com filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos        | -0.151 | -0.816 | 0.514 | 0.194 | -0.781 | -0.097 | -0.534 | 0.341 | 1.000 |
|   | Gestor Sem<br>filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos          | -0.097 | -1.287 | 1.092 | 0.347 | -0.281 | -0.062 | -0.845 | 0.720 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Sem filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos        | -0.374 | -0.896 | 0.148 | 0.152 | -2.457 | -0.239 | -0.582 | 0.105 | 1.000 |
| Gestor Sem<br>filhos<br>Masculino<br>40 anos ou<br>mais | Servidor<br>Sem filhos<br>Masculino<br>40 anos ou<br>mais | -0.429 | -1.309 | 0.451 | 0.256 | -1.674 | -0.274 | -0.853 | 0.305 | 1.000 |
|   | Gestor Com<br>filhos<br>Feminino<br>Ate 39 anos           | -0.252 | -1.530 | 1.025 | 0.372 | -0.677 | -0.161 | -1.002 | 0.680 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Com filhos<br>Feminino<br>Ate 39 anos         | -0.494 | -1.380 | 0.392 | 0.258 | -1.913 | -0.316 | -0.899 | 0.268 | 1.000 |
|   | Gestor Sem<br>filhos<br>Feminino<br>Ate 39 anos           | -0.270 | -1.428 | 0.888 | 0.338 | -0.799 | -0.172 | -0.934 | 0.590 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Sem filhos<br>Feminino<br>Ate 39 anos         | -0.440 | -1.288 | 0.408 | 0.247 | -1.781 | -0.281 | -0.839 | 0.277 | 1.000 |
|   | Gestor Com<br>filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos          | -0.177 | -1.560 | 1.206 | 0.403 | -0.439 | -0.113 | -1.023 | 0.797 | 1.000 |

|   |  |        |        |       |       |        |        |        |       |       |
|---|--|--------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|
|   | Servidor<br>Com filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos | -0.425 | -1.395 | 0.545 | 0.283 | -1.505 | -0.272 | -0.910 | 0.367 | 1.000 |
|   | Gestor Sem<br>filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos   | -0.371 | -1.755 | 1.012 | 0.403 | -0.921 | -0.237 | -1.147 | 0.673 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Sem filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos | -0.648 | -1.526 | 0.230 | 0.256 | -2.531 | -0.414 | -0.992 | 0.165 | 1.000 |
| Servidor<br>Sem filhos<br>Masculino<br>40 anos ou<br>mais | Gestor Com<br>filhos<br>Feminino<br>Ate 39 anos    | 0.177  | -0.920 | 1.274 | 0.320 | 0.553  | 0.113  | -0.609 | 0.835 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Com filhos<br>Feminino<br>Ate 39 anos  | -0.065 | -0.662 | 0.532 | 0.174 | -0.373 | -0.041 | -0.434 | 0.352 | 1.000 |
|   | Gestor Sem<br>filhos<br>Feminino<br>Ate 39 anos    | 0.160  | -0.796 | 1.115 | 0.279 | 0.573  | 0.102  | -0.527 | 0.731 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Sem filhos<br>Feminino<br>Ate 39 anos  | -0.011 | -0.550 | 0.528 | 0.157 | -0.070 | -0.007 | -0.362 | 0.348 | 1.000 |
|   | Gestor Com<br>filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos   | 0.252  | -0.966 | 1.471 | 0.355 | 0.711  | 0.161  | -0.641 | 0.963 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Com filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos | 0.004  | -0.712 | 0.720 | 0.209 | 0.018  | 0.002  | -0.469 | 0.473 | 1.000 |
|   | Gestor Sem<br>filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos   | 0.058  | -1.161 | 1.276 | 0.355 | 0.163  | 0.037  | -0.765 | 0.839 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Sem filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos | -0.219 | -0.804 | 0.367 | 0.171 | -1.281 | -0.140 | -0.525 | 0.246 | 1.000 |
| Gestor Com<br>filhos<br>Feminino<br>Ate 39 anos           | Servidor<br>Com filhos<br>Feminino<br>Ate 39 anos  | -0.242 | -1.344 | 0.860 | 0.321 | -0.753 | -0.154 | -0.880 | 0.571 | 1.000 |
|   | Gestor Sem<br>filhos<br>Feminino<br>Ate 39 anos    | -0.017 | -1.348 | 1.313 | 0.388 | -0.045 | -0.011 | -0.887 | 0.864 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Sem filhos<br>Feminino<br>Ate 39 anos  | -0.188 | -1.260 | 0.884 | 0.312 | -0.602 | -0.120 | -0.825 | 0.585 | 1.000 |
|   | Gestor Com<br>filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos   | 0.075  | -1.455 | 1.606 | 0.446 | 0.169  | 0.048  | -0.959 | 1.055 | 1.000 |

|   |  |        |        |       |       |        |        |        |       |       |
|---|--|--------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|
|   | Servidor<br>Com filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos | -0.173 | -1.344 | 0.997 | 0.341 | -0.507 | -0.111 | -0.881 | 0.660 | 1.000 |
|   | Gestor Sem<br>filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos   | -0.119 | -1.650 | 1.411 | 0.446 | -0.267 | -0.076 | -1.083 | 0.931 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Sem filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos | -0.396 | -1.491 | 0.700 | 0.319 | -1.239 | -0.253 | -0.974 | 0.468 | 1.000 |
| Servidor<br>Com filhos<br>Feminino<br>Ate 39 anos | Gestor Sem<br>filhos<br>Feminino<br>Ate 39 anos    | 0.224  | -0.737 | 1.186 | 0.280 | 0.801  | 0.143  | -0.489 | 0.776 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Sem filhos<br>Feminino<br>Ate 39 anos  | 0.054  | -0.495 | 0.603 | 0.160 | 0.337  | 0.034  | -0.327 | 0.396 | 1.000 |
|   | Gestor Com<br>filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos   | 0.317  | -0.906 | 1.540 | 0.357 | 0.890  | 0.203  | -0.602 | 1.007 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Com filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos | 0.069  | -0.655 | 0.792 | 0.211 | 0.326  | 0.044  | -0.432 | 0.520 | 1.000 |
|   | Gestor Sem<br>filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos   | 0.123  | -1.100 | 1.346 | 0.357 | 0.344  | 0.078  | -0.726 | 0.883 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Sem filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos | -0.154 | -0.748 | 0.441 | 0.173 | -0.887 | -0.098 | -0.489 | 0.293 | 1.000 |
| Gestor Sem<br>filhos<br>Feminino<br>Ate 39 anos   | Servidor<br>Sem filhos<br>Feminino<br>Ate 39 anos  | -0.171 | -1.097 | 0.756 | 0.270 | -0.632 | -0.109 | -0.718 | 0.501 | 1.000 |
|   | Gestor Com<br>filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos   | 0.093  | -1.340 | 1.525 | 0.418 | 0.222  | 0.059  | -0.883 | 1.002 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Com filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos | -0.156 | -1.195 | 0.883 | 0.303 | -0.514 | -0.099 | -0.783 | 0.584 | 1.000 |
|   | Gestor Sem<br>filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos   | -0.102 | -1.534 | 1.331 | 0.418 | -0.243 | -0.065 | -1.007 | 0.878 | 1.000 |
|   | Servidor<br>Sem filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos | -0.378 | -1.332 | 0.576 | 0.278 | -1.360 | -0.241 | -0.869 | 0.386 | 1.000 |
| Servidor<br>Sem filhos<br>Feminino<br>Ate 39 anos | Gestor Com<br>filhos<br>Masculino<br>Ate 39 anos   | 0.263  | -0.932 | 1.459 | 0.349 | 0.756  | 0.168  | -0.619 | 0.955 | 1.000 |



|  |  |        |        |       |       |        |        |        |       |       |
|--|--|--------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|
|  | Servidor<br>Com filhos<br>Masculino<br>Até 39 anos | 0.015  | -0.661 | 0.691 | 0.197 | 0.075  | 0.009  | -0.436 | 0.454 | 1.000 |
|  | Gestor Sem<br>filhos<br>Masculino<br>Até 39 anos   | 0.069  | -1.127 | 1.265 | 0.349 | 0.198  | 0.044  | -0.743 | 0.831 | 1.000 |
|  | Servidor<br>Sem filhos<br>Masculino<br>Até 39 anos | -0.208 | -0.744 | 0.329 | 0.156 | -1.328 | -0.133 | -0.486 | 0.220 | 1.000 |
| Gestor Com<br>filhos<br>Masculino<br>Até 39 anos   | Servidor<br>Com filhos<br>Masculino<br>Até 39 anos | -0.249 | -1.534 | 1.036 | 0.375 | -0.664 | -0.159 | -1.004 | 0.687 | 1.000 |
|  | Gestor Sem<br>filhos<br>Masculino<br>até 39 anos   | -0.195 | -1.814 | 1.425 | 0.472 | -0.412 | -0.124 | -1.190 | 0.942 | 1.000 |
|  | Servidor<br>Sem filhos<br>Masculino<br>até 39 anos | -0.471 | -1.688 | 0.746 | 0.355 | -1.328 | -0.301 | -1.102 | 0.500 | 1.000 |
| Servidor<br>Com filhos<br>Masculino<br>até 39 anos | Gestor Sem<br>filhos<br>Masculino<br>até 39 anos   | 0.054  | -1.231 | 1.339 | 0.375 | 0.144  | 0.035  | -0.811 | 0.880 | 1.000 |
|  | Servidor<br>Sem filhos<br>Masculino<br>até 39 anos | -0.222 | -0.936 | 0.491 | 0.208 | -1.069 | -0.142 | -0.612 | 0.328 | 1.000 |
| Gestor Sem<br>filhos<br>Masculino<br>até 39 anos   | Servidor<br>Sem filhos<br>Masculino<br>até 39 anos | -0.277 | -1.494 | 0.941 | 0.355 | -0.779 | -0.177 | -0.978 | 0.624 | 1.000 |

---

\* p < .05, \*\*\* p < .001