



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Face
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

**TELETRABALHO E BEM-ESTAR NO TRABALHO: AS INFLUÊNCIAS DA
AUTONOMIA E DA TELEPRESSÃO**

MARCELA ELISA BERTIN

Orientadora: Profa. Dra. Tatiane Paschoal

Dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração

Brasília/DF

2024

MARCELA ELISA BERTIN

Teletrabalho e Bem-Estar no Trabalho: As Influências da Autonomia e da Telepressão

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (PPGA/UnB) como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientadora: Prof.^a Dra. Tatiane Paschoal

Brasília/ DF

Maio, 2024.

MARCELA ELISA BERTIN

Teletrabalho e Bem-Estar no Trabalho: As Influências da Autonomia e da Telepressão

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Dissertação analisada pela Banca Examinadora composta pelos membros:

Prof.^a Dr.^a Tatiane Paschoal

Orientadora

Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Junior

Examinador Interno (Universidade de Brasília – PPGA/UnB)

Prof.^a Dr.^a Elka Lima Hostensky

Examinador Externo (Universidade de Santa Catarina – CFH/UFSC)

Prof.^a Dr.^a Gisela Demo

Examinadora – Suplente (Universidade de Brasília – PPGA/UnB)

Brasília – DF, 24 de maio de 2024.

DEDICATÓRIA

Esta dissertação é dedicada aos meus pais, cujo empenho pela minha educação transcendeu as fronteiras de nossa pequena cidade interiorana, e ao meu esposo, cujo apoio esteve presente até a última palavra escrita.

AGRADECIMENTOS

Inicio meus agradecimentos a Deus, que colocou em meu caminho todas as pessoas descritas aqui e que foram fundamentais em minha trajetória de descobrimento acadêmico e como pessoa também. Foi Ele quem me permitiu chegar até aqui e foi nele que consegui o equilíbrio que muitas vezes não me era natural. Assim, em ordem cronológica, vou citando a todos que estiveram presentes junto a mim e que jamais me esquecerei, e sempre serei grata.

Agradeço ao meu esposo, Bruno Lyon Peregrino, que não me deixou desistir do processo seletivo e que me deu todo o suporte para que eu morasse em Brasília durante as disciplinas cursadas. Agradeço pelo seu carinho em me ouvir, em me apoiar e pela segurança que teve mesmo com a minha distância.

Sou muito feliz por ter um grande chefe e amigo, Fernando Delapria, que me permitiu estar em teletrabalho para me capacitar e ir atrás de um sonho. E pela possibilidade que me foi dada pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, que além de ter me fornecido minha formação gratuita em Administração, me acolheu como servidora pública e hoje me possibilitou capacitar-me na Universidade de Brasília, referência nacional.

Sou grata à minha orientadora, Tatiane Paschoal, mulher que admiro muito, que mesmo com filhos e missões no trabalho realizou seu PhD em outro país. Sou muito feliz por ter sido escolhida por ela para que me orientasse neste novo mundo acadêmico e despertasse em mim energia para querer continuar a pesquisar. Que mesmo me mostrando os desafios da pesquisa, não me desanimou, e me acolheu quando eu me sentia estagnada ou sem saber qual caminho seguir. Muitíssimo obrigada por ter sido amável e paciente mesmo com minhas limitações e por despertado em mim, como uma excelente professora, orientadora e pesquisadora, um pensamento analítico e crítico sobre os achados.

Agradeço imensamente, e com um grande sorriso, e já com saudosismo, às amigas que desde o começo estiveram comigo na jornada, Aline e Tamires. Sem elas, eu definitivamente não sei o que faria nos dias de desespero e insegurança, tampouco sei como se desenrolariam dois artigos de RSL. Como eu já disse a elas, foram fundamentais do começo ao fim, e levarei para minha vida tamanha parceria e sabedoria das duas.

Não poderia deixar de citar meus grandes amigos e padrinhos de casamento, Isabela Bulhões e Bruno Ulisses, que por bênção Divina permitiu que eles morassem em Brasília justamente no período em que estive sozinha lá. Eles foram uma família para mim, os finais de semana eram de alegria e muita risada quando eu estava com vocês. Nossas conversas e reflexões eram intermináveis, sempre com muitos parênteses abertos e nunca fechados, e isso me fez um bem que talvez eles não saibam. Sentia-me amada. Eles me ouviam atentamente no que eu precisava expressar, mas que na solidão só me era permitido através das TICs.

Por fim, e não menos importante, agradeço à UnB pela receptividade, pela comida maravilhosa do R.U., pelos professores excepcionais e currículos admiráveis, e pelos ensinamentos dentro e fora de sala. A própria vida desses professores inspira as nossas. Principalmente ao professor Francisco Coelho, que com suas aulas remotas durante a pandemia me permitiu adentrar à UnB como aluna especial, e foi com sua excepcional competência didática que me senti desafiada e confiante em tentar o processo seletivo para o mestrado. Sou extremamente grata. Também agradeço aos grupos de pesquisa GepaCo e HR&M que foram fundamentais para o desenvolvimento desta dissertação.

*“Grandes coisas não se fazem por impulso,
mas pela junção de uma série de pequenas coisas.”*

Vincent van Gogh

RESUMO

Com o aumento do teletrabalho impulsionado pelas tecnologias de informação e comunicação e pelas crises sanitárias, organizações e pesquisadores buscam entender seus impactos no bem-estar dos teletrabalhadores. No setor público, onde tende a haver alta padronização e formalização, o desafio é conciliar essa estrutura com a autonomia exigida pelo teletrabalho. Universidades Federais, ainda em fase inicial de implantação do teletrabalho, enfrentam realidades peculiares no que diz respeito às práticas de gestão e experiências com equipes de trabalho remotas. Entender o bem-estar no trabalho no referido contexto é essencial para a saúde dos trabalhadores e o sucesso das organizações. A presente pesquisa propôs como objetivo geral verificar a influência da autonomia no trabalho e da telepressão sobre o bem-estar no trabalho de servidores técnicos administrativos em educação em regime de teletrabalho. Considerando a percepção desses servidores, os objetivos específicos consistiram em descrever as percepções sobre as diferentes dimensões do bem-estar no trabalho, da autonomia no trabalho e da telepressão; testar a influência da autonomia no trabalho quanto ao método, quanto ao cronograma e quanto ao critério sobre o afeto positivo, o afeto negativo e a realização no trabalho; testar a influência da telepressão sobre o afeto positivo, o afeto negativo e a realização no trabalho; analisar as principais vivências no que diz respeito às relações entre autonomia e bem-estar no trabalho e telepressão e bem-estar no trabalho. Para alcance dos objetivos, foi conduzida uma pesquisa de campo, de natureza descritiva e explicativa, com uma abordagem quali-quantitativa e recorte transversal. Um questionário dispôs de escalas validadas sobre bem-estar no trabalho, telepressão e autonomia, além de itens socioprofissionais. Também foram disponibilizadas duas questões abertas para captar as vivências referentes a autonomia e ao uso das TICs no trabalho. Os dados foram coletados por meio da plataforma do Google Formulários. Quanto aos dados quantitativos, foram conduzidas análises descritivas e regressões múltiplas lineares. Para os dados qualitativos, optou-se pela análise categorial a posteriori. A amostra contou com 216 respondentes, pertencentes a sete Universidades Federais, abrangendo quatro regiões do país. Os resultados quantitativos sustentaram as hipóteses de que autonomia e telepressão influenciam o bem-estar no trabalho. No caso do afeto negativo, compuseram o modelo a telepressão e a autonomia de cronograma. Para o afeto positivo, compuseram o modelo a autonomia de critério, seguida da autonomia de cronograma e telepressão. Quanto à realização no trabalho, a autonomia de método, critério e a telepressão foram as preditoras. Os resultados qualitativos permitiram descrever e entender aspectos centrais das vivências dos servidores no que diz respeito à influência da autonomia e do uso das TICs no contexto do teletrabalho, destacando-se como categorias as (des)vantagens do teletrabalho e a (i)maturidade da gestão e a desvalorização da carreira dos técnicos administrativos em educação. Quanto às vivências dos servidores no que diz respeito ao uso das TICs, verificaram-se as categorias de TICs como aliadas, TICs algozes e conectividade 24/7, evidenciando a telepressão presente no arranjo do teletrabalho. A pesquisa preencheu lacunas teórico-metodológicas nos estudos sobre teletrabalho e ofereceu uma análise das vivências dos teletrabalhadores, especificamente os técnicos administrativos em educação das Universidades Federais.

Palavras-chave: Afeto no trabalho; Conectividade; Trabalho remoto; Quali-quantitativo; Autonomia no trabalho

ABSTRACT

With the increase in teleworking driven by information and communication technologies and health crises, organizations and researchers are seeking to understand their impacts on the well-being of teleworkers. In the public sector, where there tends to be high standardization and formalization, the challenge is to reconcile this structure with the autonomy required by teleworking. Federal Universities, still in the initial phase of implementing teleworking, face peculiar realities with regard to management practices and experiences with remote work teams. Understanding well-being at work in this context is essential for the health of workers and the success of organizations. The present research proposed as a general objective to verify the influence of autonomy at work and telepressure on the well-being at work of administrative technical employees in education under a teleworking regime. Considering the perception of these employees, the specific objectives consisted of describing the perceptions about the different dimensions of well-being at work, autonomy at work and telepressure; test the influence of autonomy at work in terms of method, schedule and criteria on positive affect, negative affect and fulfillment at work; test the influence of telepressure on positive affect, negative affect and fulfillment at work; analyze the main experiences regarding the relationships between autonomy and well-being at work and telepressure and well-being at work. To achieve the objectives, field research was conducted, characterized as a survey, of a descriptive and explanatory nature, with a quali-quantitative cross-sectional approach. The survey had validated scales on the constructs of well-being at work, telepressure and autonomy and socio-professional items. In addition, two open questions were made available to capture experiences regarding autonomy and the use of ICTs at work. Data was collected through the Google Forms platform. Descriptive analyzes and multiple linear regressions were used for quantitative data. For qualitative data, the analysis was categorical a posteriori. The sample included 216 respondents, belonging to seven Federal Universities, covering four regions of the country. The quantitative results confirmed the hypotheses that autonomy and telepressure influence well-being at work. In the case of negative affect, telepressure and schedule autonomy were part of the model. For positive affect, criterion autonomy was included in the model, followed by schedule autonomy and telepressure. As for achievement at work, autonomy of method, criteria and telepressure were the predictors. The qualitative results allowed us to describe and understand important aspects of the influence of autonomy and the use of ICTs in the context of teleworking in Federal Universities, highlighting as categories the (dis)advantages of teleworking, the (im)maturity of management and devaluation of the career of administrative technicians in education. Regarding the reported experiences of using ICTs, there were categories related to ICTs seen as allies, ICT tormentors and 24/7 connectivity, highlighting the telepressure present in the teleworking arrangement. The research filled theoretical-methodological gaps in studies on teleworking and offered an in-depth analysis of the experiences of teleworkers, specifically administrative technicians in education at Federal Universities.

Keywords: Affect at work; Connectivity; Remote work; Quali-quantitative; Autonomy at work

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Respondentes por região no país.....	38
Figura 2 Frequência de idade.....	39
Figura 3 Categoria vantagens e desvantagens do teletrabalho e suas subcategorias.....	53
Figura 4 Categoria (I)maturidade na gestão e suas subcategorias.....	54
Figura 5 Categoria Desvalorização da carreira dos servidores TAEs e suas subcategorias.....	55
Figura 6 Categoria TICs aliadas e suas subcategorias.....	56
Figura 7 Categoria TICs algozes e suas subcategorias.....	58
Figura 8 Categoria 24/7 e suas subcategorias e eixos temáticos.....	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Dados sobre o teletrabalho por Universidade Federal	40
Tabela 2 Descrição dos resultados para cada variável	41
Tabela 3 Correlações de Pearson entre as variáveis	43
Tabela 4 Regressão padrão das variáveis autonomia e telepressão sobre afeto negativo	44
Tabela 5 Regressão padrão das variáveis autonomia e telepressão sobre afeto positivo	45
Tabela 6 Regressão padrão das variáveis autonomia e telepressão sobre realização no trabalho	45

SUMÁRIO

1. Introdução	12
1.1. Problema e objetivos da pesquisa.....	16
1.2. Justificativa	16
2. Referencial Teórico	19
2.1. Bem-estar no trabalho	19
2.2. Teletrabalho e bem-estar no trabalho.....	22
2.3. Autonomia e bem-estar no trabalho.....	24
2.4. Telepressão e bem-estar no trabalho.....	27
3. Método	31
3.1. Participantes.....	31
3.2. Instrumentos.....	32
3.3. Procedimentos.....	33
3.4. Análise dos dados	34
4. Resultados e Discussão	37
4.1. Resultados Quantitativos.....	37
4.1.1. Descrição do perfil dos participantes	37
4.1.2. Percepções sobre bem-estar no trabalho, autonomia e telepressão.....	40
4.1.3. Influência da autonomia no trabalho e da telepressão no bem-estar no trabalho.....	42
4.2. Discussão dos resultados quantitativos	46
4.3. Resultados Qualitativos.....	52
4.3.1. Principais vivências no que diz respeito às relações entre autonomia e bem-estar no trabalho	52
4.3.2. Principais vivências no que diz respeito ao uso das TICs e bem-estar no trabalho	55
4.4. Discussão dos resultados qualitativos	61
5. Implicações, limitações e agenda de pesquisa	70
6. Conclusão.....	73
Apêndice A - Survey.....	84

1. Introdução

O teletrabalho vem sendo adotado por muitas organizações desde a possibilidade gerada pelas tecnologias de informação e comunicação (TICs). Mas foi após a pandemia da Covid-19 que o teletrabalho foi adotado massivamente para que não houvesse paralisação dos serviços e produtos oferecidos a clientes e cidadãos no mundo todo. Até mesmo as organizações que não estavam preparadas para o referido arranjo de trabalho precisaram adotá-lo. Foi o caso de muitos órgãos públicos brasileiros, conhecidos por sua forma de trabalho com traços burocráticos e pouca flexibilidade quanto às práticas de gestão (Chanlat, 2002) e que, de um dia para o outro, tiveram que se adaptar ao novo cenário e implementar avanços trazidos pelas TICs para execução das tarefas e atendimento ao público. Grande parte dos gestores não tinha experiência com o teletrabalho antes da pandemia e muitas mudanças precisaram ser feitas repentinamente (Legentil et al., 2022).

É verdade que o teletrabalho já vinha sendo implementado na gestão pública desde 1985, com projeto instaurado pelo Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO, aprimorado em 1997 com o desenvolvimento das tecnologias e efetivamente iniciado com o projeto-piloto em 2005 (Vilarinho et al., 2021). Outros exemplos de órgãos pioneiros foram a Receita Federal, a Advocacia-Geral da União (AGU), o Tribunal de Contas da União (TCU) e o Tribunal Superior do Trabalho (TST) (Filardi et al., 2020). Tais órgãos puderam contribuir com suas experiências na aplicabilidade urgente imposta pela Covid-19, orientando vários órgãos públicos que se sentiram paralisados ao encaminharem seus servidores para executarem de casa suas demandas de trabalho.

Desde então, este arranjo de trabalho vem suscitando questionamentos quanto a sua efetividade e aplicação como uma nova realidade das formas de trabalhar, o que poderia garantir benefícios tanto para os servidores quanto para as organizações. Mas sabe-se que as relações entre teletrabalho, comportamento e os resultados dos trabalhadores não são simples de serem compreendidas, afinal, são muitas variáveis que influenciam na relação entre pessoa e trabalho.

De modo geral, os efeitos positivos e negativos do teletrabalho têm sido investigados e revisados há pelo menos duas décadas (Allen et al., 2015; Charalampous et al., 2019; Konradt et al., 2000). Os efeitos positivos englobam melhoria da qualidade de vida, mais possibilidades de equilibrar trabalho e família, economia de tempo de deslocamento e maior satisfação no trabalho, por exemplo. Já os negativos abarcam variáveis como a percepção de isolamento social e profissional, a sobrecarga de trabalho e desconfiança de superiores e colegas. Cabe

ressaltar que para o alcance dos benefícios citados e minimização dos pontos negativos, o teletrabalho supõe mudanças que perpassam a estrutura organizacional, o desenho de trabalho, as práticas de gestão e as próprias variáveis pessoais dos teletrabalhadores, trazendo, portanto, muitos desafios e questionamentos sobre sua efetividade e funcionamento (Allen et al., 2015; Donnelly & Johns, 2020; Vilarinho et al., 2021).

É pertinente citar que apesar dessa relativa sistematização dos achados, persistem lacunas de conhecimento sobre os impactos do teletrabalho (Contreras et al., 2020), inclusive em instituições públicas (Oliveira & Pantoja, 2018). Mishima-Santos et al. (2020) e Vilarinho et al. (2021) enfatizaram a relevância, cada vez maior, de estudar e compreender o teletrabalho no Brasil e no mundo. No setor público, o teletrabalho suscita questionamentos diversos, pois essas organizações tendem a ter alto grau de padronização e formalização, o que poderia contrastar com um maior grau de autonomia exigido pelos arranjos flexíveis de trabalho. Além disso, é necessário planejamento de longo prazo para sua execução, afinal nem todas as tarefas são aderentes ao arranjo, sendo necessária a análise da natureza da tarefa e a consideração das necessidades de contexto específico de execução ou possibilidade de monitoramento remoto (Allen et al., 2015), bem como a análise da complexidade e diversidade da tarefa (Boell et al., 2016).

Considerando que cada órgão público tem demandas específicas a depender da sua atividade finalística, e, portanto, um modo de atender seu público, é necessário o entendimento do arranjo em organizações e setores diversos. As Universidades Públicas Federais, por exemplo, desempenham papéis distintos, como centros de pesquisa, disseminadoras de conhecimento e agentes sociais envolvidas em projetos comunitários. Por isso, é um setor complexo, burocrático e político (Saraiva, 2002). Assim, o teletrabalho vem como um arranjo disruptivo e complexo de ser entendido e formalizado.

No contexto das Universidades Federais, é fundamental observar que os servidores Técnicos-administrativos em Educação (TAEs) muitas vezes enfrentam desafios consideráveis. A disparidade salarial, em relação aos órgãos do poder executivo, aliada à escassez de oportunidades para ascender a cargos gerenciais, resulta em falta de perspectivas de desenvolvimento profissional. A frequente subutilização de competências e escassa presença de TAEs em cargos de maior poder decisório contribui para uma visão dicotômica do trabalho, oscilando entre fonte de prazer e sofrimento. Tais questões ressaltam a necessidade de uma revisão nas práticas de gestão para maior motivação e valorização desta classe de servidores,

afinal, para ocorrer as atividades finalísticas de ensino, pesquisa e extensão é imprescindível o bom desenvolvimento das atividades meio (Ribeiro, 2012).

Sabe-se que o bem-estar no trabalho é uma variável especialmente sensível e preocupante porque está associada à saúde física e mental geral do trabalhador, à efetividade e à sustentabilidade das organizações (Charalampous et al., 2019). Aryanti et al. (2020) salientam que o bem-estar no trabalho é um elemento importante na sustentabilidade organizacional, pois contribui para o comprometimento organizacional dos trabalhadores, controle do absenteísmo, bem como para o desempenho organizacional (Fogaça et al., 2021; Gutiérrez et al., 2020). Portanto, nota-se a importância do foco no bem-estar no trabalho para o avanço das pesquisas referentes ao arranjo do teletrabalho, considerando suas particularidades e sua complexa relação com variáveis individuais, organizacionais e laborais (Hirschle & Gondim, 2020; Paschoal et al., 2010; Warr, 2007).

Em termos de conceituação e mensuração do bem-estar no trabalho, não cabe saber apenas o quão triste ou feliz a pessoa está, ou seja, a descrição de seus afetos positivos e negativos, mas é imprescindível também observar os aspectos cognitivos e associados à percepção de realização pessoal no trabalho. Charalampous et al. (2019) afirmam ser uma lacuna teórico-metodológica as dimensões operacionais adotadas para mensuração do fenômeno, sendo a dimensão cognitiva e, geralmente associada à percepção de realização e expressão pessoal, aquela menos abordada. Warr (2017) discorre que a busca pela felicidade precisa ir além da ênfase tradicional no bem-estar hedônico e considerar também aspectos cognitivos e eudaimônicos. Charalampous et al. (2019) indicam que a maioria das pesquisas no campo do teletrabalho focam na dimensão afetiva do bem-estar e menos na dimensão cognitiva, sugerindo que estudos futuros explorem essas dimensões.

Além disso, uma outra lacuna comum no campo do bem-estar no trabalho e quando se aborda o arranjo do teletrabalho, é a prevalência de uma abordagem quantitativa (Charalampous et al., 2019; Fernandes et al., 2023). Conforme ressaltam Paschoal et al. (2013), a inclusão de abordagens qualitativas ou mistas em pesquisas acerca de bem-estar no trabalho favorece o aprofundamento e a interpretação das experiências dos trabalhadores, como as dinâmicas e as nuances da associação entre bem-estar e seus antecedentes identificados nos modelos estatísticos.

O bem-estar no teletrabalho é influenciado por diversas variáveis, muitas específicas desse tipo de arranjo. Como relatado, a realidade de trabalho do TAE costuma envolver questões relacionadas a desvalorização de competências e falta de perspectivas de

desenvolvimento. Além disso, a baixa autonomia e o pouco envolvimento do servidor em decisões da administração costuma estar presente. Souza et al., (2023) verificaram empiricamente o sofrimento vivenciado pelos TAEs, potencializado pela “desflexibilização”, ou seja, o fato de estarem presentes em seus postos de trabalho em maior quantidade de tempo.

Quando se revisa os estudos sobre teletrabalho, é possível notar que a variável autonomia do trabalho é crucial para compreender a efetividade e o próprio funcionamento do arranjo (Charalampous et al., 2019; Gajendran & Harrison, 2007). No caso dos TAEs, tal variável poderá fornecer perspectivas relacionadas à flexibilidade quanto aos horários desses servidores, a sua forma de trabalhar e sobre sua possibilidade em contribuir para o estabelecimento de metas e critérios para avaliação das suas entregas. Embora haja consenso de que a autonomia tende a ter impacto positivo no bem-estar no trabalho, é visto que dimensões específicas da autonomia podem impactar diferentemente as variáveis de comportamento e resultados individuais no trabalho (De Spiegelaere et al., 2016). Para verificar como a autonomia se comporta, tradicionalmente esta variável pode ser medida através de suas dimensões conforme estudo de Breugh (1985), considerando a autonomia de cronograma, método e critério.

Com isso, reflete-se sobre a necessidade em aprofundar a análise da influência que a autonomia exerce sobre o bem-estar no trabalho no teletrabalho. Quando se trata dos servidores TAEs, a possibilidade de agir com maior autonomia poderá impactar na forma que os gestores acompanham tais servidores, podendo suscitar em novas formas de monitoramento e problemas relacionados a desconfiança, já que a presença no local de trabalho era a forma de acompanhamento.

Neste cenário de uso das TICs, da importância da autonomia e considerando o contato face a face escasso devido à distância dos teletrabalhadores, torna-se mais desafiador para as organizações a gestão dos trabalhadores e de suas tarefas. Assim, não se pode ignorar também os desafios que o teletrabalho impõe e que poderão impactar no bem-estar no trabalho. Entende-se que no teletrabalho problemas com a distância e o uso das TICs constantemente poderá exercer influência negativa na vivência de bem-estar no trabalho.

Até o presente momento, poucos estudos abordaram dimensões mais específicas do efeito dessas tecnologias no teletrabalho, como o tecnoestresse ou o cansaço cognitivo, por exemplo (Charalampous et al., 2019). A telepressão é uma variável estudada recentemente no campo da gestão de pessoas e comportamento organizacional e associada às pressões vivenciadas por aqueles que sentem necessidade em se fazerem presentes constantemente e que

veem ferramentas assíncronas como síncronas, permanecendo em estado constante de alerta (Barber & Santuzzi, 2015). Assim, aprofundar-se no uso das TICs ampliará o entendimento das variáveis que exercem influência no bem-estar no trabalho.

As influências da telepressão e da percepção de autonomia no bem-estar de quem está em teletrabalho, portanto, revela-se como um problema relevante e atual, ainda não esclarecido suficientemente (Allen, 2015; Charalampous et al., 2019), especialmente em setores e organizações que estão em estágios iniciais de adoção desses arranjos mais flexíveis, como nas Universidades Federais. Assim como discorreu Athanasiadou e Theriou (2021), compreender melhor esses aspectos poderá trazer avanços nos insights sobre a experiência de teletrabalho.

1.1. Problema e objetivos da pesquisa

Com base no cenário descrito e nas lacunas ressaltadas sobre o tema abordado, a presente pesquisa lança a questão: Quais são os impactos da autonomia no trabalho e da telepressão sobre o bem-estar no trabalho de teletrabalhadores?

O objetivo geral da pesquisa consistiu em verificar a influência da autonomia no trabalho e da telepressão sobre o bem-estar no trabalho de teletrabalhadores. Considerando os servidores TAEs de Universidades Federais que estão em teletrabalho, os objetivos específicos foram os seguintes:

1. Descrever as percepções sobre o bem-estar no trabalho, a autonomia no trabalho e a telepressão;
2. Testar a influência da autonomia no trabalho quanto ao método, quanto ao cronograma e quanto ao critério sobre o afeto positivo, o afeto negativo e a realização no trabalho;
3. Testar a influência da telepressão sobre o afeto positivo, o afeto negativo e a realização no trabalho.
4. Analisar as principais vivências no que diz respeito às relações entre autonomia e bem-estar no trabalho e telepressão e bem-estar no trabalho.

1.2. Justificativa

Em maio de 2022, o Governo Federal publicou o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, que regulamentou o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito da

Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, que visa estabelecer um sistema disciplinado para o desenvolvimento e a medição das atividades realizadas pelos seus participantes, com ênfase na entrega de resultados e na qualidade dos serviços oferecidos à sociedade. Também previu o teletrabalho como modalidade de trabalho, uma vez que a avaliação do servidor não advém da presença física, mas sim da entrega de resultados. A inclusão do teletrabalho no âmbito do PGD reflete uma mudança significativa na forma como o trabalho é concebido e avaliado no setor público brasileiro. Ao enfatizar a entrega de resultados, o decreto valoriza a autonomia e a flexibilidade dos servidores, permitindo que eles possam trabalhar remotamente, desde que cumpram com suas responsabilidades e metas estabelecidas. Essa abordagem busca promover uma maior eficiência e produtividade, ao mesmo tempo em que proporciona uma melhor conciliação entre vida profissional e pessoal.

A nova Instrução Normativa nº 24/2023 publicada recentemente, no dia 28 de julho de 2023, foi criada para regulamentar o Decreto. Mas além disso, com a publicação da referida IN, fortaleceu-se e legitimou a possibilidade do arranjo de teletrabalho nas atividades públicas. Assim, é visto que o teletrabalho tem boas perspectivas de espaço no setor público. Portanto, é imprescindível o aprofundamento das pesquisas nas particularidades da aplicação do teletrabalho no setor público brasileiro para respostas voltadas ao aprimoramento deste modelo de trabalho entre os gestores, servidores, e para planejamento de gestão de pessoas. O presente estudo poderá trazer contribuições no âmbito científico, gerencial/aplicado e social.

No âmbito científico, quanto aos avanços teórico-metodológicos, considera variáveis e relações sobre as quais ainda existem lacunas, especialmente quando se trata do teletrabalho no contexto atual. A pesquisa aborda diferentes dimensões do bem-estar no trabalho e adota uma abordagem quali-quantitativa, o que vai ao encontro de agendas de pesquisas para o tema em estudo (Charalampous et al., 2019; Fernandes et al., 2023; Paschoal et al., 2013).

No âmbito gerencial e aplicado, entende-se que com a possibilidade de implementação do teletrabalho, competiu às organizações públicas se adequarem e utilizarem recursos para mudanças culturais e gerenciais. Portanto, tanto servidores técnicos quanto gestores necessitam de orientações para esta nova realidade (Legentil et al., 2022). O acompanhamento sistemático de adaptação do servidor e chefias ao teletrabalho é de extrema importância para evitar problemas no desempenho e na qualidade de vida no trabalho (Vilarinho et al., 2021). Os resultados do presente estudo, poderão oferecer insumos para debates gerenciais sobre melhores práticas de trabalho.

Mais especificamente, as Universidades Federais de Ensino Superior que tem aderido ao teletrabalho recentemente ou estão em processo de implantação, poderão usufruir dos resultados deste trabalho para aprimoramento da gestão e desenvolvimento de políticas internas de trabalho, principalmente para a gestão de pessoas e treinamento quanto ao comportamento e uso das TICs. Do ponto de vista social, entende-se que uma gestão efetiva dos servidores em teletrabalho, com foco na relação sustentável entre desempenho/resultados e bem-estar, pode levar, direta e indiretamente, a serviços de excelência para a sociedade.

2. Referencial Teórico

Nesta seção são apresentadas as abordagens conceituais e metodológicas das variáveis a serem estudadas e achados de pesquisas empíricas que apresentam uma interface com os objetivos do presente estudo e que ajudam a sustentar a discussão dos resultados encontrados.

O referencial teórico referente à variável bem-estar no trabalho foi elaborado com base em uma revisão sistemática de literatura conduzida pela autora desta dissertação em coautoria com outras pesquisadoras, cujos resultados foram apresentados em congresso (Fernandes et al., 2023) e encontra-se submetido à publicação em periódico científico. A referida revisão seguiu o protocolo de Cronin et al. (2008) buscando pelas palavras-chave “work well-being” ou “well-being at work” em periódicos internacionais especializados em administração e psicologia utilizando da base de dados Web of Science. Além disso, foram acessados artigos e livros clássicos sobre bem-estar no trabalho, além de referências citadas em artigos encontrados na revisão.

Em relação às variáveis autonomia e telepressão, foram conduzidas buscas nas bases de dados Web of Science e Scopus para captar artigos clássicos, recentes, teóricos e teórico-empíricos que abordaram as variáveis. As revisões sistemáticas e metanálises encontradas direcionaram aos artigos mais recentes.

2.1. Bem-estar no trabalho

Há diversas definições e modelos referentes ao construto do bem-estar no trabalho, muitos ancorados nos estudos sobre bem-estar geral no campo da psicologia social e no movimento da psicologia positiva (Demo & Paschoal, 2016; Garcez et al., 2018; Hirschle & Gondim, 2020; Paschoal et al., 2013; Wijngaards et al., 2022). Segundo uma revisão conceitual realizada por Wijngaards et al. (2022), o bem-estar no trabalho pode ser compreendido com base em uma tradição filosófica hedônica ou eudaimônica e operacionalizado por meio de construtos como satisfação no trabalho, emoções/humores (afeto) e engajamento. Cada definição traz suas peculiaridades e suas próprias lacunas. Seguindo uma tradição hedônica, destacam-se propostas embasadas no bem-estar subjetivo (Diener, 1984) e, seguindo uma tradição eudaimônica, têm-se os estudos que se embasam na ideia do bem-estar psicológico.

Nos últimos anos, nota-se a tendência em aproximar os conceitos de bem-estar e do bem-estar no trabalho à ideia de felicidade e de experiências claramente positivas para a pessoas, com a ênfase, em muitos estudos, na satisfação no trabalho (Paschoal & Tamayo, 2008; Warr, 2007; Wijngaards et al., 2022). Van Horn et al. (2004) ressaltam a importância de se considerar e reconhecer a multidimensionalidade do bem-estar no trabalho.

Para Waterman (1993), o bem-estar ou felicidade poderia ser alcançado por meio da satisfação de necessidades físicas e sociais, mas, principalmente, por meio da expressividade pessoal e da autorrealização. No campo do trabalho, Warr (2007) propõe que a felicidade no trabalho seja entendida e mensurada por meio de uma dimensão hedônica, expressa por emoções e humores, que tem se revelado muito central em diversos estudos, e por meio de uma dimensão chamada de autovalidação, expressa pela avaliação de realização pessoal e de desenvolvimento pessoal. A definição norteadora de bem-estar no trabalho no presente estudo é de Paschoal e Tamayo (2008) e Demo e Paschoal (2016), que propuseram que o bem-estar no trabalho seja entendido como a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida. Considera-se, assim, uma dimensão afetiva ligada à concepção hedônica de bem-estar no trabalho (emoções e humores positivos e negativos) e uma dimensão cognitiva e eudaimônica (percepção de realização pessoal).

Considerando as nuances deste construto e da sua natureza multidimensional, em sua revisão sistemática sobre bem-estar no trabalho e teletrabalho, Charalampous et al. (2019) ressaltam que há poucos estudos que consideram as várias dimensões propostas na literatura, sendo a dimensão afetiva aquela que recebe maior atenção. Os referidos autores apresentam como possibilidades de estudos futuros concentrar-se em dimensões de bem-estar que são menos exploradas, como a cognitiva e seus aspectos eudaimônicos, examinando mais profundamente os antecedentes que podem influenciá-las.

É perceptível a consolidação da temática bem-estar no trabalho nas agendas de gestores e organizações públicas e privadas, assim como na mídia em geral, afinal trata-se de um fenômeno que apresenta consequências positivas para a organização. Diversos estudos têm demonstrado que colaboradores que experimentam um alto nível de bem-estar tendem a apresentar maior engajamento com suas tarefas e projetos (Li & Miao, 2022), bem como um melhor desempenho no trabalho (Bellingan et al., 2020; Benitez & Medina, 2022). A motivação no trabalho também parece ser fortemente influenciada pelo bem-estar no trabalho, uma vez que colaboradores que se sentem bem e satisfeitos com sua vida profissional tendem a

apresentar maior entusiasmo e comprometimento com suas responsabilidades (Prada-Ospina, 2019). Além disso, pode-se observar também uma maior retenção de talentos (Aboobaker et al. 2019; Siu et al., 2015).

Nesse sentido, é cada vez mais relevante compreender os antecedentes do bem-estar no trabalho. O suporte social com relacionamentos positivos tem se mostrado um antecedente importante para o alcance do bem-estar no trabalho, evitando situações de sofrimento no trabalho (Coissard et al., 2017; Roland-Lévy et al., 2014), assim como sentir-se envolvido ou pertencente à organização, ou seja, ver o trabalho como significativo (Che et al., 2022). Tal percepção relaciona-se com o sentimento de felicidade no local de trabalho, com efeito positivo no bem-estar subjetivo (Kun & Gadanez, 2022). Para os autores, recursos pessoais como o otimismo e emoções positivas também são fatores relevantes em relação à felicidade no trabalho.

Apesar de ser uma experiência do próprio trabalhador, de nível individual, a organização tem seu papel na promoção do bem-estar (Fernandes et al., 2023). Um antecedente forte encontrado em estudos empíricos é o suporte organizacional, que abrange elementos que podem ser difundidos pela instituição. Dentre diversas necessidades, o trabalho desempenha um papel essencial no desenvolvimento e crescimento do trabalhador, sendo fundamental que a experiência laboral proporcione oportunidades de aprendizagem contínua (Kachel et al., 2021). Van Hooff e De Pater (2019) verificaram que oportunizar autonomia, competência e oportunidades de relacionamentos aos colaboradores influenciaram positivamente o bem-estar no trabalho. Um ambiente de trabalho enriquecedor, que estimule a aquisição de novos conhecimentos e habilidades, não apenas beneficia o colaborador individualmente, mas também agrega valor à organização, que se torna mais capacitada e competitiva no mercado. Também é necessário destacar que um clima geral positivo no local de trabalho tende a aumentar as experiências positivas no local de trabalho (Kun & Gadanez, 2022).

Além disso, dispor de ambientes com qualidade e conforto para a execução das atividades tem influência no bem-estar no trabalho (Pasini et al., 2021), afinal um espaço de trabalho bem projetado e organizado poderá contribuir para a redução do estresse, aumento da concentração e melhorias na eficiência das atividades diárias. Para alcance do bem-estar no trabalho também é importante que as organizações forneçam equipamentos para o trabalho com o devido suporte para uso das tecnologias (Brivio et al., 2018). Utilizar das tecnologias no dia a dia pode ser motivo de sobrecarga cognitiva quando não recebido o devido suporte organizacional. Para Medzo-M'engone (2021) aqueles que perceberam maior suporte

organizacional de TIC apresentaram maior bem-estar psicológico e resultados positivos para mitigar esgotamento mental para as demandas de trabalho. Ao proporcionar um ambiente de trabalho propício ao aprendizado e crescimento profissional, oferecer um espaço físico agradável e equipamentos e suporte adequados, a organização ampliará as chances de alcance do bem-estar no trabalho e de seus consequentes.

Portanto, muitos são os antecedentes do bem-estar no trabalho encontrados na literatura. A próxima seção abordará especificamente a questão do bem-estar no contexto do arranjo do teletrabalho.

2.2. Teletrabalho e bem-estar no trabalho

A palavra teletrabalho foi cunhada em 1970 por Jack Nilles (Nilles, 1975) e muito tem-se debatido sobre os méritos de se trabalhar fora do escritório, mudança fundamental na forma como as organizações historicamente fizeram negócios (Allen et al., 2015). A Organização Internacional do Trabalho - OIT (1996) indica o teletrabalho como uma forma de trabalho realizada em ambiente distante do escritório central ou do centro de produção e com a utilização de novas tecnologias de comunicação. No presente estudo, teletrabalho é entendido conforme definição de Allen et al. (2015), segundo a qual, o teletrabalho é uma prática de trabalho que envolve membros de uma organização, substituindo parte de suas horas de trabalho típicas para trabalhar fora de um local de trabalho central, usando tecnologia para interagir com outras pessoas, conforme necessário para realizar tarefas de trabalho.

Sob um ângulo de análise macro, algumas das motivações que levaram à adoção do teletrabalho nas organizações estão conectadas à necessidade de redução de custos e aumento no desempenho e produtividade, visando melhorar o atendimento à sociedade (Guerra et al., 2020). No entanto, embora os teletrabalhadores de instituições públicas relatem benefícios como melhor qualidade de vida, autonomia e motivação, também enfrentam desafios como problemas de infraestrutura tecnológica, falta de treinamento, perda de vínculo com a instituição, isolamento profissional e falta de comunicação imediata (Filardi et al., 2020). Assim, para maximizar os benefícios e minimizar as desvantagens do teletrabalho, é fundamental desenvolver subsistemas organizacionais, pessoais e tecnológicos que se complementem harmoniosamente (Beckel & Fisher, 2022).

Quanto a relação entre o teletrabalho e o bem-estar no trabalho, é visto o impacto muitas vezes positivo para os teletrabalhadores, porém é crucial reconhecer sua complexidade e que é

influenciada por diversos fatores contextuais, características do trabalho e atributos tecnológicos, que poderão apresentar resultados divergentes. Como exemplo, pode-se citar o estudo realizado por Kazekami (2020) que verificou que teletrabalhadores que evitaram o estresse do deslocamento para o trabalho apresentaram maior produtividade, porém aqueles que tinham obrigações domésticas e familiares apresentaram menor produtividade por terem seus níveis de estresse elevados, que impactou sua satisfação com a vida.

A autonomia é uma variável que se revela central no arranjo do teletrabalho. A autonomia de horários, de escolha de local de trabalho, inclusive, a possibilidade de poder trabalhar sem a interrupção dos colegas e chefe foram aspectos positivos para o bem-estar (Hill et al., 1998; Konradt et al., 2000; Montreuil & Lippel, 2003). No entanto, é necessária cautela quanto a um excesso de flexibilidade pois quando o trabalho não tem limites de tempo, os compromissos de trabalho podem levar ao excesso de trabalho e, conseqüentemente a um menor bem-estar, incluindo estresse e esgotamento (Grant et al., 2013).

Além da autonomia, a qualidade das interações e comunicações desempenham um papel importante no bem-estar no teletrabalho (Athanasidou & Theriou, 2021). Especialmente quando a comunicação é predominantemente mediada por TICs, como é o caso do teletrabalho, as organizações precisam estar atentas para garantir um ambiente de trabalho saudável e colaborativo. As relações dos trabalhadores com supervisores, colegas de trabalho e familiares, bem como sentimentos de isolamento social, impactam diretamente na saúde e bem-estar durante o teletrabalho (Beckel & Fisher, 2022). Na tentativa de se manterem presentes, o uso das TICs é a forma que encontram para se comunicarem. Nesse sentido, é preciso ter cautela, pois o uso excessivo de ferramentas digitais pode resultar em sobrecarga cognitiva, levar ao fracasso do teletrabalho, resultando em sentimentos negativos, como estresse e sobrecarga de trabalho, caracterizando o chamado "tecnoestresse" (Gohoungodji et al., 2022).

Modalidades híbridas de trabalho, que combinam teletrabalho e trabalho presencial, podem apresentar desafios adicionais, como preconceitos dos colegas ou uma maior pressão por parte dos chefes, como transtornos de ligações insistentes (Vilarinho et al., 2021). Konradt et al. (2000) afirmam que teletrabalhadores se sentem mais estressados quando percebem desconfiança entre colegas e supervisores quanto ao teletrabalho. Segundo Brunelle e Fortin (2021) é determinante que as organizações implementem práticas que incentivem encontros presenciais e socializações informais, ajudando a mitigar os potenciais efeitos nocivos do teletrabalho sobre os relacionamentos e, conseqüentemente, sobre o bem-estar dos trabalhadores.

A experiência com o teletrabalho pode ser ainda mais intensa na perspectiva dos que estão em uma jornada maior à distância. Ginès Fabrellas (2022) verificaram que é essencial que as organizações forneçam o suporte tecnológico adequado e estabeleçam políticas claras para garantir o direito de desconexão digital e promover uma cultura de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Afinal, o colaborador com suporte tecnológico adequado tende a apresentar maior satisfação com a experiência do teletrabalho (Gohoungodji et al., 2022).

Por fim, verifica-se que o teletrabalho emerge como uma modalidade de trabalho com potencial para melhorar o bem-estar no trabalho e conseqüentemente obter índices vantajosos para as Organizações. Porém, apresenta desafios significativos que requerem atenção cuidadosa, principalmente quanto as influências de outras variáveis organizacionais e pessoais. A autonomia oferecida pelo teletrabalho pode levar a um aumento do bem-estar, mas também podem resultar em estresse e esgotamento se não forem bem gerenciadas. A comunicação eficaz por meio do uso das TICs é essencial e seu mal uso poderá gerar impactos negativos na relação entre o teletrabalho e o bem-estar no trabalho. As seções seguintes abordam, respectivamente, as relações entre autonomia e bem-estar no trabalho e entre telepressão e bem-estar no trabalho.

2.3. Autonomia e bem-estar no trabalho

A capacidade de participar das decisões sobre o que fazer, quando fazer e como realizar as tarefas são dimensões cruciais da autonomia no ambiente de trabalho (Törnquist Agosti et al., 2017). Segundo Berlanda et al. (2018), a autonomia permite que os trabalhadores ajustem suas ações de acordo com suas próprias necessidades e capacidades percebidas, promovendo assim uma melhor regulação das atividades laborais.

Estudos como o de Allen et al. (2015) evidenciam que os teletrabalhadores que desfrutam de maior autonomia tendem a relatar maior satisfação no trabalho em comparação com aqueles com menos autonomia. Além disso, pesquisas mais recentes, como a de Coelho et al (2020), destacam que a autonomia de horário e a autonomia percebida para realizar as atividades são fatores importantes que contribuem para uma melhor qualidade de vida no contexto do teletrabalho.

Quando se trata do horário de trabalho, estudos de Pyöriä (2011) e Gajendran e Harrison (2007) ressaltam que a liberdade para planejar e distribuir os horários, assim como gerenciar o próprio ritmo, são vantagens significativas desse arranjo. De acordo com Hackman e Oldham

(1980), a autonomia também está relacionada com a liberdade e a independência que o trabalho oferece ao indivíduo na programação e execução das tarefas.

É importante considerar que, no contexto do teletrabalho, a autonomia também envolve a comunicação por meio das TICs. Segundo ten Brummelhuis et al. (2021), embora os dispositivos móveis proporcionem maior flexibilidade ao trabalhador quanto ao local e tempo de trabalho, a conectividade excessiva pode diminuir essa autonomia ao deixar os teletrabalhadores constantemente conectados, incapazes de se desvincular das demandas laborais. Portanto, os autores consideraram o controle sobre a comunicação também como uma dimensão crucial da autonomia no trabalho. Percebe-se que este tema tem sido debatido, ampliando a perspectiva dos impactos de cada dimensão da autonomia no bem-estar no trabalho, evidenciando a sua multidimensionalidade.

Breaugh (1985) apresentou que é preciso especificar ao conceituar e medir a variável autonomia, salientando suas devidas dimensões, para não se perder dados reveladores. Dessa forma, para esta pesquisa, foi considerado o modelo de Breaugh (1985), que desenvolveu instrumento operacionalizando três dimensões da autonomia: a autonomia do método de trabalho, a autonomia de cronograma de trabalho, e autonomia quanto ao critério utilizado para medir a própria performance. Assim, autonomia é conceituada como “o grau de controle ou discricção que um trabalhador é capaz de exercer com relação aos métodos de trabalho, cronograma de trabalho e critérios de trabalho” (Breaugh, 1985, p. 555).

Para melhor entendimento sobre as dimensões, Breaugh (1985) informa que a autonomia referente ao método envolve a liberdade de decidir como realizar as tarefas, quais técnicas ou abordagens usar e quais processos seguir. Um trabalhador com alta autonomia do método de trabalho tem flexibilidade e liberdade para aplicar seu conhecimento e habilidades na execução das atividades. A concessão da autonomia evitando a microgestão apresentou diminuição nos sentimentos de exaustão emocional (Charalampous et al., 2019) e explicou significativamente o bem-estar no trabalho, conforme pesquisa de Dose et al (2019).

Em relação à autonomia de cronograma, o colaborador tem a flexibilidade de ajustar seu horário de trabalho, definir prioridades e organizar suas tarefas de acordo com suas preferências e necessidades, ou seja, é a capacidade de determinar quando e em que ordem as tarefas serão realizadas. Nesse sentido, o teletrabalhador poderá sentir que seu trabalho é confiável e que seus colegas compreendem e respeitam seu ritmo de trabalho, mas poderá gerar necessidade de organização e planejamento por parte do indivíduo, e pressão para se autorregular e evitar a procrastinação (Allen et al., 2015).

Por fim, quanto à autonomia referente aos critérios, esta envolve a liberdade de influenciar ou participar na definição das métricas, padrões ou indicadores usados para avaliar o sucesso ou a qualidade do trabalho realizado. Um trabalhador com alta autonomia de critérios de trabalho pode ter a oportunidade de contribuir para o estabelecimento de metas, critérios de avaliação ou padrões de desempenho. Este tipo poderia gerar bem-estar positivo em relação ao sentimento de pertencimento à organização, pois mesmo a distância poderia participar de decisões importantes e estar envolvido, dissipando o medo de serem excluídos da tomada de decisões e serem negligenciados na atribuição de um trabalho significativo (Sewell & Taskin, 2015).

De Spiegelaere et al. (2016) consideraram as dimensões sugeridas por Breugh (1985), e as complementaram com dimensões relacionadas ao teletrabalho, como a autonomia de local. Consideraram as dimensões ao responder que tipo de autonomia realmente importava no impacto das variáveis engajamento e inovação, e viram que cada uma desempenhou papéis distintos quando testadas com cada variável, sendo a de cronograma nem um pouco significativa e a de método positiva e significativa.

A literatura tem apoiado consistentemente a relação positiva entre autonomia e o bem-estar no trabalho. A autonomia tem sido considerada na literatura organizacional como um importante recurso de trabalho. Os recursos de trabalho são aqueles aspectos que facilitam o alcance de objetivos e metas, reduzem o esforço do trabalhador e promovem o crescimento e a realização pessoal, ajudando-o a lidar com as demandas de trabalho e sustentando seus resultados (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli & Taris, 2014).

Diante disso, foi postulada a seguinte hipótese sobre a influência da autonomia no bem-estar no trabalho:

H1: Quanto maior for a percepção de autonomia, maior será a percepção de bem-estar no trabalho.

O presente estudo permitirá ainda verificar as forças das possíveis relações entre cada dimensão de autonomia e as dimensões de bem-estar no trabalho, detalhando como uma variável pode influenciar a outra. Além disso, o presente estudo adota uma abordagem quali-quantitativa, que permitirá analisar as vivências dos teletrabalhadores sobre a autonomia no trabalho e sua relação com o bem-estar, revelando aspectos e eventos que um modelo estatístico inferencial não consegue captar plenamente.

2.4. Telepressão e bem-estar no trabalho

Historicamente, as atividades de trabalho estiveram intimamente ligadas à proximidade física, com pessoas, artefatos, informações e habilidades sendo agrupados em espaços como escritórios e com horários de trabalho regulamentados (Thulin & Vilhelmson, 2021). Agora, com o contexto de trabalho permeando constantemente a rotina e sem estar restrito a locais específicos, como escritórios ou residências, espera-se que o processo de dissociação e autonomia se acelere ainda mais (Thulin & Vilhelmson, 2021). Ao migrar para uma nova fase de teletrabalho que é estendida, diversificada, ocasional e monitorada eletronicamente, a autonomia adquirida pode não sair como esperado (Mazmanian et al., 2013).

Mazmanian e colegas (2013) revelaram o paradoxo da autonomia e discorreu sobre os impactos do uso das TICs e sua influência na sensação de autonomia e na capacidade de desconexão dos trabalhadores. Mecanismo importante relatado por Mazmanian e colegas (2013) foi que conforme os participantes se organizavam quanto a sua forma de trabalhar com o e-mail móvel, aos poucos criaram-se suposições de como se deveria trabalhar. Para Thulin e Vilhelmson (2021), a onipresença da tecnologia digital estimula práticas de *time-sharing* e monitoramento, tornando-se uma força transformadora nas dinâmicas de poder que estruturam, controlam e regulam a atividade laboral.

As relações verticais entre subordinados e chefias e como o controle dessa relação sobre o trabalho à distância é fortalecido com o auxílio de novos sistemas e aplicativos digitais é uma realidade que precisa ser considerada. A adoção dessas tecnologias permite que as organizações monitorem, rastreiem e gerenciem o desempenho dos funcionários mesmo à distância, aumentando a pressão sobre os trabalhadores para se manterem constantemente conectados e disponíveis.

Por outro lado, há as relações de trabalho horizontais. Com a intensificação do uso individual de novas TICs, os múltiplos fluxos de trabalho paralelos podem se tornar conectados e sincronizados. Isso poderá levar a uma interconexão constante de tarefas e demandas, criando uma sobrecarga de informações e uma sensação de estar sempre "ligado" para acompanhar todas as atividades em andamento e conectado com as pessoas. A necessidade de responder rapidamente às mensagens e solicitações dos colegas poderá afetar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, gerando estresse e exaustão. Apesar do teletrabalho ainda manter sua conexão com a ideia da autonomia individual do trabalhador influenciando o bem-estar no trabalho, é observada uma crescente influência dos líderes na disponibilidade dos

teletrabalhadores e controle advindo das interações horizontais, com a utilização das TICs (Thulin & Vilhelmson, 2021).

Considerando tais dinâmicas das relações e interações sociais, Sewell e Taskin (2015), afirmaram que teletrabalhadores sentiam necessidade de estarem na “mente” dos colegas e gestores que trabalhavam presencialmente, já que visualmente não estavam disponíveis, e isso gerou comportamentos de negar a oportunidade de interagir com sua família em casa, e tensão entre o desejo de usufruir da flexibilidade e a necessidade de estarem permanentemente disponíveis para os colegas. Assim como Thulin e Vilhelmson (2021) verificaram em seu estudo, que o ritmo do fluxo de trabalho não era determinado pelo controle técnico ou pela vigilância gerencial, mas pela interação horizontal entre colegas de trabalho, que definiram o ritmo de trabalho.

De fato, o uso das TICs nas organizações é imprescindível, pois são por meio delas que se faz o devido acompanhamento dos colaboradores e de seus resultados (Groen et al., 2018). Além disso, à medida que as TICs continuam a se desenvolver, a frequência do teletrabalho só aumentará (Basile & Beauregard, 2016) e o uso delas estão rapidamente se tornando indispensáveis (Grawitch et al., 2018). Aqueles que conseguem aproveitar plenamente o potencial das TICs têm uma vantagem competitiva significativa, pois essas ferramentas permitem maior agilidade, inovação e capacidade de adaptação às mudanças do mercado.

Mas para os teletrabalhadores, o uso das TICs pode interferir nos limites entre trabalho e casa, contribuindo com o desequilíbrio entre vida profissional e pessoal (Wright et al., 2014). Convém ressaltar que não se trata apenas das TICs em si, mas os comportamentos relacionados ao uso delas, como as normas de disponibilidade e expectativas de respostas rápidas. Santuzzi e Barber (2018) afirmam que a mera presença de demandas de TIC não tem uma forte associação com o estresse do trabalhador e prejuízos ao bem-estar do funcionário. Portanto, as demandas de conexão através das TICs, e não o uso das TICs, moderaram os efeitos da telepressão no local de trabalho na exaustão física, cognitiva e emocional do trabalhador. Assim, é indispensável entender os comportamentos envolvidos com as TICs pois a sua presença e o aproveitamento adequado delas são fundamentais para o progresso e a eficiência das organizações atualmente.

A telepressão advém do conceito já introduzido por Barber e Santuzzi (2015) que é definida como a pressão percebida pelos funcionários para responder rapidamente às mensagens relacionadas ao trabalho entregues por meio de TICs (Barber & Santuzzi, 2015; Hong & Jex, 2022). Barber e Santuzzi (2015) explicam que a telepressão no local de trabalho

pode acontecer quando os funcionários veem o modo de uso das TICs como semelhantes às formas síncronas, exigindo, portanto, resposta imediata. É observada uma necessidade do trabalhador em manter relacionamentos sociais e impressões no trabalho através da disponibilidade de responder mensagens com celeridade o que não coopera com a execução de fato das tarefas de trabalho. Os autores concluíram que maior telepressão no local de trabalho está associada a problemas de saúde física e psicológica dos funcionários, e que pesquisadores e profissionais devem estar atentos ao gerir problemas de telepressão entre os funcionários para garantir que as comunicações mediadas por tecnologia produzam seus devidos efeitos, como melhorar a autonomia, o bem-estar e o desempenho potencial dos funcionários.

Uma perspectiva abordada por Grawitch et al. (2018) é que tal comportamento relacionado ao uso das tecnologias pode decorrer de variáveis do próprio indivíduo, sendo que nem sempre está vinculada à forma de gestão presente no trabalho ou força externa, mas à necessidade ou vício do trabalhador em não conseguir se desconectar, verificando continuamente os meios de comunicação, causando esgotamento (Wright et al., 2014). Grawitch et al. (2018) demonstraram que cerca de 40% da variância na telepressão foi explicada por características de personalidade como neuroticismo. Porém, Hong e Jex (2022) defendem ser improvável que a telepressão seja determinada apenas por diferenças individuais. Os autores afirmaram que apesar do teletrabalho poder reduzir o conflito entre vida profissional e pessoal para aqueles com baixa telepressão, o efeito se tornou mais fraco à medida que a telepressão aumentou. Além disso, o efeito de moderação foi marginalmente estatisticamente significativo, mesmo depois que as variáveis individuais como o neuroticismo e amabilidade foram controladas.

Reforça-se então que não se trata apenas de como o indivíduo se relaciona com as TICs, mas também como o grupo e as influências externas impactam no comportamento do indivíduo e conseqüentemente no bem-estar do teletrabalhador. Thulin e Vilhelmson (2021) defendem que a prática ocasional de teletrabalho pode ocorrer cada vez mais em horários e locais não convencionais e ser mais imprevisível e informalmente regulado. Porém, para Hendrikx et al (2023) lidar com tarefas fora do horário estipulado para o trabalho não apresentaram uma relação com o sentimento de esgotamento, já as expectativas sociais envolvidas no trabalho, sim. Os autores afirmam que as normas de disponibilidade podem minar a sensação de estar no controle na forma de telepressão aumentada ou autonomia reduzida no trabalho. Assim, os resultados indicaram que existe uma relação entre as normas de disponibilidade e a vivência da

telepressão, apoiando estudos anteriores sobre as normas de disponibilidade sendo um preditor importante na ocorrência de telepressão (Barber & Santuzzi, 2015).

A telepressão foi um importante moderador da relação entre teletrabalho e conflito trabalho e família, apresentando diminuição desta relação que era positiva aos teletrabalhadores, ou seja, diminuiu a capacidade do teletrabalho em diminuir os conflitos trabalho e família dos teletrabalhadores (Hong & Jex, 2022). Isso demonstra a importância em se aprofundar nos estudos dos impactos da telepressão no teletrabalho e implicações em outras variáveis envolvidas.

Portanto, aspectos sutis podem ser alcançados com mais pesquisas relacionadas ao impacto que as TICs podem causar nos teletrabalhadores (Athanasiadou & Theriou, 2021). Assim, como concluído por Hendrick e colegas (2023), é importante que pesquisas futuras averiguem como a telepressão e a autonomia no trabalho evoluem ao longo do tempo em resposta a diferentes contextos de trabalho e diferentes características individuais. Desta forma, testar o impacto da telepressão no bem-estar no trabalho na modalidade teletrabalho poderá responder lacunas e aprofundar sobre o tema.

Quando os trabalhadores percebem uma alta telepressão, podem ter dificuldade em desfrutar da liberdade que a autonomia oferece. Isso pode resultar em níveis reduzidos de bem-estar no trabalho. Portanto, a telepressão poderá impactar negativamente no bem-estar no trabalho. Assim postula-se a hipótese:

H2: Quanto maior for a percepção de telepressão, menor será a percepção de bem-estar no trabalho.

Considerando o histórico normativo nas Universidades Federais em acompanhar a presença de seus servidores como controle do trabalho, a distância poderá impactar na percepção quanto ao uso das TICs, podendo observar tensão para se estar on-line a todo tempo, mostrando-se presentes ou também necessitando da presença dos colegas. O presente estudo adota uma abordagem quali-quantitativa, que permitirá analisar as vivências dos teletrabalhadores sobre a telepressão e sua relação com o bem-estar, e assim como no caso da autonomia, permite descobrir aspectos e eventos que qualificam melhor essas relações e as formas como elas se estabelecem.

3. Método

No presente capítulo são abordados os aspectos metodológicos da pesquisa em consonância com os objetivos estabelecidos. De forma geral, trata-se de uma pesquisa de campo, caracterizada como survey, de natureza descritiva e explicativa, com uma abordagem quali-quantitativa e recorte transversal.

A coleta de dados por meio de questionário visou estabelecer um contato direto com as pessoas cujos comportamentos, atitudes, opiniões, crenças e valores são relevantes para o estudo (Gil, 2019). A abordagem escolhida foi a quantitativa e qualitativa. A quantitativa se baseou em dados objetivos, independentes da opinião do pesquisador, e se utilizou de medidas numéricas para representar características de um fenômeno diretamente (Hair et al., 2005), por meio de escalas já validadas no campo científico. A abordagem quantitativa foi a mais adequada para responder aos três primeiros objetivos específicos desta pesquisa, isto é: 1) descrever as percepções sobre o bem-estar no trabalho, a autonomia no trabalho e a telepressão; 2) testar a influência da autonomia no trabalho quanto ao método, quanto ao cronograma e quanto ao critério sobre o afeto positivo, o afeto negativo e a realização no trabalho; 3) testar a influência da telepressão sobre o afeto positivo, o afeto negativo e a realização no trabalho.

A parte qualitativa visou descrever e aprofundar as vivências dos participantes no que diz respeito à autonomia no trabalho, ao uso das TICs e suas relações com o bem-estar no trabalho, atendendo ao quarto objetivo específico da pesquisa. Foi possível, assim, captar diferentes experiências e eventos vivenciados pelos participantes sobre as variáveis de interesse, fornecendo uma compreensão mais holística do tema investigado.

3.1. Participantes

A amostra foi não-probabilística e acidental de TAEs de Universidades Federais que estão em teletrabalho em modelo híbrido ou integral. O critério de seleção das universidades foi a adoção do arranjo do teletrabalho com base no PGD. Utilizou-se o software *GPower* - versão 3.1 (Faul et al., 2009) para calcular o tamanho mínimo da amostra, considerando o critério de significância (α) igual a 0,05, efeito médio do tamanho da população (ES) igual a 0,25 e 95% de poder estatístico, o que resultou em uma amostra recomendável de 138 participantes.

O questionário foi preenchido por 219 respondentes. Dentre eles, houve 3 exclusões, sendo 1 não teletrabalhador e 2 servidores que teletrabalham em outros órgãos que não são Universidades Federais. Portanto, a amostra ficou composta por 216 respondentes, sendo todos TAEs de Universidades Federais. Os servidores respondentes são de Universidades localizadas nos estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Ceará, Pernambuco e Rio Grande do Norte. Apenas a região norte do Brasil não teve respondentes, pois os e-mails enviados às Universidades locais não foram respondidos com exceção de duas universidades que relataram não haver implementado o PGD ainda.

3.2. Instrumentos

O questionário dispôs de medidas validadas sobre telepressão, autonomia e bem-estar no trabalho, além de itens socioprofissionais referentes a informações como: sexo, idade, cargo, há quanto tempo está em teletrabalho, tempo de trabalho no órgão, existência de encontros presenciais obrigatórios com o grupo de trabalho e a frequência, e se o chefe imediato está em teletrabalho, se trabalha em equipe híbrida, totalmente remota ou presencial. O questionário completo está disponível no Apêndice A – Instrumento.

Para a mensuração de bem-estar no trabalho, foi utilizada a escala construída e validada no Brasil por Paschoal e Tamayo (2008) e nos Estados Unidos por Demo e Paschoal (2016). Ao todo, são trinta itens distribuídos em três fatores: nove itens referentes ao afeto positivo, doze itens referentes ao afeto negativo e nove itens referentes à realização no trabalho. A escala de resposta para os fatores de afeto é de cinco pontos, sendo 1 – “nem um pouco” a 5 – “extremamente”. A escala de resposta para o fator de realização no trabalho também é de cinco pontos, sendo 1 – “discordo totalmente” a 5 – “concordo totalmente”. Os valores de alfa de Cronbach encontrados na presente pesquisa foram os seguintes: 0.96 para afeto positivo, 0.96 para afeto negativo e 0.95 para realização profissional, todos revelando boa consistência interna dos itens (Hair et al., 2005).

Para mensurar a autonomia no trabalho, utilizou-se a Escala de Autonomia no Trabalho de Breugh (1985), traduzida e validada para a língua portuguesa por Roque (2019). A escala é composta por nove itens distribuídos em três fatores: autonomia nos métodos de trabalho, autonomia do cronograma de trabalho e autonomia nos critérios de trabalho. Os itens devem ser respondidos de acordo com uma escala de cinco pontos, variando de 1 - "discordo totalmente" a 5 - "concordo totalmente". Os alfas de Cronbach encontrados na presente pesquisa

para os fatores de autonomia de métodos, cronograma e critérios, foram de 0.86, 0.77 e 0.84, respectivamente, dispendo de boa consistência interna (Hair et al., 2009).

A Escala de Telepressão no Trabalho criada por Barber e Santuzzi (2015) e traduzida e validada no Brasil por Alves (2022) é unifatorial e composta por seis itens que devem ser respondidos utilizando uma escala de cinco pontos, que varia de 1 – “discordo fortemente” a 5 – “concordo fortemente”. O alfa de Cronbach calculado na presente pesquisa é de 0.90, apresentando alta consistência interna e indicando coerência na avaliação do fenômeno medido (Hair et al., 2005).

Além das escalas mencionadas, o questionário incluiu duas perguntas abertas que foram ao encontro do quarto objetivo específico. Foram elas:

- 1) Teve alguma situação em que a quantidade ou o tipo de autonomia para realizar o trabalho impactou seu bem-estar? Se sim, conte-nos a sua experiência.
- 2) Teve alguma situação em que o uso das tecnologias de comunicação e informação para se comunicar e interagir com colegas e superiores impactou seu bem-estar? Se sim, conte-nos a sua experiência.

Os participantes puderam escrever as experiências livremente sem restrição de caracteres ou espaço.

3.3.Procedimentos

Para aplicação do questionário, primeiramente consultou-se as páginas eletrônicas das Universidades Federais quanto à implementação do PGD. Assim, captou-se os e-mails das páginas referentes ao PGD e e-mails das Pró-reitorias de Gestão de Pessoas. Após isso, foram enviados e-mails a todos os 61 e-mails captados de todas as universidades federais do país. Destes, 16 retornaram sendo 7 iniciadas no PGD e o restante não permitindo a aplicação por não estarem em teletrabalho ou no PGD. A partir das 7 universidades respondentes, 4 disponibilizaram os e-mails de todos os servidores em teletrabalho, enquanto 3 permitiram divulgar e compartilhar internamente o questionário da pesquisa. Assim, o total de e-mails enviados com o link do questionário foi de 1482, sendo 8 e-mails para chefes de diretorias que compartilharam com a equipe em teletrabalho, e 1474 e-mails para cada servidor da relação enviada por 4 universidades. O prazo de espera de retorno das Universidades foi de 1 mês, do dia 14/11/2023 a 14/12/2023.

As universidades que passaram os e-mails dos servidores em teletrabalho tiveram mais respondentes, enquanto as que dependeram do diretor da unidade divulgar, tiveram menos respondentes. As Universidades que tiveram poucos respondentes foram notificadas novamente informando que o questionário ainda estava captando respostas, na intenção de captar mais respostas.

A respeito das obrigações com a comunidade científica, a pesquisa foi conduzida de maneira ética em relação aos processos da pesquisa, indicando as devidas limitações e uso devido do método (Gil, 2019). O devido anonimato e confidencialidade dos atos foram observados para evitar danos aos respondentes ou instituição, ou seja, quaisquer informações endereçadas foram removidas ou renomeadas para não identificação (Gil, 2019).

Os e-mails dos participantes foram utilizados apenas para envio do questionário e para possíveis contatos posteriormente caso houver o interesse do respondente em conhecer os resultados da pesquisa. Os participantes tiveram total direito de não participar ou solicitar exclusão do questionário posteriormente caso se arrependesse da participação.

A Resolução nº 510/16, do Conselho Nacional de Saúde (CNS) prevê em seu artigo 1º que as pesquisas consultivas, que garantem o anonimato dos respondentes e a confidencialidade das respostas, não precisam se submeter à análise ética por parte dos Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) e da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP). A confidencialidade refere-se à segurança das informações, protegidas contra divulgação não autorizada. Portanto, a presente pesquisa não foi submetida ao Comitê de Ética antes de ser aplicada, já que garantiu as previsões dispostas na Resolução citada.

3.4. Análise dos dados

As análises quantitativas foram conduzidas por meio do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Primeiramente, foram realizadas as análises estatísticas descritivas, tais como: cálculo de medidas de tendência central (média e mediana), medidas de dispersão (coeficiente de variação e desvio padrão). Essa etapa permitiu o alcance do primeiro objetivo específico, ou seja, descrever as percepções dos teletrabalhadores em relação às variáveis abordadas.

Para o teste da influência das variáveis independentes autonomia no trabalho e telepressão sobre a variável dependente bem-estar no trabalho (objetivos específicos 2 e 3), foram conduzidas análises de correlação bivariada simples para explorar e descrever possíveis

associações entre as variáveis e, em seguida, uma regressão múltipla linear padrão para cada fator da variável dependente (afeto positivo, afeto negativo e realização).

Cabe ressaltar que foram verificados os pressupostos necessários para condução das regressões. Conforme as diretrizes propostas por Tabachnick e Fidell (2019), foram detectadas e excluídas 24 respostas devido à presença de outliers, identificados por meio da distância de Mahalanobis, restando 192 respondentes na amostra final.

Para Field (2018) os outliers devem ser tratados e avaliados. A amostra de outliers foi composta de 24 respondentes, de idades entre 27 e 47 anos, sendo 29% exercendo cargo de chefia e 71% não exercendo tal função. Um total de 38% foram do sexo masculino e 62% do sexo feminino. Todas as universidades apareceram nesta amostra com suas devidas proporções. O tempo de trabalho na universidade variou entre 1 e 14 anos, sendo que em teletrabalho estão de 1 a 33 meses. Os outliers foram removidos do banco submetido às análises inferenciais para melhor atendimento aos pressupostos para a regressão múltipla padrão, mas foram mantidos para a análise qualitativa afim de captar relatos e vivências inclusive dos potenciais extremos.

Para a investigação dos pressupostos de normalidade, linearidade e homocedasticidade dos resíduos, foram conduzidas regressões múltiplas padrão entre as variáveis dependentes (afeto positivo, afeto negativo e realização) e as variáveis independentes. Para o pressuposto de normalidade, foram avaliados os valores de *skewness* e *kurtosis* dos erros padronizados, que apontaram resultados satisfatórios, sendo o maior valor para *skewness* igual a 0,67 e maior valor para *kurtosis* igual a 0,54 (Field, 2018). Os princípios de linearidade e homocedasticidade dos resíduos também foram verificados por meio de gráficos histogramas e de dispersão (*scatter plot*) e atendidos (Field, 2018).

Foi testada ainda a existência de multicolinearidade entre as variáveis independentes por meio dos valores de tolerância e VIF (*variance inflation factor*). O fenômeno da colinearidade ocorre quando, num cálculo de regressão, a correlação entre duas ou mais variáveis independentes é muito alta, o que aumenta o erro padrão. Tal problema não foi verificado para os dados em questão. Os valores variaram de 1,025 para a variável telepressão a 2,741 para a variável autonomia de critério, ou seja, apresentaram valores muito próximos de 1 o que confirma não haver multicolinearidade (Field, 2018).

A análise das questões abertas foi conduzida utilizando a técnica de análise de conteúdo categorial temática a posteriori (Bardin, 2016). Recomenda-se a realização da pré-análise dos dados, que envolve a organização adequada e a formulação de categorias representativas da amostra. Na elaboração dessas categorias, seguiu-se a abordagem conceitual de Bardin (2016),

que detalha as etapas de pré-análise e exploração dos trechos, possibilitando inferências e interpretações abrangentes. A validade das categorias resultantes da análise categorial é reforçada por critérios como exaustividade, representatividade, homogeneidade, pertinência e exclusividade temática (Bardin, 2016). O conteúdo das questões foi repassado integralmente para o Excel, possibilitando a leitura e análise de resposta por resposta, inserindo colunas à frente de cada linha com o objetivo de chegar a uma categoria final para cada trecho. Para algumas respostas, mais de uma categoria foi identificada devido a diversidade do conteúdo abordado. As categorias identificadas através da análise de conteúdo foram revisadas por 2 juízes que concordaram com os achados.

Neste estudo, cada respondente foi designado por um código (R01 a R219), preservando o sigilo de suas identidades. Os trechos que apresentaram necessidade foram corrigidos considerando a convenção gramatical oficial da língua portuguesa, para melhor leitura e compreensão.

4. Resultados e Discussão

A fim de organização dos resultados do presente estudo e a sua respectiva discussão, este capítulo está estruturado em quatro principais seções: resultados quantitativos; discussão dos resultados quantitativos; resultados qualitativos; discussão dos resultados qualitativos.

4.1. Resultados Quantitativos

Esta seção apresenta os achados quantitativos do estudo, referentes aos três primeiros objetivos. Inicialmente, é apresentada uma descrição do perfil dos participantes que responderam ao questionário.

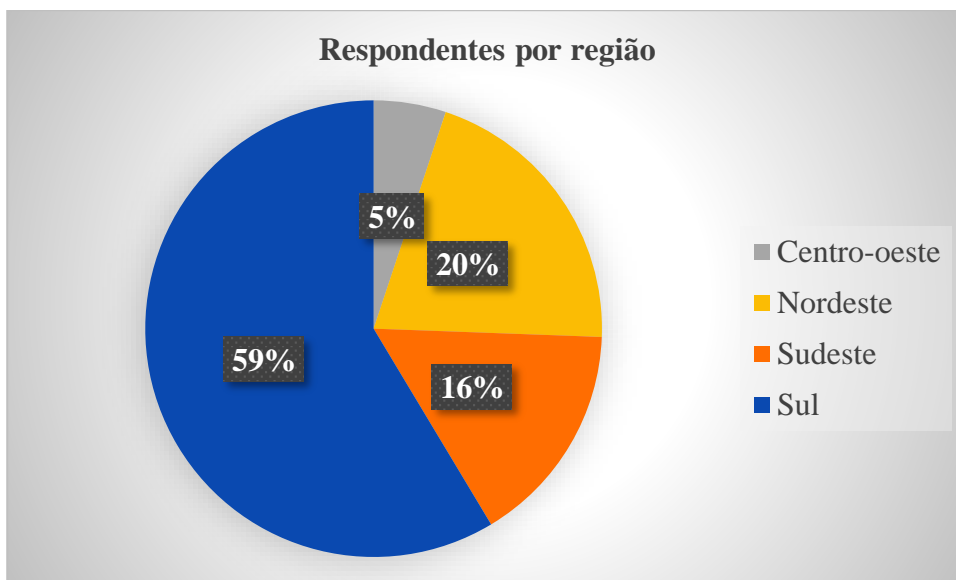
4.1.1. Descrição do perfil dos participantes

Considerando os 216 respondentes, de servidores TAEs das Universidades Federais, esta seção apresenta o perfil referente a informações como: sexo, idade, cargo, há quanto tempo está em teletrabalho, tempo de trabalho no órgão, existência de encontros presenciais obrigatórios com o grupo de trabalho e a frequência, e se o chefe imediato está em teletrabalho, se trabalha em equipe híbrida, totalmente remota ou presencial.

Salienta-se que as variáveis pessoais e profissionais, sendo categóricas, foram transformadas em códigos com a atribuição de intervalos para que pudessem ser analisadas e descritas. As universidades que mais aderiram ao questionário consistiram naquelas que tinham os e-mails dos servidores em teletrabalho disponibilizado nas plataformas das universidades e uma implantação da modalidade de forma mais abrangente. Da região nordeste do país houve, 44 respondentes, representando a UF1, UF6 e UF7. A região sudeste teve 34 respondentes da UF5. Para a região centro-oeste, obteve-se 11 respondentes da UF3. Por fim, para a região sul, representada pela UF2 e UF4, houve 126 respondentes. Para as descrições envolvendo as Universidades foi excluído um respondente pois não informou de qual universidade pertencia.

Figura 1

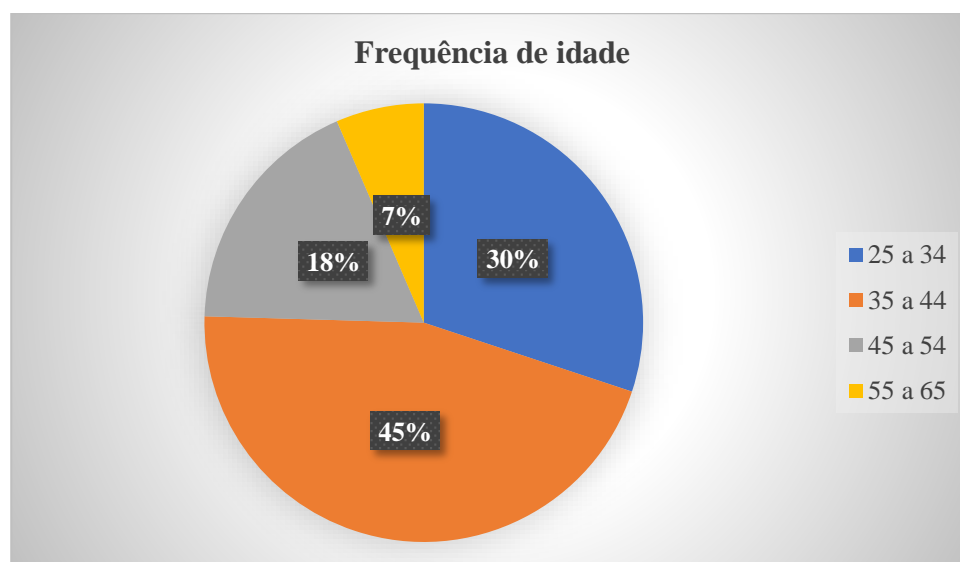
Respondentes por região no país



Dentre os respondentes, 62,5% eram do gênero feminino, e 37,5% do gênero masculino. A maioria dos servidores técnico administrativos são jovens, entre 25 e 44 anos, conforme gráfico x referente a frequência de idade. Isso reforça a visão de que os servidores das universidades veem o cargo como entrada para o início de uma carreira pública, almejando outros órgãos que fornecem maior remuneração amplificando índices de rotatividade (Pereira, 2017; Rodrigues, 2015). No mesmo caminho, aparece o tempo de trabalho no órgão de até 15 anos (92%), indicando o tempo de até 10 anos um total de 57% da amostra.

Figura 2

Frequência de idade



Um total de 62% dos respondentes são do nível D, seguido do nível E com 35% e apenas 6 respondentes afirmaram pertencer ao nível C. Isso se deve ao fato da extinção dos cargos de baixa formação e os remanescentes não terem como atribuições de trabalho tarefas elegíveis de realizar no teletrabalho, ou seja, são tarefas manuais e intrinsecamente presenciais. A amostra contou com 32% de respondentes que exercem cargo de chefia e 68% sem tal função.

Verificou-se que a maioria dos respondentes pertencem a uma equipe híbrida (87%), ou seja, uma equipe tanto com colegas em teletrabalho quanto com colegas em trabalho presencial, e com alternância, dias em teletrabalho e outros no escritório. Apenas 11% dos respondentes afirmam pertencer a uma equipe totalmente remota e 2% afirmam estar em uma equipe totalmente presencial. Houve uma distribuição equilibrada entre a chefia imediata estar em teletrabalho ou presencial; cerca de 49% disseram que o chefe não está em teletrabalho e 51% afirmaram que o chefe está usufruindo da modalidade.

Considerando os dados referentes a execução do teletrabalho nas universidades, verificou-se que para 68% da amostra, o arranjo foi implantado nos últimos 12 meses, sendo recente tal modalidade. Isso pode se dever a Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 2, de 10 de janeiro de 2023. Destaca-se que duas universidades localizadas na região sul do Brasil iniciaram a implantação do teletrabalho para seus servidores há mais de 12 meses, ou seja, a partir da Instrução Normativa nº 65, de 30 de junho de 2020, sendo substituída pela Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022, que dispôs sobre o fluxo, atribuições e procedimentos a serem observados na implementação do PGD.

Um total de 92% dos respondentes trabalha 40 horas semanais. Em relação às horas totais em teletrabalho por semana, 38% indicaram de 17 a 24 horas por semana, 30% indicaram mais de 33 horas em teletrabalho por semana e 20% de 9 a 16 horas.

Quanto às reuniões presenciais ou necessidade de encontros presenciais na Universidade, 74% declararam haver reuniões presenciais até 4 vezes por mês. Apenas 14% declaram não haver encontros presenciais obrigatórios no mês.

Tabela 1

Dados sobre o teletrabalho por Universidade Federal

	UF1	UF2	UF3	UF4	UF5	UF6	UF7	Total	%
Meses em teletrabalho									
0 a 12	8	23	10	41	34	19	11	146	68%
13 a 24	0	37	1	13	0	1	3	55	26%
25 a 36	0	8	0	1	0	0	1	10	5%
> 37	0	2	0	1	0	1	0	4	2%
Total	8	70	11	56	34	21	15	215	100%
Horas por semana em teletrabalho									
0 a 8	0	11	0	4	2	4	1	22	10%
9 a 16	1	14	2	9	13	2	1	42	20%
17 a 24	7	7	7	34	11	5	11	82	38%
25 a 32	0	8	0	8	6	5	0	27	13%
> 33	0	30	2	1	2	5	2	42	20%
Total	8	70	11	56	34	21	15	215	100%
Quantidade de reuniões/encontros presenciais obrigatórios por mês									
0 a 4	6	62	8	37	17	15	11	156	74%
5 a 8	2	3	2	7	11	2	0	27	13%
> 9	0	4	1	9	5	4	4	27	13%
Total	8	69	11	53	33	21	15	210	100%

4.1.2. Percepções sobre bem-estar no trabalho, autonomia e telepressão

Em resposta ao primeiro objetivo específico, que buscou descrever as percepções sobre as diferentes dimensões do bem-estar no trabalho, da autonomia no trabalho e da telepressão, foram calculadas para cada dimensão sua média, mediana, moda, desvio padrão e coeficiente de variação, conforme a tabela 2.

Tabela 2*Descrição dos resultados para cada variável*

	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Coefficiente Variação
Realização	3,71	3,88	5,00	,91	,84
Afeto Positivo	3,30	3,44	4,00	,98	,98
Afeto Negativo	2,02	1,75	1,00	,94	,88
Aut método	3,65	3,66	4,00	,96	,92
Aut cronograma	3,54	3,66	4,00	,96	,93
Aut critério	3,04	3,00	3,00	1,03	1,06
Telepressão	3,05	3,00	3,83	1,06	1,12

Em relação ao bem-estar no trabalho, o fator que apresentou maior pontuação média foi realização ($M=3,71$; $DP=0,91$; $V=0,84$). O fator corresponde ao aspecto cognitivo, expressa o quanto a pessoa se sente realizada no seu trabalho e sente que pode se expressar, desenvolver seus potenciais e habilidades e avançar nas metas de vida (Paschoal e Tamayo, 2008). Os resultados revelam que existe uma concordância de moderada a elevada sobre essas experiências no dia a dia de trabalho dos respondentes, embora o desvio padrão e a variância sugiram também uma variabilidade de percepções. Em seguida, aparece o fator afeto positivo ($M=3,30$; $DP=0,98$; $V=0,98$) que corresponde as emoções e humores positivos como a felicidade, a alegria, tranquilidade. Percebe-se pela média acima do ponto médio uma percepção positiva em relação às essas emoções. A pontuação média do afeto negativo ($M=2,02$; $DP=0,94$; $V=0,89$) deve ser interpretada de modo invertida, ou seja, quanto menor a pontuação, maior o bem-estar. Para o afeto negativo, entende-se as emoções e humores negativos, como sentir-se deprimido, ansioso, frustrado. Para essas percepções, houve uma pontuação média abaixo do ponto médio da escala de resposta, indicando não se tratar da vivência predominante quando comparada às outras dimensões de bem-estar no trabalho.

Quanto à autonomia no trabalho, o fator com maior pontuação média foi a autonomia de método ($M=3,65$; $DP=0,96$; $V=0,92$), seguido por de cronograma e critério. A autonomia de método corresponde a liberdade de decidir como realizar as tarefas, quais técnicas ou abordagens usar e quais processos seguir (Breugh, 1985). Nesse sentido, percebeu-se uma concordância de moderada a elevada sobre a percepção deste tipo de autonomia. A autonomia de cronograma ($M=3,54$; $DP=0,96$; $V=0,93$), referente a flexibilidade em escolher a sequência e os horários de trabalho, também apresentou média de moderada a elevada, revelando uma percepção positiva nesta seara. A autonomia de critério teve a menor média, o maior desvio-

padrão e a maior variância entre as três, ou seja, as respostas dos participantes em relação a esse aspecto apresentaram maior variabilidade em comparação com os outros dois aspectos (método e cronograma) ($M= 3,04$; $DP= 1,03$; $V = 1,06$) e uma percepção menos positiva.

Cabe ressaltar que todos os fatores de bem-estar e autonomia apresentaram pontuações acima do ponto médio da escala de resposta, com exceção do afeto negativo, conforme já mencionado anteriormente. Tais achados indicam que percepções que tendem a ser positivas quando se trata desses fenômenos. O desvio padrão e variância também sugerem alguma variabilidade entre os respondentes. Nesse sentido, os resultados qualitativos da pesquisa podem ajudar a entender essas peculiaridades das vivências dos participantes.

Quanto à telepressão, observou-se também uma pontuação acima do ponto médio da escala, indicando uma percepção moderada a forte dessas experiências associadas ao contexto de trabalho ($M=3,05$; $DP=1,06$; $V=1,12$). Ao contrário dos fatores de autonomia, afeto positivo e realização, que pontuações maiores revelam percepções positivas, a telepressão está associada a potenciais experiências negativas, associadas ao desejo de responder rapidamente às mensagens relacionadas ao trabalho, mantendo-se presente, conectado todo o tempo. Houve uma variabilidade também nas respostas dos participantes que sugere que embora haja uma tendência geral de concordância moderada a forte, algumas pessoas podem experimentar um impacto mais ou menos pronunciado em sua capacidade de concentração e resposta imediata às mensagens do que outras. Essas peculiaridades também podem ser mais profundamente discutidas na análise qualitativa que se apresenta adiante.

Foram verificadas possibilidades de diferenças de percepções das variáveis dependentes e independentes em relação às seguintes variáveis socioprofissionais: “seu chefe está em teletrabalho”; “tipo da equipe”; “gênero” e “universidade”. Em relação ao chefe estar em teletrabalho, o Teste-t não revelou diferença significativa entre os grupos que estavam em teletrabalho com o chefe também atuando em teletrabalho e os que não tinham o chefe atuando em teletrabalho. Para as outras variáveis socioprofissionais mencionadas foram realizados o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis que também não foram identificadas diferenças significativas entre os grupos.

4.1.3. Influência da autonomia no trabalho e da telepressão no bem-estar no trabalho.

Inicialmente, buscou-se explorar e descrever as possíveis associações entre cada fator do bem-estar e as variáveis independentes do estudo. De acordo com Cohen (1992), um r de 0,10 apresenta uma correlação fraca, sendo 0,30 moderada e a partir de 0,50 uma correlação forte.

Tabela 3

Correlações de Pearson entre as variáveis

	Afeto Positivo	Afeto Negativo	Realização	Método	Cronograma	Critério	Telepressão
Afeto Positivo	1						
Afeto Negativo	-,669**	1					
Realização	,767**	-,555**	1				
Método	,555**	-,421**	,515**	1			
Cronograma	,444**	-,374**	,366**	,593**	1		
Critério	,530**	-,391**	,501**	,751**	,594**	1	
Telepressão	-,161*	,305**	-,183**	-,124	-,102	-,072	1

Nota. * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Na análise das correlações, observamos que o afeto positivo apresentou uma forte correlação positiva com autonomia de método ($r = 0,55$) e critério ($r = 0,53$), de moderada a alta e positiva com autonomia de cronograma ($r = 0,44$) e uma fraca correlação negativa com a telepressão ($r = -0,16$). O afeto negativo apresentou moderada correlação negativa com todos os tipos de autonomia ($r = -0,42$ para método; $r = -0,37$ para cronograma; $r = -0,39$ para critério) e moderada correlação positiva com a telepressão ($r = 0,30$). A realização no trabalho dispôs de uma forte correlação positiva com autonomia de método ($r = 0,51$) e critério ($r = 0,50$) e moderada e positiva com autonomia de cronograma ($r = 0,36$). Com a telepressão houve uma fraca correlação negativa ($r = -0,18$). As correlações entre a telepressão e as autônias de método, cronograma e critério não foram significativas, conforme tabela acima.

Para testar as influências entre as variáveis independentes e o bem-estar no ambiente de trabalho, realizou-se uma análise de regressão múltipla padrão para cada variável dependente em relação ao grupo de variáveis independentes. Neste tipo de análise, todas as variáveis independentes são incluídas simultaneamente na equação de regressão e a contribuição individual de cada uma na previsão da variável dependente é examinada (Tabachnick & Fidell, 1996).

Primeiramente, foi conduzida uma regressão múltipla padrão das dimensões da autonomia e da telepressão sobre o afeto negativo. A Tabela 3 apresenta os coeficientes de regressão não padronizados (B) e os coeficientes de regressão padronizados (β), o R² e o R² ajustado. O R para a regressão foi significativamente diferente de zero, $F(4,187) = 13,869$, $p < 0,001$.

Tabela 4

Regressão padrão das variáveis autonomia e telepressão sobre afeto negativo

Variáveis Predictoras	B	β
Método	-0,15	-0,15
Cronograma	-0,16*	-0,16
Critério	-0,12	-0,13
Telepressão	0,19***	0,21

$\underline{R}^2 = 0,23$
 \underline{R}^2 ajustado = 0,21
 $\underline{R} = 0,47$

Nota. * $p < 0,05$ *** $p < 0,001$

Das quatro variáveis do modelo, duas contribuíram significativamente com 21% da explicação do afeto negativo. A variável que mais contribuiu foi a telepressão, que se relacionou positivamente com o afeto negativo, ou seja, quanto maior a telepressão, maior o afeto negativo. A autonomia de cronograma se relacionou negativamente com o afeto negativo, de forma que quanto maior a autonomia de cronograma, menor o afeto negativo.

Posteriormente, foi conduzida uma regressão múltipla padrão das dimensões da autonomia e da telepressão sobre o afeto positivo. A Tabela 4 apresenta os coeficientes de regressão não padronizados (B) e os coeficientes de regressão padronizados (β), o R² e o R² ajustado. O R para a regressão foi significativamente diferente de zero, $F(4,187) = 25,317$, $p < 0,001$.

Tabela 5*Regressão padrão das variáveis autonomia e telepressão sobre afeto positivo*

Variáveis Predictoras	B	β
Método	0,18	0,18
Cronograma	0,18*	0,18
Critério	0,26**	0,28
Telepressão	-0,10*	-0,11

$R^2 = 0,35$
 R^2 ajustado = 0,34
 $R = 0,59$

Nota. *p<0,05 **p<0,01

A autonomia de cronograma, a autonomia de critério e a telepressão contribuíram significativamente com 34% da explicação do afeto positivo. A autonomia de critério apresentou maior poder explicativo sobre o afeto positivo, seguido da autonomia de cronograma. Essas relações foram positivas evidenciando que quanto maior as autonomies de critério e cronograma, maior o afeto positivo. A telepressão relacionou-se negativamente com o afeto positivo, revelando que quanto maior a telepressão menor o afeto positivo.

Por fim, foi conduzida uma regressão múltipla padrão das dimensões da autonomia e da telepressão sobre a realização no trabalho. A Tabela 5 apresenta os coeficientes de regressão não padronizados (B) e os coeficientes de regressão padronizados (β), o R² e o R² ajustado. O R para a regressão foi significativamente diferente de zero, F(4, 187) = 23,413, p<0,001.

Tabela 6*Regressão padrão das variáveis autonomia e telepressão sobre realização no trabalho*

Variáveis Predictoras	B	β
Método	0,22*	0,23
Cronograma	0,03	0,03
Critério	0,28***	0,32
Telepressão	-0,13**	-0,15

$R^2 = 0,33$
 R^2 ajustado = 0,32
 $R = 0,57$

Nota. *p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

As variáveis autonomia de método, de critério e a telepressão contribuíram significativamente para explicar 32% da realização no trabalho. A autonomia de critério foi aquela com maior poder preditivo, seguida da autonomia de método. Ambas apresentaram uma relação positiva com a realização no trabalho, de forma que quanto maior a autonomia de critério e de método no trabalho, maior a realização. A telepressão teve uma relação negativa com a realização, de forma que quanto mais positiva a percepção da telepressão, menor a realização no trabalho.

4.2. Discussão dos resultados quantitativos

Os resultados desta pesquisa ampliam a perspectiva da temática para a realidade dos TAEs das Universidade Federais do Brasil, com destaque para uma amostra que abrangeu 4 regiões do país, sul, sudeste, centro-oeste e nordeste, e 7 Universidade Federais. A amostra consistiu principalmente de servidores jovens, com idades entre 25 e 44 anos, e pertencentes principalmente a cargos de nível médio e superior. A modalidade de trabalho híbrida foi a mais adotada nas universidades que compuseram a amostra, indicando uma preferência por esse modelo. Essa tendência está de acordo com trabalhos que já confirmaram haver mais benefícios do teletrabalho em termos de resultados organizacionais quando praticado em grau moderado, ou seja, quando há um equilíbrio entre contato pessoal e virtual (Allen et al., 2015).

No contexto atual, observa-se que os TAEs em teletrabalho relatam a predominância de experiências positivas sobre as experiências negativas e pontuações médias acima do ponto médio da escala de afeto positivo e realização, o que pode sugerir impactos positivos dessa modalidade de trabalho no bem-estar no trabalho (Petcu et al., 2022; Charalampous et al., 2019). No estudo comparativo entre teletrabalhadores e colegas que trabalham presencialmente, realizado por Vilarinho et al. (2021), verificou-se percepção mais positiva do afeto positivo entre aqueles servidores públicos que teletrabalhavam quando comparados aos seus colegas.

Pesquisa realizada recentemente com servidores TAEs em uma Universidade Federal permitiu comparar os resultados de bem-estar no trabalho. A pesquisa abordou o tema do bem-estar no trabalho sem considerar, no entanto, o arranjo do teletrabalho e abarcar teletrabalhadores (Fernandes, 2024). Os resultados trouxeram pontuação média de 3,26 (DP = 1,11) para afeto negativo, 2,70 (DP = 1,04) para afeto positivo e 3,18 (DP = 1,04) para realização. As percepções sobre bem-estar foram mais negativas quando comparadas aos teletrabalhadores do presente estudo. Isso sugere que possivelmente o teletrabalho esteja

proporcionando mais experiências positivas tanto relacionada as emoções positivas quanto a realização e diminuindo situações de emoções negativas.

Em estudos anteriores com outras carreiras de servidores públicos, Paschoal et al. (2010) verificaram pontuações de 2,96 (DP = 0,96) para afeto positivo, 1,87 (DP = 0,83) para afeto negativo e 3,38 (DP = 0,85;) para realização no trabalho, resultados mais próximos aos encontrados na presente pesquisa em relação à prevalência de experiências positivas sobre as negativas.

Considerando pesquisa mais recente com professores da rede pública do Distrito Federal atuando em teletrabalho durante a COVID-19, verificou-se o fator realização com pontuação média de 3,26 (DP = 0,75), o fator afeto positivo com pontuação média de 2,39 (DP = 0,76) e fator afeto negativo com pontuação média de 2,69 (DP = 0,99) (Paschoal et al., 2022). É pertinente destacar que neste estudo a realidade era de pandemia.

Por fim, considerando um outro contexto de organizações, com uma amostra de colaboradores de organizações privadas, verificou-se uma realização com média de 3,78 (DP = 0,74), afeto positivo com média de 3,08 (DP = 0,96) e afeto negativo com média de 2,08 (DP = 0,90) (Demo et al., 2022). É visto uma percepção muito semelhante aos resultados encontrados neste estudo sobre as dimensões do bem-estar no trabalho. O trabalho de Demo et al. (2022) pôde revelar uma relação significativa entre o bem-estar no trabalho e um ambiente virtuoso onde se há confiança, generosidade e boa-fé organizacional, além de reconhecidas práticas de gestão de recursos humanos.

É importante destacar que a escolha por uma escala multidimensional de bem-estar no trabalho trouxe as percepções para cada fator, ou seja, especificidades das vivências positivas e negativas. Isso vai ao encontro da revisão de Charalampous et al. (2019), que propôs a necessidade de abarcar esses aspectos essenciais para a discussão do bem-estar dos teletrabalhadores.

Sabe-se que as organizações consistem em contextos privilegiados para a vivência e expressão de emoções e satisfação e realização pessoal (Paschoal & Tamayo, 2008; Warr, 2007). Também é evidente que emoções e avaliações positivas e negativas no trabalho coexistem e se intercalam diariamente (Paschoal & Tamayo; Warr, 2007), além de estarem particularmente suscetíveis aos eventos e demandas do próprio trabalho (Paschoal et al., 2010). A mensuração e acompanhamento do bem-estar no trabalho oferece aos gestores um parâmetro sobre o que vai bem de acordo com as percepções dos profissionais, o que deve ser mantido,

potencializado ou melhorado, além dos aspectos mais críticos que podem se tornar um risco ao bem-estar geral.

Em relação às variáveis independentes da pesquisa, os participantes indicaram uma moderada autonomia no trabalho, portanto, uma percepção com consideravelmente positiva. Quando se trata do teletrabalho, é comum indicar a importância de uma maior autonomia para a efetividade em termos de bem-estar ou desempenho (Allen et al., 2015; Charalampous et al., 2019; Gajendran et al., 2014). É importante notar que as diferentes dimensões de autonomia, por sua vez, foram avaliadas também de modo diferente. Este resultado corrobora estudos anteriores sobre a multidimensionalidade do fenômeno e da importância em se considerar e medir suas dimensões para revelar aspectos fundamentais no entendimento do construto (Breugh, 1985). Todas apresentaram uma pontuação média acima do ponto médio da escala, a autonomia de critério aquela mais baixa. Ao se estudar os TAEs de Universidades Federais é de se esperar uma percepção menor da autonomia de critério, considerando o modelo enrijecido de avaliação de desempenho (Pinto & Behr, 2015) e o pouco envolvimento dos TAEs em atividades de maior poder decisório (Ribeiro, 2012).

Para a telepressão, a amostra teve uma percepção acima do ponto médio da escala, sugerindo que esse é um fenômeno presente, ao menos moderadamente entre os participantes. Tal resultado, alerta para a importância de se acompanhar e mensurar a pressão ocasionada pelo uso das TICs na comunicação, especialmente no recente arranjo de teletrabalho adotado nas Universidades e considerando os potenciais impactos negativos que ela pode trazer para a saúde dos teletrabalhadores (Hendrikx et al., 2023).

Quanto às correlações entre as variáveis, todas elas apresentaram correlações significativas, com exceção da telepressão e a autonomia de método, cronograma e critério. O fato de não haver correlação significativa entre essas variáveis vai de encontro ao que Mazmanian (2013) relatou sobre o paradoxo da autonomia, que pode acabar sendo afetada na medida em que o uso das tecnologias se intensifica. Ou seja, não houve uma correlação entre a percepção de telepressão no impacto das autonomies sentidas. É importante lembrar que a ausência de correlação significativa não implica que não exista nenhuma relação entre as variáveis. Pode haver outros fatores não considerados no estudo que influenciam a autonomia e a telepressão, mas que não foram capturados neste estudo. Uma das possíveis reflexões pode ser devido a necessidade de se registrar diariamente, através de sistemas de controle do PGD, as atividades realizadas diariamente. Ginès Fabrellas (2022) destacam que sistemas para lançamento das horas teletrabalhadas poderão influenciar positivamente no tempo de

desconexão dos teletrabalhadores, de forma que não precisem estar “provando” que estão trabalhando aos seus chefes e colegas ou se fazendo presentes.

As dimensões das autonomias também apresentaram correlações significativas entre si, assim como encontrado por Breugh (1999). Foi altamente significativa a correlação entre autonomia de método e critério, o que sugere que os servidores participantes que desfrutem de autonomia no método de trabalho têm grande probabilidade de desfrutar de altos níveis de autonomia de critério de trabalho ao mesmo tempo.

Discutidos os resultados que respondem ao primeiro objetivo específico do estudo, ou seja, descrever as percepções dos teletrabalhadores sobre o bem-estar no trabalho, a autonomia no trabalho e a telepressão, é possível discutir os resultados que respondem ao objetivo específico: testar a influência da autonomia no trabalho quanto ao método, quanto ao cronograma e quanto ao critério sobre o afeto positivo, o afeto negativo e a realização no trabalho

As regressões múltiplas sustentaram as duas hipóteses elaboradas a partir do referencial teórico. A primeira propunha que quanto maior for a percepção da autonomia maior, será o bem-estar no trabalho. Além de sustentar que a autonomia influencia positivamente o bem-estar no trabalho, os resultados revelaram que para cada dimensão do bem-estar no trabalho, uma dimensão da autonomia tem maior poder explicativo. Oferecer maior autonomia de critério e cronograma para os servidores poderá promover seus afetos positivos, suas experiências hedônicas no trabalho. Sabe-se que servidores mais felizes podem também ser mais produtivos (Fogaça et al., 2021) e os resultados indicam variáveis antecedentes que podem ajudar neste processo.

Oferecer autonomia aos trabalhadores é um recurso importante para que as demandas do trabalho não desequilibrem o bem-estar dos funcionários e mantenha um funcionamento organizacional eficaz (Bakker & Demerouti, 2017). Os resultados do presente estudo revelam que especialmente quanto à dimensão positiva do bem-estar afetivo, a autonomia de critério e de cronograma têm um impacto importante. A autonomia de critério envolve a liberdade de influenciar ou participar na definição das métricas, padrões ou indicadores usados para avaliar o sucesso ou a qualidade do trabalho realizado. Pode-se supor que, no arranjo do teletrabalho, quando o foco do desempenho deixa de ser a presença física no escritório e passa se concentrar nos resultados e nas entregas (Decreto nº 11.072/2022; Instrução Normativa nº 24/2023; Vilarinho et al., 2021), um maior controle justamente em participar nas decisões referentes às

métricas e indicadores afetam diretamente a forma como as pessoas se sentem em relação às suas demandas e a forma como lidam com elas.

Nesse mesmo caminho, a liberdade para planejar e distribuir horários e ritmo tem se mostrado uma dimensão essencial da autonomia no arranjo do teletrabalho (Gajendran & Harrison, 2007; Pyöriä, 2011). Da mesma forma que a autonomia de critério, altera diretamente a reação e o ajuste da pessoa às demandas de trabalho, possibilitando não apenas adequar-se melhor a elas, mas também modificá-las para que se ajustem às suas necessidades. As emoções e humores são as reações mais imediatas das pessoas ao que acontece ao seu redor e estão suscetíveis aos eventos e demandas de trabalho, podendo variar na medida em que se impõem e são interpretados (Warr, 2007). A autonomia consiste em um importante recurso de trabalho, o qual tem o potencial de afetar diretamente as experiências positivas que compõem o bem-estar e ajudam a lidar com as demandas potencialmente estressoras inerentes ao contexto organizacional (Bakker & Demerouti, 2017; Paschoal et al., 2010).

Quanto ao afeto negativo, compõe o modelo a autonomia de cronograma, embora com menor poder explicativo. Como no caso do afeto positivo, a possibilidade de organizar o horário e ritmo do próprio trabalho parece influenciar diretamente as reações emocionais e os sentimentos vivenciados no dia a dia do teletrabalho. A flexibilidade de tempo associada à flexibilidade de local permite ao trabalhador responder rapidamente às demandas impostas pela organização, moldando-as à sua realidade e evitando que se transformem em estressores ou obstáculos para o equilíbrio de responsabilidades de diferentes dimensões da vida e a qualidade de vida geral (Hong & Jex, 2022; Vilarinho et al., 2021).

Quanto à dimensão de realização do bem-estar no trabalho, possibilitar autonomia de método e critério poderá impactar positivamente a percepção do servidor. Um trabalhador com alta autonomia do método de trabalho tem flexibilidade e liberdade para aplicar seu conhecimento e suas habilidades na execução das atividades, o que vai ao encontro da percepção de realizar potenciais individuais, expressividade individual e alcançar metas importantes de vida (Fernandes et al., 2023). Por sua vez, uma maior oportunidade de participar na definição das métricas, padrões ou indicadores complementa a experiência de realização e permite o ajuste das demandas às necessidades e forças do profissional. As autonomias de método e critério estão conectadas com a liberdade dos trabalhadores em tomarem decisões relacionadas aos procedimentos, objetivos e metas do cotidiano de trabalho. Está além de apenas definir os horários ou sequência do trabalho realizado, mas envolve aspectos de tomada de decisões. Isso

evidencia a importância em se oferecer liberdade na tomada de decisões e inclusão dessa classe de trabalhadores das universidades em cargos de maior poder decisório.

A segunda hipótese da pesquisa postulou que quanto maior for a percepção de telepressão, menor será o bem-estar no trabalho. Os resultados revelaram que a telepressão ajuda a explicar as três dimensões do bem-estar no trabalho, corroborando estudos anteriores sobre os significativos impactos da telepressão no aumento da exaustão física, emocional e cognitiva, além de problemas na qualidade do sono (Barber & Santuzzi, 2015; Hu et al., 2019; Santuzzi & Barber, 2018).

A telepressão pode ser compreendida com uma demanda de trabalho e/ou pessoal e que, portanto, envolve aqueles aspectos físicos, psicológicos e sociais que exigem um esforço contínuo do trabalhador, consumindo seus recursos físicos e mentais, seu tempo, sua energia e sua atenção (Schaufeli & Taris, 2014). É compreensível, portanto, que seu impacto tenha sido mais forte no afeto negativo do que nas dimensões positivas do bem-estar. Estudos têm mostrado que os antecedentes de afeto positivo e negativo, de burnout e engajamento, de estresse e satisfação, por exemplo, são diferentes ou, ao menos, apresentam pesos diferentes nos modelos explicativos (Bakker & Demerouti, 2017; Fernandes et al., 2023; Schaufeli & Taris, 2014; Paschoal et al., 2013). Os recursos tendem a se associar mais fortemente a experiências positivas no trabalho, sejam afetivas ou cognitivas. As demandas, por sua vez, tendem a se associar mais fortemente com as experiências negativas, como o afeto negativo, o estresse e o burnout (Bakker & Demerouti, 2017; Fernandes et al., 2023; Paschoal et al., 2023; Schaufeli & Taris, 2014).

A telepressão, portanto, tem uma importância mais central quando se busca entender e prevenir o afeto negativo e as experiências estressantes no teletrabalho de modo geral. As dimensões de autonomia se destacam quando se busca entender e promover as experiências positivas no teletrabalho, sejam de natureza afetiva ou cognitiva, expressas por meio de emoções ou percepções de realização. Juntas, autonomia e telepressão, ajudam a compreender o bem-estar no trabalho de teletrabalhadores e se consolidam como variáveis centrais nos modelos explicativos e para acompanhamento e avaliação da efetividade do teletrabalho.

Testadas e discutidas as relações da autonomia no trabalho e da telepressão com o bem-estar no trabalho, é possível passar para os resultados referentes ao quarto objetivo específico do presente estudo, isto é, analisar as principais vivências no que diz respeito às relações entre autonomia e bem-estar no trabalho e telepressão e bem-estar no trabalho. Se os resultados quantitativos permitem descrever em termos numéricos as percepções dos servidores e

identificar forças e direções das relações entre variáveis dependentes e independentes, os resultados qualitativos permitem analisar melhor as vivências pessoais sobre esses fenômenos, identificando e analisando eventos e informações complementares que ilustram as relações encontradas e explicitam como elas têm se estabelecido.

4.3. Resultados Qualitativos

Os dados coletados por meio das duas questões abertas que compunham o questionário foram submetidos a uma análise teórica, fundamentada em processos de inferência e interpretação conforme a análise de conteúdo proposta por Bardin (2016). Para fins de anonimato e organização, os participantes das entrevistas foram codificados com a letra "R", seguida de um número sequencial de R01 a R219. Os excertos selecionados durante a análise dos dados foram transcritos literalmente, mantendo-se fiéis ao conteúdo original, com correção de ortografia e gramática, e foram integrados à teoria para a exposição e discussão dos achados, seguindo as orientações de Bardin (2016).

4.3.1. Principais vivências no que diz respeito às relações entre autonomia e bem-estar no trabalho

A primeira pergunta aberta, “teve alguma situação em que a quantidade ou o tipo de autonomia para realizar o trabalho impactou seu bem-estar? Se sim, conte-nos a sua experiência”, focou em capturar as vivências dos servidores no que diz respeito à autonomia no trabalho e seu bem-estar no trabalho. Portanto, os relatos encontrados identificam experiências e eventos que mais chamaram a atenção desses teletrabalhadores e seu impacto no bem-estar no trabalho.

O teletrabalho apresenta uma série de vantagens e desvantagens para os servidores públicos, “em resumo, há ônus e bônus” [R83]. E neste estudo, esta foi uma categoria encontrada e evidenciou percepções que corroboraram os achados da teoria e dispõe sobre os impactos para o servidor e para as organizações. Os relatos dos impactos da autonomia ou a falta dela no bem-estar no trabalho permearam a ideia do que é vantajoso e desvantajoso neste arranjo e pôde apresentar nuances importantes a serem consideradas quando se adota o teletrabalho. Afinal, o teletrabalho apresenta diversas vantagens para os servidores e organizações, mas há necessidade de se levantar as experiências desafiadoras.

Na Figura 3, são apresentadas as vivências relacionadas a vantagens e desvantagens do teletrabalho tanto para os servidores quanto para as organizações.

Figura 3

Categoria vantagens e desvantagens do teletrabalho e suas subcategorias

Categoria	Subcategorias	Trechos
(Des)vantagens do teletrabalho	Servidor	Vantagens: “com a possibilidade de realizar a tarefa em casa, consegui me concentrar melhor e a realizei de forma mais rápida. Pois no trabalho presencial tem bastante interrupção dos mais diversos tipos” [R2]; “Consigo atender às demandas de trabalho em momentos mais convenientes” [R4]; “diminuir meu deslocamento diário reduziu o stress do trânsito” [R33]; “praticar atividade física” [R33]; “mais disposição” [R33]; “tive a oportunidade de voltar a fazer almoço para meus filhos e voltei a fazer exercícios físicos melhorando meu bem-estar e minha saúde” [R43]; “poder me concentrar melhor estando em casa” [R180]; “Me sinto mais no controle e vejo o trabalho fluir” [R180]; “respeitar o ritmo do meu corpo” [R180]; “Aumentou bastante minha qualidade de vida e disposição” [R68]; “estar com meu filho mais tempo” [R128]; “me senti mais bem disposta e com mais prazer na realização do meu trabalho”[R11]; “as semanas não são exaustivas” [R68]; “a locomoção até o trabalho era estressante por causa do transito e demora, agora tem mais tempo e autonomia”[R97]; “Estar em teletrabalho ajuda no caso de indisposição, por exemplo de gripe ou diarreia, por exemplo, pois nestes casos trabalhar de casa facilita a recuperação” [R219]
		Desvantagens: “Alta demanda de processos” [R84]; “gera estresse, preocupação, ansiedade” [R180]; “trabalhando muito e muito fora do horário de trabalho normal” [R208]; “não há dia ou horário para ser chamado” [R178]; “trabalho além da carga horária de 8 horas diárias” [R213]; “no início a falta de limite de horário para realizar atividades, ultrapassavam o planejado” [R73]; ‘O fato de as pessoas não respeitarem os horários de intervalo e fim de expediente”[R137]; “Como sou TDAH, a falta de uma rotina mais rígida dificultou na minha organização diária, me deixando um pouco mais dispersa e desorganizada no dia a dia” [R138]
	Organização	Vantagens: “a qualidade do trabalho que entrego melhorou” [R11]; “me sinto melhor em teletrabalho parcial, sendo mais produtivo” [R20]; “impactou positivamente na produtividade da equipe” [R47]; “tem os deixado mais felizes” [R47]; “colocando dedicação e comprometimento na atuação” [R173]; “a tranquilidade do teletrabalho auxilia a minimizar os erros” [R32]; “atendo as demandas com mais rapidez e facilidade” [R89]; “realizar mais atividades com maior celeridade” [R154]; “acompanhar de maneira mais fácil o trabalho desempenhado pela equipe.” [R154]; “tive muito mais autonomia para resolver as coisas e consigo dar muito mais resultados” [R157]; “A possibilidade de trabalhar em momentos mais propícios e mais criativos” [R63]; “houve uma melhora na entrega dos meus resultados” [R184]
		Desvantagens: “falta de comprometimento pelos colegas” [R34]; “perda da qualidade no diálogo da equipe” [R99]; “chefia imediata anterior não fazia o seu trabalho” [R105]; “a fim de respeitar a hierarquia institucional, acaba que a tarefa fica engessada e morosa” [R126]

Notou-se uma quantidade maior de relatos referindo-se às vantagens do teletrabalho, o que está de acordo com a literatura (Allen et al., 2015; Oliveira & Pantoja, 2018). O aumento na qualidade de vida geral, aumento do tempo para uso em atividades que impactam na saúde física e mental e equilíbrio entre trabalho e família/vida pessoal foram destaques das vantagens para os servidores. Para as organizações, relatos sobre aumento na percepção de produtividade, maior comprometimento e rapidez na execução da tarefa esteve presente. As desvantagens destacam aspectos importantes a serem considerados, como uma possível falta de comprometimento dos colegas e chefia e a perda de diálogo entre a equipe para as organizações. Já para os servidores, tensões relacionadas à sobrecarga de trabalho, além da jornada estendida foram associadas a impactos negativos no bem-estar no trabalho.

Os relatos também trouxeram nuances sobre como as universidades estão se organizando com a aplicação do teletrabalho embasado no PGD. Problemas devido à falta de capacitação, falta de planejamento e lideranças com dificuldades na gestão e contra a nova modalidade foram pontuadas e separadas em subcategorias. Apenas dois relatos indicaram o amadurecimento na organização e entendimento da execução do teletrabalho.

Figura 4

Categoria (I)maturidade na gestão e suas subcategorias

Categoria	Subcategorias	Trechos
(I)maturidade na gestão	Liderança	"os professores que tem cargo de gestão e não podem aderir o PGD não veem assim. Muitos acham injusto e de certa forma, sabotam o PGD."[R67]; "Servidores em teletrabalho ficaram longe dos gestores, sendo assim os assediadores podem agravar suas formas de assédio e desmerecer o trabalho dos servidores, dizendo que fazem apenas um ou duas tarefas, enquanto que o servidor encontra-se fazendo diversas tarefas e dando suporte para inúmeros setores"[R85]; "Sinto muita dificuldade em dar sequência no trabalho diário porque estou presencial na maioria dos dias e meu chefe não. Muitas coisas que pergunto ele não responde a tempo de dar continuidade e outras precisam de alguma explicação que ultrapassa as conversas de whats e nesses casos além do ruído e desconfiança, as pendências ficam até o momento que se tem uma conversa presencial."[R127]
	Capacitação	"O protecionismo e favorecimentos particulares deixa muito incomodado e indignado, pois pessoas sem competência assumem cargo de chefia e nem se dignam fazer algum aperfeiçoamento, melhoria."[R159]; "Impactou severamente no meu bem-estar, para pior. Minha instituição não possuía maturidade operacional e gerencial dos servidores ao entrar em teletrabalho."[R85]
	Planejamento	Tenho que estar disponível em horário comercial, pois as atividades que solicita, como não há planejamento, é na base da urgência, então não me sinto à vontade de fazer academia, por exemplo, no horário do trabalho [R67]; coisas urgentes que vem tudo errado pra resolver no dia [R115]

	Amadurecimento	"Já havia um certo treinamento, por conta da pandemia, ou seja, as atividades e as tecnologias necessárias já estavam adaptadas ao trabalho remoto. O processo de teletrabalho ajustou/organizou o processo impondo limites ao instinto de fazer tudo o tempo todo" [R134]; "modernização dos processos de trabalho, possibilitando acompanhar de maneira mais fácil o trabalho desempenhado pela equipe" [R154]
--	----------------	--

Nota-se que a questão da autonomia e sua relação com o bem-estar perpassa aspectos da maturidade da gestão e suas práticas. Considerando o pouco tempo de teletrabalho implementado nas universidades, muitos relatos dão luz às necessidades de aprimoramento no modelo com o devido planejamento, capacitação e instrução da liderança para o uso da modalidade. Alcançar esses ajustes poderão ter impacto positivo no bem-estar no trabalho.

Apesar de a pergunta realizada no questionário ser pertinente à autonomia e o bem-estar no trabalho, a desvalorização da carreira dos servidores TAEs apareceu como uma categoria composta por forte insatisfação. Embora tenha havido poucos respondentes sobre esta categoria, não foi encontrado relato oposto à esta desvalorização. Déficit de vagas e insatisfação relacionada à baixa remuneração foram citadas e separadas em subcategorias.

Figura 5

Categoria Desvalorização da carreira dos servidores TAEs e suas subcategorias

Categoria	Subcategorias	Trechos
Desvalorização da carreira dos servidores TAEs	Déficit de vagas	"Faltam vagas de TAE e precisamos dar conta das entregas com esse déficit, pois não há perspectiva de suprimento dessas vagas." [R83]; "O trabalho realizado em teletrabalho é mais produtivo, porém, a demanda de trabalho tem sido prejudicial ao bem-estar pela falta de servidores para realizá-lo. Como realizamos tarefas, por muitas vezes, trabalho além da carga horária de 8 horas diárias. O que vem causando o descontentamento." [R213]
	Remuneração	"O único ponto que tanto no trabalho presencial quanto no remoto não aumenta a disposição para trabalhar é o péssimo salário, e as diferença de classificação que permitem alguém com grau de instrução maior em cargo com letra inferior ganhe menos que alguém que ocupe letra maior com grau de instrução menor." [R64]

4.3.2. Principais vivências no que diz respeito ao uso das TICs e bem-estar no trabalho

A segunda pergunta aberta, "Teve alguma situação em que o uso das tecnologias de comunicação e informação para se comunicar e interagir com colegas e superiores impactou

seu bem-estar? Se sim, conte-nos a sua experiência”, focou em capturar as vivências dos servidores no que diz respeito à telepressão e seu bem-estar no trabalho. Mas também captou as experiências vivenciadas no uso das TICs para a execução do teletrabalho.

Após análise categorial das respostas quanto ao impacto do uso das TICs na comunicação e interação com colegas e chefes no bem-estar no trabalho, verificou-se três categorias, relacionadas ao entendimento das TICs: as TICs como aliadas; as TICs como algozes; e as TICs e sua imposição de conectividade 24/7, ou seja, 24 horas nos 7 dias da semana.

Para as TICs como aliadas, foram destacadas como subcategorias assuntos pertinentes a interação digital, a eficiência das TICs para o trabalho, a proteção ao servidor e a definição de limites, todas trazendo percepções positivas das TICs, ou seja, como ferramentas importantes para o teletrabalho e que influenciaram positivamente no bem-estar no trabalho.

Figura 6

Categoria TICs aliadas e suas subcategorias

Categoria	Subcategorias	Trechos
TICs aliadas	Interação digital	"O uso diário das tecnologias de comunicação e informação no nosso setor proporciona uma interação constante. Participar de brincadeiras no grupo do WhatsApp do setor e realizar reuniões por videoconferência, muitas vezes no conforto da minha casa, impactaram positivamente meu bem-estar."[R4]; "O uso de WhatsApp facilita a comunicação imediata"[R80]; "O uso do WhatsApp facilita a troca de mensagens de forma rápida e eficaz. É um meio de comunicação mais ágil que o e-mail por exemplo."[R88]; "O chat do google/gmail. Ele simplifica a comunicação e reduz o uso do WhatsApp, além de ser um meio de comunicação oficial."[R190]; "com o teletrabalho sofremos menos interrupções no trabalho, pois podemos escolher o momento de responder uma mensagem, por exemplo, podendo concluir as tarefas antes de responder, o que torna o trabalho bem mais produtivo."[R197]; "diariamente os contatos são através das tecnologias, repercutindo em maior proximidade com colegas e chefia "[R21]

Eficiência das TICs	<p>"O retorno de informações se tornou mais rápido, e isso proporcionou um trabalho mais dinâmico. Algumas atividades que antes demorariam mais tempo ou teriam que passar por agendas complicadas de reunião são resolvidas mais facilmente por um vídeo ou até mesmo uma mensagem."[R32]; "A comunicação tem sido efetiva, eficaz e eficiente. Muitos meios de comunicação a disposição"[R47]; "As tecnologias utilizadas consegue reunir toda a equipe para uma reunião ou alinhamento de projeto com eficiência e produtividade."[R53]; "Reuniões remotas otimizam meu tempo e recursos."[R57]; "o uso da tecnologia também possibilitou a proximidade com colegas que trabalham em outras cidades, tendo em vista da realidade da nossa universidade que possui campus em dois estados diferentes."[R66]; o teletrabalho trouxe ferramentas que possibilitou melhor transparência das atividades realizadas por cada colega no departamento, assim como gestão"[R123]; "As tecnologias são fundamentais para o bem estar profissional, aproximando as pessoas mesmo que estas estejam em espaços físicos distintos"[R205]; "Facilita no caso, por exemplo de um dos membros estar em viagem ou em trânsito e mesmo assim não impediu de termos a reunião ou a tomada de decisão em conjunto. Da mesma forma também, como comentado anteriormente. Estar indisposto ou outro exemplo, ter que esperar um técnico de manutenção em sua casa, enquanto espera, pode trabalhar sem prejuízo da execução da tarefa."[R219]</p>
Proteção ao servidor	<p>"O uso de ferramentas como Teams (Microsoft Teams) e de grupo de WhatsApp impactaram de forma positiva a meu ver, pois tudo que é interagido está ali registrado em mensagens de texto e/ou áudio. Dessa forma, abordagens por superiores hierárquicos com viés sexista, com assédio moral e ou sexual é minorado, pois que há ali a produção de provas materiais dos fatos. Utilizando essas ferramentas de TICs me sinto mais protegida que se estivesse no ambiente presencial." [R46]; "O WhatsApp se tornou ferramenta de trabalho e isso ajudou a ter tudo registrado o que antes eram apenas conversas presenciais."[R156]</p>
Definição de limites	<p>"As tecnologias de comunicação, com limites estabelecidos e respeitados fluem com tranquilidade. (em resumo, demanda enviada não deve gerar uma expectativa de resposta automática)"[R134]; "Tenho acertado com minha chefia que as mensagens não precisam ser respondidas de forma síncrona, mas durante o horário de trabalho. Então, nenhuma das partes espera respostas imediatas."[R164]; "horários de descanso devem ser respeitados. Caso contrário a atividade laboral deixa de ser saudável e acaba por interferir de forma direta na vida pessoal do servidor."[R215]</p>

A possibilidade de interação entre colegas e chefes, além de ferramentas que permitem manter uma comunicação aproximada mesmo com a distância de campus, de forma rápida e eficiente foram experiências trazidas como positivas para o bem-estar no trabalho. Relatos sobre a diminuição do assédio e proteção ao servidor com os registros deixados pelas conversas eletrônicas foram vistas como positivas. Para que as TICs produzam seus efeitos positivos é necessário a definição de limites para o uso delas e o devido tempo de descanso, o que relatou diversos respondentes.

Em contraponto, a Figura 7 apresenta as TICs vistas como algozes, identificando aspectos sobre o isolamento dos servidores, a falta de capacitação no uso das TICs e falhas na estrutura tecnológica experienciadas como negativas para o bem-estar no trabalho.

Figura 7

Categoria TICs algozes e suas subcategorias

Categoria	Subcategorias	Trechos
TICs algozes	Isolamento	"sinto distanciamento dos colegas e que ficou mais difícil nos organizarmos enquanto categoria de servidores."[R20]; "como estou em teletrabalho integral me sinto de fora de algumas informações e acontecimentos (fico sabendo depois pelos colegas). Já ocorreu também de enviar mensagens no grupo do meu departamento e não ser respondida, o que me incomodou bastante."[R180]
	Falta de capacitação no uso das TICs	"Em alguns momentos alguns aplicativos afetam a forma de comunicação com os colegas de trabalho"[R76]; "Falta [...] capacitação técnica obrigatória" [R85]; "A falta de retorno, em tempo ágil, de servidores dos quais alguma demanda depende de sua resposta e a falta de contato (whats e telefone) atualizados." [R102]; "todo mundo se achando mais competente que os outros, enquanto muito do trabalho precisa ser feito porque houve falha de comunicação" [R127]; "Apenas noto que a minha chefia não se comunica muito bem por WhatsApp "[R180]
	Falhas na estrutura tecnológica	"fiquei sem energia elétrica e sem internet"[R87]; "Reuniões via internet não são tão eficientes para a resolução de questões técnicas ou de gestão quanto as reuniões ao vivo. Principalmente devido à queda de internet, sinal fraco etc."[R24]; "notebook quebrou" [R115]; "A falta de sistema adequado para o trabalho específico (no máximo as tarefas foram digitalizadas), e não informatizadas. Quando são precisa ter dois ou três sistemas pra fazer uma tarefa. Isto não é informatizar serviços, é atarefar o servidor com retrabalho inútil. Na questão de entendimento, acredito que para conseguir uma informatização de serviços, teria que incluir várias atividades em um sistema e executar uma vez com dados e o sistema gerar muitas informações úteis para vários setores. O que acontece é várias atividades em vários sistemas para gerar um relatório totalizador, que é possível gerar mentalmente enquanto acessa os sistemas buscando informações. Acredito que tem alguma coisa errada neste contexto "informatizado" em teletrabalho. No momento estamos, como se diz "só alimentando o sistema e sem retorno útil". "[R159]; "Alguns dos notebooks inicialmente adquiridos pela universidade usavam tecnologias reprováveis como ssd de péssima qualidade, vindo a queimar e causar impactos na produtividade."[R212]

Apesar das TICs ajudarem na comunicação e aproximação, o isolamento pode um problema devido as falhas de comunicação e a própria falta de momentos presentes. A falta de capacitação técnica suscitou em experiências negativas como falhas na comunicação e retrabalho. Também foi visto que a falta de boas ferramentas como notebooks, sistemas de qualidade e dificuldades com a internet foram aspectos negativos para o bem-estar no trabalho.

Na última categoria identificada, ficaram evidentes os transtornos para o bem-estar no trabalho quando as TICs permeiam a comunicação e a necessidade de disponibilidade. A Figura 8 foi dividida em eixos temáticos para cada subcategoria que compõem a categoria final, 24/7. O mau uso das ferramentas digitais e o excesso de comunicação através delas esteve presente em diversos relatos. Esses dois eixos compuseram a subcategoria comunicação via TICs. Na subcategoria disponibilidade, a falta de definição de horários e o imediatismo nas respostas foram as experiências mais vivenciadas pelos servidores da amostra.

Figura 8

Categoria 24/7 e suas subcategorias e eixos temáticos

Categoria	Subcategorias	Eixos temáticos	Trechos
24 por 7	Comunicação via TICs	Excesso	"No início da pandemia quando estávamos todos em teletrabalho as diversas reuniões online e o excesso de mensagens no WhatsApp aumentaram minha ansiedade e minhas preocupações em relação ao trabalho." [R8]; "Muitas demandas pelo WhatsApp causam ansiedade" [R84]; "o aplicativo "bomba" dia e noite." [R83]; "Grupos de WhatsApp com muitas mensagens me incomoda" [R93]; "No geral, reuniões muito longas me impactam negativamente, aumentando muito meu cansaço mental. Isso acaba afetando o desempenho das atividades a serem executadas logo após as reuniões." [R138]; "A comunicação é extremamente prejudicada com o teletrabalho, o que poderia ser resolvido com uma simples conversa no presencial, se torna mensagens, áudios e discussões intermináveis nos grupos de WhatsApp." [R108]; "O uso frequente de aplicativo de comunicação, WhatsApp, as vezes me deixa irritada e com aversão a celulares. Cheguei a ficar um final de semana todo sem celular, por não querer responder nenhuma mensagem mesmo que particular." [R186]; "WhatsApp, fiquei traumatizada só de ouvir o som do WhatsApp. Muitos atendimentos no WhatsApp do trabalho. não tem como se concentrar e fazer as atividades normais do trabalho, WhatsApp rouba a maior parte do tempo." [R208]
		Ferramentas	"Duas situações em que as pessoas foram muito inconvenientes - uma foi mensagem em áudio e outra por escrito. Posteriormente a isso, proibi estas pessoas de me enviarem mensagens. Trato estritamente por e-mail e formalizado." [R2]; "a ansiedade para responder às demandas, sobretudo no que se refere ao celular." [R51]; "Às vezes as notificações de WhatsApp e de gtalk me geram ansiedade, pois as demandas são mais imediatas e as vezes ultrapassam o horário de expediente." [R66]; "Meus superiores têm dificuldade de usar meios oficiais, como gmail e gtalk da universidade, preferem WhatsApp. Não acho correto receber documentos oficiais, solicitações, tratativas via apps desse tipo, pois fica difícil comprovação posterior." [R67]; "em anos anteriores à pandemia meu WhatsApp era particular, hoje não tenho mais controle sobre ele" [R83]; "O WhatsApp depois da pandemia virou um instrumento de trabalho, o qual gera muita ansiedade. Antes, no presencial, bastávamos atender o telefone da mesa de trabalho e o e-mail institucional, hoje, além disso, temos ainda o WhatsApp que virou uma cobrança instantânea" [R126]; "Independente de onde eu

		esteja, o melhor meio de se comunicar ainda continua sendo por e-mail, não gosto da pressão de ter que atender rapidamente alguém que me liga ou fala por aplicativos de mensagens." [R184]
Disponibilidade	Indefinição de horários	"em várias situações é necessário impor limites a colegas com o envio de mensagens em finais de semana ou fora do horário de disponibilidade. "[R34]; "mensagem fora de hora por demanda urgente." [R62]; "Meu chefe imediato envia e-mail de madrugada e nos fins de semana, por isso tive que desativar as notificações do e-mail profissional, para mim é uma prática tóxica e abusiva." [R67]; "Corriqueiramente tem chefias não imediatas que entram em contato em horários inoportunos, como tarde da noite (pós 22h) ou cedo pela manhã (antes das 8h)" [R74]; "muitas vezes acabo atendendo demandas ou prestando informações fora do horário de disponibilidade, é comum ter vontade de atirar o celular longe (literalmente) por conta do cansaço mental que isso gera. " [R102]; "minha chefia anterior não respeitava o horário de expediente e mandava mensagens até de madrugada." [R105]; "O acesso ao WhatsApp como ferramenta de trabalho impacta negativamente no aspecto de respeito aos turnos de trabalho" [R107]; "no início do formato de teletrabalho, alguns colegas utilizavam horários noturnos para solicitar demandas, sendo que eu sigo com meu horário normal de trabalho que é das 08 às 17h. Então, precisamos estabelecer este como o horário oficial de trabalho para toda a equipe, independente de algum horário diferente em que um colega esteja trabalhando." [R152]; "Tenho naturalmente uma personalidade de responder às demandas de trabalho tempestivamente, contudo ao mudar para um formato de trabalho em teletrabalho parcial, observo que devo estipular limites quanto aos momentos dedicados para responder ao trabalho e quando não. Nesse sentido, sinto que pontualmente nesta questão meu bem-estar pode estar sendo interferido" [R154]; "Especialmente chefias fazem uso das tecnologias em horários que não estamos disponíveis pra ver só uma coisinha, mas nos tiram do descanso e de compromissos particulares para atender ou responder demandas" [R178]; "A TI está presente em todos os momentos no nosso dia-dia, alguma vez isso já impactou no relacionamento familiar durante o teletrabalho." [R184]; "Recebo mensagens dos chefes toda hora via whats. Até fora de horários de trabalho. Eles alegam que enviam para ficar registrado a tarefa que acabaram de lembrar. Tipo, whats virou agenda. " [R199]
	Imediatismo nas respostas	"Impacto negativo pela pressão de presencialidade para resolver todo e qualquer problema independente da necessidade" [R15]; "a necessidade de responder imediatamente às mensagens e resolver às demandas o quanto possível, para mostrar que "está trabalhando". Nisso, não conseguir fazer intervalos com paz. A tensão é constante." [R39]; "Cada um que envia uma mensagem no Whats App a sensação que tenho é que se não responder, logo chamará outro colega, ou tentará ligar para outro, acabou aquela a espera pelo atendimento, todos estão com ansiedade parece." [R126]; "Reunião por chamada de vídeo sem aviso prévio, sem tempo para a pessoa se colocar de maneira que gostaria de ser vista. Ex.: está conversando com várias pessoas para resolver determinada situação de do nada é aberto reunião com chamada de vídeo" [R213]; "Não consigo não responder. A sensação que eu tenho não é que eu estou trabalhando de casa e sim que eu fui morar no trabalho. " [R206]

Parece ser uma recorrência o uso do WhatsApp para o trabalho, mesmo ocasionando em tensão, aversão e ansiedade. A escolha correta das ferramentas para o teletrabalho apareceu como um aspecto relevante para o bem-estar no trabalho. A indefinição de horários suscitou experiências de sobrecarga, cansaço cognitivo e impacto no relacionamento familiar, o que gera reflexões sobre a necessidade de programação de horários para estarem disponíveis ao trabalho e articula, direta e indiretamente as duas variáveis independentes abordadas na presente pesquisa. Afinal, a fusão entre a vida profissional e a vida familiar pode ter efeito negativo no desempenho e saúde do teletrabalhador (Gohoungodji et al., 2023). Além disso, alinhar as expectativas de respostas poderá reduzir a pressão do imediatismo relatado pelos participantes.

4.4. Discussão dos resultados qualitativos

(Des)vantagens do teletrabalho

A relação entre o teletrabalho e o bem-estar ou saúde do trabalhador é dinâmica e está intrinsecamente ligada a uma gama de fatores relacionados às características do trabalho, bem como a elementos contextuais e tecnológicos (Beckel & Fisher, 2022). À medida que a tecnologia avança e proporciona maior flexibilidade no ambiente de trabalho, é essencial que tanto as organizações quanto os colaboradores estejam informados sobre as vantagens e os desafios associados ao trabalho remoto (Charalampous et al., 2019). Os resultados puderam fortalecer achados anteriores (Beckel & Fisher, 2022), a começar pelas vantagens e desvantagens trazidas pelo arranjo de trabalho. A gestão organizacional teve um papel importante na fala dos teletrabalhadores, evidenciando eventos de maior ou menor para lidar com esta nova forma de se trabalhar no setor público. E por fim, apresentou-se nas falas a continuidade de uma insatisfação presente na categoria de TAEs, a desvalorização da carreira.

Nesse sentido, foi possível observar como esses aspectos vantajosos ou desvantajosos do teletrabalho estão diretas ou indiretamente ligados com a questão da autonomia no trabalho, variável tantas vezes mencionadas quando se aborda a efetividade do arranjo (Allen et al., 2015; Charalampous et al., 2019) e o bem-estar no trabalho (Vilarinho et al., 2021).

O "Teletrabalho é qualidade de vida, é aproveitar melhor o tempo" [R5]. Filardi et al. (2020) já havia encontrado a melhora na qualidade de vida dos servidores que atuavam em teletrabalho, o que se confirmou com a percepção de 8 respondentes. Os achados sustentam estudos anteriores como o de Coelho et al. (2020), que destacaram a importância da concessão de autonomia na contribuição para uma melhor qualidade de vida no contexto do teletrabalho.

O teletrabalho impacta na saúde física dos servidores e a flexibilidade teria um papel preventivo para a saúde mental dos trabalhadores (Ferrara et al., 2022). Muitos relatos revelaram a importância da flexibilidade de tempo (autonomia de cronograma) para “[...]frequentar o pilates e a academia. Indo diariamente para o trabalho presencial, eu não tinha disposição para sair para a academia [R190].” “A flexibilidade que tenho com o teletrabalho é maior. Agora, consigo encaixar melhor as atividades físicas e pessoais no meu dia a dia sem ter a sensação de que o trabalho está consumindo meu dia inteiro” [R64]. De fato, tal flexibilidade que está associada ao teletrabalho ajudou no equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e reduziu o conflito trabalho-família (Beckel & Fisher, 2022). “A liberdade de escolher [...] horários [...]” [R164] teve forte apelo na valorização da família, por ajudar “[...]com a rotina diária de casa e filhos” [R164] e gerou oportunidades de fazer almoço para a família, levar os filhos na escola e “[...]acompanhar seu crescimento diariamente” [R4]. Descrito como uma nova forma de se trabalhar, Demerouti et al. (2014) cita o teletrabalho com uma possibilidade dos colaboradores distribuírem eficientemente o seu tempo entre diversas responsabilidades e isso impactar na sensação de estar no controle que reduz o estresse. Embora a definição de teletrabalho envolva a flexibilidade de local, de onde se trabalha (Allen et al., 2015), é justamente a autonomia de cronograma que pode (ou não) ser oferecida que potencializa algumas vantagens importantes do arranjo.

Além disso, a redução no deslocamento foi destacada em diversos trechos, pois proporcionou uma cascata de benefícios a partir disso. “Permitiu praticar atividade física no período matutino, antes do horário do trabalho [...] proporcionou muito mais disposição [R33]”, “diminuiu a ansiedade” [R130], ganhou-se “mais tempo para outras atividades” [R66]. Evitar o “estresse no trânsito” [R33] [R97] para o trabalho teve relação com a maior produtividade, por melhorar a satisfação com a vida (Kazekami, 2020).

Por outro lado, a percepção de sobrecarga, o excesso de demandas, a extensão aumentada da jornada de trabalho foram pontos que corroboram com a literatura (Petcu et al., 2022). Muitos compartilham suas dificuldades em estabelecer limites entre vida profissional e pessoal, resultando em relatos como “meu momento de lazer e descanso virou trabalho (Teletrabalho)” [R199]. Para o respondente 83, com o advento do trabalho remoto durante a pandemia, as demandas laborais aumentaram consideravelmente, que levou a questionar sua capacidade de gerenciar a mesma quantidade de tarefas caso retornassem ao regime presencial. Enquanto isso, outros enfrentam um novo tipo de pressão: a manifestação da sobrecarga como uma forma indireta de assédio, como relatado no trecho “O lado bom do teletrabalho foi a diminuição dos

assédios morais constantes, o lado ruim foi o aumento absurdo da carga de trabalho e migração do tipo de assédio, agora é assédio indireto mediante sobrecarga de trabalho” [R85]. “Algumas instituições precisam ter o teletrabalho revisto, urgentemente.” [R85] é o que relata o servidor que destaca que "o teletrabalho puniu os bons servidores (que buscam conhecimento e trabalham) com mais e mais trabalho, enquanto isso os demais servidores estão em "férias" em casa.” Enquanto isso, estes teletrabalhadores relatam que a “alta demanda de processos [...]causam dores pelo corpo” [R84], “gera estresse, preocupação, ansiedade” [R180] e “depressão” [R208]. O “não há dia ou horário para ser chamado” [R178] podem levar ao excesso de trabalho e, conseqüentemente a um baixo bem-estar, incluindo estresse e esgotamento (Grant et al., 2013), além de que sentir-se sobrecarregado foi associado a indicadores negativos de bem-estar, tais como preocupações, tensões e perda de alegria (Schmitt et al., 2021).

Tais relatos reabrem a discussão sobre os diferentes tipos de impacto que a autonomia pode ter no bem-estar do trabalhador (Warr, 2007), especialmente quando se aborda o contexto do teletrabalho. Até que ponto e como ela é positiva? Por um lado, há uma delegação de responsabilidades maior, uma apropriação maior das tarefas e sua organização por parte do trabalhador. Por outro, a pressão intensa e crescente por resultados e comprovação desses resultados pode levar a uma escolha por trabalhar mais horas do que se trabalharia em um arranjo tradicional, por superar entregas, principalmente se as práticas de gestão não forem adequadas aos novos paradigmas de gestão impostos pelos arranjos flexíveis. O fato de estarem em teletrabalho utilizando-se de ferramentas digitais leva os servidores a ficarem suscetíveis à sobrecarga cognitiva e ao tecnoestresse (Gohoungodji, 2023). O aumento da sensação de sobrecarga foi positivamente relacionado a uma maior percepção de demandas, conforme achados de Schmitt et al. (2021).

Para as Organizações, as vantagens possibilitadas pela autonomia podem levar a um melhor desempenho, conforme percepção dos servidores. A implementação de políticas flexíveis de teletrabalho que levem em consideração a autonomia dos servidores poderá elevar o bem-estar e conseqüentemente ter impactos na motivação e comprometimento com o trabalho (Prada-Ospina, 2019). “Realizar as atividades no tempo disponível para isso, sem ter que se escravizar no horário pontual, causa um impacto positivo, podendo se dedicar na qualidade do trabalho, colocando dedicação e comprometimento na atuação” [R173].

A flexibilidade de trabalhar nos momentos mais produtivos e a ausência de distrações do ambiente de trabalho tradicional foram aspectos positivos para o bem-estar no trabalho (Konradt et al., 2000; Hill et al., 1998; Montreuil & Lippel, 2003) e contribuem para uma maior

dedicação e eficiência nas entregas, conforme trecho “[...] tenho mais facilidade de concentração, posso trabalhar em horários mais produtivos para mim, atendo as demandas com mais rapidez e facilidade por não estar presa ao horário de expediente [...]” [R89]. “Teve uma vez que tive uma quantidade grande de demanda de trabalho e que necessitava de bastante atenção [...], e com a possibilidade de realizar a tarefa em casa, consegui me concentrar melhor e a realizei de forma mais rápida.” [R2]. As Organizações poderão usufruir de melhor capacidade criativa, concentração e agilidade em entregas pelos servidores, conforme os relatos, porém, há experiências diferentes a serem consideradas.

Para alguns, este modelo poderá ser mais desafiador e proporcionar problemas concorrentes às tarefas do trabalho. Um servidor que relatou possuir transtorno de déficit de atenção destacou a dificuldade na autogestão: “Como sou TDAH, a falta de uma rotina mais rígida dificultou a minha organização diária, me deixando um pouco mais dispersa e desorganizada no dia a dia.” [R138]. Novamente, a questão dos vários tipos de impacto que a autonomia pode assumir aparece no relato. De modo geral, a autonomia no trabalho tem impacto positivo no bem-estar, como ficou evidente nos resultados quantitativos. Por sua vez, potenciais riscos psicossociais também podem surgir com o aumento dessa autonomia, principalmente se analisadas as especificidades de trabalhadores e equipes. A falta de concentração ou autogestão poderá ocorrer em rotinas muito flexíveis e conectividade constante, assim como já verificado nos estudos de ten Brummelhuis et al. (2021).

Apesar do objetivo de aumentar o desempenho e a produtividade com a implantação do teletrabalho (Guerra et al., 2020), o tiro poderá sair pela culatra se não for concedida autonomia para as decisões no trabalho e as práticas organizacionais e gerenciais não estiverem adequadas à nova realidade. “A autonomia no serviço público já é reduzida, e como tudo precisa ser discutido com chefia imediata e superior, a fim de respeitar a hierarquia institucional, acaba que a tarefa fica engessada e morosa.” [R126]. A comunicação e a resolução de questões complexas com a chefia estão no alvo das desvantagens do teletrabalho, principalmente para aquelas estruturas mais hierarquizadas que limitam a autonomia de método dos servidores. De Vries et al., (2019) destacam que abordagens hierárquicas de liderança podem ser menos adequadas em equipes e organizações altamente virtuais, pois afirmam que uma troca entre líder e membro de qualidade poderá mitigar problemas causados pela distância como é o caso do isolamento.

Outra desvantagem destacada nas respostas, em acordo com De Vries et al. (2019), se relacionou com o baixo compromisso de alguns servidores, que aproveitaram da condição flexível do local e maior controle de cronograma e método para priorizar as demandas pessoais

em sobreposição às do trabalho, deixando o setor sobrecarregado. Como exemplo, tem-se os relatos: “O teletrabalho traz uma falta de comprometimento dos colegas, por isso do meu estresse. “[R34]. “Outro ponto é que há colegas com filhos pequenos que dispensaram a creche e se ocupam com as crianças no período de trabalho, deixando entregas a desejar, o que sufoca os colegas que não tem[...]” [R83].

(I)maturidade da gestão

Após a aplicação compulsiva do teletrabalho no período pandêmico, em algumas organizações "Já havia um certo treinamento, [...] ou seja, as atividades e as tecnologias necessárias já estavam adaptadas ao trabalho remoto" [R134]. Assim, para alguns servidores “O processo de teletrabalho ajustou/organizou o processo impondo limites ao instinto de fazer tudo o tempo todo, para além do período normal de trabalho” [R134]. Percebeu-se que na gestão amadurecida pela experiência “[...]as demandas se ajustaram a um fluxo mais coerente e adequado. Alinhando a expectativa de resposta às demandas” [R134], além disso, houve “modernização dos processos de trabalho, possibilitando acompanhar de maneira mais fácil o trabalho desempenhado pela equipe” [R154].

Apenas dois relatos apresentaram experiências com a maturidade da gestão do teletrabalho. Em contraponto, as chefias, como descritas pelos servidores, assumem seus cargos “[...]e nem se dignam a fazer algum aperfeiçoamento, melhoria” [R159]. Destacam outros que a “chefia é professor que não tem experiência em gestão de pessoas e não está no PGD” [R67], corroborando com o achado de Ribeiro (2012) sobre a escassa presença dos TAEs em cargos de maior poder decisório, definindo docentes para tais cargos que por vezes não tem a devida capacitação para gestão. A falta de planejamento com as atividades do setor imprime a marca de que tudo “é na base da urgência” [R67] impedindo e limitando a autonomia do servidor que não se sente “à vontade de fazer academia, por exemplo, no horário do trabalho” [R67]. Assim, aquilo que transforma o teletrabalho em “uma benção” [R67] é diminuído “em virtude da chefia e não do PGD” [R67].

Quanto ao alinhamento sobre a forma de avaliação dos servidores em teletrabalho "Há um desequilíbrio” [R83]. “As chefias não têm parâmetros concretos no programa para avaliar e corrigir as distorções” [R83] o que tem impactado substancialmente “a carga de trabalho e o nível de ansiedade” [R83] de servidores. A falta de autonomia na equipe híbrida poderá gerar “muita dificuldade em dar sequência no trabalho diário porque estou presencial na maioria dos dias e meu chefe não” [R127], a “chefia imediata não apoia a decisão do setor em considerar a

interferência do outro. O protecionismo e favorecimentos particulares me deixam muito incomodado e indignado” [R159]. O impacto disso é o atraso das tarefas e “pendências ficam até o momento que se tem uma conversa presencial” [R127]. Autonomia de método e de critério parecem estar intimamente ligadas à preparação e às práticas gerenciais. A frequente subutilização de competências, somada a queixas de clientelismo e protecionismo, ressalta a necessidade de uma revisão nas práticas de gestão, que podem contribuir para o processo de alienação e adoecimento (Ribeiro, 2012).

(Des)valorização da carreira

Apesar do teletrabalho ser visto como possibilidade de atrair e reter talentos diversos de alta qualidade (Basile & Beauregard, 2016) e de suas vantagens associadas à autonomia que o arranjo potencialmente pode proporcionar, os servidores das Universidades Federais apresentaram insatisfações que poderão sobrepor aos benefícios trazidos com a implantação da modalidade. “O único ponto que tanto no trabalho presencial quanto no remoto não aumenta a disposição para trabalhar é o péssimo salário” [R64]. É visto que a desvalorização do cargo TAE se repercute nacionalmente através das greves instauradas recentemente. O “déficit de vagas”, a falta de “perspectiva de suprimento dessas vagas” [R83] e “a demanda de trabalho tem sido prejudicial ao bem-estar pela falta de servidores para realizá-lo” [213].

Quando são analisadas as categorias relacionadas ao uso das TICs e telepressão, assuntos envolvendo as TICs como aliadas ao teletrabalho, as TICs como alagozes, causadoras de sofrimento, e a necessidade de os servidores estarem disponíveis 24/7 foram levantadas como categorias finais.

TICs aliadas

Vários respondentes expressaram satisfação com a praticidade e a eficiência das ferramentas TICs, vendo-as como aliadas para a execução do trabalho, o que vai ao encontro de estudos anteriores (Allen et al., 2015), pois elas “conseguem reunir toda a equipe para uma reunião ou alinhamento de projeto com eficiência e produtividade” [R53], além de ser vista como uma “ferramenta muito rápida que permite comunicar com várias pessoas ao mesmo tempo, e a pessoa pode ter o tempo dela para preparar a sua resposta” [R13]. Outrossim, o respaldo e a segurança ao servidor foram citados, pois, “tudo que é interagido está ali registrado em mensagens de texto e/ou áudio. Dessa forma, abordagens por superiores hierárquicos com viés sexista, com assédio moral e ou sexual é minorado, pois há ali a produção de provas” [R46].

Enfim, "o teletrabalho trouxe ferramentas que possibilitaram melhor transparência das atividades realizadas por cada colega no departamento, assim como gestão" [R123].

Ademais, para o bom uso das TICs foi destacada a importância dos "horários de descanso [...] serem respeitados. Caso contrário a atividade laboral deixa de ser saudável e acaba por interferir de forma direta na vida pessoal do servidor" [R215]. "Tenho acertado com minha chefia que as mensagens não precisam ser respondidas de forma síncrona, mas durante o horário de trabalho. Então, nenhuma das partes espera respostas imediatas" [R164]. Expectativas alinhadas com a equipe e superiores poderão facilitar a dinâmica do trabalho, diminuindo as possibilidades de esgotamento (Hendrikx et al., 2023). Enfim, "As tecnologias de comunicação, com limites estabelecidos e respeitados fluem com tranquilidade (em resumo, demanda enviada não deve gerar uma expectativa de resposta automática)" [R134].

TICs algozes

Reclamações sobre a infraestrutura tecnológica fornecida pela Universidade poderá resultar em "mal-estar [...] A falta de sistema adequado para o trabalho específico (no máximo as tarefas foram digitalizadas), e não informatizadas. [...] Isto não é informatizar serviços, é atarefar o servidor com retrabalho inútil" [R159]. Para além dos sistemas, aqueles que usufruem de equipamentos fornecidos pela Universidade relatam que "Alguns dos notebooks inicialmente adquiridos pela universidade usavam tecnologias reprováveis como SSD de péssima qualidade, vindo a queimar e causar impactos na produtividade" [R212]. Para essas Organizações que fornecem tais equipamentos é imprescindível o devido suporte para uso das TICs para alcance do bem-estar no trabalho (Brivio et al., 2018). Além disso, problemas relacionados a rede de internet, ou seja, o preparo para usufruto do teletrabalho, para alguns, ainda é um problema. Resultando em percepções de que "reuniões via internet não são tão eficientes para a resolução de questões técnicas ou de gestão quanto às reuniões ao vivo. Principalmente devido à queda de internet, sinal fraco etc." [R24]. Portanto, necessário um efetivo suporte organizacional de infraestrutura para uso das TICs para mitigar os possíveis prejuízos para o bem-estar no trabalho e consequentemente para as organizações (Medzo-M'engone, 2021).

Conexões 24/7

Os aplicativos de mensagens poderão se tornar fonte de sofrimento pelo excesso de demandas advindas por eles. Esta categoria ajuda a compreender como a telepressão influencia negativamente o bem-estar do servidor. "O WhatsApp virou algoz, pois tenho que efetuar meu trabalho (operacional) e atender 3, 4, 5 pessoas por mensagem" [R85]. "Fiquei traumatizada só

de ouvir o som” [R208]. A sobrecarga advinda das ferramentas de comunicação, mais especificamente do WhatsApp, alerta sobre a necessidade de se regulamentar quais ferramentas serão as oficiais no trabalho e os horários delimitados. “Meu WhatsApp era particular, hoje não tenho mais controle sobre ele e muitas demandas vêm por meio desse aplicativo. Isso não permite que consigamos descansar porque o aplicativo "bomba" dia e noite” [R83]. “Meu chefe imediato envia e-mail de madrugada e nos fins de semana, por isso tive que desativar as notificações do e-mail profissional, para mim é uma prática tóxica e abusiva [R67]”. Pelo fato da “TI estar presente em todos os momentos no nosso dia-dia” [R183], é importante a delimitação dos horários de trabalho e descanso em normativos para preservação da saúde e segurança do trabalhador e do equilíbrio trabalho e vida (Ginès Fabrellas, 2022).

A ferramenta de comunicação WhatsApp foi citada diversas vezes pelos respondentes, por vezes associado à sua eficiência na comunicação, por outras como um grande problema causador de estresse, sobrecarga e baixa concentração. O maior uso de ferramentas baseadas em texto como os aplicativos de mensagens e e-mails foi significativamente relacionado à baixa percepção de alegria, maior tensão e preocupações (Schmitt et al., 2021). Isso pode estar associado a percepção de que as ferramentas assíncronas estão sempre gerando demandas, dependendo do usuário definir os limites de uso.

As demandas de conexão, estar conectados 24/7 para atendimentos dos e-mails e notificações independentemente do horário, moderam os efeitos da telepressão na exaustão física, cognitiva e emocional do teletrabalhador (Santuzzi & Barber, 2018). “A necessidade de responder imediatamente às mensagens e resolver as demandas o quanto possível, para mostrar que se ‘está trabalhando’ é a definição de telepressão. “A sensação que eu tenho não é que eu estou trabalhando de casa e sim que eu fui morar no trabalho” [R206], a “tensão é constante” [R39]. Enquanto uns sofrem com essa pressão, outros reclamam que “o tempo de resposta não é o mesmo do presencial e a interação entre a equipe fica igualmente prejudicada” [R108]. “A falta de retorno, em tempo ágil [...] não responder durante várias horas e essa resposta ser importante para eu dar continuidade a uma demanda para outros usuários.”[R102], evidencia que a urgência está sendo tratada com ferramentas assíncronas, “o que gera um pouco mais de ansiedade.”[R181]

“Costumo me sentir mais pressionada a responder às demandas de forma imediata” [R181], “não consigo não responder” [R206] ou “fico o tempo todo pensando que não posso esquecer de responder quando estiver trabalhando” [R109]. São relatos de servidores que não conseguem se desligar do trabalho, presos às TICs. Esses achados corroboram com Mazmanian

et al. (2013) que discorrem sobre os impactos que as TICs exercem na percepção de autonomia dos servidores, pois “parece que somos obrigados a ficar conectados 24 horas por dia [...] justamente por não estarmos no presencial” [R34]. É possível notar nos relatos que para algumas pessoas a sensação de telepressão é maior, corroborando estudos anteriores que apontam que aspectos individuais poderão trazer insights sobre o entendimento do impacto dessa variável no bem-estar no trabalho (Grawitch et al., 2018). Por sua vez, fica claro também que, pelo menos no que diz respeito ao uso das TICs no teletrabalho, práticas organizacionais e gerenciais potencializam as percepções de telepressão, situando as organizações e gestores como moderadores centrais dos impactos dessas tecnologias nas pessoas.

5. Implicações, limitações e agenda de pesquisa

Com base nos resultados encontrados, fica evidente que as universidades públicas podem considerar a implementação do teletrabalho. As políticas e práticas de gestão de pessoas deverão considerar garantir algum grau de autonomia aos servidores, permitindo sua participação nas decisões que afetem diretamente suas tarefas e entregas. De um modo geral, os achados ressaltam a importância de políticas organizacionais que promovam a autonomia e minimizem a telepressão. Além disso, as organizações devem avaliar cuidadosamente como as tecnologias de comunicação são utilizadas para evitar sobrecarga e estresse associados à necessidade constante de estar disponível. Para isso, as organizações devem monitorar regularmente o bem-estar dos servidores que trabalham remotamente, especialmente em relação aos níveis de telepressão.

Monitorar e intervir sobre a telepressão, considerando variáveis pessoais e de contexto que podem estar associadas a ela são ações requeridas dos gestores no atual momento. Como essas vivências vão se estabelecer ou modificar ao longo do tempo e com o amadurecimento do arranjo do teletrabalho? Os gestores devem estar atentos a suas equipes e oferecer orientações e suporte adequadas para lidar com a presença cada vez maior das TICs na vida dos servidores.

Verifica-se a necessidade da elaboração de treinamentos capazes de mitigar os problemas causados pelo mau uso das TICs que causam esgotamento e estresse. Elaborar workshops aos teletrabalhadores para acolhimento das principais queixas relacionadas ao impacto do gerenciamento das TICs na equipe para uma fundamentação de atividades que possam minimizar o impacto negativo do seu mau uso no bem-estar no trabalho, poderá agregar na evolução do entendimento desta nova era no setor público. Gestores também devem receber treinamentos adequados para gerenciamento de equipes remotas, principalmente considerando as peculiaridades do contexto universitário. É importante que as organizações promovam uma comunicação efetiva entre os servidores, líderes e diferentes setores, mesmo em um ambiente de trabalho remoto. Isso pode incluir a implementação de políticas claras de comunicação, o uso de ferramentas de comunicação adequadas e a promoção de uma cultura organizacional que valorize a transparência e o compartilhamento de informações.

Quando as ferramentas tecnológicas são usadas de maneira equilibrada e combinadas com políticas organizacionais que permitem que os funcionários se desconectem quando precisam se concentrar, isso pode otimizar a gestão da conectividade e aumentar a produtividade (ten Brummelhuis et al., 2021). Além disso, quando há consenso em relação às

ferramentas, práticas e processos no trabalho remoto, os funcionários tendem a se sentir mais apoiados e a enfrentar menos conflitos de suas responsabilidades quando não estão no escritório (Ferrara et al., 2022).

Em relação às limitações da pesquisa, várias apontam para possíveis pesquisas futuras. É importante salientar que a amostra de participantes e universidades não necessariamente representa a realidade das universidades brasileiras, pois embora o convite para participação tenha sido enviado a todas as universidades que adotaram o PGD e implementaram o teletrabalho, apenas algumas retornaram. Não houve, por exemplo, participantes da região norte. O que o estudo ofereceu foi uma fotografia que poderá ser explorada e usada como comparação em estudos ou diagnósticos futuros em outras Universidades do país.

Uma outra limitação é a abordagem transversal do estudo, que não permite estabelecer relações causais entre as variáveis. O teletrabalho requer mudanças de paradigmas gerenciais, aquisição de novas competências por parte de gestores e teletrabalhadores, além de mudanças mais profundas na própria cultura organizacional. Acompanhar essas mudanças e possíveis variações diárias e de longo prazo nas variáveis estudadas faz-se necessário. Assim, estudos com diários e com medidas em diferentes pontos temporais podem captar essas relações dinâmicas entre bem-estar e seus antecedentes.

Realizar estudos longitudinais para investigar as mudanças ao longo do tempo nas percepções e experiências dos TAEs em relação ao teletrabalho e seu impacto no bem-estar no trabalho, especialmente à medida que as organizações públicas implementam e ajustam políticas de trabalho remoto são pertinentes. Utilizando-se das variáveis pesquisadas neste trabalho ou de outras, ou seja, explorando outros fatores que podem influenciar no BET, como suporte organizacional para o uso das TICs, recursos tecnológicos disponíveis para os teletrabalhadores, interações sociais on-line e presencialmente, e equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a troca entre líder e membro.

Pesquisas futuras poderiam avaliar o impacto das políticas e práticas organizacionais relacionadas ao teletrabalho, como políticas de tempo de conexão e comunicação, na saúde mental e bem-estar dos servidores, buscando identificar estratégias eficazes para promover um ambiente de trabalho remoto saudável e produtivo.

Outros fatores que podem influenciar o bem-estar no trabalho, como características individuais dos servidores ou variáveis pessoais que moderam as relações entre variáveis de contexto e o bem-estar no trabalho também podem ser analisados e contribuir com o campo de estudo. A continuidade de estudos verificando o impacto das variáveis em cada dimensão do

BET poderá preencher lacunas no entendimento das vivências dos teletrabalhadores (Charalampous et al., 2019). Além disso, manter o estudo no entendimento de cada dimensão da autonomia poder fornecer informações mais úteis sobre especificamente quais aspectos de um trabalho podem ser mudados e especificamente quais serão os resultados prováveis de tal mudança (Breugh, 1985).

Realizar comparações entre outros setores ou organizações que adotaram diferentes modelos de teletrabalho e extensão da jornada ampla ou reduzida, poderá fornecer novas percepções da aplicabilidade do teletrabalho e suprir lacunas. Ou até mesmo pesquisas comparativas entre servidores em teletrabalho e os que não aderiram à modalidade e acompanhar possíveis modificações nessas percepções, considerando, principalmente, que estão há pouco tempo em teletrabalho.

Com o desenrolar das mudanças no contexto do trabalho é percebido impacto no comportamento das variáveis, o que destaca a necessidade em se considerar alterações nomológicas ou ampliação dos nomes a serem considerados ao se investigar sobre uma variável. Portanto, próximas pesquisas poderão considerar novas palavras no entendimento dos construtos que fazem parte do comportamento humano nas organizações.

6. Conclusão

O presente estudo teve como objetivo geral verificar a influência da autonomia no trabalho e da telepressão sobre o bem-estar no trabalho de servidores técnicos administrativos em educação em regime de teletrabalho. Os objetivos específicos consistiram em descrever as percepções sobre as diferentes dimensões do bem-estar no trabalho, da autonomia no trabalho e da telepressão; testar a influência da autonomia no trabalho quanto ao método, quanto ao cronograma e quanto ao critério sobre o afeto positivo, o afeto negativo e a realização no trabalho; testar a influência da telepressão sobre o afeto positivo, o afeto negativo e a realização no trabalho; analisar as principais vivências no que diz respeito às relações entre autonomia e bem-estar no trabalho e telepressão e bem-estar no trabalho. Assim, pode-se afirmar que todos os objetivos propostos foram alcançados. As hipóteses formuladas foram sustentadas pelos resultados. Verificou-se que quanto maior é a autonomia no trabalho, maior também é o bem-estar no trabalho e quanto maior é a telepressão, menor é o bem-estar no trabalho. Verificou-se também que as relações entre autonomia e bem-estar no trabalho são marcadas por vivências de vantagens e desvantagens do teletrabalho, a (i)maturidade da gestão e a desvalorização da carreira dos técnicos administrativos em educação. Quanto às relações entre telepressão e bem-estar no trabalho, as vivências dos servidores foram marcadas pela percepção das TICs como aliadas, percepção das TICs como algozes e pela conectividade 24/7, evidenciando a telepressão presente no arranjo do teletrabalho.

Embora limitações tenham sido apontadas, o presente estudo trouxe contribuições de diferentes tipos e naturezas. Em termos teórico-metodológicos, inovou e preencheu diversas lacunas encontradas na literatura científica nacional e internacional. Por exemplo, abordou diferentes dimensões do bem-estar no trabalho e pôde analisar os diferentes impactos das variáveis independentes sobre elas. Também adotou uma abordagem mista, quali-quanti, que possibilitou não apenas testar relações entre variáveis, mas avançar na análise de como essas relações ocorrem, com base na ótica dos servidores sobre eventos e acontecimentos do dia a dia do seu trabalho na modalidade remota. Tais informações enriquecem o conhecimento acadêmico e científico sobre o tema e fornecem subsídios práticos para gestores e organizações que queiram intervir para garantir a efetividade no arranjo.

Nesse sentido, em termos aplicados, o presente estudo fornece um diagnóstico rico para gestores e organizações participantes. Os resultados trazem indicadores que podem ser monitorados longitudinalmente a fim de avaliar o impacto de políticas e práticas adotadas

atualmente e que venham a ser adotadas no futuro. No âmbito do setor público, os resultados podem inspirar discussões e reflexões sobre as mudanças recentes trazidas pelo teletrabalho e perspectivas futuras.

REFERÊNCIAS

- Aboobaker N., Edward M., & Zakkariya K. A. (2019). Workplace spirituality, employee wellbeing and intention to stay: A multi-group analysis of teachers' career choice. *International Journal of Educational Management*, 33(1), 28–44. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2018-0049>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Alves, L. P. (2022). *O papel moderador da Telepressão no Trabalho na relação do Suporte Social do Supervisor com o Bem-Estar no Trabalho*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO].
- Aryanti, R. D., Sari, E. Y. D., & Widiana, H. S. (2020, 20 October). *A Literature review of workplace well-being* [Conference paper]. Proceedings of the International Conference on Community Development (ICCD 2020). <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201017.134>
- Athanasiadou, C., & Theriou, G. (2021). Telework: systematic literature review and future research agenda. *Heliyon*, 7(10), e08165. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08165>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Barber, L. K., & Santuzzi, A. M. (2015). Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 172–189. <https://doi.org/10.1037/a0038278>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro Trad.). Edições 70. (Trabalho original publicado em 1977)
- Basile, K.A. and Beauregard, T.A. (2016), "Strategies for successful telework: how effective employees manage work/home boundaries". *Strategic HR Review*, 15(3), 106-111. <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2016-0024>
- Beckel, J. L. O., & Fisher, G. G. (2022). Telework and Worker Health and Well-Being: A Review and Recommendations for Research and Practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3879. <https://doi.org/10.3390/ijerph19073879>
- Bellingan, M., Tilley, C., Batista, L., Kumar, M., & Evans, S. (2020). Capturing the psychological well-being of Chinese factory workers. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(7/8), 1269–1289. <https://doi.org/10.1108/ijopm-06-2019-0492>
- Benitez, M., & Medina, F. J. (2022). A work-unit level analysis of employees' well-being and service performance in hospitality industry. *Current Psychology*. 41, 1043–1056. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01707-6>

- Berlanda, S., Pedrazza, M., Trifiletti, E., & Fraizzoli, M. (2018). Sources of physicians' well-being: An explorative qualitative study. *TPM-Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 25(1), 121–137.
- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 114–131. doi:10.1111/ntwe.12063
- Breaugh, J. A. (1985). The Measurement of Work Autonomy. *Human Relations*, 38(6), 551–570. <https://doi.org/10.1177/001872678503800604>
- Breaugh, J. A. (1999). Further investigation of the work autonomy scales: two studies. *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 357-373.
- Brivio, E., Gaudio, F., Vergine, I., Mirizzi, C. R., Reina, C., Stellari, A., & Galimberti, C. (2018). Preventing Technostress Through Positive Technology. *Frontiers in psychology*, 9, 2569. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02569>
- Brunelle, E., & Fortin, J. A. (2021). Distance Makes the Heart Grow Fonder: An Examination of Teleworkers' and Office Workers' Job Satisfaction Through the Lens of Self-Determination Theory. *SAGE Open*, 11(1). <https://doi.org/10.1177/2158244020985516>
- Chanlat J. F. (2002). O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In *Anais do VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Lisboa, Portugal.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Che, Y., Zhu, J., & Huang, H. (2022). How Does Employee-Organization Relationship Affect Work Engagement and Work Well-Being of Knowledge-Based Employees? *Frontiers in psychology*, 13, 814324. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.814324>
- Coelho, A. C. J., Faiad, C., Rego, M. C. B., & Ramos, W. M. (2020). What Brazilian workers think about flexible work and telework. *International Journal of Business Excellence*, 20(1), 16. <https://doi.org/10.1504/ijbex.2020.104842>
- Coissard, F., Ndao, M. L., Gilibert, D., & Banovic, I. (2017). Relationships at work and psychosocial risk: The feeling of belonging as indicator and mediator. *European Review of Applied Psychology*, 67(6), 317–325. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2017.10.003>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11. doi:10.3389/fpsyg.2020.590271
- Convention C177 - Home Work Convention. (1996). International Labour Organization (OIT). Geneva. https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312322

- Cronin, P., Ryan, F., Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: a step-bystep approach. *British Journal of Nursing*, 17 (1), <https://doi.org/10.12968/bjon.2008.17.1.28059>
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegem, G. (2016). Not All Autonomy is the Same. Different Dimensions of Job Autonomy and Their Relation to Work Engagement & Innovative Work Behavior. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(4), 515–527. Portico. <https://doi.org/10.1002/hfm.20666>
- De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570-593. <https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>
- Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. (2022, 17 de maio). Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm
- Demo, G., & Paschoal, T. (2016). Well-Being at Work Scale: Exploratory and Confirmatory Validation in the USA. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 26(63), 35–43. <https://doi.org/10.1590/1982-43272663201605>
- Demo, G., Neiva, E. R., Coura, K. V., Gomide Júnior, S., & Costa, A. C. R. (2022). Do organizational virtues enhance work well-being? The mediator role of HRM practices. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(6), e200144. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200144.en>
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.95.3.542>
- Donnelly, R., & Johns, J. (2020). Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: an integrated framework for theory and practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 31, 1-23.
- Dose, P. E., Desrumaux, P., Bernaud, J. L., & Hellemans, C. (2019). What Makes Happy Counselors? From Self-Esteem and Leader-Member Exchange to Well-Being at Work: *The Mediating Role of Need Satisfaction*. *Europe's journal of psychology*, 15(4), 823–842. <https://doi.org/10.5964/ejop.v15i4.1881>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41. 1149-1160.
- Fernandes, T. M. (2024). *A influência da qualidade da relação líder-membros no bem-estar no trabalho: teste de um modelo estrutural no serviço público*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Brasília.
- Fernandes, T. M., Bertin, M. E., Araujo, A. C. A., Demo, G., Paschoal, T., Melo, T. A. (2023). Antecedentes e consequentes do bem-estar no trabalho: itinerários da produção científica e novos caminhos a percorrer. *Anais do XLVII congresso do EnAnpad*. <https://doi.org/10.21714/2177-2576EnANPAD2023>

- Ferrara, B.; Pansini, M.; De Vincenzi, C.; Buonomo, I.; Benevene, P. (2022). Investigating the Role of Remote Working on Employees' Performance and Well-Being: An Evidence-Based Systematic Review. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, *19*, 12373. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912373>
- Field, A. (2020). *Descobrimos a estatística usando o SPSS* (5th ed.). Grupo A.
- Filardi, F., Castro, R. M. & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE. BR*, *18*(1), 28–46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>
- Fogaça, N., Coelho, F. A. Jr., Paschoal, T. Ferreira, M. C., & Torres, C. C. (2021). Relações entre desempenho, bem-estar no trabalho, justiça e suporte organizacional: uma perspectiva multinível. *Revista de Administração Mackenzie*, *22*(4). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG210108>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, *92*(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A., & Delaney-Klinger, K. (2014). Are Telecommuters Remotely Good Citizens? Unpacking Telecommuting's Effects on Performance Via I-Deals and Job Resources. *Personnel Psychology*, *68*(2), 353–393. <https://doi.org/10.1111/peps.12082>
- Garcez, L., Antunes, C. B. L., & Zarife, P. S. (2018). Bem-estar no trabalho: revisão sistemática da literatura brasileira. *Aletheia*, *51*(1-2), 143-155.
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, 7ª edição. Grupo GEN.
- Ginès Fabrellas, A. (2022). How to ensure employees' well-being in the digital age? Discussing (new) working time policies as health and safety measures. *Revista de Internet, Derecho y Política. IDP*, 1-1. <https://doi.org/10.7238/idp.v0i35.392944>
- Gohoungodji, P., N'Dri, A. B., & Matos, A. L. B. (2022). What makes telework work? Evidence of success factors across two decades of empirical research: a systematic and critical review. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–45. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2112259>
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, *35*(5), 527–546. <https://doi.org/10.1108/er-08-2012-0059>
- Grawitch, M. J., Werth, P. M., Palmer, S. N., Erb, K. R., & Lavigne, K. N. (2018). Self-imposed pressure or organizational norms? Further examination of the construct of workplace telepressure. *Stress and Health*, *34*(2), 306–319. <https://doi.org/10.1002/smi.2792>
- Groen, B. A. C., van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*. doi:10.1016/j.emj.2018.01.007

- Guerra, M. H. T. S., Neto, R. R. S., Ranieri, T. R., & Gomes, Ú. C. (2020). Teletrabalho Estruturado na Administração Pública: *Revista de Administração, Sociedade E Inovação*, 6(3), 98–116. <https://doi.org/10.20401/rasi.6.3.465>
- Gutiérrez, O. I., Polo, J. D., Zambrano, M. J., & Molina, D. C. (2020). Meta-analysis and scientific mapping of well-being and job performance. *The Spanish Journal of Psychology*, 23, e43. <https://doi.org/10.1017/SJP.2020.40>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hair, J. F. Jr., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hendriks, K., Van Ruysseveldt, J., Proost, K., & van der Lee, S. (2023). “Out of office”: Availability norms and feeling burned out during the COVID-19 pandemic: The mediating role of autonomy and telepressure. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1063020>
- Hill E. J., Miller B. C., Weiner S. P., Colihan J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51, 667–683.
- Hirschle, A. L. T., & Gondim, S. M. G. (2020). Estresse e bem-estar no trabalho: uma revisão de literatura. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(7), 2721-2736. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020257.27902017>
- Hong, J., & Jex, S. (2022). The Conditions of Successful Telework: Exploring the Role of Telepressure. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17), 10634. <https://doi.org/10.3390/ijerph191710634>
- Hu, X., Santuzzi, A. M., and Barber, L. K. (2019). Disconnecting to Detach: The Role of Impaired Recovery in Negative Consequences of Workplace Telepressure. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35, 9 - 15. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a2>
- Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT /MGI nº 24, de 28 de julho de 2023. (2023, 31 de julho). Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprrt/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>
- Kachel, T., Huber, A., Strecker, C., Höge, T., & Höfer, S. (2021). Reality Meets Belief: A Mixed Methods Study on Character Strengths and Well-Being of Hospital Physicians. *Frontiers in psychology*, 12, 547773. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.547773>
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44, 101868. doi: 10.1016/j.telpol.2019.101868

- Konradt U., Schmook R., Malecke M. (2000). Impacts of telework on individuals, organizations and families: A critical review. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 15, 63–100.
- Kun, A., & Gadanecz, P. (2022). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian teachers. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 41(1), 185–199. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00550-0>
- Legentil, J., Pojo, R., Cunha, W., & Faria L. (2022). Programa de Gestão: Bastidores e Perspectivas do Teletrabalho no Executivo Federal. In F. Zavanella, L. O. C. Pinto (Orgs.) *A Evolução do Teletrabalho. Tomo II: Gestão. Estudos em Homenagem ao Prof. Alvaro de Mello*. (1ed., pp. 92-105). Lacier Editora.
- Li, B., & Miao, G. (2022). On the Role of Chinese English as a Foreign Language: Teachers' Well-Being and Loving Pedagogy in Their Academic Engagement. *Frontiers in psychology*, 13, 941226. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.941226>
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2013). The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals. *Organization Science*, 24(5), 1337–1357. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>
- Medzo-M'engone, J. (2021). Perceived information communication and technology (ICT) demands and psychological well-being among Gabon civil servants: The moderating role of social support and organisational support. *Journal of Psychology in Africa*, 31(3), 272–278. <https://doi.org/10.1080/14330237.2021.1927334>
- Mishima-Santos, V., Renier, F., & Sticca, M. (2020). Teletrabalho e impactos na saúde e bem-estar do teletrabalhador: revisão sistemática. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 21(3), 865-877.
- Montreuil S., & Lippel K. (2003). Telework and occupational health: A Quebec empirical study and regulatory implications. *Safety Science*, 41, 339–358.
- Nilles, J. Telecommunications and organizational decentralization. (1975). *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142-1147.
- Oliveira, M. A., & Pantoja, M. J. (2018). Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. In: *Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público*, Florianópolis, SC, Brasil, 2.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da Escola de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.
- Paschoal, T., Demo, G., Fogaça, N., Ponte, V., Edrei, L. & Francischeto, L., & Albuquerque, G. (2013). Well-being at work: scenario of brazilian studies published in the first decade of the new millenium. *Tourism & Management Studies*, 2, 383-395.
- Paschoal, T., Silva, P. M., Demo, G., Fogaça, N., & Ferreira, M. C. (2022). 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*, 20, 1–12. <https://doi.org/10.19094/contextus.2022.71500>
- Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de administração contemporânea*, 14(6), 1054-1072. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000700005>
- Pasini, M., Brondino, M., Trombin, R., & Filippi, Z. (2021). A Participatory Interior Design Approach for a Restorative Work Environment: A Research-Intervention. *Frontiers in psychology*, 12, 718446. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.718446>
- Pereira, L. E. M. (2017). *Fatores determinantes da rotatividade de servidores técnico-administrativos em educação na Universidade Federal de Santa Catarina*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório Institucional UFSC. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/186602>
- Petcu, M. A., Sobolevski-David, M. I., Anica-Popa, A., & Popescu, A. M. (2022). *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*, 56(3), 297-312. DOI: 10.24818/18423264/56.3.22.19
- Pinto, J. F., & Behr, R. R. (2015). Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(4), 795–820. <https://doi.org/10.1590/1679-395132365>
- Prada-Ospina, R. (2019). Social psychological factors and their relation to work-related stress as generating effect of burnout. *Interdisciplinaria: Revista de Psicología Y Ciencias Afines*, 36(2). <https://doi.org/10.16888/interd.2019.36.2.3>
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386–399. doi:10.1108/01409171111117843
- Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. (2016, 24 de maio). Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana. Ministério da Saúde. https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/22917581
- Ribeiro, C. V. S. (2012). O trabalho do Técnico-administrativo em Instituições Federais de Ensino Superior: análise do cotidiano e implicações na saúde. *Revista de Políticas Públicas*, 423-431.
- Rodrigues, G. B. (2015). *Rotatividade de pessoal na Universidade Federal de Pernambuco*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Pernambuco]. Repositório Institucional UFPE. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/16426>
- Roland-Lévy, C., Lemoine, J., & Jeoffrion, C. (2014). Health and well-being at work: The hospital context. *European Review of Applied Psychology*, 64(2), 53–62. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2014.01.002>

- Roque, M. S. (2019). *O efeito da autonomia no trabalho na satisfação dos trabalhadores: um estudo na indústria hoteleira*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa].
- Santuzzi, A.M., & Barber, L.K. (2018). Workplace Telepressure and Worker Well-Being: The Intervening Role of Psychological Detachment. *Occup Health Sci*, 2, 337–363. <https://doi.org/10.1007/s41542-018-0022-8>
- Saraiva, L. A. S. (2002). Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático. *RAC Revista De Administração Contemporânea*, 6(1), 187-207. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552002000100011>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach*. 43–68. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Schmitt, J. B., Breuer, J., & Wulf, T. (2021). From cognitive overload to digital detox: Psychological implications of telework during the COVID-19 pandemic. *Computers in Human Behavior*, 124, 106899. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106899>
- Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507–1529. <https://doi.org/10.1177/0170840615593587>
- Siu, O. L., Cheung, F., & Lui, S. (2015). Linking positive emotions to work well-being and turnover intention among Hong Kong police officers: The role of psychological capital. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 16(2), 367–380. <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9513-8>
- Souza, G., Guimarães, L., & La Falce, J. (2023). Vivências de servidores em um contexto de desflexibilização da jornada de trabalho. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 22(1), 159-179. doi:<https://doi.org/10.21529/RECADM.2023007>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics*. New York: Harper & Row Collins College Publishers.
- ten Brummelhuis, L. L., ter Hoeven, C. L., & Toniolo-Barrios, M. (2021). Staying in the loop: Is constant connectivity to work good or bad for work performance? *Journal of Vocational Behavior*, 128, 103589. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103589>
- Thulin, E., & Vilhelmson, B. (2021). Pacesetters in contemporary telework: How smartphones and mediated presence reshape the time–space rhythms of daily work. *New Technology, Work and Employment*. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12224>
- Törnquist Agosti, M., Bringsén, Å., & Andersson, I. (2017). The complexity of resources related to work-life balance and well-being—A survey among municipality employees in Sweden. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2351–2374. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1340323>

- van Hooff, M. L. M., & De Pater, I. E. (2019). Daily associations between basic psychological need satisfaction and well-being at work: The moderating role of need strength. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1111/joop.12260>
- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B. & Scheurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: a study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 365-375.
- Vilarinho, K. P. B., Paschoal, T., & Demo, G. (2021). Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? *Revista Do Serviço Público*, 72(1), 133-162. <https://doi.org/10.21874/rsp.v72i01.4938>
- Warr, P. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates.
- Warr, P. B. (2017). Happiness and mental health: A framework of vitamins in the environment and mental processes in the person. *Handbook of stress and health: A guide to research and practice*. 57-74. <https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch4>
- Waterman, A. S. (1993). Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 678-691.
- Wijngaards, I., King, O.C., Burger, M.J., van Exel, J. (2022). Worker Well-Being: What it Is, and how it Should Be Measured. *Applied Research in Quality of Life*, 17, 795–832. <https://doi.org/10.1007/s11482-021-09930-w>
- Wright, K. B., Abendschein, B., Wombacher, K., O'Connor, M., Hoffman, M., Dempsey, M., Krull, C., Dewes, A., & Shelton, A. (2014). Work-Related Communication Technology Use Outside of Regular Work Hours and Work Life Conflict: The Influence of Communication Technologies on Perceived Work Life Conflict, Burnout, Job Satisfaction, and Turnover Intentions. *Management Communication Quarterly*, 28(4), 507–530. <https://doi.org/10.1177/0893318914533332>

Apêndice A - Survey

Convite e Informações para Participação em Pesquisa Acadêmica

Convidamos você que está em teletrabalho para participar da pesquisa sobre “teletrabalho e bem-estar no trabalho”, conduzida por Marcela Elisa Bertin, aluna do mestrado em Administração da Universidade de Brasília, sob supervisão da professora Tatiane Paschoal.

O tempo de resposta ao questionário é de aproximadamente 10 minutos.

A sua participação é voluntária e você fica livre para interromper a sua participação quando e se achar conveniente.

Você NÃO será identificado(a)! Os dados serão analisados em grupo e serão utilizados para fins acadêmicos.

Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. O importante é expressar sua opinião.

Caso tenha dúvidas ou queira saber mais sobre a pesquisa, entre em contato no e-mail: marcela.bertin@aluno.unb.br.

Reiteramos a importância de sua contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa e contamos com a sua colaboração!

Termo de Consentimento

Ao clicar em prosseguir, você afirma que leu e entendeu as informações descritas e concorda em colaborar voluntariamente preenchendo todos os itens do questionário.

Bem-estar no Trabalho

Para esta parte do questionário, utilize da escala abaixo assinalando cada item com o que melhor expressa sua resposta.

1	2	3	4	5
Nem um pouco	Um pouco	Moderadamente	Bastante	Extremamente

Nos últimos 6 meses, meu trabalho tem me deixado...

1	Alegre	1	2	3	4	5
---	--------	---	---	---	---	---

2	preocupado(a)	1	2	3	4	5
3	disposto(a)	1	2	3	4	5
4	Contente	1	2	3	4	5
5	irritado(a)	1	2	3	4	5
6	deprimido(a)	1	2	3	4	5
7	entediado(a)	1	2	3	4	5
8	animado(a)	1	2	3	4	5
9	chateado(a)	1	2	3	4	5
10	Impaciente	1	2	3	4	5
11	entusiasmado(a)	1	2	3	4	5
12	ansioso(a)	1	2	3	4	5
13	Feliz	1	2	3	4	5
14	frustrado(a)	1	2	3	4	5
15	incomodado(a)	1	2	3	4	5
16	nervoso(a)	1	2	3	4	5
17	empolgado(a)	1	2	3	4	5
18	tenso (a)	1	2	3	4	5
19	orgulhoso(a)	1	2	3	4	5
20	com raiva	1	2	3	4	5
21	tranquilo(a)	1	2	3	4	5

Agora indique o quanto as afirmações abaixo representam suas opiniões sobre o seu trabalho. Para responder aos próximos itens, utilize da escala abaixo e assinale o número que melhor corresponde à sua resposta.

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Concordo em parte	4 Concordo	5 Concordo totalmente
-----------------------------	---------------	---------------------------	---------------	-----------------------------

Neste trabalho...

1	Realizo o meu potencial	1	2	3	4	5
2	Desenvolvo habilidades que considero importantes	1	2	3	4	5
3	Realizo atividades que expressam minhas capacidades	1	2	3	4	5
4	Consigo recompensas importantes para mim	1	2	3	4	5
5	Supero desafios	1	2	3	4	5
6	Atinjo resultados que valorizo	1	2	3	4	5
7	Avanço nas metas que estabeleci para a minha vida	1	2	3	4	5
8	Faço o que realmente gosto de fazer	1	2	3	4	5
9	Expresso o que há de melhor em mim	1	2	3	4	5

Autonomia no Trabalho

Indique o quanto as afirmações abaixo representam suas opiniões sobre o seu trabalho. Para responder aos itens, assinale o número que melhor corresponde à sua resposta, de acordo com a escala informada acima.

1	Tenho liberdade de decidir como realizo o meu trabalho.	1	2	3	4	5
2	Tenho controle sobre a sequência com que realizo o meu trabalho.	1	2	3	4	5
3	Tenho liberdade de alterar os objetivos do meu trabalho.	1	2	3	4	5
4	Tenho liberdade de controlar o que devo alcançar no meu trabalho.	1	2	3	4	5
5	Tenho liberdade de escolher os métodos que utilizo para lidar com o meu trabalho	1	2	3	4	5
6	O meu trabalho permite-me alterar a forma como sou avaliado.	1	2	3	4	5
7	Tenho liberdade de escolher quais os procedimentos a utilizar no meu trabalho.	1	2	3	4	5
8	Tenho liberdade para escolher o horário do meu trabalho.	1	2	3	4	5
9	Tenho liberdade para decidir quando realizo atividades particulares.	1	2	3	4	5

Telepressão

Avalie o quanto você concorda ou discorda das afirmações, considerando seu uso/contato com as tecnologias de informação e comunicação para o desenvolvimento de seu trabalho.

1	Tenho dificuldade em me concentrar em outras coisas quando recebo uma mensagem de alguém.	1	2	3	4	5
2	Consigo me concentrar melhor em outras tarefas depois de responder minhas mensagens pendentes.	1	2	3	4	5
3	Não consigo parar de pensar em uma mensagem até respondê-la.	1	2	3	4	5
4	Sinto uma necessidade intensa de responder aos outros imediatamente.	1	2	3	4	5
5	Me sinto pressionado a responder no mesmo momento em que recebo uma solicitação de alguém.	1	2	3	4	5
6	É difícil para mim resistir ao impulso de responder uma mensagem de imediato.	1	2	3	4	5

Dados Demográfico-funcionais

- 1) Qual a sua idade?___
- 2) Quanto tempo trabalha no órgão?___
- 3) Qual seu gênero?___
- 4) Qual o seu cargo atualmente?___
- 5) Exerce função de chefia?___
- 6) Há quanto tempo está em teletrabalho?___
- 7) Quantas horas por semana você atua em teletrabalho?___
- 8) Quantas horas por semana você trabalha?___
- 9) Quantas reuniões ou encontros presenciais obrigatórios há por mês em seu trabalho?___
- 10) Seu chefe imediato está em teletrabalho?___
- 11) Sua equipe de trabalho é híbrida ou totalmente remota?___

Perguntas abertas

- 1) Teve alguma situação em que a quantidade ou o tipo de autonomia para realizar o trabalho impactou seu bem-estar? Se sim, conte-nos a sua experiência.
- 2) Teve alguma situação em que o uso das tecnologias de comunicação e informação para se comunicar e interagir com colegas e superiores impactou seu bem-estar? Se sim, conte-nos a sua experiência.