

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA - UNIR
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - NUCSA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PROFIAP

Frederico Alves Rangel

RELAÇÃO ENTRE TELETRABALHO E BEM-ESTAR DO TRABALHADOR:
Um Estudo no Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região

PORTO VELHO - RO
2023

FREDERICO ALVES RANGEL

**RELAÇÃO ENTRE TELETRABALHO E BEM-ESTAR DO TRABALHADOR:
Um Estudo no Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região**

Dissertação apresentada no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR).

Orientador: Prof. Edilson Bacinello, Dr.

PORTO VELHO - RO

2023

Catálogo da Publicação na Fonte
Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR

- R196r Rangel, Frederico Alves.
Relação entre teletrabalho e bem-estar do trabalhador: um estudo no Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região / Frederico Alves Rangel. - Porto Velho, 2023.
- 146 f.: il.
- Orientação: Prof. Dr. Edilson Bacinello.
- Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública. Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas. Fundação Universidade Federal de Rondônia.
- I. Bem-estar no trabalho. 2. Teletrabalho. 3. Administração Pública. I. Bacinello, Edilson. II. Título.
- Biblioteca Central CDU 35(043.3)

AGRADECIMENTO

Nesse momento de fechamento de um ciclo importante, gostaria de fazer alguns agradecimentos merecidos.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Universidade Federal de Rondônia - UNIR e ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP pela oportunidade que tive de cursar o mestrado, que era um sonho profissional que eu nutria há muitos anos.

Ao meu orientador Prof. Dr. Edilson Bacinello pelo estímulo que me deu para enveredar pelas análises estatísticas, das quais sempre tive medo e preconceito, mas que hoje reconheço como sendo ferramentas essenciais para as pesquisas sobre o comportamento humano.

À Profa. Dra. Marlene Valério Arenas, à Profa. Dra. Rosália Maria da Silva, ao Prof. Dr. Pablo Luiz Martins e ao Prof. Dr. Cleston Alexandre dos Santos que compõem a minha banca, que me ajudaram indicando todos os pontos que deveriam ser melhorados na minha pesquisa, e que até então eu não tinha conseguido perceber.

Aos demais professores do Profiap-Unir pelos ensinamentos valiosos que tivemos ao longo curso, e aos colegas da turma de 2021, pela parceria e apoio nos momentos mais difíceis da nossa iniciação no campo das pesquisas na área da administração pública.

Ao Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região pela autorização para que eu realizasse a minha pesquisa, e pela experiência valiosa de ser servidor pertencente aos seus quadros funcionais, o que muito me orgulha e motiva.

À minha esposa, Cibele de Souza Pereira Rangel, amor da minha vida, que foi a maior incentivadora para que eu fizesse o mestrado, desde quando eu era recém-formado, que sempre me estimulou a alçar voos maiores na minha carreira, e que também suportou o estresse e a falta de tempo inerentes a um desafio como o do mestrado.

À minha mãe, que me ensinou o prazer da leitura desde cedo, e que existiam formas lúdicas de se associar informações, como quando me ajudou a gravar as capitais do Brasil na minha infância, ou quando me ensinou a fazer meu primeiro resumo para a escola. Sua capacidade de comunicação me fez querer seguir o caminho da Psicologia.

Ao meu pai (in memoriam) leitor assíduo de diversos jornais impressos e que sempre analisava criticamente tudo que lia, e em toda conversa sempre demonstrava o vasto conhecimento geral que possuía. Foi capaz de me fazer ver o conhecimento como um valor.

Aos meus irmãos, Júnior e Leo, por terem me ensinado a viver em grupo, dividir, negociar, ajudar, ser ajudado, habilidades tão importantes para a vida em sociedade, mas que são um constante desafio.

RANGEL, Frederico Alves. **Relação entre Teletrabalho e Bem-estar do Trabalhador: Um Estudo no Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região**. 2023. 146 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública. Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Porto Velho-RO, 2023.

RESUMO

O teletrabalho na administração pública brasileira é fruto de políticas de modernização administrativas, tendo um avanço significativo e acelerado a partir das medidas de controle pandêmico da Covid-19. Seus reflexos têm demonstrado a necessidade de estudos que demonstrem as vantagens e desvantagens em sua utilização. Esta pesquisa tem como objetivo geral identificar os níveis de bem-estar no trabalho dos servidores do Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região (Rondônia e Acre) no teletrabalho *versus* trabalho presencial. A pesquisa consistiu na aplicação de um questionário, validado por Siqueira (2008), para medir os níveis de bem-estar no trabalho, por meio dos componentes de satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo, utilizando as técnicas estatísticas de correlação, comparação e regressão logística ordinal. Os resultados indicam que os servidores que se encontram em teletrabalho no TRT4, apresentaram maiores níveis de satisfação no trabalho e de comprometimento organizacional afetivo se comparados aos servidores em trabalho presencial. Quanto ao envolvimento com o trabalho, não foi possível encontrar diferenças significativas entre as duas modalidades. Estes resultados, embora tenham sido obtidos em uma instituição específica, reforçam os achados de outras pesquisas da área, demonstrando que o teletrabalho pode gerar mais bem-estar aos servidores se comparado ao trabalho presencial. Permite que acadêmicos, profissionais e outras instituições possam utilizar os resultados aqui obtidos, seja através da replicação do modelo proposto, como também em pesquisas longitudinais, que permitam acompanhar os efeitos do teletrabalho ao longo do tempo, assim como na investigação da relação entre teletrabalho e indicadores organizacionais diversos, como a produtividade e o absenteísmo.

Palavras-chaves: Bem-estar no trabalho; Teletrabalho; Administração Pública.

Abstract

Teleworking in Brazilian public administration is the result of administrative modernization policies, with significant and accelerated progress following Covid-19 pandemic control measures. Its effects have demonstrated the need for studies that demonstrate the advantages and disadvantages of its use. This research has the general objective of identifying the levels of well-being at work among employees of the Regional Labor Court of the 14th Region (Rondônia and Acre) when teleworking versus in-person work. The research consisted of applying a questionnaire, validated by Siqueira (2008), to measure levels of well-being at work, through the components of job satisfaction, work involvement and affective organizational commitment, using statistical techniques of correlation, comparison and ordinal logistic regression. The results indicate that employees who telework in TRT4 showed higher levels of job satisfaction and affective organizational commitment compared to employees working in person. Regarding involvement with work, it was not possible to find significant differences between the two modalities. These results, although they were obtained in a specific institution, reinforce the findings of other research in the area, demonstrating that teleworking can generate greater well-being for employees compared to in-person work. It allows academics, professionals and other institutions to use the results obtained here, either through replication of the proposed model, or also in longitudinal research, which allows monitoring the effects of teleworking over time, as well as investigating the relationship between teleworking and various organizational indicators, such as productivity and absenteeism.

Keywords: Well-being at work; Telework; Public Administration

SIGLAS

BEP	Bem-estar psicológico
BES	Bem-estar subjetivo
BET	Bem-estar no trabalho
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CSJT	Conselho Superior da Justiça do Trabalho
DAPS	Departamento Administrativo do Serviço Público
EOCA	Escala de comprometimento organizacional afetivo
EET	Escala de envolvimento com o trabalho
EST	Escala de satisfação no trabalho
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
NUCSA	Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial de Saúde
PDRAE	Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TRT14	Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região
TST	Tribunal Superior do Trabalho

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Bem-estar no trabalho e seus componentes	45
-----------------------------------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Total de servidores por ano	64
Gráfico 2 - Total de teletrabalhadores por ano	65
Gráfico 3 - Dias de afastamento de servidores por motivo de saúde	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de teletrabalho segundo Nilles	26
Quadro 2 - Vantagens do teletrabalho	31
Quadro 3 - Desvantagens do teletrabalho	34
Quadro 4 - Dimensões do Bem-estar subjetivo	40
Quadro 5 - Componentes do BEP	41
Quadro 6 - Definições do BET	43
Quadro 7 - Definições iniciais e atuais dos componentes do BET	45
Quadro 8 - Definições das dimensões da satisfação no trabalho	47
Quadro 9 - Antecedentes do BET	52
Quadro 10 - Consequentes do BET	56
Quadro 11 - Variáveis da pesquisa	62
Quadro 12 - Procedimento para obter a média de cada participante	70
Quadro 13 - Intervalos de resposta e as categorias correspondentes	71
Quadro 14 - Intensidade das correlações entre escalas e dimensões	74
Quadro 15 - Fórmula das medidas utilizadas	78
Quadro 16 - Hipóteses e resultados	83
Quadro 17 - Ações propostas, objetivos e resultados esperados	89
Quadro 18 - Questionário sociodemográfico da pesquisa	117
Quadro 19 - Escala de satisfação no trabalho original e adaptada	120
Quadro 20 - Escala de envolvimento com o trabalho original e adaptada ..	122
Quadro 21 - Escala de comprometimento organizacional afetivo original e adaptada	123

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Percentual da amostra pesquisada	60
Tabela 2 - Médias das avaliações de desempenho dos servidores	65
Tabela 3 - Dados sociodemográficos e profissionais	67
Tabela 4 - Confiabilidade das escalas	70
Tabela 5 - Teste de normalidade da amostra geral de participantes.....	73
Tabela 6 - Correlação de Spearman entre escalas e dimensões	73
Tabela 7 - Estatística descritiva das dimensões do estudo.....	75
Tabela 8 - Percentual em cada classificação da satisfação, envolvimento e comprometimento	76
Tabela 9 - Teste de normalidade das modalidades de trabalho.....	77
Tabela 10 - Teste de Mann-Whitney	78
Tabela 11 - Estatística descritiva das escalas/dimensões por modalidade.	79
Tabela 12 - Estatística descritiva das escalas.....	79
Tabela 13 - Significância do modelo de regressão logística ordinal de satisfação no trabalho	81
Tabela 14 - Estimativas do modelo de regressão logística ordinal da satisfação no trabalho	81
Tabela 15 - Significância do modelo de regressão logística ordinal do envolvimento com o trabalho	82
Tabela 16 - Estimativas do modelo de regressão logística ordinal do envolvimento com o trabalho	82
Tabela 17 - Significância do modelo de regressão logística ordinal do comprometimento organizacional afetivo	83
Tabela 18 - Estimativas do modelo de regressão logística ordinal do comprometimento organizacional afetivo	83

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização e problema de pesquisa	15
1.2 Hipóteses da pesquisa	17
1.3 Objetivos	18
1.3.1 Objetivo geral	18
1.3.2 Objetivos específicos	18
1.4 Justificativa e relevância da pesquisa	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Administração pública e modelo de gestão	21
2.2 Teletrabalho	25
2.2.1 Vantagens e desvantagens do teletrabalho	31
2.3 O Bem-estar e suas concepções	36
2.3.1 Concepção hedônica e o bem-estar subjetivo (BES)	38
2.3.2 Concepção eudaimônica e o bem-estar psicológico (BEP)	41
2.4 Bem-estar no trabalho (BET)	42
2.4.1 Satisfação no trabalho	46
2.4.2 Envolvimento com o trabalho	49
2.4.3 Comprometimento organizacional afetivo	50
2.5 Antecedentes do Bem-estar no trabalho	51
2.6 Consequentes do Bem-estar no trabalho	56
3 METODOLOGIA	59
3.1 Recorte populacional	60
3.2 Instrumento de coleta e aplicação	61
3.3 Procedimentos da pesquisa	62
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	64
4.1 Perfil dos participantes	64

4.2 Confiabilidade das escalas	69
4.3 Interpretação dos resultados	71
4.4 Correlação entre dimensões e escalas	72
4.5 Resposta aos itens	74
4.6 Comparação de frequências das classificações entre modalidades ...	76
4.7 Resultado das escalas e a comparação entre modalidades	77
4.8 Regressão	80
4.8.1 Modelo de regressão da satisfação no trabalho	81
4.8.2 Modelo de regressão do envolvimento com o trabalho	82
4.8.3 Modelo de regressão do comprometimento organizacional afetivo	82
4.9 Discussão dos Resultados	83
5 RECOMENDAÇÕES	87
5.1 Diagnóstico	87
5.2 Análise	87
5.3 Riscos	89
5.4 Ações a serem implementadas	89
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
REFERÊNCIAS	94
APÊNDICE I - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	114
APÊNDICE II - Questionário Sociodemográfico	116
APÊNDICE III - Escala de Satisfação no Trabalho	119
APÊNDICE IV - Escala de Envolvimento com o Trabalho	121
APÊNDICE V - Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo	122
APÊNDICE VI - PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO/RELATÓRIO TÉCNICO	123
ANEXO I - Aprovação pela Presidência do TRT14	146

1 INTRODUÇÃO

Historicamente, o mundo tem passado por profundas transformações nas relações de trabalho que têm impactado diretamente no funcionamento das empresas, nos órgãos públicos e na experiência do trabalhador. Para Siqueira (2008), os estudos sobre a experiência do trabalhador, em especial, no que tange ao bem-estar no trabalho, ocorrem desde o início do século XX, quando eram igualados ou compreendidos de forma similar aos estudos de motivação no trabalho. Ainda segundo a autora, os estudos de bem-estar passaram a definir este construto a partir de componentes atitudinais e relacionados a fatores presentes no ambiente organizacional.

Na visão de Barbosa, Maranhão e Rezende (2017), o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação tem rompido com os padrões tradicionais do trabalho, respondendo aos desafios dos tempos atuais, ao mesmo tempo em que cria oportunidades. Embora o desenvolvimento tecnológico seja a pré-condição para a efetivação destas mudanças, o contexto social e econômico são os fatores que sensibilizam e impulsionam os países e as empresas a essas experiências inovadoras (Freitas et al., 2021).

De acordo com Schleder et al. (2019), o cenário atual traz, a um só tempo, incertezas e oportunidades, pois o desenvolvimento tecnológico tem descentralizado a estrutura de trabalho nas organizações em todo o mundo, com processos e projetos sendo desenvolvidos e gerenciados por equipes distantes geograficamente entre si, mas interconectadas por recursos telemáticos.

Nesse sentido, a adoção do teletrabalho inaugura um novo ritmo de produção humana, por meio do qual se promove uma maior flexibilização da organização de trabalho em contraponto à rigidez vigente até então (Silva, 2018). Na visão do autor, a era digital tenta dar conta da demanda de maior competitividade da economia globalizada, porém, não sem impactar a vida humana, dentro e fora do trabalho.

Taschetto e Froehlich (2019) destacam, no contexto do teletrabalho, haver uma maior autonomia do trabalhador, redução do estresse, aumento da produtividade, redução de gastos com manutenção de escritórios, diminuição dos congestionamentos nas vias públicas e redução da poluição. Por outro lado, também identificam aspectos como desconfiança de gestores em relação aos teletrabalhadores, distanciamento da realidade organizacional, falta de foco, risco de

sobrecarga de trabalho, dificuldades no uso das ferramentas tecnológicas e alto custo de implantação.

Batista e Galegale (2021) revelam que há uma relativa predominância de pesquisas sobre teletrabalho que se detém na temática das vantagens e desvantagem da adoção desta modalidade, seja na perspectiva do teletrabalhador, da organização ou da sociedade, havendo uma predominância maior em relação à experiência do indivíduo. Apesar dos ganhos percebidos no teletrabalho, ocorre a necessidade de haver um planejamento para sua adoção, visto que também existem desvantagens oriundas desta modalidade de trabalho, que podem ser evitadas ou amenizadas (Taschetto e Froelich, 2019).

Nesse âmbito, o mundo do trabalho na era da globalização torna-se mais exigente quanto à qualificação e competências dos trabalhadores em um contexto marcado por mudanças, fator este que tem progressivamente estimulado os estudos sobre bem-estar no trabalho (Mishima-Santos, Renier e Sticca, 2020). A expansão do teletrabalho é uma nova etapa destas transformações, com especificidades que ainda estão sendo reconhecidas e que têm o potencial de gerar efeitos também incertos na experiência humana no trabalho (Mendes, Oliveira e Veiga, 2020).

No que se refere à administração pública brasileira, verifica-se uma expansão gradativa da oferta de cargos e funções passíveis de exercício na modalidade de teletrabalho (Santos e Reis, 2021). Para os autores, mesmo não estando ambientados em um contexto de incertezas e concorrência, os órgãos públicos também sofrem os efeitos das inovações tecnológicas e da exigência por maior eficiência e eficácia das suas políticas, o que gera consequências também para os seus quadros de servidores.

No contexto do Poder Judiciário, existem experiências relevantes, especialmente após a sua implantação experimental na Justiça do Trabalho pela Resolução Nº 109/CSJT (Brasil, 2012), seguida da incorporação definitiva como modalidade de trabalho pela Resolução Nº 151/CSJT (Brasil, 2015), e da posterior ampliação para além da Justiça do Trabalho com a Resolução Nº 227/CNJ (Brasil, 2016), que regulamentou o teletrabalho para todo o Poder Judiciário. A Instrução Normativa n.1 passou a prever formalmente a possibilidade do teletrabalho no âmbito da administração pública federal como um todo, tendo sido incentivada como uma das formas de enfrentamento à pandemia da Covid-19 (Brasil, 2020).

1.1 Contextualização e Problema de Pesquisa

A flexibilização do trabalho vem cumprindo a função de regulamentar uma prática que estava em curso no mercado, rompendo padrões até então dominante (Alves, 2008). Segundo a autora, este processo encontra o ambiente propício para se desenvolver em um cenário marcado pelas formas contemporâneas de gestão, alterando a maneira como se lida com a tecnologia, com as noções de espaço e de tempo, com as ferramentas e rotinas de trabalho, e com os vínculos trabalhistas e relações interpessoais no trabalho.

Silva (2018) aponta que as mudanças no mundo do trabalho tornam-se ainda mais significativas e impactantes para o trabalhador devido ao acirramento da competitividade empresarial em escala global, a qual intensifica as exigências de qualificação e produtividade sobre o trabalhador, e de redução de custos com maximização dos lucros por parte das empresas. Esta questão fica evidente pelo fato de as empresas multinacionais terem sido as primeiras a implementarem teletrabalho e/ou opções variadas e flexíveis de jornada de trabalho (Freitas, 2008);

Segundo D'Ângelo e Arruda (2020), o cenário complexo de cada momento histórico cria desafios e, junto, soluções que se pretendem adequadas a estes contextos. As autoras acrescentam que existe uma aparente liberdade em se trabalhar a distância, ou mesmo de casa, entretanto, em contrapartida a esse movimento, as organizações desenvolvem novas ferramentas e procedimentos que visam a controlar a rotina do teletrabalhador, que, não raro, vivencia uma imersão no trabalho em tempo integral mesmo sem estar presente nas dependências de sua empresa.

Os avanços nos mecanismos de fiscalização e participação da sociedade civil nas políticas públicas têm aumentado a cobrança sobre a administração pública acerca de seu tamanho e eficiência econômica, de forma que a implementação de soluções de tecnologia da informação e comunicação passa a ser um componente central da estratégia de aprimoramento do fazer público (Freitas, 2008). Para a autora, as ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) permitem aos gestores públicos encontrarem novos meios de realizarem os mesmos procedimentos, com economia de tempo, de forma ágil e dinâmica, e esses fatores têm impulsionado as experiências de teletrabalho na administração pública.

De acordo com Silva (2014), a expansão do teletrabalho na administração pública é efeito dos avanços tecnológicos, e gera por si só um cenário em que esta

modalidade se torna um benefício ao servidor público, propiciando, também, maior flexibilidade aos órgãos públicos. A eficiência do trabalho mediado por ferramentas tecnológicas, e mais especificamente o teletrabalho, tem um efeito direto no aumento da produtividade e da qualidade de vida dos trabalhadores (Mendes, Oliveira e Veiga, 2020).

Embora o teletrabalho se caracterize como uma modalidade presente no serviço público brasileiro, Lucas e Santos (2021) apontam que pode ser necessário adotar alguns procedimentos para a migração do servidor para esta modalidade, como a realização da análise do seu perfil ou mesmo das características das suas atribuições, podendo essas informações subsidiarem o processo de preparação e treinamento dos teletrabalhadores.

Guerra et al. (2020) realizaram pesquisa com os servidores em teletrabalho do TRT da 8a Região, como parte da avaliação da recente implantação do teletrabalho, que, à época da pesquisa, contava com 10% dos servidores nesta modalidade. Os resultados encontrados indicam um aumento da produtividade e da qualidade do trabalho; maior proximidade dos familiares; economia de custos e tempo; maior autonomia na organização do trabalho; e maior satisfação com o trabalho. Os autores relatam que nas entrevistas de acompanhamento há reiteradas referências à melhoria da qualidade de vida, e que um fator determinante para esse resultado foi o preparo prévio dos servidores, gestores e da organização como um todo, com compartilhamento de informações e suporte contínuo.

Hau e Todescat (2018) realizaram pesquisa sobre os motivos e percepções dos teletrabalhadores de um órgão da justiça de nível estadual, verificando que, dentre os motivos está a proximidade com a família, redução no tempo de deslocamento e a flexibilidade de horários e, como vantagens a redução do estresse, maior concentração e liberdade. Por outro lado, os aspectos negativos diziam respeito ao preconceito em relação ao teletrabalho, o afastamento dos colegas, redução de oportunidade de crescimento e o aumento das demandas de trabalho (Rocha e Amador, 2018).

Em pesquisa com servidores em teletrabalho do Ministério Público de Santa Catarina, Tribunal de Justiça de Santa Catarina e TRT da 12a Região, Leite e Lemos (2021) identificaram os mesmos benefícios relatados nas demais pesquisas, porém, com alguns fatores diferentes, como a redução do conflito entre colegas de trabalho. Por sua vez, como desvantagens ou desafios, foram apontados o excesso de trabalho

do gestor no acompanhamento dos servidores em teletrabalho e a dificuldade de estipular a meta adequada

Pereira et al. (2021) realizaram pesquisa similar com os teletrabalhadores do Tribunal de Justiça do Amapá, com o objetivo de mensurar seu nível de qualidade de vida, encontrando, respectivamente, os mesmos fatores positivos e negativos das outras pesquisas, como a autonomia para organizar as tarefas e maior convívio familiar, de um lado, e de outro, distanciamento e isolamento do servidor em relação a sua organização.

Os resultados das pesquisas indicam que o teletrabalho pode ser benéfico em aspectos relacionados ao bem-estar no trabalho, como no controle do tempo (Silva, 2015), aumento da produtividade (Chiaretto, Cabral e Resende, 2018; Filardi, Castro e Zanini, 2020) na relação entre colegas e com a chefia, a disposição para lidar com desafios, aumento da autonomia do trabalhador e incremento da produtividade (Guerra et al., 2020), porém também apresentam riscos que devem ser conhecidos para que se desenvolvam estratégias para lidar com esta modalidade (Hau e Todescat, 2018; Lemos, Barbosa e Monzato, 2020; Leite e Lemos, 2021; Pereira et al., 2021).

Neste cenário, considerando o expressivo aumento de servidores em teletrabalho, e que, ao ser comparado ao trabalho presencial, pode trazer tanto vantagens quanto desvantagens no bem-estar das pessoas, esta pesquisa traz o seguinte problema:

Quais os níveis de bem-estar no trabalho dos servidores do Tribunal Regional do Trabalho da 14^a Região (Rondônia e Acre) no teletrabalho *versus* trabalho presencial, por meio dos componentes de satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo?

1.2 Hipóteses da pesquisa

O teletrabalho, quando comparado ao trabalho presencial, pode apresentar algumas desvantagens para o teletrabalhador (Rocha e Amador, 2018; Taschetto e Froehlich, 2019; Pereira et al., 2021; Lemos, Barbosa e Monzato, 2020; Leite e Lemos, 2021), assim como também apresentam vantagens, em especial, as relacionadas ao bem-estar dos trabalhadores que laboram nessa modalidade (Silva, 2015; Chiaretto,

Cabral e Resende, 2018; Hau e Todescat, 2018; Guerra et al., 2020; Filardi, Castro e Zanini, 2020), sendo estas mais prevalentes que aquelas.

Considerando, ainda, que o entendimento de Siqueira e Padovam (2008) sobre o bem-estar no trabalho compreende este construto por meio de seus componentes – satisfação, envolvimento e comprometimento –, e que estes, por si, possuem antecedentes e consequentes que podem ser identificados e estimulados pelas organizações visando ao alcance dos seus objetivos, esta pesquisa apresenta as seguintes hipóteses:

H1 - Os servidores em teletrabalho apresentam maior nível de satisfação no trabalho, quando comparados aos servidores em trabalho presencial;

H2 - Os servidores em teletrabalho apresentam maior nível de envolvimento com o trabalho, quando comparados aos servidores em trabalho presencial;

H3 - Os servidores em teletrabalho apresentam maior nível de comprometimento organizacional afetivo, quando comparados aos servidores em trabalho presencial.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Para nortear o desenvolvimento desta pesquisa, apresenta-se o seguinte objetivo geral:

Identificar os níveis de bem-estar no trabalho dos servidores do Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região (Rondônia e Acre) no teletrabalho *versus* trabalho presencial, por meio dos componentes de satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

1.3.2 Objetivos específicos

Para possibilitar o alcance do objetivo geral, define-se os seguintes objetivos específicos:

1) Identificar, à luz do modelo proposto por Siqueira e Padovam (2008), os componentes do bem-estar no trabalho;

- 2) Analisar comparativamente os resultados obtidos junto aos teletrabalhadores e servidores em trabalho presencial;
- 3) Destacar os pontos positivos do teletrabalho *versus* trabalho presencial;
- 4) Apresentar, com o Produto Técnico Tecnológico, uma proposta de intervenção para melhorar os resultados inferiores relacionados ao teletrabalho

1.4 Justificativa e Relevância da Pesquisa

O teletrabalho é uma modalidade laboral praticada internacionalmente desde a década de 70, porém, ainda é relativamente pouco estudado no Brasil e no mundo, sendo necessário um estímulo para ampliar o rol de pesquisas na área da administração e da psicologia (Scheleder et al., 2018). O número de pesquisas é ainda menor no âmbito da administração pública, lacuna esta que, se preenchida, permitirá conhecer mais acerca dos impactos positivos e negativos neste contexto específico (Filardi, Castro e Zanini, 2020).

Em que pese as vantagens identificadas em pesquisas, os desafios também estão presentes, e se tornam mais delicados quando o foco é a experiência do teletrabalhador, pois, como afirma Alves (2009), as ferramentas de tecnologia, que são as mediadoras do fazer laboral do teletrabalhador, alteram sua experiência de tempo, espaço e disponibilidade para o trabalho. Soma-se a isso o fato de que o distanciamento físico e geográfico do trabalhador em relação a sua organização e colegas de trabalho gera, como indicam Hau e Todescat (2018), riscos decorrentes do isolamento social e do distanciamento da realidade da organização.

A partir de 2020, houve ampla adesão ao teletrabalho por parte de empresas e órgãos públicos como medida de controle da pandemia de Covid-19 (BRASIL, 2020). Abordando situações similares, Maia, Müller e Bernardo (2000) advertem para o fato de que o planejamento ou a preparação para migrar para o teletrabalho é um fator crítico para seu sucesso ou fracasso, visto que, não havendo tempo hábil de adaptação, o trabalhador não se vê capaz de criar estratégias de superação dos desafios encontrados, como isolamento social dos colegas, possível sobrecarga de trabalho e o desequilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Na esteira das mudanças ocorridas no mundo do trabalho desde meados do século XX, Lancman e Uchida (2003) alertam para as armadilhas das novas formas de trabalho, que prometem liberdade e autonomia, mas que tem um claro potencial

de produzir o efeito contrário do que é propalado, implicando em mais sofrimento e submissão dos trabalhadores a rotinas e práticas laborais que constroem a subjetividade humana e provocam o adoecimento. Nesse sentido, a experiência de bem-estar assume importância central na vida do ser humano, caracterizando-se como uma necessidade humana de ser feliz e realizado no que faz, remontando a questões centrais para a filosofia grega, como indicam Siqueira e Padovam (2008).

Acerca disso, Siqueira (2008) argumenta que fatores pessoais, ambientais e a estrutura da organização não têm a mesma capacidade de promover bem-estar no trabalho quando comparados aos fatores diretamente relacionados ao trabalho, provenientes das políticas e práticas organizacionais. Diante disso, a autora afirma que estudar o bem-estar no trabalho, a partir dos componentes de satisfação, envolvimento e comprometimento, oferece a oportunidade de se verificar de que forma o contexto concreto de trabalho tem impactado os servidores, para além de fatores gerais e amplos, como, no caso do teletrabalho.

No que se refere à satisfação no trabalho, fatores como o significado do trabalho, as relações interpessoais e as oportunidades de promoção, tem o poder de tornar o trabalhador mais predisposto ao bom desempenho no trabalho; o envolvimento com o trabalho, por sua vez, é influenciado por fatores como a autonomia e a existência de metas e feedback do desempenho, gerando identificação com o trabalho por parte do trabalhador; e o comprometimento organizacional afetivo é representado por afetos positivos direcionados à organização, caracterizados por um sentimento de retribuição pelo suporte que a organização dispensa ao trabalhador (Borges-Andrade, 1994; Siqueira e Gomide Jr., 2004; Siqueira e Padovam, 2008).

Diante disso, espera-se que esta pesquisa possa indicar alguma relação entre os componentes do bem-estar no trabalho e a modalidade de trabalho praticada pelos servidores do TRT14, oferecendo dados e conclusões que possam contribuir com o conhecimento científico acerca do teletrabalho e seus impactos na experiência humana dentro e fora do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico serão abordadas os conceitos e entendimentos necessários para a efetiva contribuição desta pesquisa. Em um primeiro momento será abordada a administração pública a partir dos seus modelos de gestão, e de que forma a modalidade de teletrabalho surge nesse contexto; em seguida, o teletrabalho será discutido a partir de suas definições, vantagens e desvantagens; no momento seguinte, serão apresentados os conceitos de bem-estar no trabalho, seus componentes e fatores relacionados.

2.1 Administração Pública e Modelo de Gestão

Ao estudar a trajetória de constituição da Administração Pública conforme sua concepção atual, pode-se situar seu início na formação dos Estados Modernos Absolutistas, caracterizados pelo patrimonialismo, autoritarismo e mercantilismo (Bresser-Pereira, 2017). O autor complementa que as reformas políticas e socioeconômicas que se sucederam possibilitaram transformações profundas na organização das nações, dando origem aos Estados Liberais, constituídos em bases burocráticas, democráticas e capitalistas, e que apenas em meados do século XX que se pode vislumbrar o surgimento do gerencialismo da Administração Pública.

O Patrimonialismo como modelo de gestão pública se caracteriza pela não distinção entre o que é da esfera pública e da esfera privada, entre o que é interesse pessoal dos governantes ou interesse público, e a manifestação de vontade do Estado é sempre pessoal, baseada em critérios de relacionamento e confiança de quem detém o poder e busca se perpetuar nessa condição (Campante, 2003).

A patrimonialismo era o modelo de gestão vigente na Europa e em suas colônias, e as revoluções liberais ocorridas a partir do século XVIII, inspiradas pelos ideais iluministas, almejaram transformar as estruturas do Estado Moderno e, logicamente, da sua forma de gestão, abrindo espaço para a Administração Burocrática e o Liberalismo Clássico (Stadnick, 2021).

Alguns dos efeitos deste movimento de mudança foi a Independência do Brasil que, no entanto, mesmo instituindo uma administração propriamente brasileira, ainda era marcada pelo patrimonialismo do qual se originou (Bresser-Pereira, 2001).

Práticas como o nepotismo e o empreguismo continuaram presentes ainda após a Proclamação da República, conforme aponta Martins (1997), iniciando-se um período caracterizado pelo poder das oligarquias, do clientelismo e do corporativismo, no qual a principal característica era a precedência do interesse privado em relação ao interesse público e a quase indistinção entre o patrimônio público e privado.

O sociólogo e jurista Max Weber foi um dos ideólogos do que passou a ser denominado Administração Burocrática, tendo como seus pilares proposições que surgiam com o objetivo de se contrapor às bases do modelo anterior, e possibilitar a diferenciação entre as esferas privada e pública, organizando esta última com base em critérios objetivos, racionais e impessoais (Freitas, 2019).

De acordo com Bresser-Pereira (2022), o surgimento dos Estado Liberais, e sua busca pela superação do modelo anterior, exigia um modelo de gestão caracterizado por procedimentos claros e padronizados, com leis e normas que definem os deveres e proibições, assim como o alcance do poder dos governantes e gestores públicos. O autor acrescenta que se passou a privilegiar o conhecimento técnico e a especialização de funções para a divisão do trabalho, e a estrutura hierárquica passou a ser constituída formalmente com clara definição de atribuições.

No Brasil, o princípio da administração burocrática efetivamente se deu na Era Vargas, quando houve um movimento de contraposição aos interesses das oligarquias que tinham precedência ao interesse público à época (Paes de Paula, 2005). Apesar do perfil intervencionista e centralizador do Governo deste período, foram implementados princípios e normas da administração burocráticas, em especial pela criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DAPS), considerado um dos marcos desta empreitada, com a missão de gerir de forma racional o orçamento público, fiscalizar a execução de recursos, gerenciar o quadro de servidores e organizar os serviços públicos (Gomes, 2016).

Gabardo e Rocha (2014) ressaltam que a partir da promulgação do Decreto-Lei nº 200, em 25 de fevereiro de 1967, uma nova proposta de reforma se apresenta, desta vez, buscando a superação das disfunções burocráticas existentes na administração pública brasileira que, além de não ter superado plenamente o patrimonialismo, apresentava entraves ao desenvolvimento do país.

Abrucio (1997) analisa que, apesar de representar um avanço para a administração pública, a administração burocrática, assim como o modelo ao qual se contrapunha, também foi alvo de críticas, e isso se deu em decorrência da sua

incapacidade de responder às novas exigências que surgiram a partir das maiores crises do século XX, como a Grande Depressão, a Segunda Guerra Mundial e as Crises do Petróleo. Segundo o autor, a Crise do Petróleo dos anos 70 foi a derradeira para o modelo burocrático, marcando a reorientação do modelo econômico das nações a nível global, que passaram a adotar, em sua maior parte, o modelo econômico neoliberal, enquanto no âmbito da gestão pública, surgia a Administração Pública Gerencialista.

Analisando a realidade brasileira, Bresser-Pereira (2022) afirma que o modelo burocrático apresentava sinais de desgaste, que não foram sanados pelo Decreto-Lei No 200, visto que, embora objetivasse a descentralização administrativa e a delegação de competências à administração indireta, o país se encontrava em um novo período de ditadura, marcado pelo autoritarismo e pela maior tendência a centralização de poder. Ainda com o autor, embora o cenário econômico internacional exigisse um modelo de gestão mais flexível e inovador, a promulgação da Constituição de 1988 reforçou os aspectos burocráticos da administração pública como forma de eliminar os resquícios do patrimonialismo ainda vigente.

O cenário aparentemente contraditório do país mostrava que formalismo dos procedimentos da burocracia, o poder racional-legal, assim como a especialização profissional, passaram a ser entraves à gestão pública em um cenário de crise econômica, com enxugamento de quadros e necessidade de maior eficiência do poder público, e o modelo de gestão privado tornou-se referência para a administração pública por ser considerado mais dinâmico e ágil, com hierarquias menos verticais, foco nos resultados e eficiência financeira (Misoczky, Abdala e Damboriarena, 2017).

Um princípio de reforma gerencial ocorreu no Brasil durante o governo Collor, apresentando, entre outras medidas, privatizações e redução da interferência pública na economia e, apesar de seu efeito ter sido parcialmente atenuado pelo afastamento do então presidente, o movimento de mudança havia iniciado (Filgueiras, 2018). A Emenda Constitucional n. 19 juntamente com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) possibilitaram a ocorrência de uma nova reforma, desta vez no governo Fernando Henrique, conduzida pelo então Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), Luiz Carlos Bresser-Pereira (Bertoncini e Presente, 2021).

A reforma apresentada por Bresser-Pereira continha propostas de flexibilização de normas, descentralização administrativa, redesenho da estrutura estatal,

objetivando a implementação de políticas públicas com a adoção, por parte do Estado, de um papel regulador do desenvolvimento e dos serviços prestados (Brasil, 1995). Filgueiras (2018) afirma que a eficiência é alçada a critério principal no desenvolvimento e avaliação de políticas, e a competitividade, que até então era veiculada apenas no âmbito da administração privada, ganha no âmbito público a função de aprimorar a prestação de serviços. O autor afirma que o Estado, dentro desta nova visão, deveria caminhar no sentido da descentralização e da democratização da relação com os cidadãos, em contraposição, neste último caso, ao viés autoritário presente nos períodos ditatoriais.

A administração pública gerencialista se propõe transformar a relação do Estado com o cidadão e a condução da política gestão de pessoas: o cidadão passa a ser visto como cliente das políticas públicas promovidas e/ou reguladas pelo Estado e o foco passa a ser a satisfação das suas necessidades, por meio de sua inclusão no processo de desenvolvimento e fiscalização das políticas públicas e ampliação das ferramentas de participação popular (Filgueiras, 2018); em relação ao corpo funcional do Estado, o foco passaria a ser a sua produtividade e sua eficiência, reforçando os mecanismos de promoção por mérito, desburocratização dos processos e desenvolvimento de competências (Machado et al., 2017).

Na visão de Paes de Paula (2005), o controle social da administração pública foi ampliado de forma significativa a partir de alterações legislativas que redirecionaram o foco da prática estatal para os mais variados instrumentos de fiscalização do poder público, como o orçamento participativo, conselhos gestores, ouvidorias, audiências públicas, entre outros. Segundo a autora, a maior transparência na prática pública e a prestação de contas são os fundamentos que regem a relação da administração pública com os demais stakeholders, sejam eles outros entes do poder público, a sociedade civil organizada ou iniciativa privada.

O Estado, sob o modelo da Administração Gerencialista, ao incorporar aspectos da gestão empresarial, passa a adotar uma postura empreendedora e promotora de políticas públicas, demandando de seus servidores profissionalização ampla - e não mais especializada - e implementando a gestão por resultados em toda sua estrutura, tanto em sua política de gestão de pessoas quanto na avaliação das políticas públicas (Martins e Júnior, 2017).

Segundo os autores, com o advento da globalização, a administração pública precisou se reinventar e, para alcançar a eficiência e eficácia necessárias,

respondendo às novas demandas econômicas e sociais, a transição de modelos de gestão administrativa ficou marcada pela adoção em larga escala do uso de novas tecnologias, incorporando-as à sua estrutura e seu funcionamento. Assim, o teletrabalho surgiu na esteira deste processo de modernização alinhado ao ideário de flexibilização no mundo do trabalho - flexibilização que ocorre desde o âmbito das legislações até o exercício do trabalho em si -, que busca maior eficiência e adaptação a cenários e contextos diferentes por meio do uso de recursos de tecnologia da informação e comunicação (Rocha e Amador, 2018).

2.2 Teletrabalho

O termo teletrabalho surge da tradução do termo em inglês *telecommuting*, utilizado pela primeira vez na década de 1970, por Jack Nilles, que trabalhava como consultor em um projeto de foguetes para a Força Aérea Americana, quando da implementação de um programa que permitiu a determinado grupo de trabalhadores exercerem suas atividades de casa, sem precisarem se deslocar para a empresa (Sakuda e Vasconcelos, 2005).

Analisando que compõem o termo 'telecommuting', tem-se que *commuting* refere-se ao deslocamento entre casa e trabalho, e a inclusão do prefixo *tele* deixa clara a ideia proposta pelo nome, a de que os meios telemáticos substituiriam o deslocamento físico e as atividades presenciais. Trazendo uma concepção diferente acerca da mesma prática, também é utilizado o termo em inglês *telework*, que tem sua ênfase no meio pelo qual o trabalho é desenvolvido e não especificamente a questão da localização geográfica da organização e do trabalhador (Lamond, Daniels e Standen, 1997).

Segundo Rosenfield e Alves (2011), uma das dificuldades encontradas ao se estudar esta modalidade de trabalho é a variedade de nomes e de definições que recebe. Apesar dessa indefinição, um conceito amplamente aceito é o da Organização Internacional do Trabalho (1996), que define teletrabalho como toda atividade laboral exercida em local diferente daquele ocupado pela empresa ou instituição a qual o trabalhador está vinculado, prescindindo de seu deslocamento, com a condição necessária de que sejam utilizados recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

Diante da definição amplamente aceita da OIT, Rocha e Amador (2018) ressaltam que a não utilização de ferramentas e recursos tecnológicos para a realização do trabalho, geração de resultados ou para a comunicação e transmissão de dados, não enquadraria a prática no conceito da OIT. As práticas laborais que são realizadas fora das dependências das organizações e que não cumprem como os requisitos trazidos pelos autores seriam caracterizadas como atividade externa.

Por ser um termo amplo, que permite diversas configurações na prática, Nilles (1997) diferencia as formas de exercício do teletrabalho de acordo com o local em que é realizado, conforme o quadro 1:

Quadro 1 - Tipos de teletrabalho segundo Nilles

TIPOS DE TELETRABALHO	DEFINIÇÃO
Home office ou em domicílio	Realizado na casa do teletrabalhador, ou seja, em local próprio da pessoa, diferenciando-se dos dois tipos a seguir, que ocorrem em centros mantidos pelas empresas ou organizações.
Telecentros comunitários ou locais	Teletrabalho exercido em espaços próximos das residências dos teletrabalhadores, disponibilizados e equipados por um grupo de empresas de forma conjunta.
Telecentros satélites	O trabalho é desenvolvido em locais descentralizados, que possuem toda infraestrutura necessária ao exercício das atribuições do trabalhador. Este espaço é de propriedade da empresa a que o trabalhador está vinculado.
Telecentros móveis	Tipo de teletrabalho que é realizada em localidade não fixa, que não é a casa do trabalhador, tampouco é um local mantido pela organização a que o trabalhador está vinculado.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Nilles (1997).

Dentre essas modalidades de exercício do teletrabalho, Nohara et al. (2010) apontam o trabalho em domicílio, ou home office, como o mais praticado devido a sua facilidade de implementação, menor custo para a empresa e praticidade. Entretanto, segundo os autores também é no teletrabalho realizado em domicílio que os riscos à saúde e à qualidade de vida do trabalhador estão presentes, devido ao fato de estar longe fisicamente dos demais colegas da sua organização, e por estar em local próprio, no qual realiza outras atividades da vida pessoal.

Na legislação brasileira, a primeira menção ao teletrabalho ocorreu em 2011, quando da aprovação da Lei 12.551 de 15 de dezembro do referido ano, que alterou a redação do artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (Brasil, 2011). A nova redação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) passou a conter expressamente a informação de que não haveria qualquer distinção entre o trabalho realizado nas dependências da organização - trabalho presencial -, e o trabalho realizado a distância - na casa do trabalhador ou outro local diverso daquele em que laboram os trabalhadores presenciais -, desde que estivessem presentes todas as características de uma relação de trabalho legalmente instituída (Brasil, 2011).

Como forma de igualar a maneira pela qual o trabalho é realizado presencialmente e a distância, inclusive no aspecto do controle sobre o trabalho, a Consolidação das Leis do Trabalho (2011) traz em parágrafo único que os meios de realizar o gerenciamento e acompanhamento da rotina do teletrabalhador, realizado por meios digitais e com uso da tecnologia, substituiriam e seriam equivalentes ao correlato feito no ambiente físico e presencial de trabalho (Brasil, 2011), fazendo alusão à atividade de supervisão direta que um gestor faz sobre sua equipe.

Seis anos após essa alteração da CLT, foi aprovada a Lei 13.467 de 13 de Julho de 2017 (Brasil, 2017), que afirma, em seu preâmbulo, a intenção de regulamentar no ordenamento jurídico as novas relações de trabalho presentes na realidade brasileira, explicitando o reconhecimento de que se trataria de vínculos e formas de trabalho já presentes na realidade brasileira e em franco desenvolvimento, diferenciando o teletrabalho do denominado trabalho externo, que é realizado pelo trabalhador fora das dependências das empresas.

A experiência do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) é considerada emblemática na administração pública, no ano de 2005, por ter sido a primeira que se tem registro e de forma organizada, chegando a ser premiada no Concurso Nacional de Experiências de Gestão da Administração Pública Federal em 1998 (Oliveira e Pantoja, 2018).

O teletrabalho na SERPRO se deu em três etapas, a primeira datada de 1986, a segunda de 1996 e a terceira de 2005, vigente desde então (Freitas, 2008), sendo gradativamente aprimoradas e debatidas na forma como o teletrabalho se organizava. Conflitos e dificuldades de adaptação foram identificados, exigindo por parte da organização que disponibilizasse treinamentos e realizasse uma preparação aos candidatos ao teletrabalho (Pinto, 2003).

Inspiradas pela experiência da SERPRO, outros órgãos também adotaram o teletrabalho, como o Tribunal de Contas da União em 2009, Advocacia-Geral da União em 2011, Receita Federal e Tribunal Superior do Trabalho, ambas em 2012, Instituto Nacional da Propriedade Industrial em 2016, Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro em 2016 (Alves, 2020), dentre outros órgãos, como no próprio TRT da 14ª Região, que teve seu histórico abordado anteriormente neste trabalho.

No TRT4, o teletrabalho teve início com a publicação da Portaria 2.407 de 05 de maio de 2012, a título de projeto-piloto a ser realizado em um setor específico da área judiciária de 2º grau. Apenas com a publicação da Portaria 840 de 11 de abril de 2014, que o teletrabalho foi regulamentado no âmbito do TRT14, tendo sido atualizada subsequentemente por normas posteriores, de forma que, no ano de 2023, a norma vigente é a Resolução Administrativa 55/2018 (Brasil, 2018).

A Resolução Administrativa 55/2018, norma ainda vigente, apresenta a seguinte definição para o teletrabalho:

Modalidade de trabalho discricionariamente concedida a pedido, reversível a qualquer tempo pelo interesse e oportunidade da Administração do Tribunal e realizado fora das dependências do Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região, com a utilização de recursos tecnológicos e às expensas por conta e risco do servidor solicitante.

Igualmente importante é apresentar os objetivos do teletrabalho segundo a mesma resolução, em seu artigo 4º:

O teletrabalho objetiva aumentar, em termos quantitativos e sem prejuízo da qualidade, a produtividade dos trabalhos realizados, e, ainda:

I – promover meios para atrair, motivar e comprometer os servidores com os objetivos estratégicos do TRT14;

II – economizar tempo e custo de deslocamento dos servidores até o local de trabalho;

III – contribuir para a melhoria de programas socioambientais do TRT14, visando à sustentabilidade ambiental, com a redução de consumíveis como papel e tonner, e de outros bens e serviços disponíveis, em conformidade com as diretrizes do Ato Conjunto CSJT.TST.GP n. 24/2014, que instituiu a Política Nacional de Responsabilidade Socioambiental da Justiça do Trabalho, e da Resolução n. 201, de 03 de maio de 2015, que dispõe sobre a criação e competências das unidades ou núcleos socioambientais nos órgãos e Conselhos do Poder Judiciário e implantação do respectivo Plano de Logística Sustentável;

IV – ampliar a possibilidade de trabalho aos servidores com dificuldade de deslocamento;

V – possibilitar a melhoria da qualidade de vida dos servidores.

A Resolução Administrativa 55/2018, a partir de suas alterações posteriores, determina alguns critérios para a concessão do teletrabalho, como não ter sofrido

punição disciplinar nos dois anos anteriores, não ter contraindicações por motivo de saúde e ter completado o primeiro ano do estágio probatório. Para que o teletrabalho seja concedido é necessário que o servidor, em conjunto com seu gestor, elabore um plano de trabalho em que constem metas de curto, médio e longo prazos, passíveis de mensuração, devendo ser estipuladas em quantidade superior à produtividade dos servidores em regime presencial. O servidor que pleiteia o teletrabalho deve apresentar declaração de que possui local, mobiliário e equipamentos necessários ao teletrabalho, podendo, se necessário, receber orientação ergonômica por parte do setor especializado.

A Resolução em questão determina, ainda, que o servidor deverá apresentar relatório de produtividade a cada três meses, para que se possa aferir o cumprimento das metas, e deverá realizar exames periódicos de saúde todos os anos. Em relação aos setores do Tribunal responsáveis por acompanhar ou auxiliar o teletrabalho, é determinado que a área da TI dê as orientações necessárias quanto ao uso de equipamentos e sistemas digitais; e que a área de gestão de pessoas, em conjunto com o gestor do servidor em teletrabalho e com a área da saúde do Tribunal, acompanhem o exercício do teletrabalho, sendo necessária a realização de entrevista psicossocial antes do início do teletrabalho e após o primeiro ano.

Um marco importante na trajetória do teletrabalho do TRT14 foi a sua ampliação em decorrência das medidas de enfrentamento à pandemia da Covid-19. A Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou emergência de saúde pública internacional devido à Covid-19 em 30 de janeiro de 2020, e em 7 de fevereiro de 2020 entra em vigor a Lei 13.979 (Brasil, 2020), com medidas de enfrentamento à Covid-19 no Brasil, e somente em 11 de março do mesmo ano que a OMS declara Covid-19 como pandemia.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) publicou a Resolução n. 313 de 19 de março de 2020 (Brasil, 2020), e o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) editou o Ato Conjunto n. 1 (Brasil, 2020) (revogado pelo Ato n. 6 de 04 de maio de 2020). Em consonância com estes normativos, bem como com outros que os sucederam, o TRT14 publicou uma série de Atos e Recomendações da Presidência do Tribunal implementando, dentre outras medidas: a redução do trabalho presencial ao mínimo necessário, suspensão dos prazos processuais, realização de audiências telepresenciais e atendimento ao público por meio de recursos de tecnologia, disciplinando assim o trabalho remoto excepcional aos servidores e magistrados.

Ainda no ano de 2020, foi publicada a Resolução Administrativa N. 60/2020 (Brasil, 2020), formalizando a implementação do Programa de Modernização Administrativa – PMA, que tinha como um de seus eixos estruturantes a expansão e aprimoramento do teletrabalho. Esse eixo teria como objetivo estruturar melhor o Trabalho Remoto Excepcional e Extraordinário e migrar de forma organizada os servidores para o teletrabalho, que então passariam por todo o procedimento formalizado pela Resolução 55/2018, e justifica que a mudança permanente pretendida se justifica por fatores como: melhoria da qualidade de vida dos servidores e magistrados com o trabalho a distância, redução de custos com manutenção do trabalho presencial pelo Tribunal, diminuição da poluição proveniente dos automóveis utilizados no trajeto para o trabalho, maior acesso do cidadão à Justiça por meio de recursos tecnológicos, entre outros. Na pesquisa que subsidiou o PMA, foi identificado que 77% dos servidores gostaram de trabalhar remotamente durante a pandemia, e que pensariam na possibilidade de migrar para o teletrabalho ou indicariam isso a membros de sua equipe.

Neste processo de expansão e aprimoramento de teletrabalho, a Resolução Administrativa n. 42 do TRT14 (Brasil, 2021) entrou em vigor no dia 04 de abril de 2021, facultando às Varas do Trabalho se tornarem Varas Digitais, embasadas no sistema Juízo 100% Digital que consta na Resolução n. 345 do CNJ (Brasil, 2021) (alterada pela Resolução n. 378 de 09 de março de 2021). Com a migração para a modalidade digital, a unidade poderia realizar, também virtualmente, todas as atividades que desempenhava presencialmente. Posteriormente, foi facultado à quase totalidade das unidades administrativas do Tribunal.

Com estas mudanças, apenas um pequeno percentual dos servidores estava trabalhando presencialmente, e a maior parte estava em teletrabalho, de acordo com normativo próprio, ou estavam em trabalho remoto, modalidade praticada pelos servidores que não tinha solicitado teletrabalho, mas estavam lotados das Unidades digitais. Este cenário perdurou até o TRT14 publicar a Resolução Administrativa N. 9 de 28 de fevereiro de 2023 (Brasil, 2023), disciplinando as determinações da Resolução CNJ n. 481 (Brasil, 2022), que determinou que o trabalho presencial deveria voltar a ser regra no que se refere à modalidade de trabalho, facultando aos servidores em trabalho presencial poderem trabalhar até dois dias de forma remota por semana e no mínimo 3 dias presenciais, e limitando o teletrabalho a 30% dos servidores de cada Unidade do Tribunal. Diante disso, o quadro atual de servidores é

composto por duas modalidades: a modalidade de teletrabalho, com requisitos e procedimentos específicos e normatizados em resolução própria; e a modalidade presencial.

2.2.1 Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho

O principal motivo para se pesquisar o bem-estar dos teletrabalhadores se deve ao fato de que assim se pode antever os riscos laborais a que eles estão submetidos, além de também conhecer os benefícios que tem efeito protetor para a integridade física e mental dos trabalhadores, preservando no médio e longo prazo a sua capacidade produtiva (Oliveira e Pantoja, 2020).

Nesta mesma linha, Gubman (1998) ressalta que o capital humano é indispensável para o sucesso das organizações, constituindo-se enquanto vantagem competitiva e, a partir desta constatação, torna-se essencial à organização ter um olhar mais detido sobre a experiência do trabalhador, as emoções que ele sente ao realizar suas atividades, a forma como vê a sua prática profissional, o relacionamento que estabelece com os gestores, seus níveis de engajamento e de estresse (Brief e Weiss, 2002).

No quadro 2 estão relacionadas as principais vantagens do teletrabalho:

Quadro 2 - Vantagens do teletrabalho

Vantagens	Descrição
Aumento da produtividade	A produtividade aumenta devido ao fato de não ter distrações comuns do ambiente de trabalho presencial (Chiaretto, Cabral e Resende, 2018).
Controle do tempo	Por estar em um ambiente físico sobre o qual tem maior controle, e também pelo distanciamento físico do gestor, o trabalhador tem maior liberdade para controlar o seu tempo de trabalho. Seja quanto às interrupções que deseja fazer, seja quanto à duração total da sua jornada de trabalho (Silva, 2015).
Evita o deslocamento	Principalmente nas grandes cidades, o trânsito pode ser um fator gerador de estresse, e é evitado quando se trabalha a distância Hau e Todescat (2018).
Gerenciamento da própria rotina	A rotina de trabalho como um todo pode ser gerenciada pelo próprio trabalhador, visto que o distanciamento do espaço físico da sua repartição de trabalho permite maior autonomia ao trabalhador Guerra et al. (2020).

Vantagens	Descrição
Melhora do clima organizacional	O bem-estar gerado pelo teletrabalho melhora as relações na organização de forma geral, refletindo em seu clima organizacional Chiaretto, Cabral e Resende (2018).
Redução da rotatividade	A possibilidade de trabalhar a distância é considerada um benefício pelo trabalhador, que considera este fator ao cogitar a possibilidade de se desligar da empresa ou organização em que trabalha (Haubrich e Froehlich, 2020).
Redução do absenteísmo	O trabalhador satisfeito tende a ter menos afastamentos do trabalho, em especial, quando reduz a incidência de afastamentos por motivo de saúde (Haubrich e Froehlich, 2020).
Proximidade da família	Trabalhar mais próximo da família gera maior satisfação, por poder conciliar a dedicação necessária ao trabalho com a possibilidade de passar maior tempo com a família (Pereira et al., 2021).
Maior concentração e foco	Estar em um ambiente isolado e controlado pelo trabalhador, aumenta sua concentração e foco nas tarefas (Filardi, Castro e Zanini, 2020).
Flexibilidade de horários	O teletrabalho possibilita a adequação dos horários do trabalho às demandas gerais da vida do trabalhador, sem comprometer a realização de ambos (Hau e Todescat, 2018).
Flexibilidade de moradia	Por não precisar trabalhar presencialmente, o trabalhador pode desempenhar suas atividades sem restrição geográfica, desde que tenha as condições necessárias ao exercício de suas funções (Filardi, Castro e Zanini, 2020).

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A expansão do teletrabalho, tanto na iniciativa privada quanto serviço público, tem trazido inúmeras questões acerca de sua implementação, além dos riscos possíveis, no longo prazo, existem os benefícios que até então eram ignorados, atinentes à produtividade, vinculação aos colegas e à organização, motivação, controle do tempo, organização da rotina e até o preconceito em relação a quem trabalha remotamente (Silva, 2015).

Quando a experiência de teletrabalho é satisfatória, como apontam Chiaretto, Cabral e Resende (2018), geram bem-estar, motivação, redução de estresse e melhoram as relações no trabalho, influenciando positivamente em fatores como produtividade, clima organizacional, redução da rotatividade e do absenteísmo de funcionários das organizações, constituindo-se, desta forma, enquanto uma vantagem competitiva perante os concorrentes do mercado, ou no alcance dos objetivos organizacionais, no caso dos órgãos públicos.

Filardi, Castro e Zanini (2020) relacionam em sua pesquisa diversos benefícios do teletrabalho para a qualidade de vida dos trabalhadores, como uma maior autonomia para organizar as tarefas, maior proximidade da família durante a rotina de trabalho, redução do estresse relacionado ao deslocamento para o trabalho, melhora da concentração decorrente de trabalhar fisicamente sozinho e flexibilidade de horários.

Além dos ganhos que as organizações têm tido com a implementação do teletrabalho, como a redução de custos com a manutenção de unidade presenciais e o aumento da produtividade dos colaboradores, Guerra et al. (2020) apontam que um dos maiores motivadores da escolha pelo teletrabalho é a intenção do trabalhador ter mais autonomia, adequação da rotina de trabalho a outros afazeres pessoais e o autogerenciamento da jornada de trabalho. Esta visão coaduna com a de Hau e Todescat (2018), que verificam uma maior busca pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional, em especial, por meio de uma maior flexibilidade de horários, de tarefas e de local de trabalho.

O distanciamento geográfico entre gestor e equipe pode gerar insegurança nas empresas, e para enfrentar esta questão, Leite e Lemos (2021) ressaltam a importância de se planejar e acompanhar o andamento do teletrabalho em uma organização, tendo em mente que as responsabilidades são compartilhadas por todos os envolvidos - gestores, de todos os níveis, e trabalhadores. Em havendo este acompanhamento de forma efetiva, pode-se chegar a resultados positivos, como a redução do absenteísmo e da rotatividade (Haubrich e Froehlich, 2020).

Ainda sobre o acompanhamento do teletrabalho, Giglio, Galegale e Azevedo (2018) indicam a necessidade deste ser efetivamente realizado, mas também apontam que o trabalhador deve apresentar habilidades que possibilitem a mitigação dos riscos do teletrabalho, bem como potencialização dos benefícios, quais sejam: habilidades de organização, comunicação e automotivação. Alguns benefícios em específico podem requerer um tempo maior para serem percebidos, o que indica que mesmo não tendo estas competências antes de iniciar o teletrabalho, é possível desenvolvê-las a partir da experiência (Aderaldo, Aderaldo e Lima, 2017).

No quadro 3 estão relacionadas as principais desvantagens do teletrabalho.

Quadro 3 - Desvantagens do teletrabalho

Desvantagens	Descrição
Preconceito	Colegas e familiares podem atribuir falta de seriedade ou compromisso ao teletrabalho (Leite e Lemos, 2021).
Falta de suporte	O distanciamento da equipe de trabalho pode dificultar a realização de atividades mais complexas ou dificultar acesso ao auxílio relativo ao uso das ferramentas tecnológicas (Taschetto e Froehlich, 2019).
Distanciamento da equipe	A diminuição do convívio contínuo com os colegas fragiliza vínculos que servem tanto para o desempenho das funções quanto para a sensação de pertencimento ao grupo e à organização (Haubrich e Froehlich, 2020).
Individualização excessiva das tarefas	O fato de estar distante do local em que sua organização funciona, e a eventual dificuldade de comunicação com a equipe de trabalho, pode tornar o desempenho das tarefas excessivamente individualizado (Haubrich e Froehlich, 2020).
Isolamento	O teletrabalho pode gerar isolamento por parte do trabalhador, se o distanciamento não for compensado por outras medidas organizacionais (Pereira et al., 2021).
Sobrecarga de trabalho	Algumas organizações exigem maior produtividade do teletrabalhador em relação ao trabalhador presencial (Maia, Müller e Bernardo, 2000).
Excesso de carga horária de trabalho	Tendo que apresentar produtividade maior, ou mesmo por estar suscetível a demandas da vida pessoal, o teletrabalhador pode trabalhar durante uma carga horário maior que a exigida para os trabalhadores presenciais (Lemos, Barbosa e Monzato, 2020).
Distrações do ambiente doméstico	O ambiente doméstico também oferece distrações que podem prejudicar a concentração e a produtividade do trabalhador (Lemos, Barbosa e Monzato, 2020).
Enfraquecimento do vínculo com a organização	Trabalhar fora da organização distancia o trabalhador da rotina presencial da organização, das experiências que se estabelecem no convívio presencial, o que indiretamente pode enfraquecer seu vínculo com a organização (Rocha e Amador, 2018).

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A despeito do aumento do número de trabalhadores que decidem migrar para o teletrabalho, Taschetto e Froehlich (2019) advertem sobre o preconceito que existe em relação a essa modalidade, por parte de gestores ou familiares, que se manifesta por meio da dúvida em relação à seriedade e ao comprometimento do teletrabalhador em relação ao seu trabalho. As autoras ainda citam um risco adicional do teletrabalho, que é a dificuldade de resolver problemas operacionais e lidar com certas demandas de trabalho, decorrente do distanciamento físico da sua equipe e da sua repartição física de trabalho.

Acerca do distanciamento do teletrabalhador, Haubrich e Froehlich (2020) também sinalizam sobre os riscos da individualização excessiva do trabalho, que pode comprometer o trabalho em equipe, o senso de pertencimento e aumentar o sentimento de isolamento, que é prejudicial tanto para a produtividade do trabalhador quanto para o seu bem-estar.

Lemos, Barbosa e Monzato (2020) enfatizam o risco de excesso de horas trabalhadas em casa, pela dificuldade de estabelecer um horário de encerramento do trabalho, e o aumento da carga de trabalho doméstica, em especial para as mulheres, que por um fenômeno cultural ainda são mais cobradas para cumprirem estas tarefas.

Sobre o equilíbrio entre demandas familiares e profissionais, Filardi, Castro e Zanini (2020) enfatizam a dificuldade de gerenciar esses fatores, sendo o desafio mais relatado pelos trabalhadores, ao menos no início de sua experiência no teletrabalho, seja pela falta de concentração por estar em um ambiente não originalmente dedicado ao trabalho, seja pelo excesso de distrações e interrupções por familiares.

Um outro risco relatado em pesquisas seria a perda de vínculo com a organização, a desatualização em relação às mudanças internas e a sensação de não fazer parte de sua equipe, como mostram Rocha e Amador (2018), sendo essencial o acompanhamento próximo por gestores para evitar os prejuízos que isso poderia trazer para o trabalhador e para a organização.

Maia, Müller e Bernardo (2020) direcionam sua análise para o aspecto da saúde mental do teletrabalhador ao apontarem o risco do desenvolvimento de quadros de ansiedade e estresse, decorrentes do excesso de tarefas e de horas trabalhadas, da diminuição de vínculos sociais solidários no trabalho e da dificuldade de conciliar vida profissional e pessoal. Esses fatores poderiam comprometer, no médio ou longo prazo, a capacidade laboral do teletrabalhador.

Ainda acerca da saúde dos teletrabalhadores, Silva (2018) argumenta que a flexibilização dos vínculos sociais e de rotina de trabalho podem alterar a experiência com o tempo, o espaço e o trabalho, e que isso pode dificultar a criação de estratégias coletivas para lidar com as demandas do trabalho, tornando o trabalhador vulnerável ao adoecimento físico e mental.

Na visão de Nogueira Filho et al. (2020), o teletrabalho exige, por parte do trabalhador, maior responsabilidade em se organizar na rotina e em zelar pelo seu espaço físico de trabalho, além de ser capaz de lidar a ausência de contatos sociais, que pode tornar o trabalho maçante e repetitivo. O isolamento de sua equipe ainda poderia dificultar o crescimento do profissional em sua organização, visto que participaria menos da rotina presencial, dificultando o reconhecimento do seu trabalho (Pereira et al., 2021).

O teletrabalho pode gerar oportunidades de crescimento para a organização e satisfação para o trabalhador, no entanto, sem o entendimento acerca dos riscos também presentes, pode-se comprometer todo o potencial desta experiência (Giacomello et al., 2022). Baixos níveis de bem-estar no trabalho podem ocasionar mais afastamentos por motivo de saúde, redução da produtividade, prejudicar as relações interpessoais nas equipes, desmotivar o trabalhador e gerar emoções que impedem a identificação do trabalhador com a organização em que trabalha (Veiga e Neto, 2023).

Acerca da análise das vantagens e desvantagens, Oliveira et al. (2018) afirma que as temáticas relacionadas à saúde, qualidade de vida e bem-estar são relevantes e se justificam pelo fato de influenciarem em fatores como adaptação a rotinas de trabalho, aumento da produtividade e redução do absenteísmo.

Borges-Andrade e Pagotto (2010) esclarecem que os estudos sobre a motivação, a satisfação, comprometimento, liderança, tomada de decisão, entre outros fenômenos que ocorrem nas organizações, são essenciais para explicar os comportamentos individuais e grupais, entender o impacto do contexto de trabalho e possibilitar a elaboração de estratégias e políticas que intervenham sobre este cenário, visando a aprimorar o funcionamento das organizações e qualificando a atividade do trabalhador (Quadros e Trevisan, 2002).

2.3 O Bem-Estar e suas Concepções

O bem-estar enquanto experiência humana está associado à vivências de felicidade e prazer, tendo sido abordado originalmente de forma subjetiva nas antigas tradições filosóficas, e apenas com o avanço do campo da ciência que passou a ser estudado por métodos objetivos e criteriosos (Siqueira e Padovam, 2008). A relevância do bem-estar pode ser entendida a partir da compreensão de que ele, assim como outras vivências e processos que ocorrem em uma organização, se caracteriza como um fenômeno em si, passível de estudo e mensuração, e não como um fator acessório ou pano de fundo do ambiente organizacional (Siqueira, 2008).

O ambiente de forte competição a que as organizações contemporâneas estão submetidas, conforme apontam Agapito, Polizzi Filho e Siqueira (2015), exige a implementação de políticas e práticas de desenvolvimento profissional com vistas a preparar os trabalhadores para ocuparem funções relevantes em suas organizações. Nessa mesma linha, e convergindo com os estudos sobre o teletrabalho, Miyazaki e Videira (2020) afirmam que estudar a experiência do trabalhador possibilita ao pesquisador identificar contextos ou processos que tem o poder de influenciar positiva ou negativamente em diversos fatores, como as relações interpessoais no trabalho, o desempenho laboral e o absenteísmo.

Dentro do contexto organizacional, o comportamento humano no trabalho pode ser enfatizado tanto pelos aspectos positivos, promovendo a excelência nos resultados e bem-estar dos colaboradores, quanto pelos negativos, por meio das vulnerabilidades e problemas a serem superados (Rodríguez-Carvajal et al., 2010). No entanto, Marujo et al. (2007) apontam que, ao identificar fatores que podem gerar efeitos negativos nos trabalhadores ou nos resultados da organização, deve-se ir além da realização de meros ajustes ou correções, e que é mais efetivo implementar políticas e práticas de desenvolvimento de pessoas que tenham o objetivo de gerar mais bem-estar, e por consequência, mais resultados para a organização.

Essa prática tem se tornado mais frequente nas organizações, como indicam Agapito, Polizzi Filho e Siqueira (2015), inclusive pelo fato de que os trabalhadores também têm considerado a existência de políticas e programas focados no suporte e bem-estar dos trabalhadores, por exemplo, quando se candidatam a uma vaga ou quando ponderam sobre o custo-benefício de sair ou permanecer em uma organização. Fatores como jornadas e modalidades de trabalho flexíveis, maior autonomia, carga de trabalho, carga horária de trabalho, entre outros possíveis

benefícios, são exemplos de fatores valorizados pelas organizações e pelos trabalhadores no que tange ao bem-estar no trabalho (Pessano, 2020).

Existem duas concepções de bem-estar que estão na base do conceito contemporâneo de bem-estar, e cada uma dessas visões têm influências filosóficas específicas, como diferenciam Ryan e Deci (2001): uma denominada hedônica e outra, eudaimônica. A concepção hedônica do bem-estar enfatiza o aspecto subjetivo, entendendo que a experiência humana será melhor quanto mais emoções positivas e prazer for capaz de gerar, enquanto a concepção eudaimônica, que enfatiza o aspecto psicológico, remete à filosofia aristotélica, ao abordar o bem-estar gerado pelo senso de realização dos potenciais do ser humano, como o raciocínio e o senso crítico.

2.3.1 Concepção hedônica e o bem-estar subjetivo (BES)

A concepção do BES é calcada basicamente na interpretação que o ser humano faz sobre a qualidade das suas experiências e a frequência com que vivencia emoções positivas ou negativas, de forma que um nível considerado ideal de BES seria caracterizado pela maior frequência de experiências avaliadas como positivas e menor frequência das negativas (Sant'anna, Paschoal e Gosendo, 2012). O bem-estar a partir desta concepção, continuam as autoras, tem como objetivo diagnosticar os níveis de bem-estar alcançados nas experiências dos indivíduos a partir da frequência e intensidade das emoções, e não tanto em comparar bem-estar com o mal-estar, ou com comportamentos desadaptativos ou patológicos do ser humano.

Na mensuração do BES dos indivíduos são analisados fatores que influenciam no bem-estar humano para além dos aspectos objetivos dos contextos em que os indivíduos estão inseridos, compreendendo a dimensão subjetiva e avaliativa da experiência humana (Soares, Gutierrez e Resende, 2020), e a mediação cognitiva e avaliativa das experiências humanas se dá por meio das emoções, valores, experiências passadas e expectativas sobre o futuro dos sujeitos.

Inicialmente o BES era compreendido a partir da relação entre características pessoais ou demográficas com a felicidade ou satisfação com a vida, e apenas no fim do século XX que os estudos passaram a focar nos processos ou fatores que possibilitam a experiência emocional positiva, e na sua capacidade de sustentá-la ao longo do tempo (Siqueira e Padovam, 2008).

A concepção hedônica do BES se faz presente pelo caráter central do aspecto emocional diferenciados em duas dimensões – positiva e negativa – que, apesar de presentes na experiência humana, de acordo com Bradburn (1969), são vivenciadas de forma relativamente independente uma da outra, e não em uma gradação de afetos que vá de um extremo positivo ao extremo negativo.

Watson, Clark e Tellegen (1988) caracterizaram a experiência dos afetos positivos como um engajamento positivo, que em níveis altos indicariam motivação, concentração e prazer, e, em níveis baixos, desânimo ou lentidão. Por sua vez, os afetos negativos seriam caracterizados como um engajamento negativo, que em níveis altos indicariam raiva, culpa ou nervosismo, e, em níveis baixos, serenidade e tranquilidade. Dentro desta perspectiva, Siqueira, Barbosa e Alves (1999) criaram a Escala de Ânimo Positivo e Negativo (EAPN), que mede os afetos positivos e negativos dos respondentes.

Com o avanço dos estudos de BES, Santana e Gondim (2016) apontam que foi introduzido no modelo o aspecto cognitivo ou avaliativo, por meio do julgamento de satisfação ou insatisfação com a vida, e que podem apresentar respostas relativamente independentes em relação ao componente emocional do modelo. Albuquerque e Tróccoli (2004) desenvolveram a Escala de Bem-Estar Subjetivo, que considera ambos os aspectos, emocional e cognitivo, por meio da presença ou ausência da satisfação com a vida, mas não ainda a satisfação em áreas específicas da vida.

A dimensão de satisfação com a vida do BES tem suas raízes nos estudos de qualidade de vida, que consideram diversos fatores objetivos em seus critérios condicionantes, como renda, relações interpessoais, condições de moradia, lazer, entre outros (Siqueira e Coleta, 1989). No modelo de BES, a satisfação com a vida representaria uma dimensão subjetiva dos fatores objetivos originais dos estudos de qualidade de vida e, por isso, é esperado que as pessoas apresentem percepções diferentes entre si, mesmo em contexto similares (Santana e Gondim, 2016).

No quadro 4 estão discriminadas as dimensões do BES, com suas caracterizações e uma breve descrição de seus elementos.

Quadro 4 - Dimensões do Bem-estar subjetivo

Dimensão	Caracterização	Descrição
Emocional ou afetiva	Afetos Positivos	Afetos prazerosos que regulam o nível de engajamento positivo do sujeito em relação às suas atividades, como concentração e motivação.
	Afetos Negativos	Afetos desprazerosos que regulam o engajamento negativo do indivíduo com as suas atividades, como raiva e culpa.
Cognitiva ou avaliativa	Satisfação com a vida	Avaliação que o indivíduo faz sobre as suas experiências de vida e sobre como se sente em relação.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Santana e Gondim (2016).

Segundo Siqueira e Padovam (2008), a composição final da BES foi alcançada a partir de década de 1980, quando diversos pesquisadores conseguiram diferenciar e conciliar no mesmo modelo de bem-estar, os componentes emocional e cognitivo, demonstrando, inclusive, como níveis altos de satisfação com a vida poderiam coexistir com baixos níveis de afeto positivo e/ou altos níveis de afetos negativos.

Segundo as autoras, este cenário abriu a possibilidade de se desenvolver instrumentos de medida específicos para cada componente e analisar as relações estabelecidas entre eles, os estudos de Neugarten, Havighurst e Tobin (1961), que desenvolveram um instrumento de medida em duas versões: em uma, continha frases que faziam referência à vida dos sujeitos participantes, que deveriam responder de forma afirmativa ou negativa; em outra eram apresentadas questões acerca da vida que deveriam ser respondidas de forma aberta.

No Brasil, Siqueira, Gomide e Freire (1996) desenvolveram a Escala de Satisfação Geral com a Vida, que também estava dentro do campo de estudos do BES, permitindo uma avaliação global da satisfação com a vida. Esta escala apresenta frases referentes a diversos aspectos da vida, como nível de formação, relacionamentos interpessoais, percepção da própria imagem, entre outros, e o avaliado responde o quanto está satisfeito em um intervalo de cinco pontos.

2.3.2 A concepção eudaimônica e o bem-estar psicológico (BEP)

Na visão de Siqueira e Padovam (2008), os estudos sobre o BEP se contrapuseram aos estudos iniciais de BES, tendo como característica uma maior ênfase no funcionamento positivo do ser humano, e não tanto entre a reação emocional dos indivíduos, como ocorre no BES. As autoras afirmam que o BEP está embasado em noções sobre o desenvolvimento humano e nas estratégias de enfrentamento, influenciado por teóricos humanistas do século XX.

Santana e Gondim (2016) afirmam que o BEP está relacionado a variadas capacidades humanas positivas, como à capacidade de se adequar a diversos contextos, autoestima, desenvolvimento de habilidades sociais, regulação emocional, enfrentamento de situações estressantes, percepção de significado na vida, entre outros.

O modelo de BEP mais reconhecido na área foi proposto por Ryff e Keyes (1995), composto por seis elementos ou componentes: auto-aceitação, relacionamento positivo com outras pessoas, autonomia, domínio do ambiente, propósito de vida e crescimento pessoal. Todos os elementos tenderiam a apresentar níveis diferenciados de acordo com o contexto da experiência humana e com a forma dos indivíduos lidarem com esses contextos.

No quadro 5 estão detalhados cada componente deste modelo.

Quadro 5 - Componentes do BEP

Componentes	Descrição
Auto-aceitação	Indica o nível de maturidade psicológica e de autoconhecimento do sujeito. Em níveis altos, esse domínio se torna central no funcionamento psicológico.
Relacionamento positivo com outras pessoas	Capacidade de criar e manter bons vínculos interpessoais, tendo empatia ou se identificando com o outro.
Autonomia	Referencial interno de avaliação de si próprio e do mundo, que gera resistência a influências excessivas do ambiente externo sobre o sujeito.
Domínio do ambiente	Habilidade de intervir sobre o meio circundante, criando condições favoráveis aos objetivos do sujeito por meio do controle de variáveis e fatores ambientais.
Propósito de vida	Significado duradouro que o sujeito atribui à própria vida, que resiste aos novos acontecimentos e ao passar do tempo.

Componentes	Descrição
Crescimento pessoal	Disposição para vivenciar novas experiências, aprimorando-se ao passo em que supera desafios impostos pelas fases da vida.

Fonte: Adaptado de Ryff e Keyes (1995).

Apesar de se constituírem enquanto identidades e conceitos diferenciados entre si, os estudos do BEP e do BES tem enriquecido as pesquisas da área, principalmente com a inclusão de conceitos oriundos das ciências psicológicas, que focam no aspecto positivo da experiência dos indivíduos, compreendendo os fatores antecedentes e consequentes do bem-estar (Siqueira e Padovam, 2008). Segundo as autoras, os estudos de Diener, Scollon e Lucas (2003) sobre o BES contribuíram para o conceito de bem-estar no trabalho a partir da sua organização em duas grandes dimensões com seus componentes específicos: dimensão das emoções, que podem ser positivas e negativas; dimensão das cognições, compostas pelas avaliações de satisfação de experiências em certas áreas da vida ou de forma geral em relação. Os estudos do BEP foram importantes por trazerem a ideia dos condicionantes e consequentes do bem-estar.

Na seção seguinte será trabalhada a transição dos estudos do bem-estar em sentido amplo para os estudos de bem-estar no trabalho, campo este que representa em si uma contribuição, haja vista buscar relacionar as concepções de BES e de BEP em um novo modelo.

2.4 Bem-estar no trabalho (BET)

O construto do BET, por ser originalmente subjetivo, dificultou a sua mensuração, de forma que os estudos iniciais apenas relacionavam este construto ao conceito de estresse laboral e ao adoecimento físico e mental causado pelo trabalho, sem, contudo, construírem um conceito propriamente relacionado ao BET (Siqueira e Padovam, 2008).

O foco negativo das pesquisas sobre o BET ou, em outras palavras, a percepção sobre a falta de bem-estar, segundo as autoras, foi o primeiro fator impulsionador dos estudos na área devido às experiências e pesquisas no âmbito laboral existentes até então, e apenas em um segundo momento que o foco se

direcionou para a capacidade que o trabalho tem de promover bem-estar, realização e desenvolvimento profissional.

Uma questão ainda presente sobre o BET é a inexistência de consenso quanto a sua definição, que pode ser explicada por dois fatores: a predominância de pesquisas empíricas na área, que se interessam mais pela relação entre fatores concretos do ambiente laboral – e suas consequências para o bem-estar –, do que propriamente pelo aspecto teórico-conceitual do construto; e a interdisciplinaridade dos estudos das ciências organizacionais, visto que as concepções de diversas áreas de conhecimento e os diferentes aspectos enfocados, podem tornar o consenso um objetivo mais difícil de ser alcançado (Santos e Ceballos, 2013).

No quadro 6, estão relacionadas as três definições mais reconhecidas nos estudos de BET.

Quadro 6 - Definições do BET

Autores	Definições
Paschoal e Tamayo, 2008	“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” (p. XX).
Dessen e Paz, 2010	Fenômeno que representa a capacidade do trabalho de promover a satisfação das necessidades e realizações de desejo dos trabalhadores.
Siqueira e Padovam, 2008	BET é compreendido a partir dos seus três componentes: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Cada componente pode ser compreendido como formas específicas de vínculo, os dois primeiros com o trabalho e o último com a organização.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Tanto a perspectiva hedônica como eudaimônica, abordadas anteriormente neste trabalho, que estão relacionadas, respectivamente, aos conceitos de bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico, são as duas principais fontes conceituais do que veio a se tornar o BET, influenciando, desta forma, também em sua conceituação (Siqueira e Padovam, 2008).

Paschoal e Tamayo (2008) propõem uma definição de BET que possa conciliar as duas abordagens, visto que ao realizar sua atividade profissional e vivenciar experiências no ambiente de trabalho, os trabalhadores respondem de forma

complexa e singular a cada situação, e os afetos, positivos e negativos, apresentam-se concomitantemente ao senso de realização pessoal.

Na proposta de Dessen e Paz (2010), o BET se caracteriza pela capacidade que o trabalho tem de promover a realização das necessidades e desejos do trabalhador, considerando a relação de troca que este estabelece com a organização, oferecendo sua capacidade de trabalho para ajudar no alcance dos objetivos organizacionais. São considerados alguns indicadores centrais para se compreender a dinâmica desta experiência: valorização do trabalho; reconhecimento pessoal; autonomia; expectativa de crescimento; suporte ambiental; recursos financeiros; e orgulho.

A proposta de Siqueira e Padovam (2008) entende que o BET possui três componentes, que representam a sua definição em si, que representam os tipos de vínculos que o trabalhador estabelece, de forma que só é possível compreender o bem-estar no trabalho a partir de seus três aspectos, quais sejam: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

Na visão das autoras, o modelo proposto é referenciado aos estudos de BES, de Diener, Scollon e Lucas (2003), acrescido de novos entendimentos relacionados ao seu foco no funcionamento positivo, a compreensão dos antecedentes e consequentes do BET, e na compreensão de que o bem-estar se faz representar por vínculos que o trabalhador estabelece.

A definição proposta por Siqueira e Padovam (2008) apresenta o BET a partir de um modelo multidimensional aplicado ao contexto de trabalho, que considera os antecedentes e consequentes do BET e os fatores emocionais e cognitivos dos indivíduos, por meio da junção de três componentes em sua conceituação: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo.



Fonte: Siqueira (2009).

Os construtos da satisfação, envolvimento e comprometimento podem ser compreendidos, a partir de Siqueira e Gomides Jr. (2004), respectivamente, como uma vinculação positiva com o trabalho em si, no caso dos dois primeiros, e como uma vinculação positiva com a organização, no caso do último. Estes conceitos inicialmente eram estudados de forma independente, porém, para que pudessem compor o conceito de BET, suas definições foram adaptadas a partir da visão de novos estudos, como se verifica no quadro 7:

Quadro 7 - Definições iniciais e atuais dos componentes do BET

COMPONENTES DO BET	DEFINIÇÕES	
	AUTORES SEMINAIS	NOVAS CONTRIBUIÇÕES
Satisfação no Trabalho	Emoções positivas decorrentes da experiência de trabalho (Locke, 1976).	A satisfação no trabalho engloba a caracterização positiva em cinco aspectos específicos e diferenciados: relação com as chefias; relação com os colegas de trabalho; retribuição financeira; oportunidades de ascensão profissional; e satisfações com as tarefas realizadas (Siqueira e Gomide Jr., 2004).
Envolvimento com o Trabalho	Capacidade do desempenho laboral afetar a auto-estima do trabalhador (Lodahl e Kejner, 1965).	Experiência de absorção, que gera prazer e empenho no alcance dos objetivos, que ocorre quando há metas, feedback do desempenho e exigência de altas habilidades (Csikszentmihalyi, 1999).
Comprometimento	Identificação do trabalhador	Reconhecimento dos efeitos

COMPONENTES DO BET	DEFINIÇÕES	
	AUTORES SEMINAIS	NOVAS CONTRIBUIÇÕES
Organizacional Afetivo	com a organização e seus objetivos (Mowday, Steers e Porter, 1979).	positivos, para o trabalhador, do estar vinculado à organização (Borges-Andrade, 1994).

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Abordando os mesmos conceitos, por meio de uma concepção complementar, Souza, Siqueira e Martins (2015) definem essas dimensões, respectivamente, como: a experiência de prazer e sentimentos positivos associados ao trabalho; relação estabelecida por meio da qual o humor do trabalhador pode ser influenciado pelos resultados obtidos; e identificação com a organização e seus objetivos.

2.4.1 Satisfação no trabalho

O tema da satisfação no trabalho, segundo Martinez (2002), foi amplamente abordado por pesquisadores da Psicologia Organizacional no século XX, encontrando-se em estreita associação com a temática da motivação no trabalho, sendo inclusive um fator citado por teorias motivacionais como efeito direto ou indireto de certas condições benéficas do contexto organizacional.

De acordo com Traldi e Demo (2012), pesquisas sobre a satisfação no trabalho a relacionam com menor rotatividade e absenteísmo, maior produtividade, melhora no desempenho, comportamento de cidadania organizacional, eficácia organizacional, qualidade das relações estabelecidas no trabalho e maior identificação com a organização. Os autores complementam que a satisfação é sensível a diversos fatores do contexto de trabalho como a qualidade da relação com as chefias, com colegas de equipe, salário, oportunidades de crescimento profissional, entre outros.

Não há consenso quanto à definição do construto satisfação no trabalho, e sobre isso, Marinho (1988) afirma que se deve considerar o aspecto disposicional, que poderia explicar o porquê de certos indivíduos apresentarem satisfação em contextos em que outros não o teriam, e vice-versa. Já Weiss (2002) ressalta a existência do componente avaliativo dentro do conceito de satisfação, que seria responsável pela

avaliação que o indivíduo faz sobre certa situação, a partir de sua experiência emocional.

Em sua pesquisa acerca da satisfação no trabalho, Traldi e Demo (2012) propõe uma definição integrativa do referido construto, caracterizando-o como um elo afetivo que se estabelece com a organização posteriormente à avaliação cognitiva sobre o benefício ou não das relações de troca estabelecida, ou seja, a existência da satisfação está condicionada a uma avaliação prévia positiva dos contextos de trabalho, e estará reduzida ou ausente em um cenário de avaliação negativa, constituindo-se, assim, enquanto uma variável atitudinal.

Na caracterização de satisfação no trabalho utilizada por Siqueira e Padovam (2008), e que é evidenciada na estrutura da Escala de Satisfação no Trabalho, existem 5 (cinco) dimensões que a compõem: satisfação com os colegas, com as promoções, com o salário, com a natureza do trabalho e com a chefia.

Quadro 8 - Definições das dimensões da satisfação no trabalho

DIMENSÕES DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO	DEFINIÇÕES
Satisfação com os colegas	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho
Satisfação com as promoções	Contentamento com o número de vezes que recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção
Satisfação com o salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.
Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.

Fonte: Siqueira (2008).

Como disposto no quadro 8: a satisfação com os colegas está relacionada à colaboração, amizade e confiança entre colegas; a satisfação com as promoções se refere à oportunidade de crescimento e critérios de promoção; a satisfação com o salário relaciona-se com a retribuição financeira do trabalho considerando o esforço e

a capacidade profissional; a satisfação com a natureza do trabalho está relacionado às características da tarefa e a sua possibilidade de criar adesão por parte do trabalhador; e a satisfação com a chefia refere-se à capacidade profissional do líder e à qualidade da relação que ele estabelece.

As relações interpessoais no trabalho, tanto entre colegas quanto entre líderes e subordinados, são o meio pelo qual se pode efetivamente produzir os resultados almejados pela organização, estabelecendo vínculos de parceria e apoio mútuos por meio das habilidades relacionais que os indivíduos têm ou desenvolvem ao longo de sua experiência nas organizações (Sadir e Lipp, 2013). Os autores acrescentam que a disposição para o trabalho em equipe, a assertividade e a capacidade de gerenciar emoções são algumas das habilidades profissionais essenciais no ambiente laboral, e tem um duplo efeito, pois são a pré-condição tanto para a motivação no trabalho e alcance das metas quanto para a criação de vínculos sociais positivos.

Nesta mesma linha, entende-se que o papel da liderança é crucial para o aprimoramento das relações interpessoais nas equipes, já que o líder norteia o trabalho, indicando o caminho e direcionando os esforços de cada trabalhador em direção aos objetivos organizacionais previamente estabelecidos (El-Kouba et al., 2009). Ainda com os autores, eles complementam que, à medida que os objetivos organizacionais são atingidos, os objetivos pessoais também o são, a partir do entendimento de que se cria um vínculo do trabalhador com a organização, que também passa pelo papel intermediário da chefia, e suas habilidades em lidar com conflitos e emoções no ambiente de trabalho.

As dimensões da satisfação relacionadas ao salário e às promoções têm sua importância no fato de estabelecerem um valor de retribuição financeira pela capacidade, desempenho e resultados no trabalho, e retribuição social manifestada pelo reconhecimento profissional que está implícito na existência de oportunidades de crescimento profissional na organização (Sant'anna, Paschoal e Gosendo, 2012).

Outro fator relacionado a estes aspectos é a valorização da capacidade do trabalhador compartilhar novas ideias e soluções para os problemas organizacionais, fazendo com que a retribuição financeira e as oportunidades de promoções possam ser entendidas como recompensa, mas também estimulem os trabalhadores a permanecerem na organização, contribuindo ainda mais para o alcance dos objetivos organizacionais (Paschoal, Torres e Porto, 2010).

A satisfação com a natureza do trabalho está relacionada na visão de Siqueira e Padovam (2008) com o interesse gerado pela tarefa, sua variedade e a capacidade de absorver ou motivar o trabalhador. Estes atributos do trabalho estão relacionados ao significado que a tarefa tem para o trabalhador e a autonomia concedida no seu cumprimento, que gera como resultado uma maior motivação e disposição a se comprometer com os objetivos da organização (Callefi, 2022). As tarefas a serem cumpridas pelo trabalhador exercem sobre ele efeito de realização e estímulo ao desenvolvimento profissional, pois faz o trabalhador se sentir útil e produtivo ao utilizar as habilidades que tem, e o mobiliza para adquirir novos conhecimentos (Souza e Beuren, 2018).

2.4.2 Envolvimento com o trabalho

O envolvimento no trabalho é definido por Lodahl e Kejner (1965), como uma variável da relação do trabalhador com a organização, caracterizada pela intensidade por meio da qual o indivíduo se envolve concretamente com o trabalho, gerando efeitos na sua autoestima a depender do resultado encontrado. Rocha, Silva e Cereta (2016) entendem que o envolvimento com o trabalho diz respeito ao caráter central que o trabalho pode ter na vida de um trabalhador, sendo importante na constituição de sua autoimagem e na sua identidade social, sendo por isso decisivo para o equilíbrio de sua personalidade.

O envolvimento caracteriza uma atitude de entrega para com o trabalho, na qual o trabalhador prioriza-o e o coloca em uma posição central de sua vida, extraíndo uma profunda experiência de satisfação quando se engaja na resolução de desafios complexos (Rocha, Silva e Cereta, 2016). A real dimensão que o envolvimento pode ter na vida do trabalhador pode ser compreendida a partir dos atributos vigor, dedicação e absorção, respectivamente definidos enquanto: elevado nível de energia, resistência e persistência no exercício das atribuições; entusiasmo, inspiração e orgulho em realizar o trabalho; e imersão e engajamento profundo com o trabalho (Rui et al., 2010).

Siqueira e Gomide Jr. (2004) contribuem com a conceituação do referido construto, ressaltando que o trabalhador envolvido com o seu trabalho, necessitaria vivenciar três aspectos no contexto laboral: acreditar que possui certa autonomia em suas escolhas; possuir um senso de capacidade a partir de suas competências; e

reconhecer o trabalho com um caminho para seu desenvolvimento pessoal e profissional.

O resultado esperado a partir do envolvimento, e decisivo para as organizações, a partir da análise de Louis (1980), é a validação e internalização de valores da organização, o empenho em aprender novos conhecimentos e as expectativas advindas da identificação com o seu trabalho.

2.4.3 Comprometimento Organizacional Afetivo

Meyer e Allen (1991) definiram o conceito de comprometimento organizacional como sendo a identificação ou ligação que o colaborador desenvolve com a organização na qual trabalha, influenciando na sua motivação para o trabalho e na decisão de continuar vinculado no futuro.

Os referidos autores desenvolveram uma classificação dividida em três tipos de comprometimento: instrumental ou calculativo, decorrente da percepção do baixo custo-benefício em sair da organização; normativo, caracterizado como um sentimento de lealdade ou necessidade de retribuição que o trabalhador tem para com a organização por tudo que lhe proporcionou ou pela internalização de suas normas; e afetivo, compreendido como uma identificação com a organização, seus valores e práticas, ou um tipo de conexão emocional que gera satisfação em fazer parte da organização.

A existência do comprometimento organizacional, independentemente do seu tipo, é preditora de bom desempenho, maior motivação e satisfação no trabalho (Wright e Davis, 2001). Entretanto, os comprometimentos do tipo normativo e afetivo ainda apresentam mais efeitos positivos, tanto para as organizações quanto para os trabalhadores, quando comparados ao calculativo, fato este que evidencia a importância de as organizações gerarem condições que propiciem estes tipos de vínculo.

Ao explicarem o comprometimento afetivo, Meyer e Allen (1991), ressaltam a relevância que caracteriza esse tipo de comprometimento em relação aos demais no que se refere ao vínculo com a organização, a partir da noção de que o sentimento de pertencimento tende a aumentar na medida em que o trabalhador se engaja em atividades, desenvolvendo competências e perseguindo objetivos.

Siqueira e Gomide Jr. (2004) pontuam que, dentre todos os tipos de comprometimento, o afetivo é o único que não é restrito à dimensão cognitiva, e por isso, cria um vínculo mais sólido com a organização, sem mediar sua decisão de permanecer por fatores como custo de saída ou sentimento de dívida, que são fatores que estão presentes nas avaliações feitas pelos trabalhadores que estabelecem os comprometimentos calculativos e normativos.

2.5 Antecedentes do Bem-estar no trabalho

Um aspecto essencial do estudo sobre o BET é a análise que se faz dos seus antecedentes e consequentes, ou seja, os fatores contextuais que promovem uma atitude positiva no trabalho ou com a organização, e o efeito que esta qualidade de experiência do trabalhador gera para a organização (Freitas, 2019).

O bem-estar no trabalho, gerado por fatores do contexto laboral, é capaz de promover a saúde e aumentar a produtividade dos trabalhadores, fato esse que justifica a importância de promover o BET nas organizações (Santos e Caballos, 2013). Nesta mesma linha, Gomide Jr. e Hernandez (2005) ressaltam que o desenvolvimento desta área de pesquisa demonstrou a forte relação do BET com o nível de saúde física e mental dos trabalhadores.

Marqueze e Moreno (2005) justifica a importância de se estudar os processos de vinculação ao trabalho, relacionados aos componentes do BET, devido a sua estreita relação com o desempenho dos colaboradores de uma organização, que se sentem estimulados a alcançar metas e objetivos, e assim, contribuir para o sucesso da organização em que está inserido.

Ao abordar a relação entre comportamento organizacional e política de gestão de pessoas, El-Kouba et al. (2009) enfatizam a dimensão estratégica de se entender os comportamentos e atitudes praticados em uma organização, e implementar programas de desenvolvimento profissional com vistas a criar condições para os trabalhadores vivenciarem o BET, melhorando o vínculo com a organização, à medida que se identifica e sente satisfação em fazer parte.

Para que os objetivos estratégicos de uma organização se concretizem, necessariamente as equipes de trabalho e seus gestores precisam conhecer os papéis desempenhados por cada um, e entender a importância de todos em relação à organização (El-Kouba et al., 2009). A gestão de pessoas tem o papel fundamental

em uma organização, segundo Albuquerque e Leite (2009), tanto de compreender como os processos de mudança impactam os comportamentos dos colaboradores, quanto em serem capazes de intervir nesses mesmos contextos, de forma a possibilitar o gerenciamento de fatores propiciadores da experiência de bem-estar no trabalho.

No quadro 9 estão relacionados os antecedentes do BET, de acordo com a literatura pesquisada.

Quadro 9 - Antecedentes do BET

Antecedentes	Definição
Relações interpessoais de parceria e cooperação	Tipo de relação interpessoal que melhora o ambiente de trabalho e a qualidade do trabalho das equipes (Rego et al., 2015).
Reconhecimento	Valorização do esforço e desempenho dos trabalhadores por seus pares ou superiores hierárquicos (Sampaio, Gomide Jr e De Fátima Oliveira, 2019).
Liderança participativa e orientadora	Tipo de liderança que direcionam o trabalho e estabelece um canal de comunicação aberta com sua equipe (Mendes, 2014).
Oportunidade de crescimento profissional	Possibilidade de ocupar níveis hierárquicos maiores, e está relacionado ao reconhecimento da capacidade do trabalhador (Amâncio, Mendes e Martins, 2021).
Retribuição financeira	Retribuição financeira advinda do exercício profissional, influenciada pelo nível de responsabilidade e pelo nível hierárquico do trabalhador (Pinho et al., 2018).
Trabalho significativo	Percepção do valor que o trabalho realizado tem, estimulando o empenho do trabalhador e as relações interpessoais no trabalho Onça e Bido (2019).
Autonomia	Margem de liberdade concedida ao trabalhador para que tome decisões e solucione problemas em sua prática profissional (Garcez, Antunes e Zarife, 2018).
Metas claras e desafiadoras	Entregas de curto e médio prazo compartilhadas com o trabalhador, e que tenham nível de dificuldade ou complexidade que não estejam muito abaixo tampouco muito acima da capacidade do trabalhador (Simões e Costa, 2020).
Suporte organizacional	Conjunto de políticas e práticas de uma organização relacionadas à oferta de benefícios, cuidados, estímulos e recompensas, que promovem pertencimento e engajamento (Oliveira et al., 2018).
Justiça organizacional	Percepção de que a organização funciona de forma adequada no que se refere a decisões, distribuição de recursos, participação, critérios de promoção, entre outros fatores (Gomes, Estivaleta e Ramadam, 2020).

Antecedentes	Definição
Valores organizacionais	Princípios que estão presentes no funcionamento da organização, que tem a capacidade de criar identificação por parte dos trabalhadores, tornando-os reprodutores dos mesmos valores (Gonçalves et al., 2021).

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012), ao analisar os condicionantes da satisfação no trabalho, destacam a importância não só da relação direta do trabalhador com o trabalho, mas também das relações sociais estabelecidas entre os trabalhadores no ambiente de trabalho. A qualidade da interação social estabelecida no trabalho é um dos principais fatores que influenciam na satisfação, pois estão relacionados com a necessidade dos seres humanos de se identificarem uns com os outros, de pertencerem a grupos e a uma organização (Sequeira, 2016).

Ainda sobre as relações interpessoais, de acordo com Rego et al. (2008), a relação de parceria e cooperação entre os funcionários de uma empresa é de suma importância para que o trabalho se torne uma experiência prazerosa, influenciando, inclusive, na qualidade do trabalho em equipe e nos resultados apresentados. Sampaio, Gomide Jr e De Fátima Oliveira (2019) apontam que a percepção, por parte do trabalhador, do reconhecimento que ele recebe de seus pares a partir do seu desempenho está relacionado positivamente com a satisfação em realizar as próprias atribuições.

Outro fator determinante para a satisfação no trabalho é a relação com os superiores hierárquicos e o estilo de liderança a que o trabalhador está submetido, como indica Mendes (2014). Líderes participativos e com boa capacidade de comunicação, segundo a autora, fazem com que os liderados se sintam incluídos no grupo e percebam que suas opiniões são importantes para as decisões a serem tomadas, gerando satisfação nos mesmos.

Além do aspecto interpessoal, a satisfação no trabalho também está relacionada com o aspecto financeiro, com a possibilidade de crescimento na empresa e com as tarefas desempenhadas no trabalho, sendo estes fatores importantes antecedentes da satisfação (Pinho et al., 2018). A possibilidade de ascender profissionalmente indica que a instituição abre possibilidade para os trabalhadores demonstrarem seu trabalho, alcançando níveis de responsabilidade cada vez maiores,

e tem relação direta com o fator de reconhecimento no trabalho, que estimula o trabalhador (Amâncio, Mendes e Martins, 2021).

O envolvimento é tido como um dos vínculos mais fortes que o trabalhador pode ter com o trabalho, visto que, de acordo com Giovannini e Cohen (2017), o trabalho tem o poder de moldar a autoimagem do trabalhador por meio das identificações que estabelece com as funções que desempenha no trabalho. Em outras palavras, na visão dos autores, para além do afeto gerado por esta experiência, a identificação e enriquecimento da autoimagem propiciam a constituição de um vínculo importante com a prática laboral.

As mudanças promovidas na atitude do indivíduo ocorrem, segundo Onça e Bido (2019), a partir da percepção da significância do trabalho e da internalização dos valores nele presentes. Os autores ressaltam que o trabalho significativo impulsiona o desempenho do trabalhador, estimulando-o a assumir responsabilidades cada vez maiores na organização, além de apresentar comportamentos de cidadania organizacional.

Outro antecedente do envolvimento é a autonomia que, conforme apontam Garcez, Antunes e Zarife (2018), possibilitaria ao trabalhador pôr em práticas suas próprias capacidades na resolução de problemas e na tomada de decisão, enquanto também dirige à organização afetos positivos em retribuição. Com efeito similar, Simões e Costa (2020) sinalizam sobre a importância de existirem metas na rotina de trabalho, e que devem ser claras e desafiadoras, para que cumpram a função de estimular o engajamento do trabalhador, que interpretará esse contexto como uma oportunidade de superar seus limites e se desenvolver profissionalmente, sendo capaz de realizar tarefas gradativamente mais complexas.

O envolvimento com o trabalho, a partir das contribuições de Csikszentmihalyi (1999), pode ser entendido como um estado de fluxo caracterizado pelos seguintes elementos: experiência de imersão profunda no trabalho; metas bem definidas; supervisão ao longo dos processos; e autonomia ao trabalhador. Segundo o autor, essa experiência seria caracterizada pela absorção prazerosa e realizadora da ação humana, em um fluxo que quase indiferencia o indivíduo e a atividade que desempenha, com senso de satisfação e de realização pessoal.

Da mesma forma que o envolvimento, o comprometimento organizacional afetivo também é caracterizado como um tipo de vínculo que o trabalhador estabelece,

porém, não mais com o trabalho, conforme indicam Siqueira e Padovam (2008), e sim com a organização na qual trabalha.

Um dos principais antecedentes deste tipo de comprometimento é a percepção de suporte organizacional, que se caracteriza como uma ampla gama de ações que são exercidas pelas organizações (Oliveira et al., 2018). O trabalhador interpretaria estas ações como sinal de consideração por parte da organização, segundo os autores, o que impacta diretamente a maneira como o trabalhador lidará com a experiência de fazer parte de uma dada organização.

Acerca do suporte organizacional, Covacs (2006) caracteriza-o como a existência por parte da organização de políticas e práticas que valorizam a contribuição de seus trabalhadores, que estimulam a autonomia, recompensam bons desempenhos e promovem a inclusão e participação de seus quadros de funcionários nas decisões organizacionais.

O autor explica que, ao ofertar benefícios, possibilidades de crescimento profissional e preocupação com o bem-estar de seus trabalhadores, as organizações os motivam e criam neles uma atitude de retribuição por meio de sua dedicação e alcance dos resultados organizacionais. O suporte organizacional se materializa no dia a dia das organizações por meio de lideranças que orientam, estimulam e reconhecem o trabalho de suas equipes, criando um clima organizacional propício ao aprendizado e crescimento contínuos (Formiga et al., 2021).

Além do suporte organizacional, Gomes, Estivaleta e Ramadam (2020) apontam a justiça organizacional como um importante fator que contribui para o vínculo com as organizações. Segundo os autores, o indivíduo percebe em sua empresa a maneira pela qual as decisões são tomadas e a forma como sua organização funciona, tendo como principais características: a justiça na distribuição de recursos; a possibilidade de participação nas decisões; acesso a informações; feedback a respeito do desempenho; tipos de relação hierárquicas; aspectos interpessoais, entre outros. Segundo os autores, quando estes aspectos são vistos de forma justa, eles geram bem-estar nos trabalhadores, que se sentem estimulados e valorizados pela organização.

Os valores organizacionais, tidos como antecedentes do comprometimento, tem a função de criar identificação por parte dos trabalhadores, que passam a internalizá-los e disseminá-los, moldando seus comportamentos e atitudes no trabalho (Gonçalves et al., 2021). Os valores permitem, segundo os autores, criar vínculos de

confiança e integração nas organizações, com percepção de suporte e sentimento de pertencimento.

2.6 Consequentes do Bem-estar no trabalho

Em um entendimento inicial sobre os fatores consequentes do BET, tem-se que a experiência efetiva de satisfação, do envolvimento e do comprometimento é capaz de um ambiente organizacional propício para que se promovam as mudanças consideradas necessárias pelas organizações no alcance dos seus objetivos (Leite, Leite e Albuquerque, 2012).

No quadro 10 estão relacionados os fatores consequentes do BET estudados neste trabalho.

Quadro 10 - Consequentes do BET

CONSEQUENTES	DEFINIÇÕES
Aumento da produtividade	Maior quantidade ou melhor qualidade das entregas do trabalhador gerada pela experiência de satisfação (Santos e Caballos, 2013).
Melhora no desempenho	Comportamento do trabalhador é realizado com maior capacidade de alcançar os resultados esperados (Sgarbossa e Mozzato, 2020).
Internalização da cultura organizacional	Características do funcionamento da organização passam a ser compartilhados pelos trabalhadores, que se tornam reprodutores desta cultura (Pinho et al., 2018).
Melhora do clima organizacional	A percepção do trabalhador sobre o aspecto psicológico e emocional das características e do funcionamento da organização se tornam melhores (Martins e Veiga, 2022).
Redução do absenteísmo	As faltas ao trabalho se tornam menos frequentes ou menos duradouras (Traldi e Demo, 2012).
Redução da rotatividade	Diminuição do número de saída de profissionais da organização (Gonçalves et al., 2021).
Desenvolvimento profissional	Maior qualificação por parte dos trabalhadores, que está relacionada à eficácia da organização em atingir seus objetivos (Souza e Beuren, 2018).

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A satisfação no trabalho está fortemente relacionada às experiências de satisfação na vida como um todo, que se estendem à vida no trabalho, justificado pelo

valor social que ele traz para o indivíduo e as experiências vivenciadas em sua rotina laboral (Freitas, 2019).

Este afeto positivo possibilita que o funcionário se adeque com mais facilidade à cultura de uma empresa e aos comportamentos que esta deseja que ele tenha, como no caso em que o trabalhador precisa direcionar seus esforços em satisfazer as necessidades de seus clientes ou dos cidadãos usuários de serviços públicos (Pinho et al., 2018). Neste caso, segundo o autor, haverá um empenho maior no treinamento necessário para promover as mudanças de atitudes no ambiente de trabalho, com vistas ao alcance dos objetivos do seu setor ou organização.

Em seus estudos sobre bem-estar, Warr (1987) aborda a saúde mental a partir de alguns aspectos: prazer/excitação, que representaria a dimensão afetiva oriunda do contexto de trabalho; competências emocionais para lidar com desafios e adversidades; autonomia, que asseguraria a capacidade do colaborador de criar soluções próprias a partir dos recursos e experiências presentes na organização; aspirações, representando a dimensão de busca pela realização no trabalho e fora; e o funcionamento sinérgico e adaptativo de todas as capacidades humanas. Para o referido autor, a saúde mental seria um importante efeito da experiência de bem-estar e satisfação no trabalho, visto que permitiria ao indivíduo agir e se desenvolver no contexto de trabalho.

Ao abordar a difícil delimitação de fronteiras entre satisfação e motivação, Guimarães e Souza Neto (2021), indicam que esta seria um efeito daquela, pois a satisfação tem a capacidade de gerar o comportamento de envolvimento e comprometimento com o trabalho, evidenciando mais uma vez a relação entre os três componentes do bem-estar no trabalho. O efeito de predispor à dedicação ao trabalho, é também referido no que tange aos vínculos sociais no trabalho, sendo um fator decisivo na construção e manutenção de um clima organizacional amistoso, cooperativo e produtivo (Martins e Veiga, 2022).

Giovannini e Cohen (2017) afirmam que o envolvimento no trabalho estaria relacionado à criação de uma relação profunda do trabalhador com o seu trabalho, a partir da compreensão acerca do significado que a realização de suas tarefas tem. O colaborador envolvido tenderia a se engajar em projetos de maior potencial inovador e criativo, que exigiriam um empenho maior, em um esforço profundo de prover realizações (Onça e Bido, 2019).

Conforme abordam Sgarbossa e Mozzato (2020), o trabalhador envolvido apresenta um desempenho superior, pois sente-se intimamente ligado à possibilidade de sucesso ou fracasso da sua organização, buscando o atingimento das metas e a efetividade esperada para as ações postas em prática. Relacionado a isso, Gonçalves et al. (2021) apontam a redução do absenteísmo e da rotatividade como um efeito desse maior envolvimento, visto que o trabalhador participativo e engajado tende a não considerar a possibilidade de sair de seu emprego.

No que se refere ao comprometimento organizacional afetivo, a motivação apresenta-se como um efeito importante, decorrendo uma série de comportamentos que agregarão aos resultados da organização, como melhoria das relações, melhora no desempenho e intenção de permanecer na organização (Kaveski e Beuren, 2020).

A justiça e o suporte organizacionais geram comprometimento, e este, por si, faz com que o trabalhador seja leal a sua empresa, ligando-se de forma profunda com sua missão, valores e visão de futuro, sentindo-se, de fato, parte integrante e indissociável da organização (Covacs, 2006). Estreitamente ligado à atitude de lealdade, também se apresenta um sentimento de orgulho em fazer parte dos quadros da organização, conforme aborda o autor, e este sentimento decorreria de fatores como o valor social da organização, os impactos gerados pelo alcance dos seus objetivos e do quanto a organização se dedica a propiciar qualidade de vida aos seus funcionários.

Na visão de Oliveira et al. (2018), o comprometimento organizacional afetivo seria capaz de promover um clima de cooperação entre equipes e de maior participação na rotina da empresa, estimulando atitudes de integração, engajamento e comportamentos de cidadania organizacional.

Dadas as várias possibilidades para o bem-estar no trabalho ser analisado, inclusive no contexto do teletrabalho, a literatura conduz a pesquisas que indicam aspectos positivos e negativos no trabalho a distância, trazendo, então, a necessidade de ampliação da discussão sobre o tema e sobre suas indefinições (Hau e Todescat, 2018; Leite e Lemos, 2021; Pereira et al., 2021).

3 METODOLOGIA

A metodologia da elaboração de uma pesquisa científica tem a função de estabelecer critérios pelos quais uma pesquisa é planejada e implementada de forma a alcançar os objetivos pretendidos, fazendo o conhecimento científico avançar, à medida que oferece uma resposta ao problema que motivou a pesquisa (Prodanov e Freitas, 2013).

De acordo com Santos (2005), por ter sua origem multidisciplinar, as ciências organizacionais utilizam métodos diversos oriundos das áreas de conhecimento que a compõem – economia, psicologia, sociologia, entre outros, dificultando a delimitação de uma metodologia padrão de pesquisas.

Araújo, Gomes e Lopes (2012) reconhece que essa multiplicidade é decorrente dos contextos históricos dos quais os métodos são oriundos. Os autores ponderam que nenhum método se basta ou é definitivo, e estão em constante evolução, como a ciência. Sobre isso, Mussi et al. (2019) complementa que os acontecimentos do mundo social são complexos e multifacetados, sendo compreensível ou até necessária a existência de uma grande variedade de métodos, cada qual adequado a um olhar específico sobre a realidade estudada.

Esta pesquisa utilizará a abordagem quantitativa, que, na visão de Minayo e Sanches (1993) evita as imprecisões da subjetividade, distanciando-se do caso particular e se direcionando ao coletivo, utilizando para isso ferramentas estatísticas que possibilitam a generalização de suas inferências construídas a partir de uma minuciosa análise de dados.

Segundo Turato (2005), o modelo quantitativo nasce com a própria ciência ao se separar da religião e da filosofia, no início da idade moderna. Sua marca seria o positivismo, que representa uma tentativa de conhecer o mundo e seus fenômenos a partir de critérios matemáticos e objetivos, distanciando-se do conhecimento subjetivo e empírico da realidade (Richardson, 2011).

Araújo, Gomes e Lopes (2012) explicam que, apesar de ter iniciado no âmbito das ciências naturais, ao longo do século XX, a pesquisa quantitativa passou a ser utilizada também nos estudos organizacionais, tendo no uso de questionários uma de suas ferramentas principais de coleta de dados.

Neste trabalho utilizou-se o método de levantamento (*survey*), caracterizado como um procedimento de obtenção de dados detalhados diretamente com uma

amostra da população inserida dentro do contexto que se pretende conhecer (Cavalcante e Moreira, 2010). Após a coleta dos dados, foram analisados pelo programa estatístico SPSS 20.0.

Quanto ao objetivo, esta pesquisa é caracterizada como descritiva, visto que visa obter um panorama detalhado das características da população-alvo e da sua experiência dentro do contexto estudado, relacionando variáveis determinantes no entendimento do fenômeno pesquisado (Gil, 2002).

No caso do TRT14, pretende-se comparar os níveis de bem-estar no trabalho, mensurado a partir de Escalas específicas para os construtos em questão, de forma a estabelecer uma relação entre as modalidades de trabalho praticadas nesta organização. As variáveis e sua forma específica de relação poderão fornecer uma importante contribuição quanto ao real impacto da modalidade de teletrabalho na experiência do trabalhador.

3.1 Recorte populacional

A população estudada é composta por servidores do Tribunal Regional do Trabalho da 14^a Região (Rondônia e Acre), que exercem suas funções nas modalidades presencial e de teletrabalho. Os magistrados não foram incluídos neste estudo por não terem a previsão formal de teletrabalho, como ocorre com os servidores, que têm esta possibilidade garantida pela Resolução CNJ 227 de 15 de junho 2016 (Brasil, 2016).

Na tabela 1, estão dispostos o quantitativo total de servidores do TRT14 e a amostra de participantes que responderam o instrumento desta pesquisa.

Tabela 1 - Percentual da amostra pesquisa

	Presencial	Teletrabalho	Total
População	501*	188*	689*
Amostra	116	108	224
Percentual	23,15%	57,44%	32,51%

Fonte: Elaborada pelo autor (2023). *dados de junho de 2023

Conforme a tabela 1, participaram da pesquisa 116 (23,15%) servidores que trabalham presencialmente e 108 teletrabalhadores (57,44%), totalizando 224 servidores (32,51%).

3.2 Instrumento de coleta e aplicação

O instrumento aplicado foi composto pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice I), por um questionário sociodemográfico (Apêndice II) – que tinha como objetivo coletar algumas informações sobre o perfil pessoal e profissional do público-alvo da pesquisa – e pelas Medidas de Bem-estar no Trabalho (Apêndice III), compostas pelas Escalas de Satisfação no Trabalho, Envolvimento com o trabalho e de Comprometimento Organizacional Afetivo.

Para a realização desta pesquisa foram feitas modificações pontuais no texto das Escalas originais com o objetivo de adaptá-las ao contexto desta pesquisa e melhorar a compreensão dos participantes. As justificativas das alterações bem como o formato final utilizado constam no Apêndice III. Devido às alterações promovidas, foi realizado pré-teste com a participação de 10 servidores da Coordenadoria de Assistência à Saúde do TRT14. Após analisarem as questões, os servidores afirmaram não ter havido problemas quanto à clareza e compreensão do questionário. O instrumento de coleta foi elaborado na plataforma Google Formulários e seu link foi divulgado por e-mail aos servidores(as) do TRT14.

A Escala de Satisfação no Trabalho – EST, construída e validada por Siqueira (2008), possui duas versões: uma versão original que contém 25 itens, e outra versão reduzida que contém 15 itens. Mede o construto satisfação no trabalho e é dividida em 5 dimensões: satisfação com os colegas (itens 1, 4 e 14); satisfação com o salário (itens 3, 6 e 11); satisfação com a chefia (10, 12 e 15); satisfação com a natureza do trabalho (itens 5, 8 e 13); satisfação com as promoções (itens 2, 7 e 9). As respostas são dadas em uma escala tipo Likert de 7 pontos, que vai de 1 (totalmente insatisfeito) a 7 (totalmente insatisfeito).

A Escala de Envolvimento com o Trabalho – EET, construída por Lodahl e Kejner (1985), mede o construto envolvimento com o trabalho, e na versão brasileira alterada e validada por Siqueira (2008), apresenta em sua versão final 5 itens que devem ser respondidos em uma escala tipo Likert de 7 pontos, que vai de 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente).

A Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo – ECOA, construída e validada por Siqueira (2008), mede o construto comprometimento organizacional afetivo, e possui duas versões: uma versão original composta por 18 itens, e uma versão reduzida composta por 5 itens. Devem ser respondidas em uma escala tipo Likert de 5 pontos, que vai do 1 (nada) até 5 (extremamente).

Para esta pesquisa foram escolhidas as versões reduzidas da EST e da ECOA, com o objetivo de conseguir maior participação por meio da redução do tempo necessário para responder ao instrumento de coleta. No quadro 11 estão relacionadas as variáveis independentes e dependentes dessa pesquisa.

Quadro 11 - Variáveis da pesquisa

VARIÁVEIS DA PESQUISA		
Variáveis Independentes	Modalidades de trabalho	Teletrabalho
		Trabalho Presencial
Variáveis Dependentes	Componentes do bem-estar no trabalho	Satisfação no Trabalho
		Envolvimento com o trabalho
		Comprometimento organizacional afetivo

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O Tribunal Regional do Trabalho da 14^a Região, organização em que foi realizada a pesquisa, aprovou a sua realização por meio do Despacho Presidencial de 22 de agosto de 2022, registrado no sistema de processos administrativos eletrônicos da Justiça do Trabalho, sob o número 4510/2022 (Anexo I). A realização desta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética da Universidade Federal de Rondônia por meio do Parecer Consubstanciado 5.888.581, datado de 11 de fevereiro de 2023.

Após o pré-teste, a pesquisa foi divulgada e aberta a todos os servidores do TRT14, com o questionário ficando disponível do dia 18 de abril a 06 de junho de 2023 (50 dias), alcançando o número de 224 respostas consideradas válidas.

3.3 Procedimentos da pesquisa

A análise foi iniciada após a importação dos dados das respostas ao instrumento de coleta da pesquisa para o SPSS 20.0. Os procedimentos realizados estão relacionados a seguir:

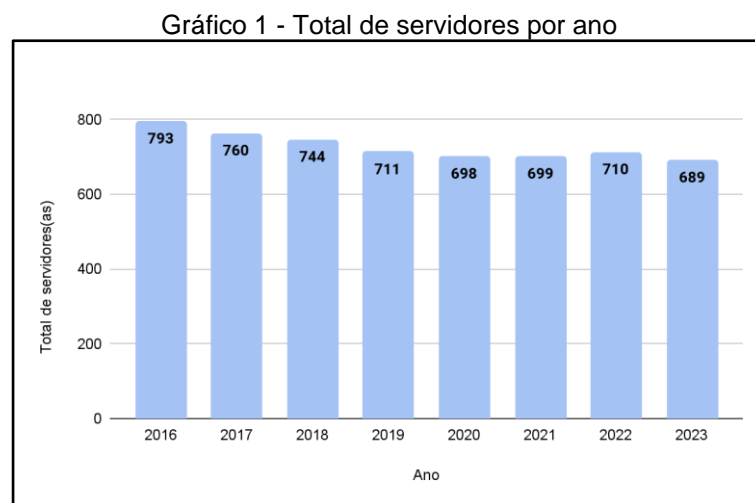
Análise do perfil dos participantes da pesquisa, considerando os dados sociodemográficos e profissionais coletados por meio do questionário;

- 1) Teste do nível de confiabilidade das escalas e dimensões utilizadas nesta pesquisa, para identificar se as escalas medem o que pretendem medir;
- 2) Teste de correlação de Spearman realizado entre as escalas e suas dimensões, para identificar o tipo de relação que as amostras de respostas de cada escalas apresentam entre si;
- 3) Análise descritiva das respostas a cada item das escalas, comparando as respostas de cada modalidade de trabalho, para compreender as diferenças de respostas apresentadas em cada pergunta;
- 4) Testes de comparação de Mann-Whitney e análise descritiva dos resultados das escalas comparando modalidades, com o objetivo de identificar diferenças significativas entre as medianas das amostras de modalidade de trabalho;
- 5) Regressão logística ordinal com as escalas, para encontrar o nível de associação entre as variáveis independentes e a variável dependente de cada modelo de regressão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Perfil dos participantes

De acordo com os dados oficiais retirados do Portal da Transparência, referentes ao período de 2016 (1º registro de teletrabalho) a 2023 (data até o mês de junho), o TRT14 apresentou ao longo desse período, o número de servidores descritos no Gráfico 1.

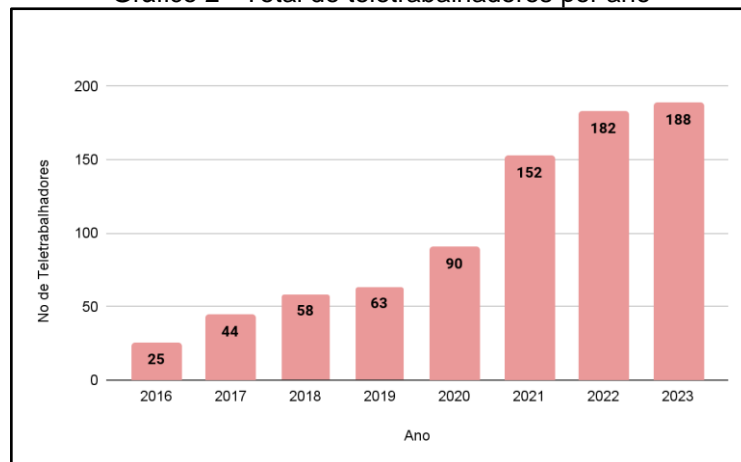


Fonte: Portal da transparência do TRT14 (2023).

De acordo com o Gráfico 1, se verifica, de forma geral, uma queda do número de trabalhadores ao longo dos anos, exceto em 2022, no qual ocorreu um leve aumento, com nova queda em seguida, indicando mais saídas do que entradas de servidores.

No Gráfico 02, consta o quantitativo de servidores em teletrabalho no mesmo período analisado, no qual é possível verificar um significativo aumento da modalidade de teletrabalho, frente ao total de servidores, indicando haver uma possível tendência a se optar pelo teletrabalho ao invés do trabalho presencial.

Gráfico 2 - Total de teletrabalhadores por ano



Fonte: Portal da transparência do TRT14 (2023).

Na tabela 2 constam as médias das avaliações de desempenho dos servidores desde o início da implementação do teletrabalho no TRT14, assim como os intervalos de tempo em que o servidor está sendo avaliado para receber sua pontuação.

Tabela 2 - Médias das avaliações de desempenho dos servidores

Período de avaliação	2016 a 2017	2017 a 2018	2018 a 2019	2019 a 2020	2020 a 2021	2021 a 2022	2022 a 2023
Médias das avaliações	189,88	190,93	192,14	192,78	193,31	194,22	194,07

Fonte: Portal da transparência do TRT14 (2023).

As avaliações de desempenho são realizadas anualmente pelos gestores dos servidores, atribuindo notas a aspectos como disciplina, organização, pontualidade, respeito aos níveis hierárquicos, busca por novos conhecimentos, entre outros.

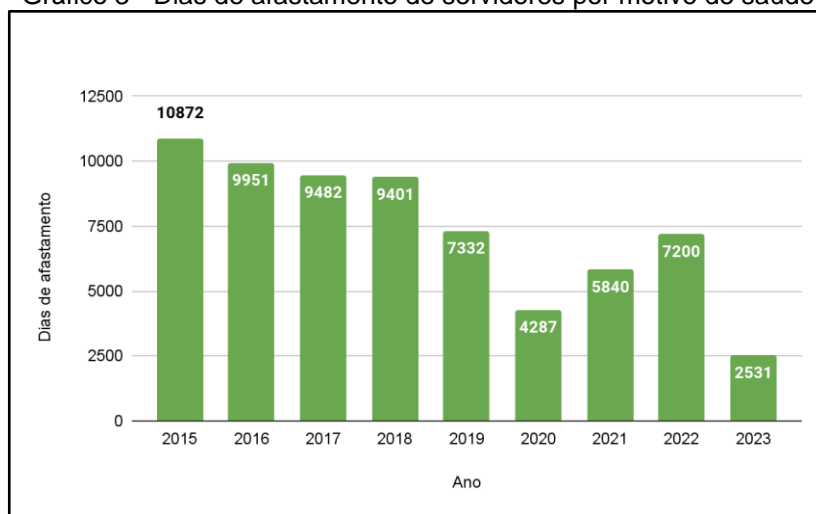
De acordo com a tabela 2, percebe-se um aumento progressivo nas pontuações desde a implementação do teletrabalho, com exceção do período de avaliação que se encerra em 2023, que apresenta uma pequena queda em relação ao ano anterior, entretanto, deve-se considerar que os dados são parciais, até junho de 2023. Não foi possível comparar com os anos anteriores, pois não havia dados disponíveis no Portal da Transparência.

Um dado complementar aos das avaliações de desempenho, foi o fato do TRT14 ter recebido, de forma inédita em sua trajetória, no ano de 2022, o Selo Diamante do Prêmio CNJ de Qualidade que é uma premiação que considera o funcionamentos dos Tribunais a partir de “quatro eixos principais: governança;

produtividade; transparência; dados e tecnologia. Os tribunais são classificados em três categorias, a saber: 'Diamante', 'Ouro' e 'Prata' (Brasil, 2023).

O gráfico 3 indica uma queda de dias de licença saúde ao longo dos anos em que o teletrabalho foi sendo ampliado no TRT14, culminando no ano de 2020, em que além do teletrabalho iniciou-se o trabalho remoto excepcional como forma de enfrentamento à pandemia da Covid-19. De 2020 a 2022, os dias de afastamento voltaram a subir e, em 2023, com dados parciais até junho, voltaram a cair significativamente.

Gráfico 3 - Dias de afastamento de servidores por motivo de saúde



Fonte: Portal da transparência do TRT14 (2023).

Não há como afirmar, a priori, que a migração para o teletrabalho influenciou diretamente na melhoria das avaliações de desempenho, na redução do absenteísmo e no alcance dos resultados de produtividade e gestão relativos ao Prêmio CNJ de Qualidade, mas podem ser indícios de uma possível relação. Diante do aumento significativo do percentual de servidores migrando para o teletrabalho, torna-se essencial que a Organização possa conhecer como a experiência dos trabalhadores está ocorrendo, visto que as variáveis que mediam a experiência de bem-estar no trabalho se configuram de forma diferenciada no trabalho à distância.

A seguir são apresentados o perfil dos participantes da pesquisa divididos entre os grupos de modalidade de trabalho.

Tabela 3 - Dados sociodemográficos e profissionais

CARACTERÍSTICAS	TELETRABALHO		PRESENCIAL	
	Quantidade	Porcentagem (%)	Quantidade	Porcentagem (%)
Gênero				
Feminino	53	49,07	51	49,96
Masculino	55	50,93	65	56,04
Idade				
18 a 35 anos	27	25,00	18	15,52
36 a 45 anos	37	34,26	31	26,72
46 a 55 anos	26	24,07	38	32,76
56 anos ou mais	18	16,67	29	25,00
Estado Civil				
Solteiro (a)	16	14,81	14	12,06
Casado(a) / União estável	84	77,77	94	81,03
Separado(a) / divorciado(a) / viúvo(a)	8	7,40	8	6,89
Filhos				
Sem filho(a)	34	31,48	26	22,41
Com filho(a)	74	68,51	90	77,58
No de pessoas com quem reside				
Sozinho(a)	7	6,48	6	5,17
1 pessoa	27	25,00	29	25,00
2 ou mais pessoas	74	68,51	81	69,82
Região em que reside				
Norte	50	46,29	116	100
Demais regiões e exterior	58	53,71	0	0
Escolaridade				
Nível médio e graduação	36	33,33	48	41,38
Pós-graduação	72	66,67	68	58,62
Cargo efetivo				
Sem cargo efetivo / técnico(a)	70	64,81	86	74,14
Analista(a)	38	35,19	30	25,86
Função ou cargo em comissão				
Sem cargo e função	6	5,55	14	12,07
Função de confiança	92	85,19	77	66,38
Cargo em comissão	10	9,26	25	21,55
Área de lotação				
Administrativa	44	40,74	54	46,55
Judiciária	64	59,26	62	53,45

CARACTERÍSTICAS	TELETRABALHO		PRESENCIAL	
	Quantidade	Porcentagem (%)	Quantidade	Porcentagem (%)
Tempo de exercício no TRT				
0 a 10 anos	62	57,40	41	35,34
11 a 20 anos	22	20,37	24	20,69
21 a 30 anos	11	10,19	30	25,87
31 anos ou mais	13	12,04	21	18,10
Estado de lotação				
Rondônia	98	90,74	108	93,10
Acre	10	9,26	8	6,90
Tempo de experiência em Teletrabalho				
1 ano	28	25,92	-	-
2 anos	19	16,00	-	-
3 anos	32	29,63	-	-
4 anos ou mais	29	26,85	-	-
Modalidade				
Teletrabalho	108	100	-	-
Presencial	-	-	116	100

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

De acordo com a tabela 3, percebe-se uma distribuição similar das características sociodemográficas e ocupacionais dentro de cada modalidade de trabalho.

Os participantes homens estão em maior quantidade nas duas modalidades, 50,93% na modalidade de teletrabalho e 56,04% na modalidade presencial, enquanto as mulheres somaram, respectivamente, 49,07% e 46,96%. Quanto à idade, as faixas etárias intermediárias (36 a 45 anos e 46 a 55 anos) somam mais da metade dos participantes das duas modalidades, 58,33% entre teletrabalhadores e 59,48% entre trabalhadores presenciais.

Os servidores casados ou em união estável estão em quantidade significativamente maior que os dos demais estados civis, 77,77% entre teletrabalhadores e 81,03% entre os presenciais. O mesmo ocorre com os servidores que têm filhos, com percentuais maiores que o dobro dos que não têm filhos, 68,51% entre os teletrabalhadores e 67,58% entre os trabalhadores presenciais.

A maioria dos servidores que participaram da pesquisa moram com duas ou mais pessoas, somando 68,51% na modalidade de teletrabalho e 69,81% na modalidade presencial. Quanto à região em que residem, 53,71% dos

teletrabalhadores responderam que moram fora da Região Norte ou no exterior. Logicamente, 100% dos trabalhadores presenciais residem na Região Norte, onde se situam os dois estados em que o TRT14 tem jurisdição.

O nível de pós-graduação prevalece entre os participantes, 66,67% dos teletrabalhadores e 58,62% dos presenciais. Da mesma forma, 64,81% dos respondentes em teletrabalho afirmam ocupar o cargo efetivo de técnico ou não ter cargo efetivo no TRT14, enquanto no grupo dos trabalhadores presenciais esse percentual chega a 74,14%. Aqueles que afirmam exercer cargo de confiança também é maior nos dois grupos, somando, respectivamente, 85,19% e 66,38%.

Quanto à área em que estão lotados, 59,26% dos teletrabalhadores que participaram da pesquisa trabalham na área judiciária, já no grupo dos trabalhadores presenciais, 53,45% afirmam estarem lotados na área judiciária. O tempo de experiência no TRT14 que predominou entre os participantes foi no intervalo de 0 a 10 anos, nas duas modalidades, totalizando, respectivamente, 57,40% e 35,34%.

Entre os teletrabalhadores, 90,74% afirmaram estarem lotados em unidades sediadas em Rondônia, predominando também neste estado os participantes que trabalham presencialmente, com 93,10%. Por fim, os participantes que estão em teletrabalho apresentaram distribuição equilibrada entre todos os intervalos de tempo de experiência nesta modalidade, 25,92% com 1 ano de experiência, 16,00% com 2 anos, 29,63% com 3 anos e 26,85% com 4 anos ou mais.

Diante dos resultados, pode-se afirmar que a amostra é composta predominantemente por homens e mulheres com idade entre 36 a 45 anos, casados ou em união estável, com filho, nível de escolaridade de pós-graduação, com cargo efetivo de técnico judiciário, exercendo função de confiança, tendo de 0 a 20 anos de experiência no TRT e estando lotados no estado de Rondônia.

4.2 Confiabilidade das Escalas

Após a análise do perfil dos participantes, foi medido o nível de confiabilidade das escalas (tabela 4), que tem o objetivo de verificar se as dimensões da pesquisa medem realmente aquilo que se pretendem medir, avaliando o quanto os itens estão relacionados entre si (Hora, Monteiro, Arica, 2010), comparando os resultados com os valores encontrados no trabalho de Siqueira (2008).

Tabela 4 - Confiabilidade das Escalas

Escalas	Dimensões	Confiabilidade (Alfa de Cronbach)	
		Presente estudo	Siqueira (2008)
EST	Satisfação com os colegas	0,84	0,81
	Satisfação com as promoções	0,88	0,81
	Satisfação com o Salário	0,93	0,90
	Satisfação com a natureza do trabalho	0,88	0,77
	Satisfação com a chefia	0,94	0,84
EET	Unidimensional	0,86	0,78
ECO A	Unidimensional	0,96	0,93

Fonte: Dados da pesquisa (2023) comparados com Siqueira (2008).

A confiabilidade das escalas nesta pesquisa indicou resultados do alfa de cronbach acima de 0,7, valor de corte para um instrumento ser considerado preciso (Nunally, 1995). Os resultados encontrados foram melhores que os obtidos por Siqueira (2008).

As respostas das escalas desta pesquisa apresentam uma gradação em uma escala do tipo Likert de 7 pontos (1 a 7), na EST e na EET, e de 5 pontos (1 a 5), na ECOA, cada resposta representando um número inteiro. Seguindo o procedimento indicado por Siqueira (2008), deve-se encontrar a média aritmética das respostas de cada participante em cada escala, somando a resposta numérica de cada pergunta e dividindo pelo número total de perguntas da escala ou dimensão em questão, conforme indica o quadro 12.

Quadro 12 - Procedimento para obter a média de cada participante

ESCALAS	MÉDIA ARITMÉTICA
EST	Somar os números que correspondem às respostas dos 15 itens e dividir por 15.
Dimensões da EST	Somar os números que correspondem às respostas dos 3 itens e dividir por 3.
EET e ECOA	Somar os números que correspondem às respostas dos 5 itens e dividir por 5.

Fonte: Autor baseado em Siqueira (2008).

Feito este procedimento descrito no quadro 12, será encontrado um resultado numérico de cada participante em cada escala ou dimensão. Este número representa o nível de satisfação (EST e suas dimensões), de envolvimento (EET) e de comprometimento (ECO) de cada participante da pesquisa.

4.3 Interpretação dos resultados

Siqueira (2008) orienta sobre o uso e interpretação das escalas, indicando alguns parâmetros para se converter o resultado numérico das escalas em categorias ordinais, que classificam o nível de satisfação, envolvimento ou comprometimento dos respondentes.

Quadro 13 - Intervalos de resposta e as categorias correspondentes

EST e suas dimensões		
Resultado	Siqueira (2008)	Nesta pesquisa
1 a 3,9	Insatisfeito	Insatisfeito
4 a 4,9	Indiferente	Indiferente
5 a 7	Satisfeito	Satisfeito
EET		
Resultado	Siqueira (2008)	Nesta pesquisa
1 a 3,9	Envolvimento frágil	Envolvimento frágil
4 a 4,9	Indiferença	Envolvimento regular
5 a 7	Envolvimento	Envolvimento forte
ECO		
Resultado	Siqueira (2008)	Nesta pesquisa
1 a 2,9	Comprometimento frágil	Comprometimento frágil
3 a 3,9	Indecisão	Comprometimento regular
4 a 5	Comprometimento	Comprometimento alto

Fonte: Autor baseado em Siqueira (2008).

As conversões são feitas atribuindo uma categoria classificatória para cada intervalo numérico, conforme discriminado a seguir:

a) EST: resultados entre 1 e 3,9 indicam que o participante está insatisfeito, entre 4 e 4,9, indiferente, e entre 5 e 7, satisfeito;

b) EET: resultados de 1 a 3,9, indicam envolvimento frágil, de 4 a 4,9, indiferença, e de 5 a 7, comprometimento; e

c) ECOA: resultados de 1 a 2,9 indicam comprometimento afetivo frágil; 3 a 3,9, indecisão no vínculo afetivo; 4 a 5, comprometimento afetivo.

No presente trabalho, optou-se por alterar a denominação das categorias de respostas da EET e da ECOA, por se entender que poderia ser mais bem referenciada. Na categorização proposta pela autora as respostas indiferença (na EET) ou indecisão (na ECOA) representam uma resposta intermediária, enquanto a categoria inferior é descrita como um envolvimento frágil (na EET) ou comprometimento frágil (na ECOA). Esta disposição de respostas pode gerar imprecisão na interpretação, visto que, na classificação original, a gradação de categorias da EST vai do negativo ao positivo, fazendo sentido ter uma resposta intermediária de neutralidade, mas o mesmo não ocorre na EET e na ECOA.

Seguindo, ainda, a orientação da autora, que não indica ausência de envolvimento ou comprometimento, mas sim uma gradação destes, preferiu-se não utilizar o termo indiferença e indecisão como categorias intermediárias, e não será utilizado o nome do construto para indicar a sua existência efetiva apenas na gradação superior de respostas. O nome do construto foi considerado em todas as categorias de resposta acrescido da adjetivação que indica sua intensidade. Quanto à EST, este trabalho utilizará as mesmas categorias indicadas pela autora.

4.4 Correlação entre dimensões e escalas

Antes de analisar as correlações das amostras gerais desta pesquisa (sem dividir em grupos de modalidade), foi realizado o teste de normalidade com as amostras, visto que é um requisito necessário para se escolher os testes estatísticos adequados (Torman, Coster e Riboldi, 2012). Para tanto, foi utilizado o teste de normalidade de Shapiro-Wilk, considerado o mais sensível para encontrar a não

normalidade da distribuição amostral e o mais eficaz para qualquer tamanho de amostra (Pino, 2014).

Tabela 5 - Teste de normalidade da amostra geral de participantes

Shapiro-Wilk	Dimensões da EST					EST	EET	ECO A
	Colegas	Promoções	Salário	Natureza do trabalho	Chefia			
p-valor	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Como parâmetro de análise da normalidade amostral no teste de Shapiro-wilk, tem-se que $p \geq 0,05$ indica normalidade na distribuição dos dados, enquanto que $p < 0,05$ indica que não há normalidade na distribuição amostral (Tapia e Cevallos, 2021). O resultado do teste demonstrou que a distribuição das amostras não segue uma distribuição normal ($p < 0,05$), sendo então, realizado o teste de correlação de Spearman, que prescinde da normalidade das amostras (Bauer, 2007).

Tabela 6: Correlação de Spearman entre escalas e dimensões

Dimensões e Escalas	Parâmetros	Dimensões da EST					EST	EET	ECO A
		Colegas	Promoções	Salário	Natureza do trabalho	Chefia			
Colegas	Rho (ρ)	—							
	p-valor	—							
Promoções	Rho (ρ)	0,615**	—						
	p-valor	< 0,001	—						
Salário	Rho	0,485**	0,648**	—					
	p-valor	< 0,001	< 0,001	—					
Natureza do trabalho	Rho (ρ)	0,674**	0,671**	0,606**	—				
	p-valor	< 0,001	< 0,001	< 0,001	—				
Chefia	Rho (ρ)	0,694**	0,550**	0,487**	0,692**	—			
	p-valor	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	—			

EST	Rho (ρ)	0,803**	0,845**	0,779**	0,863**	0,806**	—		
	p-valor	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	—		
EET	Rho (ρ)	0,253**	0,280**	0,250**	0,358**	0,170*	0,298**	—	
	p-valor	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	0,011	< 0,001	—	
ECOA	Rho (ρ)	0,481**	0,510**	0,366**	0,577**	0,474**	0,578**	0,468**	—
	p-valor	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	—

Fonte: Elaborado pelo autor (2023). * $p < 0,05$, ** $p < 0,001$

A correlação entre todas as dimensões e escalas foi considerada estatisticamente significativa ($p < 0,05$), ou seja, a distribuição ordenada das amostras apresenta similaridades entre si. Quanto à direção das correlações entre as escalas e dimensões, o *rho* (ρ) de todas correlações foi maior que 0, indicando correlação positiva (Cohen, 1995).

No quadro 14 as correlações estão classificadas de acordo com a sua intensidade.

Quadro 14 - Intensidade das correlações entre escalas e dimensões

Dimensões e escalas	Dimensões da EST					EST	EET	ECOA
	Colegas	Promoções	Salário	Natureza do trabalho	Chefia			
Colegas	—							
Promoções	Moderada	—						
Salário	Moderada	Moderada	—					
Natureza do trabalho	Moderada	Moderada	Moderada	—				
Chefia	Moderada	Moderada	Moderada	Moderada	—			
EST	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	—		
EET	Fraca	Fraca	Fraca	Fraca	Muito fraca	Fraca	—	
ECOA	Moderada	Moderada	Fraca	Moderada	Moderada	Moderada	Moderada	—

Fonte: Elaborado pelo autor (2023) baseado em Baba, Vaz e Costa, 2014.

O parâmetro de classificação da intensidade das correlações considerou o coeficiente de correlação de 0,0 a 0,19 como muito fraco; 0,2 a 0,39, fraco; 0,4 a 0,69, moderado; 0,7 a 0,89, forte; acima de 0,9 é considerado muito forte (Baba, Vaz e Costa, 2014). Assim, o quadro 14 indica que: as correlações da EST foram fortes com

as suas dimensões, moderada com a ECOA e fraca com a EET; as correlações da EET foram fracas ou muito fracas, com exceção da correlação moderada que estabeleceu com a ECOA. E, a ECOA, estabeleceu correlação predominantemente moderada, sendo fraca apenas com uma das dimensões da EST.

4.5 Resposta aos itens

Na tabela 7, estão organizadas as escalas e dimensões utilizadas nesta pesquisa e os itens que as compõem (Apêndices III, IV e V), com os resultados divididos entre os grupos de modalidade desta pesquisa: teletrabalho e presencial. Foram utilizadas as medidas de mediana e moda, pois, de acordo com Feijó, Vicente e Petri (2020), os resultados das Escalas Likert são caracterizados como ordinais, e, por isso, suas amostras não são consideradas normais, sendo indicado, então, o uso das referidas medidas.

Tabela 7 - Estatística descritiva das dimensões do estudo

Escala	Dimensão	Item	MEDIANA		MODA	
			Teletrabalho	Presencial	Teletrabalho	Presencial
EST	Satisfação com os Colegas	Q1	6	6	7	5
		Q4	6	5,5	5	5
		Q14	6	5	5	5
	Satisfação com as Promoções	Q2	6	5	5	5
		Q7	5	5	5	5
		Q9	5	5	5	5
	Satisfação com o Salário	Q3	5	5	5	5
		Q6	5	5	5	5
		Q11	5	5	5	5
	Satisfação com a Natureza do Trabalho	Q5	6	5	6	5
		Q8	5	5	5	5
		Q13	5	5	5	5
	Satisfação com a Chefia	Q10	7	6	7	5
		Q12	7	6	7	7
		Q15	7	6	7	7
EET	–	Q1	5	5	6	6

Escala	Dimensão	Item	MEDIANA		MODA	
			Teletrabalho	Presencial	Teletrabalho	Presencial
		Q2	5	5	6	6
		Q3	4	4	5	5
		Q4	2,5	3	1	1
		Q5	5	5	5	5
ECOA	-	Q1	4	4	4	4
		Q2	4	4	4	4
		Q3	4	4	4	4
		Q4	4	4	4	4
		Q5	4	4	4	4

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

De acordo com a tabela 7, verifica-se, com base na Md e na Mo, que, nas cinco dimensões da EST, as respostas dos servidores em teletrabalho foram superiores ou idênticas às dos servidores em trabalho presencial. Na EET e na ECOA, observou-se uma igualdade nos resultados, exceto no item Q4 da EET (eu como, vivo e respiro o meu trabalho), único item de todas as escalas em que os servidores em trabalho presencial apresentaram resultado superior.

4.6 Comparação de frequências das classificações entre modalidades

Em uma análise prévia, com base na classificação ordinal dos resultados numéricos, foram analisados, de forma descritiva e comparativa, as modalidades de teletrabalho e trabalho presencial a partir do percentual em cada classificação de respostas. Os resultados estão dispostos na tabela 8.

Tabela 8 - Percentual em cada classificação da satisfação, envolvimento e comprometimento

Construto	Modalidade	Classificação	Quantidade	Participação percentual
Satisfação no trabalho (agregando as cinco dimensões)	Teletrabalho	Insatisfeito	3	1.3 %
		Indiferente	15	6.7 %
		Satisfeito	90	40.2 %
	Presencial	Insatisfeito	5	2.2 %
		Indiferente	33	14.7 %
		Satisfeito	78	34.8 %

Construto	Modalidade	Classificação	Quantidade	Participação percentual
Envolvimento com o Trabalho	Teletrabalho	Envolvimento frágil	42	18.8 %
		Envolvimento regular	30	13.4 %
		Envolvimento forte	36	16.1 %
	Presencial	Envolvimento frágil	52	23.2 %
		Envolvimento regular	23	10.3 %
		Envolvimento forte	41	18.3 %
Comprometimento Organizacional Afetivo	Teletrabalho	Comprometimento frágil	5	2.2 %
		Comprometimento regular	32	14.3 %
		comprometimento alto	71	31.7 %
	Presencial	Comprometimento frágil	12	5.4 %
		Comprometimento regular	45	20.1 %
		comprometimento alto	59	26.3 %

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

*Total de teletrabalhadores é 108 e de trabalhadores presenciais é 116.

Na tabela 8, verifica-se que na EST existe um percentual maior de servidores satisfeitos no teletrabalho (40,2%) frente ao trabalho presencial (34,8%), e também um percentual menor de insatisfeitos no teletrabalho (1,3%) em comparação ao trabalho presencial (2,2%). No tocante ao EET, identificou-se um percentual maior de servidores com envolvimento forte no presencial (18,3%) em comparação ao teletrabalho (16,1%), porém o envolvimento frágil também foi mais frequente no trabalho presencial (23,2%) frente ao teletrabalho (18,8%). Já na ECOA, percebeu-se um percentual maior de servidores com comprometimento alto no teletrabalho (31,7%) em comparação ao trabalho presencial (26,3%), e também um percentual menor de servidores com comprometimento frágil no teletrabalho (2,2%) frente ao trabalho presencial (5,4%).

4.7 Resultados das escalas e a comparação entre modalidades

Os testes de comparação são úteis para as pesquisas científicas porque permitem identificar se o fato de um indivíduo fazer parte de um grupo gera um efeito no nível de resposta da variável dependente (Bertoldo et al., 2007). De forma similar ao procedimento realizado na análise da correlação da amostra geral (sem comparação de grupos de modalidade), foi realizado o teste de normalidade de

Shapiro-Wilk (tabela 9) nas amostras de cada grupo comparado, para só então escolher o teste de comparação adequado ao tipo de distribuição amostral (Torman, Coster e Riboldi, 2012).

Tabela 9 - Teste de normalidade das modalidades de trabalho

Teste de Normalidade	Modalidade	Dimensões da EST					EST	EET	ECOÀ
		Colegas	Promoções	Salário	Natureza do trabalho	Chefia			
Shapiro-Wilk (p-valor)	Ttb*	< ,001	< ,001	< ,001	< ,001	< ,001	< ,001	0,021	< ,001
	Pres**	0,001	< ,001	< ,001	0,001	< ,001	0,022	0,01	< ,001

Fonte: Dados da pesquisa (2023). *Teletrabalho (Ttb) **Presencial (Pres)

Conforme mostrado na tabela 9, as amostras não apresentam distribuição normal ($p < 0,05$), sendo escolhido, então, o teste de Mann-Whitney, que é indicado para comparar dois grupos independentes com amostras não normais (Simões et al., 2010).

Tabela 10 - Teste de Mann-Whitney

Teste de Mann-Whitney	Dimensões da EST					EST	EET	ECOÀ
	Colegas	Promoções	Salário	Natureza do trabalho	Chefia			
Estadística U (p-valor)	4810,5 (0,002)	4849 (0,003)	5590 (0,154)	4957,5 (0,006)	4809,5 (0,002)	4616,5 ($< 0,001$)	6180 (0,862)	4824,5 (0,002)

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na tabela 10, estão os resultados da significância estatística do teste de comparação, e os resultados numéricos das amostras de respostas de cada grupo nas escalas e dimensões, utilizando as medidas moda, mediana, amplitude interquartil (AIQ), 1º quartil (Q1) e 3º quartil (Q3), segundo indicação de Ferreira (2020). A autora pontua que em caso de amostras com distribuição não normal, o uso da mediana e dos quartis é o mais adequado por não sofrerem o efeito das variações extremas que ocorrem nas distribuições não normais, o que acaba ocorrendo quando se utiliza média e desvio padrão. No quadro 15 estão as medidas utilizadas e suas respectivas fórmulas.

Medidas	Fórmula
Mediana	$\text{Md} = \frac{\text{soma das duas observações centrais}}{2}$ <p>A fórmula utilizada é específica para amostras que apresentam quantidade par de observações.</p>
1º Quartil	$\text{Q1} = \text{número de observações} \times 0,25$ <p>O resultado será o item que se encontra na posição ordenada da amostra indicada pela fórmula.</p>
3º Quartil	$\text{Q3} = \text{número de observações} \times 0,75$ <p>O resultado será o item que se encontra na posição ordenada da amostra indicada pela fórmula.</p>
Amplitude Interquartil	$\text{AIQ} = \text{Q3} - \text{Q1}$

Fonte: Autor com base em Galvani (2011).

A mediana é o ponto médio de uma amostra ordenada de dados, dividindo a amostra em duas metades; o 3o quartil (Q3) é o valor que divide a amostra em 75% dos resultados da amostra abaixo e 25% acima, e o 1º quartil (Q1) é inverso; e a amplitude interquartil (AIQ) é o valor de Q3 subtraído de Q1, consideradas medidas importantes nas análises descritivas (Martins, 2014).

Tabela 11 - Estatística descritiva das dimensões da satisfação separadas por modalidade

Medidas	Modalidade	Dimensões da EST				
		Colegas	Promoções	Salário	Natureza do trabalho	Chefia
Moda	Teletrabalho	7	5	5	5	7
	Presencial	5	5	5	5	7
Mediana	Teletrabalho	6	5,33	5	5,67	6,67
	Presencial	5,67	5	5	5	6
AIQ (Q3 - Q1)	Teletrabalho	1,67 (6,67 - 5,00)	1,33 (6,00 - 4,67)	1,00 (6,00 - 5,00)	1,33 (6,33 - 5,00)	1,33 (7,00 - 5,67)
	Presencial	1,08 (6,08 - 5,00)	1,34 (5,67 - 4,33)	1,00 (6,00 - 5,00)	1,00 (6,00 - 5,00)	2,00 (7,00 - 5,00)

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Tabela

12 -

Medidas	Modalidade	EST	EET	ECO A
Moda	Teletrabalho	7	5,2	4
	Presencial	5,73	4	4
Mediana	Teletrabalho	5,67	4,2	4
	Presencial	5,27	4	4
AIQ (Q3 - Q1)	Teletrabalho	1,14 (6,27 - 5,13)	2,20 (5,20 - 3,00)	0,80 (4,40 - 3,60)
	Presencial	1,15 (5,87 - 4,72)	2,65 (5,45 - 2,80)	0,80 (4,00 - 3,20)

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Estatística descritiva das escalas

Verifica-se que apenas na EET e na dimensão salário a comparação não apresentou significância estatística ($p \geq 0,05$). Nas demais escalas e dimensões foi encontrada significância estatística ($p < 0,05$), com níveis maiores para o teletrabalho, a partir das medidas de mediana (Md), moda (Mo), amplitude interquartil (AIQ), terceiro quartil (Q3) e primeiro quartil (Q1).

4.8 Regressão

A análise de regressão tem como objetivo conhecer os efeitos que certas variáveis exercem sobre outras, podendo estimar o resultado da variável dependente a partir do comportamento da variável independente (Hoffmann, 2016). Considerando

que os resultados das escalas são variáveis quantitativas contínuas, mas que, para serem interpretados, devem ser convertidos em categorias ordinais, conforme orientação de Siqueira (2008), foi então escolhida a regressão logística ordinal.

Ao abordar sobre a regressão logística, Fernandes et al. (2021) relaciona seu maior uso às pesquisas no campo das ciências sociais e, mais especificamente sobre a regressão logística ordinal, Abreu, Siqueira e Caiaffa (2009) afirmam que é um tipo de regressão que tem variáveis categóricas ou intervalares como preditoras e uma variável ordinal como dependente, adequando-se ao uso em pesquisas que utilizam questionários para medir aspectos relacionados à experiência ou condição dos participantes.

Para este trabalho, foi construído um modelo de regressão para cada construto medido pelas escalas, utilizando como a única variável independente a modalidade de trabalho (presencial ou teletrabalho). A modalidade presencial foi utilizada como referência nas estimativas de probabilidades do modelo por ser a modalidade padrão no mundo do trabalho. Como “variável dependente” foi inserido em cada modelo separadamente, a variável correspondente a cada escala convertida em classificações ordinais (EST, EET e ECOA); na aba ‘Preditores’, no campo ‘Fatores’, foi inserida a variável categórica modalidade de trabalho; e na aba ‘Estatística’ foi marcada a opção ‘Incluir estimativas de parâmetro exponencial’.

Para analisar os modelos de regressão logística ordinal, é necessário considerar dois principais parâmetros, conforme explica Fernandes et al. (2021): o pseudo R^2 , que é uma medida de ajuste do modelo, que considera valores perto de 0 como de baixo poder explicativo e valores perto de 1 como de alto poder explicativo, podendo ser interpretado percentualmente, embora de forma menos rigorosa que sua medida equivalente da regressão linear; e a razão de chances, que permite estimar a probabilidade de uma resposta da variável independente influenciar a variável dependente, em comparação às demais respostas da variável independente, podendo ser interpretada de forma percentual.

Os demais parâmetros apresentados na regressão logística ordinal são os Qui-quadrado da razão da verossimilhança, que testa a significância do modelo de regressão (Cabral, 2013); o Qui-quadrado de Wald, que avalia a significância das estimativas das variáveis independentes (Figueira, 2006); e o Intervalo de confiança, que indica o nível de precisão da estimativa da razão de chances do modelo (Fernandes et al., 2021).

O pseudo R^2 da regressão logística recebe esse nome por ser referenciado ao R^2 da regressão linear, que trabalha com variáveis dependentes contínuas, diferentemente da regressão logística que utiliza em seu modelo variáveis categóricas ou ordinais (Corrar, Paulo e Dias Filho, 2007), tendo seu uso mais indicado para a comparação de modelos, conforme orientação do Manual do SPSS (2023).

4.8.1 Modelo de regressão da satisfação no trabalho

Nas tabelas a seguir, estão os parâmetros de significância do modelo e as estimativas da variável independente:

Tabela 13 - Significância do modelo de regressão logística ordinal da satisfação no trabalho

Significância do Modelo			
Pseudo R2 de Nagelkerke	Qui-quadrado da razão da verossimilhança	df	p-valor
0,046	7,627	1	0,006

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Tabela 14 - Estimativas do modelo de regressão logística ordinal da satisfação no trabalho

Estimativas do Modelo						
Preditor	Parâmetros	Qui-quadrado de Wald	df	p-valor	Razão de chances	Intervalo de confiança 95%
Modalidade	Teletrabalho	7,256	1	0,007	2,394	1,268 – 4,517
	Presencial *	-	-	-	1	-

Fonte: Dados da pesquisa (2023). *Parâmetro de referência do preditor.

De acordo com a tabela 13, o modelo de regressão da satisfação no trabalho apresentou significância estatística ($p < 0,05$), e o Pseudo R^2 (0,046) indicando poder de explicação de 4,60% ($0,046 \times 100$) dos casos.

A estimativa do modelo (tabela 14) indica que os teletrabalhadores apresentam 139,40% ($((2,394 - 1) \times 100)$) ou 2,394 vezes mais chances de responder a um nível de classificação acima de satisfação no trabalho em comparação aos trabalhadores presenciais.

4.8.2 Modelo de regressão do envolvimento com o trabalho

Nas tabelas a seguir, estão os parâmetros de significância do modelo e as estimativas da variável independente:

Tabela 15 - Significância do modelo de regressão logística ordinal do envolvimento com o trabalho

Significância do Modelo			
Pseudo R2 de Nagelkerke	Qui-quadrado da razão da verossimilhança	df	p-valor
0,001	0,143	1	0,705

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Tabela 16 - Estimativas do modelo de regressão logística ordinal do envolvimento com o trabalho

Estimativas do Modelo						
Preditor	Parâmetro	Qui-quadrado de Wald	df	p-valor	Razão de chances	Intervalo de confiança 95%
Modalidade	Teletrabalh o	0,143	1	0,705	1,098	0,676 – 1,785
	Presencial *	-	-	-	1	-

Fonte: Dados da pesquisa (2023). * Parâmetro de referência do preditor.

Conforme demonstra a tabela 15, o modelo de regressão do envolvimento com o trabalho não apresentou significância estatística ($p \geq 0,05$).

Já a tabela 16 demonstra que os teletrabalhadores apresentam apenas 9,8% $((1,098 - 1) \times 100)$ ou 1,098 vezes mais chances de responder a um nível de classificação acima do envolvimento com o trabalho em comparação aos trabalhadores presenciais.

4.8.3 Modelo de regressão do comprometimento organizacional afetivo

Nas tabelas a seguir, estão dispostos os parâmetros de significância do modelo e as estimativas da variável independente:

Tabela 17 - Significância do modelo de regressão logística ordinal do comprometimento organizacional afetivo

Significância do Modelo			
Pseudo R2 de Nagelkerke	Qui-quadrado da razão da verossimilhança	df	p-valor
0,031	5,773	1	0,016

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Tabela 18 - Estimativas do modelo de regressão logística ordinal do comprometimento organizacional afetivo

Estimativas do Modelo						
Preditor	Parâmetro	Qui-quadrado de Wald	df	p-valor	Razão de chances	Intervalo de confiança 95%
Modalidade	Teletrabalho	5,681	1	0,017	1,902	1,121 – 3,226
	Presencial *	-	-	-	1	-

Fonte: Dados da pesquisa (2023). * Parâmetro de referência do preditor.

De acordo com a tabela 17, o modelo de regressão do comprometimento organizacional afetivo apresentou significância estatística ($p < 0,05$), e o Pseudo $R^2(0,031)$ indica poder de explicação de 3,10% ($0,031 \times 100$) dos casos.

A estimativa do modelo indica que os teletrabalhadores apresentam 90,2% $((1,902 - 1) \times 100)$ ou 1,902 vezes mais chances de responder a um nível de classificação acima do comprometimento organizacional afetivo em comparação aos trabalhadores presenciais (tabela 18).

4.9 Discussão dos resultados

Quadro 16 - Hipóteses e resultados

HIPÓTESES	RESULTADO
H1 - Os servidores em teletrabalho apresentam maior nível de satisfação no trabalho, quando comparados aos servidores em trabalho presencial;	Confirmada
H2 - Os servidores em teletrabalho apresentam maior nível de envolvimento com o trabalho, quando comparados aos servidores em trabalho presencial;	Não confirmada
H3 - Os servidores em teletrabalho apresentam maior nível de comprometimento organizacional afetivo, quando comparados aos servidores em trabalho presencial.	Confirmada

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Estudos indicam que há vantagens e desvantagens para o trabalhador que adere ao teletrabalho (Hau e Todescat, 2018; Filardi, Castro e Zanini, 2020, Batista e Galeale, 2021; Leite e Lemos, 2021), porém, a definição de seus efeitos ainda é incerta (Mendes, Oliveira e Veiga, 2020).

A partir do trabalho de Siqueira e Padovam (2008), indicando como componentes para análise do bem-estar no trabalho as Escalas: Satisfação no Trabalho (EST), o Envolvimento com o Trabalho (EET) e o Comprometimento

Organizacional Afetivo (ECOА), buscou-se averiguar, no caso específico do TRT 14, se os teletrabalhadores poderiam apresentar melhores níveis, se comparados aqueles que atuam em trabalho presencial.

Foi possível identificar uma forte correlação na maior parte das dimensões analisadas, com destaque a EST (0,779 a 0,863), seguida pela ECOА (0,366 a 0,578), e, em menor grau, em EET (0,170 a 0,358). No que se refere ao teste de comparação, apenas na dimensão 'salário' da EST e na EET não se verificou significância estatística ($p < 0,05$), indicando que os níveis de resposta entre os grupos eram similares nestes.

De acordo com os parâmetros indicados por Baba, Vaz e Costa (2014), as correlações estabelecidas pelas dimensões da EST, se analisadas isoladamente, foram moderadas entre si, podendo ser consideradas com forte relação quando baseadas na utilização de todos seus indicadores. Em EET, os resultados encontrados foram fracos ou muito fracos, indicando que as respostas sobre satisfação poderiam não ter a mesma intensidade no construto de envolvimento. Por sua vez, em ECOА, os resultados foram predominantemente moderados, porém superiores à EET.

Especificamente em EST, verificou-se que, embora o pseudo R^2 tenha apresentado um valor considerado baixo (0,046), porém previsível no modelo de regressão logística (Corrar, Paulo e Dias Filho, 2007), o valor do p-value (0,006) e do qui-quadrado (7,627) possibilita inferir que a associação entre as variáveis é estatisticamente significativa (Cabral, 2013). Este modelo indica que os teletrabalhadores apresentam, a princípio, 2,394 vezes mais chances de terem melhores níveis de satisfação quando comparados aos trabalhadores presenciais, permitindo, assim, que se confirme H1.

Os valores observados na satisfação com os colegas e de satisfação com a chefia corrobora com outros estudos sobre o teletrabalho, indicando que essa modalidade possibilita a integração entre os membros da equipe (Alves e Guimarães, 2020) ou, até que foi importante para a redução de conflitos no trabalho (Leite e Lemos, 2021). As relações de cooperação e parceria no trabalho, seja entre pares ou com os chefes, responsáveis por motivar suas equipes para alcançarem objetivos comuns (El-Kouba et al., 2009), são capazes de gerar identificação entre os trabalhadores e senso de pertencimento, além de facilitar o reconhecimento

profissional como fatores que predizem a satisfação no trabalho (Sant'anna, Paschoal e Gosendo, 2012; Sequeira, 2016; Sampaio, Gomide Jr e De Fátima Oliveira, 2019).

A oportunidade de crescimento passa a mensagem de que a organização valoriza e reconhece os talentos dos seus trabalhadores, sendo um fator gerador de estímulo e de valor às entregas realizadas no trabalho (Amâncio, Mendes e Martins, 2021), com prevalência da autonomia na resolução de tarefas, flexibilidade na organização da rotina de trabalho, na definição de prioridade e na organização do próprio ambiente de trabalho (Oliveira e Pantoja, 2020; Vilarinho, Demo e Paschoa, 2021; Tascheto e Froehlich, 2019; Andrade, 2020; Guerra et al., 2020; Mishima-Santos, Renier e Marina Sticca, 2020; Nogueira Filho et al., 2020; Filardi, Castro e Zanini, 2020; Froehlich e Haubrich, 2020; Pereira et al., 2021).

As pesquisas não apresentam consenso sobre os efeitos do teletrabalho no aspecto da satisfação, com indicativos de que esta modalidade também pode causar dificuldades de integração das equipes (Pereira et al., 2021), além de problemas nos relacionamentos no ambiente de trabalho, em especial na comunicação e na interação entre colegas (Vilarinho, Demo e Paschoal, 2021). A percepção de que há um distanciamento maior entre os pares (Oliveira e Pantoja, 2020), isolamento em relação aos colegas e chefes (Nohara et al., 2010), resistência ou preconceito entre colegas e chefes em teletrabalho (Leite e Lemos, 2021), podem indicar dificuldades nas oportunidades profissionais (Hau e Todescat, 2018; Pereira et al., 2021), como também de crescimento na carreira (Oliveira e Pantoja, 2020).

Quanto a EET, o pseudo R^2 apresentou um valor extremamente baixo (0,001), enquanto que o valor do p-value (0,705) e qui-quadrado (0,143), indicam a não existência de associação entre as variáveis. Este modelo demonstra que, a priori, não ocorrem diferenças relevantes entre os níveis de envolvimento com o trabalho dos teletrabalhadores (1,098), se comparados aos trabalhadores presenciais. Com base nesses parâmetros, rejeita-se H2.

O envolvimento com o trabalho é capaz de criar uma relação profunda com a realização de tarefas (Giovannini e Cohen, 2017), diminuindo o efeito sobre a produtividade, o absenteísmo e a rotatividade (Miyazaki e Videira, 2020; Gonçalves et al., 2021), assim como o potencial para engajamento em projetos desafiadores que demandem por maior empenho do trabalhador Onça e Bido (2019).

Importante destacar que o envolvimento regular pode não ser um indicador claramente negativo, que possibilita, por si só, um equilíbrio entre trabalho e vida

pessoal que é um gerador de bem-estar (Oliveira, Gomide Jr. e Poli, 2019; Filardi, Castro e Zanini, 2020; Guerra et al., 2020; Mendes, Oliveira e Veiga, 2020; Pereira et al., 2021). Segundo Mendes, Oliveira e Veiga (2020), a possibilidade de migrar para o teletrabalho abre a possibilidade de um trabalho mais eficiente, conciliando, ao mesmo tempo, a rotina de trabalho diária com outras atividades pessoais que são capazes de manter o bem-estar dos trabalhadores.

Por fim, na ECOA, como observado na EST, o pseudo R^2 também apresentou um valor considerado baixo (0,031), porém previsível no modelo de regressão logística (Corrar, Paulo e Dias Filho, 2007), ao passo que o p-value (0,016) e o qui-quadrado (5,773), subsidiam uma associação estatisticamente significativa entre as variáveis (Cabral, 2013). Este modelo indica que os teletrabalhadores apresentam, a princípio, 1,9 vezes mais chances de terem melhores níveis de comprometimento organizacional quando comparados aos trabalhadores presenciais, possibilitando, assim, o aceite de H3.

O maior comprometimento organizacional afetivo dos teletrabalhadores gera um sentimento de pertencimento e identificação com a organização, assim como um sentimento de retribuição para que se empenhem em melhores entregas (Oliveira et al., 2018; Hau e Todescat, 2018; Oliveira e Pantoja, 2020; Vilarinho, Demo e Paschoal, 2021; Alves e Guimarães, 2020; Filardi, Castro, Zanini, 2020; Froehlich e Haubrich, 2020; Guerra et al., 2020; Nogueira Filho et al., 2020; Leite e Lemos, 2021; Lucas e Santos, 2021; Pereira et al, 2021), com maior sentimento de orgulho da organização (Nohara et al., 2020), percepção positiva da imagem corporativa (Oliveira e Pantoja, 2020) e melhoria do clima organizacional (Guerra et al., 2020), propiciando, dessa forma, uma redução na rotatividade e do absenteísmo (Tascheto e Froehlich, 2019; Filardi, Castro e Zanini, 2020; Leite e Lemos, 2021).

5 RECOMENDAÇÕES

A proposta de intervenção oferecida por este relatório, se baseia no entendimento de que o estudo sobre a experiência do trabalhador possibilita a identificação de contextos e processos que são sensíveis aos objetivos estratégicos das organizações (Miyazaki e Videira, 2020). O ambiente organizacional contemporâneo impõe pressões diversas aos trabalhadores, fato este que torna necessário a implementação de políticas e práticas de desenvolvimento profissional que capacitem os trabalhadores a lidarem com os desafios apresentados (Agapito, Polizzi Filho e Siqueira, 2015).

O comportamento humano no trabalho e, no caso desta pesquisa, as experiências de satisfação, envolvimento e comprometimento, pode se manifestar de forma adequada, promovendo a excelência dos resultados de uma organização, ou pode representar entraves, que criam dificuldades na realização da missão das organizações (Rodríguez-Carvajal et al., 2010). No entanto, conforme alerta Marujo et al. (2007), para a intervenção gerar efeitos consistentes para a organização, suas ações devem ser planejadas e executadas indo além de meros ajustes e correções, e devem considerar o aspecto estratégico dos resultados esperados.

5.1 Diagnóstico

Os resultados encontrados por meio da Escalas aplicadas na pesquisa em questão, indicaram que, de acordo com o critério de classificação de Siqueira (2008), o envolvimento com o trabalho dos servidores em teletrabalho e em trabalho presencial se encontra no nível intermediário, ou seja, apresentam envolvimento regular com o trabalho. As ações propostas têm como objetivo criar condições para que os antecedentes do envolvimento sejam promovidos no contexto de trabalho dos teletrabalhadores, porém, no que couber, e a critério da administração, também podem ser estendidas aos trabalhadores presenciais.

5.2 Análise

O envolvimento com o trabalho é um dos componentes do BET, e é caracterizado por um engajamento com o trabalho, que mobiliza as capacidades do

trabalhador para a resolução das tarefas, e que tem o poder de afetar a auto-estima do trabalhador (Lodahl e Kejner, 1965). A efetivação do envolvimento com o trabalho é percebida por meio do elevado nível de energia, persistência no exercício de suas atribuições, entusiasmo, inspiração e engajamento profundo (Rui et al., 2010).

De acordo com Siqueira e Gomide Jr. (2004) o envolvimento está intimamente ligado a alguns aspectos no contexto de trabalho: a autonomia de escolhas; senso de competências; e reconhecimento do trabalho como um caminho para seu desenvolvimento pessoal e profissional. Nesta mesma direção, Rocha, Silva e Cereta (2016) caracterizam o envolvimento como uma atitude de entrega, que prioriza e coloca o trabalho em uma posição central na vida, extraindo uma profunda experiência de satisfação.

Algumas pesquisas que também tinham o teletrabalho como seu foco, demonstraram, de forma contrária à centralidade do trabalho na vida do trabalhador, que a principal motivação, ou um dos principais benefícios advindos do teletrabalho, era exatamente o maior equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, com redução do estresse, flexibilidade de horários e possibilidade de residir em locais diferentes (Nohara et al., 2010; Hau e Todescat, 2018; Oliveira e Pantoja, 2020; Vilarinho, Demo e Paschoal, 2021; Alves e Guimarães, 2020; Haubrich e Froehlich, 2020; Guerra et al, 2020; Mishima-Santos, Renier e Marina Sticca, 2020; Filardi, Castro, Zanini, 2020; Pereira et al, 2021).

O bom resultado no que se refere à satisfação no trabalho e ao comprometimento organizacional afetivo nesta pesquisa parece corroborar com os achados de outras pesquisas que indicam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional ser capaz de favorecer a organização a alcançar os seus resultados, e não o contrário (Oliveira et al., 2018; Filardi, Castro e Zanini, 2020; Guerra et al, 2020; Mendes, Oliveira e Veiga, 2020; Pereira et al., 2021).

No entanto, neste relatório, optou-se por propor sugestões que tenham a capacidade melhorar os resultados do envolvimento, e por conseguinte dos seus consequentes, não se contrapondo aos ganhos de equilíbrio entre vida pessoal e profissional almejados pelos teletrabalhadores.

5.3 Riscos

Níveis medianos ou rebaixados de envolvimento com o trabalho, podem impedir os processos que Louis (1980) afirma serem efeito direto do envolvimento: a validação e internalização dos valores da organização, o empenho em aprender novos conhecimentos e a identificação com o trabalho que realiza.

O trabalhador que não apresenta envolvimento não desenvolveria a relação profunda com o trabalho, tampouco veriam significado em suas tarefas, que são trabalhadas por Giovannini e Cohen (2017); o engajamento em projetos de maior potencial inovador e criativo, abordado por Onça e Bido (2019) também estaria comprometido; além de que poderia não apresentar os efeitos de redução no absenteísmo e da rotatividade, que são apontados por Gonçalves et al. (2021), como os principais resultados do envolvimento.

5.4 Ações a serem implementadas

As sugestões propostas por este relatório focam nos antecedentes e consequentes do envolvimento e no funcionamento específico deste componente do bem-estar no trabalho. Embora o foco das ações sugeridas seja sobre o grupo de teletrabalhadores, no que couber, também poderão ser extensíveis aos trabalhadores presenciais. No quadro a seguir estão relacionadas as ações sugeridas e os seus antecedentes e consequentes relacionados:

Quadro 17 - Ações propostas, objetivos e resultados esperados

AÇÕES PROPOSTAS	OBJETIVOS
1. Realização de pelo menos um evento/ação/treinamento por ano voltado para a temática do teletrabalho, podendo abordar questões sobre qualidade de vida, organização do trabalho, gestão de equipes remotas, entre outros temas. Os temas podem ser decididos após consulta a ser realizada junto aos teletrabalhadores.	Ações com esse foco passariam a mensagem ao teletrabalhador de que é reconhecido em sua condição específica de trabalho, gerando um estímulo ao desenvolvimento pessoal e profissional, à autonomia, além de criar condições para uma maior identificação com o trabalho e valorização das atividades que realiza.
2. Diferenciar, nas estatísticas do Tribunal, os resultados dos indicadores organizacionais não só entre servidores e magistrados, mas também em servidores em teletrabalho, informando seus	Estatísticas específicas fariam com que os teletrabalhadores se engajassem no alcance das suas metas estabelecidas de forma clara, que poderão ser acompanhadas ao longo do tempo,

índices de produtividade, absenteísmo, rotatividade, avaliações de desempenho, dados sociodemográficos, entre outros.	servindo como um feedback do seu desempenho. Também teria o efeito de promover o significado do trabalho que se realiza, gerando mais identificação.
3. Estimular os gestores que tenha teletrabalhadores em suas equipes a realizarem reuniões específicas com os teletrabalhadores de sua Unidade; e reuniões com todos os servidores da Unidade, para estimular a integração de todo o setor, independentemente da modalidade de trabalho, e discutir as demandas de trabalho de forma conjunta por todos.	As reuniões específicas e gerais, teriam a capacidade de promover a valorização do trabalho realizado pelos teletrabalhadores, ao perceberem que tem suas especificidades consideradas e que tem importância nos resultados de toda a Unidade. Geraria identificação com o trabalho, melhoraria sua autoimagem, estimularia o autodesenvolvimento, a internalização dos valores presentes no funcionamento de sua Unidade, e propiciaria o engajamento em tarefas complexas e desafiadoras.
4. Definir as atribuições, metas, prazos e condições para o cumprimento do teletrabalho em conjunto com os servidores, seja na sua migração para o teletrabalho ou na renovação desta modalidade.	A definição de metas seria clara, com feedback ao longo do tempo, estimulando sua autonomia, senso de competências e identificação com o trabalho.
5. Promover atividades coletivas entre os teletrabalhadores, na qual possam compartilhar uns com os outros suas experiências de trabalho nesta modalidade, as vantagens e desvantagens que vivenciam e as estratégias que utilizam para lidar com os desafios. Podem ser abordadas questões pessoais e profissionais.	A troca de experiências pessoais e profissionais dos teletrabalhadores permitiria desenvolver o senso de competências, daria significado e criaria identificação com o seu trabalho, estimularia o autodesenvolvimento e a internalização de valores.
RESULTADOS ESPERADOS	
O desenvolvimento destas ações teria a capacidade de promover o envolvimento com o trabalho dos servidores que laboram na modalidade de teletrabalho. Por si, a experiência de envolvimento com o trabalho criaria condições para que os principais consequentes do Bem-Estar no Trabalho se concretizassem no contexto de trabalho da organização, em especial os que a literatura aponta como sendo diretamente ligados ao envolvimento: melhora do desempenho, aumento da produtividade, redução do absenteísmo e da rotatividade e melhora da qualificação profissional.	

Fonte: Autor (2023) baseado em Lodahl e Kejner (1965); Louis (1980); Csikszentmihalyi (1999); Siqueira e Gomide Jr. (2004); Siqueira e Padovam (2008); Rui et al., (2010); Rocha, Silva e Cereta (2016); Giovannini e Cohen (2017); Garcez, Antunes e Zarife (2018); Onça e Bido (2019); Simões e Costa (2020); Sgarbossa e Mozzato (2020); Gonçalves et al. (2021).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi identificar os níveis de satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo no teletrabalho *versus* trabalho presencial dos servidores do Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região (TRT14), RO/AC. Para que essa proposição pudesse ser atendida, foi desenvolvido um roteiro com base em um questionário validado por Siqueira (2008), aplicado aos servidores que atuam em ambas modalidades (teletrabalho e trabalho presencial), com intuito de analisar possíveis variações em suas percepções, conforme previsto no primeiro e segundo objetivos específicos do trabalho.

No que se refere ao terceiro e quarto objetivos específicos, foi possível identificar, assim como previsto pela literatura, que existem vantagens e desvantagens na adoção do teletrabalho. A partir do modelo para avaliação do bem-estar no trabalho, verificou-se que as escalas EST e ECOA poderiam, a princípio, apresentar melhores índices no teletrabalho, quando comparado ao trabalho presencial, assim como, resultados inferiores em EET.

Os resultados obtidos demonstraram ser consistentes a partir da análise Estatística Descritiva, considerando, dentre outros, o teste de Correlação e Regressão Logística Ordinal. A partir dessas teses, foi possível inferir que, no caso específico do TRT 14, os servidores em teletrabalho apresentaram melhores níveis de bem-estar no trabalho, quando comparados aos servidores em trabalho presencial.

A satisfação com os colegas e chefia pode estabelecer relações de cooperação, parceria e senso de pertencimento, promovendo, dessa forma, uma maior integração entre os membros da equipe. Tais fatores, associados às outras dimensões da satisfação, podem criar condições para que haja percepção de reconhecimento no trabalho, maior autonomia e flexibilidade na resolução de tarefas, trazendo uma oportunidade de crescimento dentro da organização.

Também foi possível identificar que, no contexto do TRT14, os servidores em teletrabalho apresentaram maior nível de comprometimento organizacional afetivo, se comparados aos servidores em trabalho presencial. Nesse caso, verifica-se que dentre outras possibilidades, os teletrabalhadores podem ter uma melhor imagem da empresa e sentimento de orgulho por pertencerem à organização. Esses sentimentos, dentre uma vasta gama de possibilidades, trazem uma melhoria no clima

organizacional, assim como uma plausível redução na rotatividade e do absenteísmo dos servidores.

Por fim, não foi possível observar variações relevantes no nível de envolvimento com o trabalho dos teletrabalhadores, quando comparados aos servidores em trabalho presencial. Embora não haja consenso sobre o tema, o nível de envolvimento identificado pode trazer, dentre outros aspectos, dificuldade na percepção de significado no trabalho, no engajamento em atividades que demandem maior empenho e no senso de competências, gerando efeitos em outros aspectos, como na redução dos índices de produtividade e no aumento do absenteísmo e da rotatividade. Ressalta-se que esse achado, isoladamente, não permite afirmar que esse envolvimento seja negativo, pois abre um caminho para novas alternativas e soluções que visem conciliar as rotinas diárias a outros fatores mitigadores dessa percepção.

Com base nos resultados e modelo aplicado, especificamente no TRT 14, acredita-se ser possível auxiliar acadêmicos, profissionais e organizações públicas a observarem sob um novo enfoque os fatores que podem, dentre uma enorme gama de possibilidades, propiciar melhores níveis de bem-estar no trabalho aos servidores, indicando possíveis vantagens e/ou desvantagens do teletrabalho, o qual vem se popularizando com o decorrer dos tempos, frente ao modelo convencional de trabalho presencial.

Mesmo considerando o rigor científico e os cuidados metodológicos, a pesquisa apresenta limitações. A primeira limitação diz respeito a análise de um único órgão público, o qual possui suas particularidades e vieses dos participantes. Caso a pesquisa seja aplicada em outras instituições, pode apresentar resultados diferentes dos observados neste trabalho. Outra limitação diz respeito a escala utilizada, que, mesmo tendo sido validada previamente, pode observar pontos que não sejam os mesmos de outros modelos, conduzindo a interpretações diferentes. Por fim, aponta-se a limitação metodológica que pode conduzir a resultados que não corroborem com outras abordagens quantitativas ou qualitativas, sendo estas últimas as prevalentes neste tipo de estudo.

Sugere-se, para pesquisas futuras, a aplicação do modelo proposto nesta pesquisa em outras instituições públicas, como também a utilização de outras técnicas, tais como entrevistas individuais ou grupos focais, que possam auxiliar no entendimento das possíveis vantagens e/ou desvantagens do teletrabalho, frente ao

trabalho presencial. Indica-se, também, que sejam realizados estudos longitudinais, que permitam o acompanhamento dos resultados do teletrabalho ao longo do tempo, seja no que se refere ao bem-estar no trabalho, seja em relação aos resultados esperados pelas organizações, como o aumento da produtividade e a redução do absenteísmo.

REFERÊNCIAS

ABREU, Mery Natali Silva; SIQUEIRA, Arminda Lucia; CAIAFFA, Waleska Teixeira. Regressão logística ordinal em estudos epidemiológicos. **Revista de Saúde Pública**, v. 43, p. 183-194, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsocp/a/RWjPthhKDYbFQYydbDr3MgH/?lang=pt>. Acesso em: 23/04/2023.

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente**. 1997. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/556>. Acesso em: 08/08/2022.

ADERALDO, Igor Leal; ADERALDO, Carlos Victor Leal; LIMA, Afonso Carneiro. **Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional**. Cadernos EBAP. Br, v. 15, p. 511-533, 2017.. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/rhyjxT5KWZgwQDDp4pqbdFN/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 17/05/2022.

AGAPITO, Paula Rodrigues; POLLIZZI FILHO, Ângelo; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias et al. **Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade**. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 16, p. 71-93, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/VrdDYSNxCJj6mYMHZhPSy6x/?format=html#>. Acesso em: 14/01/2023.

ALBUQUERQUE, Anelise Salazar; TRÓCCOLI, Bartholomeu Tôrres. **Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo**. Psicologia: teoria e pesquisa, v. 20, p. 153-164, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/85JVntJ3f8WJMYnPVgZDMVz/?lang=pt#>. Acesso em: 19/04/2022.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes R. Pitombo. **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. 2009. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001826456>. Acesso em: 04/04/2022.

ALVES, Alisson Cardoso. **Teletrabalho na Administração Pública: estudo de caso na Controladoria Geral da União**. 2020. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38637>. Acesso em: 29/05/2022.

ALVES, Daniela Alves de. **Gestão, produção e experiência do tempo no teletrabalho. 2008**. Tese de Doutorado em Sociologia. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/13577/000641078.pdf?sequence=1>. Acesso em: 05/11/2022.

ALVES, Daniela Alves. **Tecnologias como mediadores das mudanças sociotécnicas no teletrabalho**. Revista TOMO, n. 15, p. 143-165, 2009.. Disponível

em: <https://periodicos.ufs.br/tomo/article/view/492>. Acesso em: 19/09/2022.

ALVES, Rosinete Pereira; GUIMARÃES, Maria da Glória Vitória. **Teletrabalho versus qualidade de vida: uma abordagem sobre as experiências vividas por servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas**. UFAM Business Review-UFAMBR, v. 2, n. 3, p. 58-78, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufam.edu.br/index.php/ufambr/article/view/6379>. Acesso em: 07/02/2023.

AMÂNCIO, Dayse Leticia Pereira; MENDES, Diego Costa; MARTINS, Simone. **Qualidade de Vida no Trabalho nas Organizações Públicas Brasileiras: uma Revisão Integrativa da Literatura**. Teoria e Prática em Administração, v. 11, n. 2., 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tpa/article/view/57593>. Acesso em: 09/08/2022.

ARAÚJO, Richard Medeiros; GOMES, Fabrício Pereira; LOPES, Alba de Oliveira Barbosa. **Pesquisa Em Administração: Qualitativa Ou Quantitativa?** Vianna Sapiens, Juiz de Fora, v.3, n.1, jan-jun, 2012. Disponível em: <https://www.viannasapiens.com.br/revista/article/view/67>. Acesso em: 14/12/2022.

BARBOSA, J. K. D.; MARANHÃO, C. M. S. A.; REZENDE, A. F. A **Poli (Mono) fonia do Teletrabalho**. Revista Foco. V.10, nº3, p.146 - 171, ago./dez. 2017. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/147>. Acesso em: 19/11/2022.

BATISTA, D. A.; GALEALE, N. V. **Roadmaps para a Implantação do Teletrabalho: Mapeamento Sistemático e Revisão de Literatura**. Research, Society and Development, v. 10, n. 16, e172101623692, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/365959362_Proposta_de_roadmap_para_i_mplantaao_do_teletrabalho_em_operacoes_de_Bancos. Acesso em: 01/05/2022.

BERTOLDO, Juliano et al. **Teste de comparação de médias: dificuldades e acertos em artigos científicos**. Current Agricultural Science and Technology, v. 13, n. 4, 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/CAST/article/view/1409>. Acesso em: 20/08/2023.

BERTONCINI, Matheus; PRESENTE, Vinícius. **As alterações dos modelos de Gestão Estatal e uma proposta de Conceituação de Governança da Administração Pública**. Seqüência Estudos Jurídicos e Políticos, [S. l.], v. 41, n. 86, p. 123–147, 2021. DOI: 10.5007/2177-7055.2020v41n86p123. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/sequencia/article/view/78186>. Acesso em: 06/07/2023.

BORGES-ANDRADE, J. E.; PAGOTTO, C. P. **O estado da arte da pesquisa brasileira em psicologia do trabalho e organizacional**. Psicologia: teoria e pesquisa, v. 26, p. 37-50, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/DqwtxKT6C4QSzXws94Mcc8J/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 20/08/2022.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional**. Temas em psicologia, v. 2, n. 1, p. 37-47, 1994. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-389X1994000100004&script=sci_arttext. Acesso em: 03/02/2023.

BRADBURN, Norman M. **The structure of psychological well-being**. 1969.

BRASIL, CNJ. **Resolução Nº 227 de 15 de junho de 2016**. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2295>. Acesso em: 14/05/2023.

BRASIL, CSJT. **Resolução n. 109/CSJT, de 29 de junho de 2012**. Dispõe sobre a realização de teletrabalho, a título de experiência, no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo grau. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 1013, 4 jul. 2012. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/25000>. Acesso em: 28/05/2023.

BRASIL. CNJ. **Prêmio CNJ de Qualidade, 2023**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/premio-cnj-de-qualidade/>. Acesso em: 05/06/2023

BRASIL. CNJ. **Resolução nº 313, de 19 de março de 2020**. Estabelece, no âmbito do Poder Judiciário, regime de Plantão Extraordinário, para uniformizar o funcionamento dos serviços judiciários, com o objetivo de prevenir o contágio pelo novo Coronavírus – Covid-19, e garantir o acesso à justiça neste período emergencial. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 20 de mar. 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3249>. Acesso em 15/03/2023.

BRASIL. CNJ. **Resolução Nº 345, de 09 de outubro de 2020**. Dispõe sobre o “Juízo 100% Digital” e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 10 out. 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3512>. Acesso em 14/07/2023.

BRASIL. CNJ. **Resolução Nº 378, de 09 de março de 2021**. Altera a Resolução CNJ no 345/2020, que dispõe sobre o “Juízo 100% Digital”. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 10 mar. 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3773>. Acesso em: 19/04/2023.

BRASIL. CNJ. **Resolução Nº 481 de 22 de novembro de 2022**. Revoga as Resoluções vigentes à época da pandemia do Coronavírus e altera as Resoluções CNJ n. 227/2016, 343/2020, 345/2020, 354/2020 e 465/2022. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4842>. Acesso em: 25/04/2023.

BRASIL. CSJT. **Ato Conjunto nº 1/CSJT.GP.VP.CGJT, de 19 de março de 2020**. Suspende a prestação presencial de serviços no âmbito da Justiça do Trabalho de 1º e 2º grau e estabelece protocolo para a prestação presencial mínima e restrita aos serviços essenciais ao cumprimento das atribuições finalísticas da Justiça do Trabalho de 1º e 2º grau como medida de emergência para prevenção da disseminação do Novo Coronavírus (COVID-19). Diário Oficial da União: Brasília, DF,

20 mar. 2020. (REVOGADO). Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/169561>. Acesso em: 11/05/2023.

BRASIL. CSJT. **Ato Conjunto nº 6/CSJT.GP.VP.CGJT, de 04 de maio de 2020.** Consolida e uniformiza, no âmbito da Justiça do Trabalho de 1º e 2º graus, a regulamentação do trabalho remoto temporário, do funcionamento dos serviços judiciais não presenciais e da realização de sessões de julgamento telepresenciais, com o objetivo de prevenir o contágio pelo novo Coronavírus – Covid-19, bem como garantir o acesso à justiça. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 05 mai. 2020. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/171331>. Acesso em: 27/04/2023.

BRASIL. CSJT. **Resolução n. 151/CSJT, de 29 de maio de 2015.** Incorpora a modalidade de teletrabalho às práticas institucionais dos órgãos do Judiciário do Trabalho de primeiro e segundo graus, de forma facultativa, observada a legislação vigente. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 30 mai. 2015. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/63630?show=full>. Acesso em: 28/07/2023.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5452, de 1º de maio de 1943.** Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm#:~:text=DECRETA%3A,em%20todo%20o%20territ%C3%B3rio%20nacional. Acesso em: 20/05/2023.

BRASIL. **Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011.** Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 16 dez. 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm. Acesso em: 29/05/2023.

BRASIL. **LEI nº 13.467, de 13 de julho de 2017.** Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 14 jul. 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 29/05/2023.

BRASIL. **LEI nº 13.979, de 06 de fevereiro de 2020.** Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 07 fev. 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l13979.htm. Acesso em: 19/11/2023.

BRASIL. **Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.** Câmara da Reforma do Estado. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília, DF,

1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 04/06/2022.

BRASIL. TRT14. **Ato TRT14/GP Nº 006/2020, de 27 de abril de 2020**. Institui, durante o período de isolamento social, objetivando reduzir a possibilidade de contágio da COVID – 19, as diretrizes para realização de audiências telepresenciais nas Varas dos Trabalho e nos Centros Judiciários de Métodos Consensuais de Solução de Disputas (CEJUSCs) de 1º e 2º Grau do Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região, e dá outras providências. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho: Brasília, DF, 28 abr. 2020. Disponível em: <https://appserver1.trt14.jus.br/pesquisa/materias/materiasPorAnoTipo.php?materia=Ato&ano=2020>. Acesso em: 19/04/2023.

BRASIL. TRT14. **Programa de Modernização Administrativa**. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1f_-TCclp-zVh0i05NAGE_2Hza48PO-xl/view. Acesso em 19/04/2023.

BRASIL. TRT14. **Portal da Transparência do TRT14**. Disponível em: <https://portal.trt14.jus.br/portal/links-rapidos#item-transparencia>. Acesso em: 15/07/2023.

BRASIL. TRT14. **RESOLUÇÃO ADMINISTRATIVA N. 055/2018**. Regulamentar o Teletrabalho no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho: Brasília, DF, 2018. Disponível em: <https://appserver1.trt14.jus.br/pesquisa/materias/exibir.php?id=G115236>. Acesso em 17/04/2023.

BRASIL. TRT14. **RESOLUÇÃO ADMINISTRATIVA N. 060/2020 de 07 de outubro de 2020**. Medidas mínimas para a retomada dos serviços presenciais, observadas as ações necessárias para prevenção de contágio pelo novo Coronavírus " Covid-19, e define diretrizes de modernização administrativa para o novo normal pós-pandemia. Disponível em: <https://appserver1.trt14.jus.br/pesquisa/materias/exibir.php?id=G116280>. Acesso em 21/04/2023.

BRASIL. TRT14. **Resolução Administrativa n.42, 30 de março de 2021**. Regulamenta a faculdade de instalação das Varas do Trabalho Digitais no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região. Diário Eletrônica da Justiça do Trabalho: Brasília, DF, 31 mar. 2021. Disponível em: <https://portal.trt14.jus.br/portal/sites/default/files/normas-trt-digital-2021-11/RESOLU%C3%87%C3%83O%20ADMINISTRATIVA%20N.%20042-2021.pdf>. Acesso em 20/03/2023.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Da administração pública burocrática à gerencial**. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 120, n. 1, p. 7-40, 1996. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1734>. Acesso em: 25/05/2022.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração pública burocrática à**

gerencial. Revista do Serviço Público, v. 73, n. b, p. 53-87, 2022.. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/8722>. Acesso em 10/04/2023.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Estado, Estado-Nação E Formas De Intermediação Política**. Revista de Cultura e Política, p. 155-185, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ln/a/3WBTjZLvPzdLqdxsbCVNTQ/?lang=pt#>. Acesso em: 14/05/2022.

BRIEF, A.; WEISS, H. **Organizational behavior: affect in the workplace**. Annual Review of Psychology, 53, 279-307, 2002. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/11603892_Organizational_Behavior_Affect_in_the_Workplace. Acesso em 22/07/2022.

CABRAL, Cleidy Isolete Silva. **Aplicação do modelo de regressão logística num estudo de mercado**. 2013. Tese de Doutorado. Disponível em: https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/10671/1/ulfc106455_tm_Cleidy_Cabral.pdf. Acesso em: 28/09/2023.

CALLEFI, Jéssica Syrio. **Relações entre satisfação no trabalho e competências dos trabalhadores em diferentes culturas organizacionais**. 2022. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-25032022-102019/en.php>. Acesso em: 20/04/2023.

CAMPANTE, Rubens Goyatá. **O patrimonialismo em Faoro e Weber e a sociologia brasileira**. Dados, v. 46, p. 153-193, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/dados/a/Kg8PPsPjsvMMPg5zBZWrsmk/?lang=pt&fbclid=IwAR3N-4AfuYgUcXGiY3SNW476XA5hNfYrJZIKaI2OtRtjDBoddbdf7OV9mlms>. Acesso em 17/03/2023.

CAVALCANTI, Marcelo José; MOREIRA, Enzo de Oliveira. **Metodologia para estudo de caso: disciplina na modalidade a distância**. Palhoça: UnisulVirtual, 2010.

CHIARETTO, S.; CABRAL, J.; RESENDE, L. **Estudo sobre as Consequências do Teletrabalho na Qualidade de Vida do Trabalhador e da Empresa**. Revista Metropolitana de Governança Corporativa - RMGC. Vol.3, n.2, 2018. Disponível em: <https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/1811>. Acesso em: 25/02/2023.

CORRAR, Luiz J., PAULO, Edilson, DIAS FILHO, José Maria. **Análise Multivariada para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. São Paulo: Atlas, 2007.

COVACS, J. M. L. M. **Bem-estar no trabalho: o impacto dos valores organizacionais, percepção de suporte organizacional e percepções de justiça**. Dissertação de Mestrado, Universidade Metodista de São Paulo, UMESP, SBC, 2006. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1384>. Acesso em: 20/05/2022.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **If we are so rich, why aren't we happy?**. American psychologist, v. 54, n. 10, p. 821, 1999. Disponível em: <https://home.ubalt.edu/tmitch/642/articles%20syllabus/csikszentmihalyi%20so%20rich.pdf>. Acesso em: 20/05/2022.

D'ANGELO, I. B. M.; ARRUDA, M. J. C. V. **Admirável escravo novo? A escravidão digital x o direito à desconexão: uma análise crítica do instituto do teletrabalho brasileiro e suas consequências para a sociedade do capitalismo cognitivo**. Research, Society and Development, v. 9, n.4, e38942786, 2020. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/2786>. Acesso em 10/01/2023.

VEIGA, Heila Magali; NETO, Evandro Ribeiro Gonçalves Gonçalves. **Bem-estar no Trabalho: investigação da influência da Qualidade de Vida no Trabalho**. Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia, v. 16, n. 1, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/gerais/article/view/45761>. Acesso em: 19/03/2023.

ARAÚJO, Richard Medeiros; GOMES, Fabrício Pereira; LOPES, Alba de Oliveira Barbosa. **Pesquisa em Administração: qualitativa ou quantitativa?**. Revista Vianna Sapiens, v. 3, n. 1, p. 25-25, 2012. Disponível em: <https://viannasapiens.com.br/revista/article/view/67>. Acesso em 24/05/2023.

DESSEN, Marina Campos; PAZ, Maria das Graças Torres da. **Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade**. Psicologia: teoria e pesquisa, v. 26, p. 549-556, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/dYRfjX8jmm4LSBnb6cT64Lc/#>. Acesso em 22/05/2023.

DIENER, E.; SCOLLON, C. N.; LUCAS, R. E. **The involving concept of subjective well being: The multifaceted nature of happiness**. Advances in Cell Aging and Gerontology, 15, 187-219, 2003.

EL-KOUBA, A.; ROGLIO, K. D. D.; DEL CORSO, J. M.; SILVA, W. V. **Programas de desenvolvimento comportamental: influências sobre os objetivos estratégicos**. Revista de Administração de empresas – RAE, São Paulo: FGV, v. 49, n. 3, p. 295-308, jul./set. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/dfQ8PDdxQZwmr3YRyHJkx4N/>. Acesso em: 22/06/2023.

FEIJÓ, Amanda Monteiro; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues; PETRI, Sérgio Murilo. **O uso das escalas Likert nas pesquisas de contabilidade**. Revista Gestão Organizacional, v. 13, n. 1, p. 27-41, 2020. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5112>. Acesso em: 28/04/2022.

FERNANDES, Antônio Alves Tôrres et al. Leia este artigo se você quiser aprender regressão logística. **Revista de Sociologia e Política**, v. 28, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsocp/a/RWjPthhKDYbFQYydbDr3MgH/?lang=pt>. Acesso em: 19/04/2023

FERREIRA, Álida Rosária Silva. A importância da análise descritiva. **Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões**, v. 47, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcbc/a/4ByGcvJcyRyBVHKtGPd7gxS/?lang=pt>. Acesso em: 02/10/2023.

FIGUEIRA, Cleonis Viater. **Modelos de regressão logística**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P.; ZANINI, M. T. F. **Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal**. Cad. EBAPE.BR, v. 18, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 14/05/2022.

FILGUEIRAS, Fernando. **Indo além do gerencial: a agenda da governança democrática e a mudança silenciada no Brasil**. Revista de Administração Pública, v. 52, p. 71-88, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/PryL9JzmYhyVBTrdG3GGxsr/#>. Acesso em: 08/08/2023.

FORMIGA, N. S.; FREIRE, B. G.; DE MENDONÇA AZEVEDO, I.; NASCIMENTO, R. L.; FRANCO, J. B. M.; OLIVEIRA, H. C. C.; GRANGEIRO, S. R. A. **Suporte organizacional, capital psicológico no trabalho e expectativa de futuro em trabalhadores brasileiros**. Research, Society and Development, v. 10, n. 3, p. e27510313352-e27510313352, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/350103390_Suporte_organizacional_capital_psicologico_no_trabalho_e_expectativa_de_futuro_em_trabalhadores_brasileiros. Acesso em: 30/06/2022.

FREITAS, M. G. **Satisfação no trabalho: antecedentes e consequentes**. Revista Gestão em Análise, v. 8, n. 3, p. 46-65, 2019. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/2738>. Acesso em: 19/07/2022.

FREITAS, R. R. SAGAWA, T. R.; MOURA, A. C. D.; RIBEIRO, F. G.; AMORIM, F. C. **Barreiras para expansão do teletrabalho na pandemia COVID-19**. Research, Society and Development, v. 10, n. 7, e39110716764, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/352774963_Barreiras_para_expansao_do_teletrabalho_na_pandemia_COVID-19

FREITAS, Sílvia Rodrigues de. **Teletrabalho na administração pública federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI**. 2008. Tese de Doutorado. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3522>. Acesso em: 19/06/2023.

GABARDO, Emerson; ROCHA, Iggor Gomes. **Burocracia e eficiência administrativa**. In. CLÈVE, Clèmerson Merli (coord.). Direito Constitucional brasileiro, v. 2: organização do Estado e dos Poderes. São Paulo: Revisa do

Tribunais, 2014. p. 243-259. Acesso em: 19/03/2023.

GALVANI, E. **Estatística descritiva em sala de aula**. In: VENTURI, L. A. B. Geografia: Práticas de campo, laboratório e sala de aula. São Paulo: Editora Sarandi, 2011.

GARCEZ, L.; ANTUNES, C. B. L.; ZARIFE, P. S. **Bem-estar no trabalho: Revisão sistemática da literatura brasileira**. Aletheia, v. 51, n. 1 e 2, 2018. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942018000100013. Acesso em: 22/02/2023.

GIACOMELLO, Liesge Beatriz Alves et al. **Teletrabalho na Pandemia de Covid-19: Impactos na Saúde Mental de Trabalhadores**. Trabalho (En) Cena, v. 7, p. e022029-e022029, 2022. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/encena/article/view/14708>. Acesso em: 15/10/2022.

GIGLIO C.; GALEGALE, N.; AZEVEDO, M.; **Vantagens do teletrabalho: análise da produção científica nos principais congressos brasileiros**. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru, Ano 14, nº 4, out-dez/2018, p. 128-143. Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/gepros/article/view/1975>. Acesso em: 02/04/2022.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 06/07/2023.

GIOVANNINI, Barbara; COHEN, Eric David. **Uma análise crítica da construção de escalas de envolvimento com o trabalho**. Faculdade de Ciências Aplicadas da UNICAMP, Limeira, 2017. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/29925370.pdf>. Acesso em 28/03/2022.

GOMES, A.. **Reflexões sobre o gerencialismo na administração pública: um estudo sobre os processos de recrutamento e seleção de pessoal para o cargo de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Departamento de Ciências Administrativas. Porto Alegre, 2016. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/158555>. Acesso em: 03/03/2022.

GOMES, T. C.; ESTIVALETE, V. F. B.; RAMADAM, A. O. **Justiça Organizacional: Análise Empírica da Percepção de Bancários do Setor Público e Privado**. Revista Ciências Administrativas, v. 26, n. 3, 2020. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/e10237>. Acesso em: 14/07/2023.

GOMIDE JR., S.; HERNANDEZ, J. D. **Bem-estar no trabalho: os estudos realizados na Universidade Federal de Uberlândia**. Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro, 9.1(1), 24-36, 2005. Acesso em: 29/01/2023.

GONÇALVES, C. I. M.; CORREIA, D. M. G.; CORREIA, T. D. C. B.; JOSÉ, H. M. G.; DE MELO, M. F. H. P.; DOS REIS PINTO, M. J. B. **Estudo de algumas variáveis potenciadoras do comprometimento organizacional dos profissionais nas organizações de saúde: uma revisão integrativa.** *Gestão e Desenvolvimento*, n. 29, p. 439-464, 2021. Disponível em: <https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/10212>. Acesso em: 29/02/2023.

GUBMAN, E. L. **The talent solution: aligning strategy and people to achieve extraordinary results.** New York: McGraw-Hill, 1998.

GUERRA, M.; GOMES, U.; NETO, R.; RANIERI, T.; **Teletrabalho Estruturado na Administração Pública: A Experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região.** *RASI*, Volta Redonda/RJ, v. 6, n. 3, pp. 98-116, set./dez. 2020. Disponível em: https://rasi.vr.uff.br/public/site/images/PDF/465_rasi.pdf. Acesso em: 21/06/2023.

GUIMARÃES, J. V. F.; DE SOUZA NETO, E. N. **Bem-estar e satisfação no trabalho: Uma Revisão da Literatura Atual.** *Revista Científica do UniRios*, p. 280, 2021. Disponível em: https://www.unirios.edu.br/revistarios/media/revistas/2022/32/bem_estar_e_satisfacao_no_trabalho.pdf. Acesso em: 25/02/2023.

HAU, F.; TODESCAT, M. **O Teletrabalho na Percepção dos Teletrabalhadores e seus Gestores: Vantagens e Desvantagens em um Estudo de Caso.** *NAVUS*, Florianópolis, v.8, n.3, p.37-52, jul./set. 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/50036/o-teletrabalho-na-percepcao-dos-teletrabalhador>. Acesso em: 10/04/2022.

HAUBRICH, D.; FROEHLICH, C.;. **Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação.** *Revista Gestão & Conexões*, Vitória (ES), v.9, n.1, jan./abr., 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/350985192_Beneficios_e_Desafios_do_Home_Office_em_Empresas_de_Tecnologia_da_Informacao. Acesso em: 25/05/2022.

HOFFMANN, Rodolfo. **Análise de regressão: uma introdução à econometria.** Piracicaba, Edição do autor, 2016. Disponível em: https://www.esalq.usp.br/biblioteca/sites/default/files/Analise_Regress%C3%A3o.pdf. Acesso em: 14/05/2023.

KAVESKI, I. D. S.; BEUREN, I. M. **Tipologias do comportamento do indivíduo: Uma análise sistemática da literatura.** *Revista Gestão Organizacional*, v. 13, n. 1, p. 3-26, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/369494726_TIPOLOGIAS_DE_COMPORTEAMENTO_DO_INDIVIDUO_UMA_ANALISE_SISTEMATICA_DA_LITERATURA. Acesso em 17/06/2022.

LAMOND, D.; DANIELS, K.; STANDEN, P. **Defining Telework: What Is It Exactly?** IN JACKSON, P.; der WIELEN, J. (orgs) *Second International Workshop on Telework*

"Building Actions on Ideas" Tilburg: Work and Organizational Research Centre/ Brunel University, 1997. Acesso em: 15/03/2022.

LANCMAN, S.; UCHIDA, S. **Trabalho e subjetividade: o olhar da Psicodinâmica do Trabalho**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, vol. 6, pp. 79-90, 2003. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25852>. Acesso em: 14/05/2022.

LEITE, A.; LEMOS, D. **Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades**. Revista do Serviço Público (RSP), Brasília 72 (2) 330-359 abr./jun. 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6655>. Acesso em: 12/04/2022.

LEITE, N. P.; LEITE, F. P.; ALBUQUERQUE, L. G. **Gestão do comportamento organizacional e gestão de pessoas: um estudo observacional**. REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 19, n. 2, p. 281-298, abr./jun. 2012. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002325125>. Acesso em 22/02/2022.

LEMONS, A.; BARBOSA, A.; MONZATO, P. **Mulheres em Home Office durante a Pandemia da Covid-19 e as Configurações do Conflito Trabalho-família**. Revista de Administração de Empresas - RAE (FGV EAESP), São Paulo, v.60, n.6, p.388-299, nov-dez, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/9WS6pYzLdhWY6qWwDXTKTsN/abstract/?lang=pt#>

LODAHL, T. M.; KEJNER, M. **The definition and measurement of job involvement**. **Journal of applied psychology**, 1965. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1965-08756-001>. Acesso em 14/05/2022.

LOUIS, M. R. **Surprise and sense making. What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings**, 1980. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2392453?typeAccessWorkflow=login>. Acesso em: 25/05/2023.

LUCAS, André do Carmo; SANTOS, Rayane Leite. **O trabalho remoto na administração pública brasileira: desafios e perspectivas**. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 7, n. 4, p. 260-270, 2021. Disponível em: <https://www.periodicorease.pro.br/rease/article/view/963>. Acesso em: 15/02/2023.

MACHADO, Joyce Frade et al. **O legislativo e o gerencialismo na gestão de pessoas da Administração Pública**. Revista de Políticas Públicas, v. 21, n. 2, p. 999-1017, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3211/321154298024/html/>. Acesso em: 27/05/2023.

MAIA, F. L.; MÜLLER, R.; BERNARDO, K. A. S. **O trabalho remoto no secretariado: panorama da realidade brasileira a partir do cenário do covid-19**. Revista Expectativa, Toledo/PR, v. 19, n. 2, p. 118-137, jul./dez., 2020. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/25818>. Acesso em: 19/05/2022.

MARINHO, M. S. C. **Satisfação no trabalho: uma revisão conceitual para a análise empírica.** Ciência e Cultura, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 213-222, 1988.

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. **Satisfação no trabalho-uma breve revisão.** Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, v. 30, p. 69-79, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/M8DvvS9XBrtqBryT6yGYg5n/#>. Acesso em: 08/05/2023.

MARTINEZ, M. C. **As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador.** Dissertação de Mestrado em Saúde Ambiental da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsp/a/tJzN4xRcWPsp5tNctyQ5Mwd/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 05/09/2022.

MARTINS, Humberto Falcão. **Burocracia e a revolução gerencial: a persistência da dicotomia entre política e administração.** 1997. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1424>. Acesso em: 19/02/2023.

MARTINS, Maria Eugénia Graça. Quartis. **Revista de Ciência Elementar**, v. 2, n. 4, 2014. Disponível em: <https://rce.casadasciencias.org/rceapp/art/2014/268/>. Acesso em: 05/10/2023.

MARTINS, L.; VEIGA, H. M S. **Comportamentos de Cidadania Organizacional: Revisão Sistemática de Literatura no Período de 2010 a 2020 dos Artigos Indexados nas Plataformas CAPES e PsyncINFO.** Revista Gestão & Conexões, v. 11, n. 2, p. 52-71, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/36938>. Acesso em: 04/02/2023.

MARTINS, Vinicius Abilio; JUNIOR, Jair Jeremias. **Gestão da Qualidade em Serviços por Resultados e Eficiência na Administração Pública: um estudo de caso de indicadores no Instituto Nacional do Seguro Social.** Revista Gestão em Análise, v. 6, n. 1/2, p. 131-144, 2017. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/1481>. Acesso em: 30/05/2023.

MARUJO, A.; MIGUEL NETO, L.; CAETANO, A.; RIVERO, C. **Revolução Positiva: Psicologia Positiva e Práticas Apreciativas em Contextos Organizacionais.** Comportamento Organizacional e Gestão, 15(1), 115-136, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/305713071_Revolucao_positiva_Psicologia_positiva_e_praticas_apreciativas_em_contextos_organizacionais. Acesso em: 19/09/2022.

MENDES, Ricardo Augusto; OLIVEIRA, Lucio Carlos Dias; VEIGA, Anne Gabriela Bastos. **A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira.** Brazilian Journal of Development, v. 6, n. 3, p. 12745-12759, 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/7725>. Acesso em: 07/01/2023.

MENDES, S. C. D. **Os estilos de liderança e a sua relação com a satisfação no trabalho: o caso dos profissionais de enfermagem**. Tese de Doutorado, 2014. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/31310>. Acesso em: 20/01/2023.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **A three-component conceptualization of organizational commitment**. *Human Resource Management Review*, v. 1, n. 01, p. 61-89, 1991.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. **Quantitativo-Qualitativo: oposição ou complementaridade?** *Caderno de Saúde Pública*, v.9, n.3, p.239-262, 1993. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/Bgpmz7T7cNv8K9Hg4J9fJDb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 19/04/2023.

MISHIMA-SANTOS; Viviane, RENIER, Fabrício.; STICCA, M. **Teletrabalho e impactos na saúde e bem-estar do teletrabalhador: revisão sistemática**. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 21(3), 865–877, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/348750745_Teletrabalho_e_impactos_na_saude_e_bem-estar_do_teletrabalhador_revisao_sistematica. Acesso em: 14/06/2023.

MISOCZKY, Maria Ceci; ABDALA, Paulo Ricardo Zilio; DAMBORIARENA, Luiza. **A trajetória ininterrupta da reforma do aparelho de Estado no Brasil: continuidades nos marcos do neoliberalismo e do gerencialismo**. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 9, n. 3, p. 184-193, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3515/351557760006/351557760006.pdf>. Acesso em: 25/05/2023.

MIYAZAKI, Fernando; VIDEIRA, Denise. **Pesquisas Multinível Em Comportamento Organizacional: Uma Revisão Da Literatura Internacional**. *Revista de Administração da UNIMEP*, v. 18, 2020. Disponível em: https://login.semead.com.br/22semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1849. Acesso em: 30/01/2023.

Mussi, R. F. de F., Mussi, L. M. P. T., Assunção, E. T. C., & Nunes, C. P. (2020). **Pesquisa Quantitativa e/ou Qualitativa: distanciamentos, aproximações e possibilidades**. *Revista Sustinere*, 7(2), 414–430, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/sustinere/issue/view/2231>. Acesso em: 11/06/2022.

NEUGARTEN, B. L.; HAVIGHURST, R. J.; TOBIN, S. S. **The measurement of life satisfaction**. *Journal of Gerontology*, 16, 134-146, 1961.

NILLES, J. M. **Fazendo do Teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores**. São Paulo: Futura, 1997.

NOGUEIRA FILHO, J.; NUNES, A.; OLIVEIRA, M.; SÄMY, F. **O Teletrabalho como Indutor de Aumentos de Produtividade e da Racionalização de Custos: uma**

Aplicação Empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. Revista do Serviço Público (RSP), Brasília, 71 (2) 274-296 abr/jun 2020. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/download/3173/2638/15258>. Acesso em: 28/04/2023.

NOHARA, J. J.; CLAUDIA, R. A.; RIBEIRO, A. F.; SILVA, M. M. **O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores.** Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 150-170, abr./jun. 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79174>. Acesso em: 20/08/2023.

OIT. Convenio C177, de 20 junio 1996. **Convenio sobre el trabajo a domicilio.** Ginebra, 20 jun. 1996. Disponível em: https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312322. Acesso em: 30/03/2023.

OLIVEIRA, Á. D. F.; GOMIDE JR, S.; POLI, B. V. D. S.; OLIVEIRA-SILVA, L. C. **Análise dos fatores organizacionais determinantes da intenção de rotatividade.** Trends in Psychology, v. 26, p. 1031-1042, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tpsy/a/4PrYpVxh7TbNnVJ5wv8rZBw/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 13/08/2023.

OLIVEIRA, M.; PANTOJA, M. **Desafios e Perspectivas do Teletrabalho nas Organizações: Cenário da Produção Nacional e Agenda de Pesquisa.** Revista Ciências Administrativas, 26(3): 9538, 2020. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/e9538>. Acesso em: 25/05/2022.

ONÇA, S. S.; BIDO, D. S. **Antecedentes E Consequentes Do Trabalho Significativo.** RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 20, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/DJLJH4KX5gfsmbH7Xpx4TNc/?lang=pt>. Acesso em: 29/07/2022.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. **Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho.** Avaliação Psicológica, 7(1), pp. 11-22, 2008. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v7n1/v7n1a04.pdf>. Acesso em: 23/05/2022.

PASCHOAL, Tatiane; TORRES, Cláudio V.; PORTO, Juliana Barreiros. **Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social.** Revista de administração contemporânea, v. 14, p. 1054-1072, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/LTYcnrsX4NFGBBLvkwvQphb/?format=html&lang=pt#>. Acesso em: 07/04/2023.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social.** Revista de administração de empresas, v. 45, p. 36-49, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/HqKgvKNRxbMmCyxK7jbJz8g/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 24/04/2023.

PEREIRA, L.; OLIVEIRA, A.; SILVA, L.; MENDONÇA, C. **Teletrabalho e Qualidade de Vida: Estudo de Caso do Poder Judiciário em um Estado do Norte do Brasil.**

Gestão e Desenvolvimento, Novo Hamburgo, v.18, n.1, jan./abr. 2021. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/2283>. Acesso em: 29/06/2023.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Uma nova gestão para um novo Estado**. Revista do Serviço Público, v. 52, n. 1, p. 5-24, 2001. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/298>. Acesso em: 22/05/2023.

PESSANO, Carolina Schaan. **Docência na educação superior: a importância da gestão de pessoas para a promoção do bem-estar e da qualidade de vida no trabalho à luz da psicologia positiva**. 2020. Disponível em: <https://meriva.pucrs.br/dspace/handle/10923/16849>. Acesso em: 22/06/2023.

PINHO, M. G., BAIDYA, T. K. N., DALBEM, M. C., SOUSA SALVINO, E. H. A. **Política de Recompensa e Promoção Influencia a Motivação do Trabalhador?** Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 17, n. 3, p. 395-409, 2018. Disponível em: <https://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/2453>. Acesso em 27/05/2022.

PINTO, Joselma Oliveira et al. **Avaliação da viabilidade de implantação do teletrabalho no domicílio: um estudo de caso no SERPRO**. 2003. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/85046>. Acesso em: 20/04/2023.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª Edição. Editora Feevale, 2013. Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 22/05/2023.

QUADROS, D.; TREVISAN, R. M. **Comportamento Organizacional. Capital Humano** (pp. 1-15). Livro Coleção Gestão Empresarial. São Paulo: FAE Centro Universitário, 2002. Disponível em: <https://fasam.edu.br/wp-content/uploads/2020/07/Gest%C3%A3o-do-Capital-Humano.pdf>. Acesso em: 28/05/2022.

REGO, Arménio et al. **Manual de gestão de pessoas e do capital humano**. Lisboa: Edições Sílabo, 2015. Disponível em: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/5254558https://d1wqtxts1xzle7.cloud>. Acesso em: 05/07/2023.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. 13 reimp. São Paulo: Atlas, 2011. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3034822/mod_resource/content/1/Texto%20-%20Pesquisa%20social.pdf. Acesso em: 25/02/2023.

ROCHA, A. C.; SILVA, D. M.; CERETTA, G. F. **Percepção De Justiça E Envolvimento No Trabalho: O Caso De Uma Universidade Paranaense** Holos, vol. 4, pp. 284-298 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande

do Norte Natal, Brasil, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4815/481554867026.pdf>. Acesso em: 12/06/2022.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S.; **O Teletrabalho: Conceituação e Questões para Análise**. Cad. EBAPE.BR, v. 16, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2018. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/54516>. Acesso em: 27/04/2022.

RODRÍGUEZ-CARVAJAL, R.; MORENO-JIMÉNEZ, B.; RIVAS-HERMOSILLA, S.; ÁLVAREZ-BEJARANO, A.; VERGEL, A. I. S. **Positive Psychology at Work: Mutual Gains for Individuals and Organizations**. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 26(3), 235-253, 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231316502007.pdf>. Acesso em: 22/05/2022.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. **Autonomia e Trabalho Informacional: O Teletrabalho**. Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, vol. 54, no 1, pp. 207 a 233, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/dados/a/TmT3ZyzYNFsd4qMPfvhy6cp/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 04/05/2022.

RUI, Charles; RECHE, Ricardo Antonio; BERNARDI, Flávia Camargo; CAMARGO, Maria Emília. **Envolvimento organizacional em empresas da serra gaúcha**. In: XXX Encontro Nacional De Engenharia De Produção - Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente, 2010, São Carlos. Anais. Associação de Engenharia da Produção – ABEPRO, 2010. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_123_792_14847.pdf. Acesso em: 15/04/2023.

RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. **On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being**. Annual review of psychology, v. 52, n. 1, p. 141-166, 2001. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.52.1.141>. Acesso em: 13/08/2022.

RYFF, C. D. & KEYES, C. L. 1995. **The structure of psychological well-being revisited**. Journal of Personality and Social Psychology, 69, 719-727, 1995.

SADIR, Maria Angélica; LIPP, Marilda Novaes. **Influência do treino de controle do estresse nas relações interpessoais no trabalho**. O mundo da saúde, v. 37, n. 2, p. 131-140, 2013. Disponível em: <https://revistamundodasaude.emnuvens.com.br/mundodasaude/article/view/433>. Acesso em: 20/05/2023.

SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. C. **Teletrabalho: desafios e perspectivas**. Organizações e Sociedade, 12 (33). Jun, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/qqdBLwZQH6xFkSzgkty4Yfs/?format=pdf&lang=pt>

SAMPAIO, T. A.; GOMIDE JR., S.; DE FÁTIMA OLIVEIRA, Á. **Bem-estar no trabalho, gestão e justiça no trabalho em modelo mediacional**. Revista

Laborativa, v. 8, n. 1, p. 26-43, 2019. Disponível em: <https://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa/article/view/2744>. Acesso em: 21/05/2023.

SANT'ANNA, L. L.; PASCHOAL, T.; GOSENDO, E. E. M. **Bem-estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários**. RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, art. 6, pp. 744-764, Set./Out. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/bpBMM9q5FhvN4B7B8YXzBCd/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 15/10/2022.

SANTANA, Vitor Santos; GONDIM, Sônia Maria Guedes. **Regulação emocional, bem-estar psicológico e bem-estar subjetivo**. Estudos de Psicologia (Natal), v. 21, p. 58-68, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/a/GCvs4yKTqq9HrLz6fcMhW4d/?lang=pt&format=html#>. Acesso em: 28/08/2023.

SANTOS, A. L. T.; REIS, A. C. **O Serviço Público e o Teletrabalho na Administração Pública Federal Brasileira em Tempos de Covid-19**. Rev. FSA, Teresina, v. 18, n. 03, art. 2, p. 29-48, mar., 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/350476596_O_Servico_Publico_e_o_Teletrabalho_na_Administracao_Publica_Federal_Brasileira_em_Tempos_de_Covid-19. Acesso em: 29/04/2022.

SANTOS, B. S. **Discurso sobre as ciências**. São Paulo: Cortez, 2005. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1979672/mod_resource/conobre%2.pdf. Acesso em: 30/05/2023.

SANTOS, G. B.; CEBALLOS, A. G. C. **Bem-estar no trabalho: estudo de revisão**. Psicologia em Estudo, Maringá, v. 18, n. 2, p. 247-255, abr./jun, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pe/a/yxSpyr53Njj8Z8HxmsTp7CJ/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 29/04/2023.

SCHLEDER, M. V. N.; GAI, M. J. P.; OLIVEIRA, G. C.; COSTA, V. M. F. **Teletrabalho e a Pesquisa Acadêmica: Análise da Produção Científica**. Revista Administração em Diálogos, Vol.21, n.1, Jan/Fev/Mar/Abr, p.81-98, 2019. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/39082>. Acesso em: 12/05/2022.

SEQUEIRA, J. A. **Satisfação Organizacional, Identificação Organizacional e Intenção de Turnover: Estudo comparativo com uma amostra de trabalhadores do setor farmacêutico**. Tese de Doutorado, 2016. Disponível em: https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/25363/1/ulfpie051148_tm_tese.pdf. Acesso em: 27/03/2023.

SGARBOSSA, M.; MOZZATO, A. R. **Motivos que levam os trabalhadores ao florescimento no ambiente de trabalho: uma revisão integrativa da literatura**. Revista GESTO, v. 8, n. 1, p. 30-43, 2020. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/322642249.pdf>. Acesso em: 19/09/2023.

SILVA, A. A. **Aplicação do Teletrabalho no Serviço Público Brasileiro**. Anais do

3º Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade: mídias e direitos da sociedade em rede, UFSM - Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 27 a 29 de maio de 2015. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/563/2019/09/1-2-1.pdf>. Acesso em: 18/06/2023.

SILVA, G. E. **Teletrabalho: nova configuração de trabalho flexível e possíveis efeitos à subjetividade e saúde mental dos teletrabalhadores.** Revista Espaço Acadêmico, n.209, mensal, ano XVIII, out./2018. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/44709>. Acesso em: 24/02/2023.

SILVA, Gabriela Di Felício Ferreira da. **Perspectivas sobre o teletrabalho no contexto da administração pública brasileira: um anteprojeto.** 2014. Tese de Doutorado. Disponível em: http://dspace.cprm.gov.br/bitstream/doc/14701/1/diss_gabriella_di_felicio.pdf. Acesso em: 11/03/2023.

SIMÕES, B. A.; COSTA, E. R. **Educação e Crenças de Autoeficácia: Revisão de Artigos de 2007 A 2016.** Poiésis Pedagógica, v. 18, p. 199-210, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufcat.edu.br/poiesis/article/view/64242>. Acesso em: 22/06/2023.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR, S.; FREIRE, S. A. **Construção e validação de uma Escala de Satisfação Geral com a Vida (ESGV).** Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 1996.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. **Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho.** Psicologia: Teoria e Pesquisa, Vol. 24 n. 2, pp. 201-209, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/ZkX7Q4gd9mLQXnH7xbMgbpM/abstract/?lang=pt#Mod alTutors>. Acesso em: 22/03/2022.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; BARBOSA, Nilton César; ALVES, Matianny Thyssen. **Construção e validação fatorial de uma medida de inteligência emocional.** Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 15, p. 143-152, 1999. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/FTjLdrwsMNfftsVGpVnqmcK/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 22/09/2022.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; COLETA, José Augusto Dela. **Metodologia para investigação da qualidade de vida no trabalho.** Arquivos Brasileiros de Psicologia, v. 41, n. 3, p. 51-66, 1989. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/abp/article/view/21705>. Acesso em: 23/07/2022.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE JR., Sinésio. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização.** Em J. C. Zanelli, J. E. BorgesAndrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. (pp. 300-330) Porto Alegre: Artmed, 2004. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7857656/mod_resource/content/1/Texto%20

9%2. Acesso em: 04/03/2022.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOARES, Alexandre Ferreira; GUTIERREZ, Denise Machado Duran; RESENDE, Gisele Cristina. **A satisfação com a vida, o bem-estar subjetivo e o bem-estar psicológico em estudos com pessoas idosas**. GIGAPP Estudios Working Papers, v. 7, n. 150-165, p. 275-291, 2020. Disponível em: <https://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/186>. Acesso em: 12/12/2022.

SOUZA, Guilherme Eduardo de; BEUREN, Ilse Maria. **Reflexos do sistema de mensuração de desempenho habilitante na performance de tarefas e satisfação no trabalho**. Revista Contabilidade & Finanças, v. 29, p. 194-212, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/F4qCYDfpKsSTBjBGFmVfVZx/?lang=pt>. Acesso em: 20/08/2022.

SOUZA, W. S.; SIQUEIRA, M. M. M.; MARTINS, M. C. F. **Análise da interdependência do capital psicológico, percepções de suporte e bem-estar no trabalho**. RAD Vol.17, n.2, Mai/Jun/Jul/Ago, p.151-184, 2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/18334>. Acesso em: 30/03/2022.

STADNICK, K. T. **Modernização da gestão pública brasileira à luz da teoria da Nova Administração pública: uma análise do PNAFE e do PROFISCO I no estado de Santa Catarina**. Tese de Doutorado - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/222080>. Acesso em: 10/03/2022.

TASCHETTO, M.; FROEHLICH, C. **Teletrabalho sob a Perspectiva dos Profissionais de Recursos Humanos do Vale dos Sinos e Paranhava no Rio Grande do Sul**. ReCaPe, vol.9, n. 3, p.349-375, set./dez., 2019. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/39652>. Acesso em: 05/05/2022.

TORMAN, VBL, COSTER R, RIBOLDI J. **Normalidade de variáveis: métodos de verificação e comparação de alguns testes não-paramétricos por simulação**. Clin Biomed Res [Internet]. Julho de 2012. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/hcpa/article/view/29874>. Acesso em 20/08/2023.

TRALDI, M. T. F.; DEMO, G. **Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal**. REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre) 18 (2), ago, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/sv88wGRXB5HNmKxjLqzLHsJ/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 29/05/2022.

TURATO, E. R. **Métodos Qualitativos e Quantitativos na Área da Saúde: definições, diferenças e seus objetivos de pesquisa**. Revista de Saúde Pública,

v.39, n.3, p.507-14, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsp/a/qtCBFFfZTRQVsCJtWhc7qnd/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15/07/2023.

VILARINHO, K; DEMO, G.; PASCHOAL, T. **Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?** Revista do Serviço Público (RSP), Brasília, v.72 (1) p.133-162, jan/mar 2021. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4938>. Acesso em: 19/03/2022.

WARR, P. B. **Work, unemployment and mental health**. Oxford, OH: Claredon Press, 1987.

WATSON, D., CLARK, L. A; TELLEGEN, A. **Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS Scales**. Journal of Personality and Social Psychology, 54(6), 1063-1070, 1988. Disponível em <https://www.semanticscholar.org/paper/Development-and-validation-of-brief-measures-of-and-Watson-Clark/f82f152244b1cb861db0f290d55302011aee28dc>. Acesso em: 20/08/2022.

WEISS, H. M. **Deconstructing job satisfaction: Separations, beliefs and affective experiences**. Human Resource Management Review, Maryland Heights, v. 12, n. 2, p.173-194, 2002.

WRIGHT, B. E.; DAVIS, B. S. **Job satisfaction in public sector: The role of work environment**. American Review of Public Administration, 33(1),70-90, 2001. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0275074002250254>. Acesso em 29/07/2022.

APÊNDICE I - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a) Servidor(a), gostaria de convidá-lo(a) a participar da pesquisa “RELAÇÃO ENTRE TELETRABALHO E BEM-ESTAR DO TRABALHADOR: Um Estudo no Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região”, desenvolvida por mim, Frederico Alves Rangel, aluno do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Rondônia (UNIR), tendo como orientador o Professor Dr. Edilson Bacinello.

O objetivo principal da pesquisa é diagnosticar o nível de Bem-Estar no Trabalho dos servidores que se encontram na modalidade de teletrabalho no Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região (RO/AC). O público-alvo é composto pelos(as) servidores(as) do Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região (TRT14).

O teletrabalho é caracterizado como uma modalidade de trabalho moderna e flexível, afinada aos paradigmas gerencialistas que têm adentrado no campo da Administração Pública nas últimas décadas. Esta pesquisa se justifica pela necessidade de se estudar os impactos dessa nova forma de trabalho na experiência dos trabalhadores do TRT14. O conceito de Bem-Estar no Trabalho compreende a qualidade positiva da relação que o trabalhador estabelece com os seus colegas, com o trabalho em si e com a organização na qual está inserido.

Na esperança de que aceite contribuir com esta pesquisa, sua participação consistirá primeiramente em responder a um questionário com informações pessoais, seguido da Escalas de Satisfação e de Envolvimento com o Trabalho, assim como de Comprometimento Organizacional Afetivo, elementos estes que compõem um instrumento de medida do Bem-Estar no Trabalho reconhecido na área da Psicologia Organizacional, construído e validado pela Professora e Pesquisadora Mirlene Maria Matias Siqueira. O tempo necessário para responder à pesquisa é de aproximadamente 10 a 12 minutos.

Esta pesquisa adotará prioritariamente o método quantitativo, utilizando tratamento estatístico, que é caracterizado por uma maior objetividade no que tange a análise dos dados. Espera-se que, aliado à bibliografia científica relevante da respectiva área de conhecimento, seja possível demonstrar o nível atual de bem-estar e propor melhorias efetivas no que se refere ao teletrabalho.

Os riscos apresentados nesta pesquisa são considerados de grau mínimo devido ao fato de não realizar intervenção ou modificação intencional nas variáveis fisiológicas ou psicológicas e sociais dos indivíduos que participam do estudo, visto se tratar de um questionário estruturado que será aplicado de forma virtual e sem identificação do nome dos participantes.

Quanto ao receio do participante ser identificado ao longo da pesquisa e ao possível desconforto pelo tempo necessário para responder o questionário, serão tomadas as seguintes providências:

a) Informar o tempo aproximado despendido para responder à pesquisa, subsidiando a decisão dos convidados em participar ou não da pesquisa; b) O questionário será criado por meio da ferramenta Google Forms, na conta pessoal do pesquisador e não na conta funcional do TRT14; c) Não haverá identificação com o nome dos

participantes no questionário; d) Os dados coletados por meio do questionário, de forma individual, ficarão sob a guarda exclusiva do pesquisador e com ele permanecerá pelo tempo exigido pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP); e) O tratamento estatístico dos dados será dado de forma global, sem individualizar informações, garantindo, assim, a privacidade dos participantes; f) Na análise dos dados e em eventuais publicações relacionadas à pesquisa, será aplicada a mesma medida do item 'e'.

Os benefícios aos participantes ocorrerão de forma indireta, por meio das propostas de aprimoramento do teletrabalho, as quais serão apresentadas ao fim da pesquisa, visando a melhoria da experiência de bem-estar dos(as) servidores(as) em teletrabalho. A relação entre riscos e benefícios se mostra favorável à realização da pesquisa, em especial devido ao apontamento de possíveis melhorias e/ou medidas mitigadoras.

Ressaltamos que sua decisão de participar é livre ao longo de toda a pesquisa, podendo inclusive dar seu consentimento neste momento e, caso ache conveniente, retirá-lo no futuro, sem a necessidade de justificativas e tampouco risco de qualquer penalização por isso. Em ocorrendo a retirada em data futura, suas respostas serão prontamente excluídas da pesquisa. Da mesma forma, a qualquer tempo, poderá entrar em contato o pesquisador solicitando informações sobre a pesquisa, por e-mail (fred.alves.rangel@gmail.com) ou telefone (69-981292920).

Caso sofra algum dano comprovado decorrente de sua participação nesta pesquisa, terá a garantia de indenização. Desejando mais informações acerca da condução ética desta pesquisa, poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos - CEP, localizado no Campus José Ribeiro Filho, BR 364, Km 9,5 (Sentido Rio Branco/AC), CEP 76801-059, Porto Velho-RO, telefone: (69) 2182-2116, e-mail: cep@unir.br. O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos.

Ao aceitar participar da pesquisa e enviar as respostas do questionário, receberá em seu e-mail uma via do TCLE para sua guarda e conferência futura.

() Declaro que concordo com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e aceito participar da pesquisa.

E-mail: _____

Local (cidade/estado): _____

Data: _____

APÊNDICE II – Questionário Sociodemográfico

Quadro 18 - Questionário sociodemográfico da pesquisa

PERFIL PESSOAL E PROFISSIONAL
Idade atual: <input type="checkbox"/> 18 a 25 anos <input type="checkbox"/> 26 a 35 anos <input type="checkbox"/> 36 a 45 anos <input type="checkbox"/> 46 a 55 anos <input type="checkbox"/> 56 a 65 anos <input type="checkbox"/> Acima de 65 anos
Gênero <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Outros
Estado Civil <input type="checkbox"/> Solteiro(a) <input type="checkbox"/> Casado(a) ou em União Estável <input type="checkbox"/> Separado(a) ou divorciado(a) <input type="checkbox"/> Viúvo(a) <input type="checkbox"/> Outro
Número de filhos: <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> Mais de 3
Quantidade de pessoas com quem você mora: <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> Mais de 5
Região em que reside: <input type="checkbox"/> Norte <input type="checkbox"/> Nordeste <input type="checkbox"/> Centro-oeste <input type="checkbox"/> Sudeste

PERFIL PESSOAL E PROFISSIONAL

- Sul
 Fora do país

Nível de escolaridade:

- Nível médio
 Graduação
 Especialização
 Mestrado
 Doutorado

Cargo efetivo:

- Técnico(a) Judiciário(a) – Área Administrativa (TJAA)
 Técnico(a) Judiciário(a) – com especialidade (agente, saúde, TI, outros)
 Analista Judiciário(a) – Área Administrativa (AJAA)
 Analista Judiciário(a) – Área Judiciária (AJAJ)
 Analista Judiciário(a) – Área Judiciária – Oficial(a) de Justiça Avaliador(a) Federal (OJAF)
 Analista Judiciário(a) – Área Apoio Especializado (saúde, serviço social, TI, engenharia, outros)
 Sem cargo efetivo no Tribunal

Indique se exerce função comissionada ou ocupa cargo em comissão:

- Função comissionada
 Cargo em comissão
 Sem função e cargo em comissão

Área de lotação:

- Área Administrativa
 Área Judiciária

Tempo de experiência no Tribunal:

- 0 a 5 anos
 6 a 10 anos
 11 a 15 anos
 16 a 20 anos
 21 a 25 anos
 26 a 30 anos
 31 a 35 anos
 36 anos ou mais

Estado em que sua Unidade de lotação é sediada:

- Acre
 Rondônia

Modalidade de trabalho em que se encontra atualmente:*

- Teletrabalho

PERFIL PESSOAL E PROFISSIONAL

- Presencial (exclusivamente)
 Híbrido

Há quanto tempo está em teletrabalho?

(pergunta exclusiva para quem indicou estar em teletrabalho)

- Menos de 1 ano
 1 ano
 2 anos
 3 anos
 4 anos
 5 anos
 Mais de 5 anos

Fonte: Elaborado pelo autor. *Optou-se por unificar as opções 'híbrido' e 'presencial', pois formalmente representam a mesma modalidade de trabalho. A nova regulamentação das modalidades de trabalho do Judiciário Federal facultam ao trabalhador presencial trabalhar remotamente alguns dias da semana, mas sem se caracterizar enquanto uma nova modalidade, e sim como uma variação não permanente de cumprimento de carga horária.

APÊNDICE III – Escala de Satisfação no Trabalho

Quadro 19 - Escala de satisfação no trabalho original e adaptada

ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO – EST	
Versão Original	Versão adaptada para esta pesquisa
<p>As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.</p> <p>1 = Totalmente insatisfeito 2 = Muito insatisfeito 3 = Insatisfeito 4 = Indiferente 5 = Satisfeito 6 = Muito satisfeito 7 = Totalmente satisfeito</p> <p>No meu trabalho atual sinto-me...</p> <p>1 - () Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho. 2 - () Com o número de vezes que já fui promovido nesta <u>empresa</u>. 3 - () Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho. 4 - () Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim. 5 - () Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam. 6 - () Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional. 7 - () Com a maneira como esta <u>empresa</u> realiza promoções de seu pessoal. 8 - () Com a capacidade de meu trabalho absorver-me. 9 - () Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa. 10 - () Com o entendimento entre mim e meu chefe. 11 - () Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho. 12 - () Com a maneira como meu chefe me trata. 13 - () Com a variedade de tarefas que realizo. 14 - () Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho. 15 - () Com a capacidade profissional do meu chefe.</p>	<p>As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Responda o quanto você se sente satisfeito(a) ou insatisfeito(a) com cada um, indicando o número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.¹</p> <p>1 = Totalmente insatisfeito(a)² 2 = Muito insatisfeito(a)² 3 = Insatisfeito(a)² 4 = Indiferente 5 = Satisfeito(a)² 6 = Muito satisfeito(a)² 7 = Totalmente satisfeito(a)²</p> <p>No meu trabalho atual sinto-me...</p> <p>1 - () Com o espírito de colaboração dos(as) meus(minhas) colegas de trabalho.² 2 - () Com o número de vezes que fui promovido(a) nesta <u>organização</u>.³ 3 - () Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho. 4 - () Com o tipo de amizade que meus(minhas) colegas demonstram por mim.² 5 - () Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam. 6 - () Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional. 7 - () Com a maneira como esta <u>organização</u> realiza promoções de seu pessoal.³ 8 - () Com a capacidade de meu trabalho absorver-me. 9 - () Com as oportunidades de ser promovido(a) nesta organização.² 10 - () Com o entendimento entre <u>mim e meu(minha) chefe</u>.² 11 - () Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho. 12 - () Com a maneira como meu(minha) chefe me trata.² 13 - () Com a variedade de tarefas que realizo. 14 - () Com a confiança que eu posso ter em meus(minhas) colegas de trabalho.² 15 - () Com a capacidade profissional do(a) meu(minha) chefe.²</p>

Fonte: Coluna da esquerda original da obra de Siqueira (2008), coluna da direita elaborada pelo autor deste trabalho, grifos feitos pelo mesmo.

(1) Reduzir comando do texto, tornando a leitura mais eficiente; (2) Inserir flexão de gênero nos termos; (3) Troca do termo 'empresa' por 'organização', visto que a atual pesquisa foi realizada em um órgão público.

APÊNDICE IV – Escala de Envolvimento com o Trabalho

Quadro 20 - Escala de envolvimento com o trabalho original e adaptada

ESCALA DE ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO – EET	
Versão Original	Versão adaptada para esta pesquisa
<p>A seguir serão apresentadas cinco frases referentes ao seu trabalho atual. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Dê suas respostas anotando nos parênteses que antecedem cada frase aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.</p> <p>1 = Discordo totalmente 2 = Discordo moderadamente 3 = Discordo levemente 4 = Nem concordo nem discordo 5 = Concordo levemente 6 = Concordo moderadamente 7 = Concordo totalmente</p> <p>1 - () As maiores satisfações da minha vida vêm de meu trabalho. 2 - () As horas que eu passo trabalhando são as melhores horas de meu dia. 3 - () As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem o meu trabalho. 4 - () Eu como, vivo e respiro o meu trabalho. 5 - () Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho.</p>	<p>A seguir serão apresentadas cinco frases referentes ao seu trabalho atual. Responda o quanto você concorda ou discorda de cada uma, indicando o número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.¹</p> <p>1 = Discordo totalmente 2 = Discordo moderadamente 3 = Discordo levemente 4 = Indiferente ou neutro 5 = Concordo levemente 6 = Concordo moderadamente 7 = Concordo totalmente</p> <p>1 - () As maiores satisfações da minha vida vêm de meu trabalho. 2 - () As horas que eu passo trabalhando são as melhores horas de meu dia. 3 - () As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem o meu trabalho. 4 - () Eu como, vivo e respiro o meu trabalho. 5 - () Eu estou pessoalmente muito ligado(a) ao meu trabalho.²</p>

Fonte: Coluna da esquerda original da obra de Siqueira (2008), coluna da direita elaborada pelo autor deste trabalho, grifos feitos pelo mesmo.

(1) Reduzir comando do texto, tornando a leitura mais eficiente; (2) Inserir flexão de gênero nos termos.

APÊNDICE V – Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo

Quadro 21 - Escala de comprometimento organizacional afetivo original e adaptada

ESCALA DE COMPROMETIMENTO AFETIVO ORGANIZACIONAL -- ECOA	
Versão Original	Versão adaptada para esta pesquisa
<p>Abaixo estão listados vários sentimentos que alguém poderia ter em relação à empresa onde trabalha. Gostaríamos de saber o quanto você sente estes sentimentos. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.</p> <p>1 = Nada 2 = Pouco 3 = Mais ou menos 4 = Muito 5 = Extremamente</p> <p>A <u>empresa</u> onde trabalho faz-me sentir...</p> <p>1 - () Orgulhoso dela. 2 - () Contente com ela. 3 - () Entusiasmado com ela. 4 - () Interessado por ela. 5 - () Animado com ela.</p>	<p>Abaixo estão listados sentimentos que alguém poderia ter em relação à organização em que trabalha. Responda o quanto você sente estes sentimentos, indicando o número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.¹</p> <p>1 = Nada 2 = Pouco 3 = Mais ou menos 4 = Muito 5 = Extremamente</p> <p>A <u>organização</u> onde trabalho faz-me sentir...²</p> <p>1 - () Orgulhoso(a).³ 2 - () Contente. 3 - () Entusiasmado(a).³ 4 - () Interessado(a).³ 5 - () Animado(a).³</p>

Fonte: Coluna da esquerda original da obra de Siqueira (2008), coluna da direita elaborada pelo autor deste trabalho, grifos feitos pelo mesmo.

(1) Reduzir comando do texto, tornando a leitura mais eficiente; (2) Troca do termo 'empresa' por 'organização', visto que a atual pesquisa foi realizada em um órgão público; (3) Inserir flexão de gênero nos termos.

APÊNDICE VI – PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO / RELATÓRIO TÉCNICO

RELATÓRIO TÉCNICO

Relatório Técnico destinado ao Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região – RO/AC, como resultado da dissertação de mestrado do Programa de Mestrado Profissional em Administração – PROFIAP, na Universidade Federal de Rondônia – UNIR.

Responsáveis:

Frederico Alves Rangel – mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública pela Universidade Federal de Rondônia, Endereço Eletrônico: fred.alves.rangel@gmail.com

Prof. Dr. Edilson Bacinello – Orientador, Doutor em Ciências Contábeis e Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau-FURB (2018)
Endereço Eletrônico: edilsonbaci@unir.br

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA - UNIR
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - NUCSA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PROFIAP**

Frederico Alves Rangel

**RELAÇÃO ENTRE TELETRABALHO E BEM-ESTAR DO TRABALHADOR:
Um Estudo no Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região**

PORTO VELHO - RO

2023

RESUMO

O teletrabalho na administração pública brasileira é fruto de políticas de modernização administrativas, tendo um avanço significativo e acelerado a partir das medidas de controle Pandêmico da Covid-19. Esse modelo de trabalho tem demonstrado vantagens e desvantagens, evidenciando a necessidade de estudos que visem demonstrar seus reflexos nas organizações, bem como na vida dos teletrabalhadores. A pesquisa que subsidiou este Relatório Técnico teve como objetivo geral identificar os níveis de satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo no teletrabalho *versus* trabalho presencial dos servidores do Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região (RO/AC). A pesquisa, de cunho quantitativo, consistiu na aplicação de um questionário, validado por Siqueira (2008), para medir o Bem-estar no trabalho. Os resultados indicam que os servidores em teletrabalho apresentaram maiores níveis de satisfação no trabalho (H1) e de comprometimento organizacional afetivo (H3). Quanto ao envolvimento com o trabalho, não foi possível encontrar diferenças significantes estatisticamente entre as modalidades (H3). Os resultados indicaram níveis altos de satisfação e de comprometimento organizacional afetivo, e níveis medianos de envolvimento com o trabalho. Diante desses achados, foi elaborada uma proposta de ação sobre os fatores antecedentes do envolvimento com o trabalho, com o objetivo de promovê-lo e gerar os seus consequentes para a organização.

Palavras-chaves: Bem-estar no trabalho; teletrabalho; administração pública.

1 PÚBLICO-ALVO

Este Relatório Técnico é direcionado ao Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região (TRT14), tendo como seu público-alvo os servidores em exercício, tanto em teletrabalho como trabalho presencial. Atualmente o órgão conta com um quantitativo total de 188 (cento e oitenta e oito) servidores em teletrabalho e de 581 (quinhentos e oitenta e um) em regime presencial, totalizando 689 (seiscentos e oitenta e nove) servidores (TRT14, dados de junho de 2023).

Este Relatório Técnico aborda os resultados e recomendações provenientes da pesquisa referente à dissertação de mestrado intitulada: “RELAÇÃO ENTRE TELETRABALHO E BEM-ESTAR DO TRABALHADOR: Um Estudo no Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região do Bem-Estar no Trabalho”.

2 SITUAÇÃO-PROBLEMA

De acordo com Silva (2014), a expansão do teletrabalho na administração pública é efeito dos avanços tecnológicos, e gera por si só um cenário em que esta modalidade se torna um benefício ao servidor público, propiciando, também, maior flexibilidade aos órgãos públicos. A eficiência do trabalho mediado por ferramentas tecnológicas, e mais especificamente o teletrabalho, tem um efeito direto no aumento da produtividade e da qualidade de vida dos trabalhadores (Mendes, Oliveira e Veiga, 2020).

Embora o teletrabalho se caracterize como uma modalidade presente no serviço público brasileiro, Lucas e Santos (2021) apontam que pode ser necessário adotar alguns procedimentos para a migração do servidor para esta modalidade, as quais foram moldadas ao longo dos anos, baseadas, dentre outros aspectos, no perfil (Gomes, 2016), características específicas (Siqueira e Padovam, 2008) e atribuições (Rui et al., 2010) das mais variadas ordens.

No caso específico do TRT 14, no ano de 2016 (ano do primeiro de teletrabalho no TRT14) o quantitativo de servidores era de 793 (setecentos e noventa e três), e em junho de 2023 passou a ser de 689 (seiscentos e oitenta e nove), indicando um decréscimo aproximado de 13,11%. Ao longo desse mesmo período, o número de teletrabalhadores passou de 25 (vinte e cinco), em 2016, para 188 (cento e oitenta e

oito), em 2023, representando um aumento de 652% (Portal da Transparência – TRT 14).

Analisando alguns indicadores desse período, identificou-se uma melhoria na média das avaliações de desempenho, que foram de 189,88 (cento e oitenta e nove, oitenta e oito) para 194,07 (cento e noventa e quatro, zero sete), e uma redução no número de afastamentos por motivos de saúde, que partiram de 10872 (dez mil oitocentos e setenta e dois) para 2531 (dois mil quinhentos e trinta e um). Embora os dados de 2023 sejam parciais até junho, representam apenas 34,5% dos dias de afastamento do ano de 2019, no período pré-pandemia (Portal da Transparência – TRT 14).

Além desses indicadores, pode-se citar o recebimento, por parte do TRT14, do Selo Diamante referente ao Prêmio CNJ de Qualidade, promovido pelo Conselho Nacional de Justiça, que avalia os Tribunais pelos critérios de governança, produtividade, transparência, dados e tecnologia (Brasil, 2023).

Destaca-se que, a priori, não há como afirmar que a migração dos servidores para o teletrabalho influenciou diretamente nesses resultados, mas há indícios de uma possível relação entre esses fatores, como evidenciado em estudos anteriores (Hau e Todescat, 2018; Leite e Lemos, 2021; Pereira et al., 2021).

O teletrabalho pode gerar oportunidades de crescimento para a organização e bem-estar para o trabalhador, no entanto, sem o entendimento acerca dos riscos também presentes, pode-se comprometer todo o potencial desta experiência (Giacomello et al., 2022). Torna-se essencial que a organização possa conhecer, mediante a experiência dos trabalhadores, suas opiniões sobre o bem-estar no trabalho, a partir dessa forma diferenciada de trabalho à distância (Oliveira e Pantoja, 2020). Nesse sentido, busca-se responder a seguinte questão:

Quais os níveis de bem-estar no trabalho dos servidores do Tribunal Regional do Trabalho da 14^a Região (Rondônia e Acre) no teletrabalho *versus* trabalho presencial, considerando os seus componentes satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

3 OBJETIVOS

O objetivo geral da pesquisa é identificar os níveis de bem-estar no trabalho dos servidores do Tribunal Regional do Trabalho da 14^a Região (Rondônia e Acre) no

teletrabalho *versus* trabalho presencial, por meio dos seus componentes satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Para poder atender a essa proposição, são elencados os seguintes objetivos específicos:

- 1) Identificar, à luz do modelo proposto por Siqueira e Padovam (2008), os componentes do bem-estar no trabalho;
 - 2) Analisar comparativamente os resultados obtidos junto aos teletrabalhadores e servidores em trabalho presencial;
 - 3) Destacar os pontos positivos do teletrabalho *versus* trabalho presencial;
 - 4) Evidenciar os resultados inferiores relacionados ao teletrabalho, propondo possíveis melhorias.
- 4) Apresentar, com o Produto Técnico Tecnológico, uma proposta de intervenção para melhorar os resultados inferiores relacionados ao teletrabalho

4 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO E ANÁLISE

A pesquisa que subsidiou este relatório foi autorizada por meio do Despacho Presidencial do TRT14, do dia 22 de agosto de 2022, registrado no sistema de processos administrativos eletrônicos da Justiça do Trabalho, sob o número 4510/2022. A aprovação pelo Comitê de Ética da Universidade Federal de Rondônia se deu por meio do Parecer Consubstanciado 5.888.581, datado de 11 de fevereiro de 2023.

O instrumento de pesquisa utilizado foi composto pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, por um questionário sociodemográfica e profissional e pelas Escala de Satisfação no Trabalho, Escala de Envolvimento com o Trabalho e Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo, que compõem as Medidas de Bem-Estar no Trabalho, desenvolvidas por Siqueira (2008).

Esta pesquisa utilizou análises estatísticas para identificar diferenças e probabilidades entre as modalidades de trabalho no que se refere a sua capacidade de gerar respostas específicas nos níveis de satisfação, de envolvimento e de comprometimento dos participantes da pesquisa. A amostra foi composta por 108 servidores da modalidade de teletrabalho e 116 da modalidade de trabalho presencial.

4.1 BEM-ESTAR NO TRABALHO (BET)

O modelo de BET utilizado nesta pesquisa foi desenvolvido por Siqueira e Padovam (2008), caracterizado como um modelo multidimensional, explicado a partir dos construtos que o compõem, quais sejam: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo.



Fonte: Siqueira (2009).

A satisfação no trabalho é definida, de acordo com Souza, Siqueira e Martins (2015), como uma experiência de prazer e sentimentos positivos associados ao trabalho, a partir das cinco dimensões da satisfação: satisfação com os colegas, com as promoções, com o salário, com a natureza do trabalho e com a chefia. No quadro 1, estão relacionadas as definições de cada dimensão:

Quadro 1 - Definições das dimensões da satisfação no trabalho

DIMENSÕES DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO	DEFINIÇÕES
Satisfação com os colegas	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho
Satisfação com as promoções	Contentamento com o número de vezes que recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção

DIMENSÕES DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO	DEFINIÇÕES
Satisfação com o salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitas na realização do trabalho
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.
Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre.

Fonte: Siqueira (2008).

O envolvimento com o trabalho pode ser compreendido como uma experiência de absorção, que gera prazer e empenho no alcance dos objetivos, que ocorre quando há metas, feedback do desempenho e exigência de altas habilidades (Csikszentmihalyi, 1999). E o comprometimento organizacional afetivo é entendido como um tipo de relação que o trabalhador estabelece com a organização, caracterizado por afetos positivos e identificação com a sua missão e seus objetivos (Borges-Andrade, 1994).

Além da compreensão dos conceitos do bem-estar no trabalho e de seus componentes, é importante conhecer sobre os fatores que propiciam o bem-estar no trabalho e os que surgem como seu efeito, o que na literatura da área denomina-se antecedentes e consequentes (Freitas, 2019).

Nas tabelas 2 e 3, estão relacionados, respectivamente, os antecedentes e consequentes do bem-estar no trabalho:

Quadro 2 - Antecedentes do BET

Antecedentes	Definição
Relações interpessoais de parceria e cooperação	Tipo de relação interpessoal que melhora o ambiente de trabalho e a qualidade do trabalho das equipes (Rego et al., 2015).
Reconhecimento	Valorização do esforço e desempenho dos trabalhadores por seus pares ou superiores hierárquicos (Sampaio, Gomide Jr e De Fátima Oliveira, 2019).

Liderança participativa e orientadora	Tipo de liderança que direciona o trabalho e estabelece um canal de comunicação aberta com sua equipe (Mendes, 2014).
Oportunidade de crescimento profissional	Possibilidade de ocupar níveis hierárquicos maiores, que está relacionada ao reconhecimento da capacidade do trabalhador (Amâncio, Mendes e Martins, 2021).
Retribuição financeira	Retribuição financeira advinda do exercício profissional, influenciada pelo nível de responsabilidade e hierárquico do trabalhador (Pinho et al., 2018).
Trabalho significativo	Percepção do valor que o trabalho realizado tem, estimulando o empenho do trabalhador e as relações interpessoais no trabalho (Onça e Bido, 2019).
Autonomia	Margem de liberdade concedida ao trabalhador para que tome decisões e solucione problemas em sua prática profissional (Garcez, Antunes e Zarife, 2018).
Metas claras e desafiadoras	Entregas de curto e médio prazo compartilhadas com o trabalhador, e que tenham nível de dificuldade ou complexidade que não estejam muito abaixo, tampouco muito acima da capacidade do trabalhador (Simões e Costa, 2020).
Suporte organizacional	Conjunto de políticas e práticas de uma organização relacionadas à oferta de benefícios, cuidados, estímulos e recompensas, que promovem pertencimento e engajamento (Oliveira et al., 2018).
Justiça organizacional	Percepção de que a organização funciona de forma adequada no que se refere a decisões, distribuição de recursos, participação, critérios de promoção, entre outros fatores (Gomes, Estivalet e Ramadam, 2020).
Valores organizacionais	Princípios que estão presentes no funcionamento da organização, que tem a capacidade de criar identificação por parte dos trabalhadores, tornando-os reprodutores dos mesmos valores (Gonçalves et al., 2021).

Fonte: Autor com base nos autores citados (2023).

Quadro 3 - Consequentes do BET

CONSEQUENTES	DEFINIÇÕES
Aumento da produtividade	Maior quantidade ou melhor qualidade das entregas do trabalhador gerada pela experiência de bem-estar no trabalho (Santos e Caballos, 2013).
Melhora no desempenho	Comportamento do trabalhador é realizado com maior capacidade de alcançar os resultados esperados (Sgarbossa e Mozzato, 2020).
Internalização da cultura organizacional	Características do funcionamento da organização passam a ser compartilhados pelos trabalhadores, que se tornam reprodutores desta cultura (Pinho et al., 2018).
Melhora do clima organizacional	Melhora da percepção do trabalhador sobre o aspecto psicológico e emocional das características e do

	funcionamento da organização (Martins e Silva Veiga, 2022).
Redução do absenteísmo	As faltas ao trabalho se tornam menos frequentes ou menores (Traldi e Demo, 2012).
Redução da rotatividade	Diminuição do número de saída de profissionais da organização (Gonçalves et al., 2021).
Desenvolvimento profissional	Maior qualificação por parte dos trabalhadores, que está relacionada à eficácia da organização em atingir seus objetivos (Souza e Beuren, 2018).

Fonte: Autor baseado na literatura citada (2023).

O conhecimento sobre os antecedentes e os consequentes do bem-estar no trabalho permite às organizações identificarem os antecedentes que podem ser alvos de suas políticas institucionais, para que, em gerando o bem-estar no trabalho, consigam alcançar os consequentes relacionados aos objetivos organizacionais (Albuquerque e Leite, 2009; El-Kouba et al., 2009; Santos e Caballos, 2013).

A título exemplificativo, a organização pode desenvolver ações e políticas que estimulem a boa convivência entre as equipes, lideranças participativas, fortalecimento do significado do trabalho realizado pelos servidores, transparência e igualdade nas decisões administrativas (Rego et al., 2015; Mendes, 2014; Onça e Bido, 2019; Gomes, Estivaleta e Ramadam, 2020), para então gerar o bem-estar no trabalho. Este, por si, terá o poder de fazer com que os trabalhadores busquem aprimoramento profissional, evitem faltar ao trabalho, repensem a eventual possibilidade de sair dos quadros funcionais da organização e entreguem melhores resultados no trabalho (Traldi e Demo, 2012; Santos e Caballos, 2013; Souza e Beuren, 2018; Gonçalves et al., 2021).

4.1 Análise das frequências

Para fazer a análise dos resultados por meio da classificação em categorias, utilizou-se o critério indicado por Siqueira (2008), com algumas adaptações, conforme o quadro 4:

Quadro 4 - Intervalos de resposta e as categorias correspondentes

EST ¹ e dimensões		EET ²		ECO A ³	
Resultado	Adaptado para esta pesquisa	Resultado	Adaptado para esta pesquisa	Resultado	Adaptado para esta pesquisa
1 a 3,9	Insatisfeito	1 a 3,9	Envolvimento frágil	1 a 2,9	Comprometimento frágil
4 a 4,9	Indiferente	4 a 4,9	Envolvimento regular	3 a 3,9	Comprometimento regular
5 a 7	Satisfeito	5 a 7	Envolvimento forte	4 a 5	Comprometimento alto

Fonte: Adaptado a partir de Siqueira (2008). ¹ Escala de satisfação no trabalho ² Escala de envolvimento com o trabalho ³ Escala de comprometimento organizacional afetivo

A tabela 1 mostra o quantitativo e o percentual de servidores de cada modalidade de trabalho que tiveram suas respostas à pesquisa classificadas nos três níveis de resposta, conforme orientação de Siqueira (2008):

Tabela 1 - Percentual em cada classificação da satisfação, envolvimento e comprometimento

Construto	Modalidade	Classificação	N*	% do total
Satisfação no trabalho	Teletrabalho	Insatisfeito	3	1.3 %
		Indiferente	15	6.7 %
		Satisfeito	90	40.2 %
	Presencial	Insatisfeito	5	2.2 %
		Indiferente	33	14.7 %
		Satisfeito	78	34.8 %
Envolvimento com o Trabalho	Teletrabalho	Envolvimento frágil	42	18.8 %
		Envolvimento regular	30	13.4 %
		Envolvimento forte	36	16.1 %
	Presencial	Envolvimento frágil	52	23.2 %
		Envolvimento regular	23	10.3 %
		Envolvimento forte	41	18.3 %
Comprometimento Organizacional Afetivo	Teletrabalho	Comprometimento frágil	5	2.2 %
		Comprometimento regular	32	14.3 %
		comprometimento alto	71	31.7 %
	Presencial	Comprometimento frágil	12	5.4 %

Construto	Modalidade	Classificação	N*	% do total
		Comprometimento regular	45	20.1 %
		comprometimento alto	59	26.3 %

Fonte: Dados da pesquisa (2023). *Total de teletrabalhadores é 108 e de trabalhadores presenciais é 116.

A análise das frequências demonstrou que os servidores em teletrabalho apresentam um nível mais elevado de satisfação e comprometimento, quando comparados as que laboram presencialmente. Quanto ao envolvimento, os dados ficaram indefinidos, não sendo identificadas variações relevantes.

4.2 Análise descritiva e comparativa

A tabela 2 apresenta dados estatísticos descritivos e comparativos das modalidades de trabalho em relação aos componentes do BET:

Tabela 2 - Estatística descritiva das escalas e dimensões dividida por modalidade

Medidas	Modalidade	Dimensões da EST					EST	EET	ECOA
		Colegas	Promoções	Salário	Natureza do trabalho	Chefia			
U de Mann-Whitney (p)	-	4810,5 (0,002)	4849 (0,003)	5590 (0,154)	4957,5 (0,006)	4809,5 (0,002)	4616,5 (< 0,001)	6180 (0,862)	4824,5 (0,002)
Moda	Ttb ¹	7,00	5,00	5,00	5,00	7,00	7,00	5,20	4,00
	Pres ²	5,00	5,00	5,00	5,00	7,00	5,73	4,00	4,00
Mediana	Ttb	6,00	5,33	5,00	5,67	6,67	5,67	4,20	4,00
	Pres	5,67	5,00	5,00	5,00	6,00	5,27	4,00	4,00
AIQ ³ (Q3 ⁴ - Q1 ⁵)	Ttb	1,67 (6,67 - 5,00)	1,33 (6,00 - 4,67)	1,00 (6,00 - 5,00)	1,33 (6,33 - 5,00)	1,33 (7,00 - 5,67)	1,14 (6,27 - 5,13)	2,20 (5,20 - 3,00)	0,80 (4,40 - 3,60)
	Pres	1,08 (6,08 - 5,00)	1,34 (5,67 - 4,33)	1,00 (6,00 - 5,00)	1,00 (6,00 - 5,00)	2,00 (7,00 - 5,00)	1,15 (5,87 - 4,72)	2,65 (5,45 - 2,80)	0,80 (4,00 - 3,20)

Fonte: Dados da pesquisa (2023). ¹ Teletrabalho ² Presencial ³ Amplitude Interquartil ⁴ 3º Quartil ⁵ 1º quartil

Os resultados demonstram que na dimensão de satisfação com o salário e na escala de envolvimento com o trabalho, os resultados apresentados pelos teletrabalhadores e pelos presenciais, não apresentaram significância estatística,

quando comparados, ou seja, teletrabalhadores e presenciais tiveram respostas parecidas nestes aspectos ($p \geq 0,05$).

Quando se analisa a dimensão de satisfação com os colegas, satisfação com as promoções, satisfação com a natureza do trabalho, satisfação com a chefia, satisfação geral no trabalho (agregando as dimensões) e comprometimento organizacional afetivo, verifica-se que há diferença significativa estatisticamente entre as modalidades ($p < 0,05$). Isso indica que a condição de pertencer ao grupo de teletrabalho gerou efeito de aumento nos resultados (Bertoldo et al., 2007).

A análise da mediana, da moda, da amplitude interquartil e dos quartis, permite concluir que, nos aspectos em que há diferença significativa, o grupo dos teletrabalhadores pontuaram mais que os presenciais. Em outras palavras, os teletrabalhadores são mais satisfeitos com os colegas, com as promoções, com a natureza do trabalho, com a chefia, e são mais satisfeitos com o trabalho de forma geral (agregando todas as dimensões anteriores); são mais envolvidos com o trabalho; e são mais comprometidos afetivamente com a organização.

4.3 Classificação das amostras

Uma análise adicional é necessária para que se diagnostique eventuais resultados inferiores que mereçam intervenção. Para tanto, foi realizado o procedimento indicado por Siqueira (2008), com base nas respostas de cada modalidade.

Ao converter as respostas numéricas para uma classificação ordinal (resultado inferior, mediano e superior), ambas modalidades apresentam a mesma classificação de resposta em todas as dimensões e escalas. As diferenças encontradas são reduzidas após a conversão em categorias de resposta. Com isso, teletrabalho e o trabalho presencial apresentam satisfação e comprometimento no nível mais alto, porém, no envolvimento, o resultado de ambos os grupos se encontra no nível intermediário.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A proposta de intervenção oferecida por este relatório, se baseia no entendimento de que o estudo sobre a experiência do trabalhador possibilita a

identificação de contextos e processos que são sensíveis aos objetivos estratégicos das organizações (Miyazaki e Videira, 2020). O ambiente organizacional contemporâneo impõe pressões diversas aos trabalhadores, fato este que torna necessário a implementação de políticas e práticas de desenvolvimento profissional que capacitem os trabalhadores a lidarem com os desafios apresentados (Agapito, Polizzi Filho e Siqueira, 2015).

O comportamento humano no trabalho e, no caso desta pesquisa, as experiências de satisfação, envolvimento e comprometimento, pode se manifestar de forma adequada, promovendo a excelência dos resultados de uma organização, ou pode representar entraves, que criam dificuldades na realização da missão das organizações (Rodríguez-Carvajal et al., 2010). No entanto, conforme alerta Marujo et al. (2007), para a intervenção gerar efeitos consistentes para a organização, suas ações devem ser planejadas e executadas indo além de meros ajustes e correções, e devem considerar o aspecto estratégico dos resultados esperados.

5.1 Diagnóstico

Os resultados encontrados por meio da Escalas aplicadas na pesquisa em questão, indicaram que, de acordo com o critério de classificação de Siqueira (2008), o envolvimento com o trabalho dos servidores em teletrabalho e em trabalho presencial se encontra no nível intermediário, ou seja, apresentam envolvimento regular com o trabalho. As ações propostas têm como objetivo criar condições para que os antecedentes do envolvimento sejam promovidos no contexto de trabalho dos teletrabalhadores, porém, no que couber, e a critério da administração, também podem ser estendidas aos trabalhadores presenciais.

5.2 Análise

O envolvimento com o trabalho é um dos componentes do BET, e é caracterizado por um engajamento com o trabalho, que mobiliza as capacidades do trabalhador para a resolução das tarefas, e que tem o poder de afetar a auto-estima do trabalhador (Lodahl e Kejner, 1965). A efetivação do envolvimento com o trabalho é percebida por meio do elevado nível de energia, persistência no exercício de suas atribuições, entusiasmo, inspiração e engajamento profundo (Rui et al., 2010).

De acordo com Siqueira e Gomide Jr. (2004) o envolvimento está intimamente ligado a alguns aspectos no contexto de trabalho: a autonomia de escolhas; senso de competências; e reconhecimento do trabalho como um caminho para seu desenvolvimento pessoal e profissional. Nesta mesma direção, Rocha, Silva e Cereta (2016) caracterizam o envolvimento como uma atitude de entrega, que prioriza e coloca o trabalho em uma posição central na vida, extraindo uma profunda experiência de satisfação.

Algumas pesquisas que também tinham o teletrabalho como seu foco, demonstraram, de forma contrária à centralidade do trabalho na vida do trabalhador, que a principal motivação, ou um dos principais benefícios advindos do teletrabalho, era exatamente o maior equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, com redução do estresse, flexibilidade de horários e possibilidade de residir em locais diferentes (Nohara et al., 2010; Hau e Todescat, 2018; Oliveira e Pantoja, 2020; Vilarinho, Demo e Paschoal, 2021; Alves e Guimarães, 2020; Haubrich e Froehlich, 2020; Guerra et al, 2020; Mishima-Santos, Renier e Marina Sticca, 2020; Filardi, Castro, Zanini, 2020; Pereira et al, 2021).

O bom resultado no que se refere à satisfação no trabalho e ao comprometimento organizacional afetivo nesta pesquisa parece corroborar com os achados de outras pesquisas que indicam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional ser capaz de favorecer a organização a alcançar os seus resultados, e não o contrário (Oliveira et al., 2018; Filardi, Castro e Zanini, 2020; Guerra et al, 2020; Mendes, Oliveira e Veiga, 2020; Pereira et al., 2021).

No entanto, neste relatório, optou-se por propor sugestões que tenham a capacidade melhorar os resultados do envolvimento, e por conseguinte dos seus consequentes, não se contrapondo aos ganhos de equilíbrio entre vida pessoal e profissional almejados pelos teletrabalhadores.

5.2 Riscos

Níveis medianos ou rebaixados de envolvimento com o trabalho, podem impedir os processos que Louis (1980) afirma serem efeito direto do envolvimento: a validação e internalização dos valores da organização, o empenho em aprender novos conhecimentos e a identificação com o trabalho que realiza.

O trabalhador que não apresenta envolvimento não desenvolveria a relação profunda com o trabalho tampouco veriam significado em suas tarefas, que são trabalhadas por Giovannini e Cohen (2017); o engajamento em projetos de maior potencial inovador e criativo, abordado por Onça e Bido (2019) também estaria comprometido; além de que poderia não apresentar os efeitos de redução no absenteísmo e da rotatividade, que são apontados por Gonçalves et al. (2021), como os principais resultados do envolvimento.

5.3 Ações a serem implementadas

As sugestões propostas por este relatório focam nos antecedentes e consequentes do envolvimento e no funcionamento específico deste componente do bem-estar no trabalho. Embora o foco das ações sugeridas seja sobre o grupo de teletrabalhadores, no que couber, também poderão ser extensíveis aos trabalhadores presenciais. No quadro a seguir estão relacionadas as ações sugeridas e os seus antecedentes e consequentes relacionados:

Quadro 5 - Ações propostas, objetivos e resultados esperados

AÇÕES PROPOSTAS	OBJETIVOS
1. Realização de pelo menos um evento/ação/treinamento por ano voltado para a temática do teletrabalho, podendo abordar questões sobre qualidade de vida, organização do trabalho, gestão de equipes remotas, entre outros temas. Os temas podem ser decididos após consulta a ser realizada junto aos teletrabalhadores.	Ações com esse foco passariam a mensagem ao teletrabalhador de que ele é reconhecido em sua condição específica de trabalho, gerando um estímulo ao desenvolvimento pessoal e profissional, à autonomia, além de criar condições para uma maior identificação com o trabalho e valorização das atividades que realiza.
2. Diferenciar, nas estatísticas do Tribunal, os resultados dos indicadores organizacionais não só entre servidores e magistrados, mas também em servidores em teletrabalho, informando seus índices de produtividade, absenteísmo, rotatividade, avaliações de desempenho, dados sociodemográficos, entre outros.	Estatísticas específicas fariam com que os teletrabalhadores se engajassem no alcance das suas metas estabelecidas de forma clara, que poderão ser acompanhadas ao longo do tempo, servindo como um feedback do seu desempenho. Também teria o efeito de promover o significado do trabalho que se realiza, gerando mais identificação com ele.
3. Estimular os gestores que tenha teletrabalhadores em suas equipes a realizarem reuniões específicas com os teletrabalhadores de sua Unidade; e reuniões com todos os servidores da Unidade, para estimular a	As reuniões específicas e gerais, teriam a capacidade de promover a valorização do trabalho realizado pelos teletrabalhadores, ao perceberem que tem suas especificidades consideradas e que tem importância nos

<p>integração de todo o setor, independentemente da modalidade de trabalho, e discutir as demandas de trabalho de forma conjunta por todos.</p>	<p>resultados de toda a Unidade. Geraria identificação com o trabalho, melhoraria sua autoimagem, estimularia o autodesenvolvimento, a internalização dos valores presentes no funcionamento de sua Unidade, e propiciaria o engajamento em tarefas complexas e desafiadoras.</p>
<p>4. Definir as atribuições, metas, prazos e condições para o cumprimento do teletrabalho em conjunto com os servidores, seja na sua migração para o teletrabalho ou na renovação desta modalidade.</p>	<p>A definição de metas seria clara, com feedback ao longo do tempo, estimulando sua autonomia, senso de competências e identificação com o trabalho.</p>
<p>5. Promover atividades coletivas entre os teletrabalhadores, na qual possam compartilhar uns com os outros suas experiências de trabalho nesta modalidade, as vantagens e desvantagens que vivenciam e as estratégias que utilizam para lidar com os desafios. Podem ser abordadas questões pessoais e profissionais.</p>	<p>A troca de experiências pessoais e profissionais dos teletrabalhadores permitiria desenvolver o senso de competências, daria significado ao seu trabalho e identificação com ele, estimularia o autodesenvolvimento e internalização de valores.</p>
<p>RESULTADOS ESPERADOS</p>	
<p>O desenvolvimento destas ações teria a capacidade de promover o envolvimento com o trabalho dos servidores que laboram na modalidade de teletrabalho. Por si, a experiência de envolvimento com o trabalho criaria condições para que os principais consequentes do Bem-Estar no Trabalho se concretizassem no contexto de trabalho da organização, em especial os que a literatura aponta como sendo diretamente ligados ao envolvimento: melhora do desempenho, aumento da produtividade, redução do absenteísmo e da rotatividade e melhora da qualificação profissional.</p>	

Fonte: Autor (2023) baseado em Lodahl e Kejner (1965); Louis (1980); Csikszentmihalyi (1999); Siqueira e Gomide Jr. (2004); Siqueira e Padovam (2008); Rui et al., (2010); Rocha, Silva e Cereta (2016); Giovannini e Cohen (2017); Garcez, Antunes e Zarife (2018); Onça e Bido (2019); Simões e Costa (2020); Sgarbossa e Mozzato (2020); Gonçalves et al. (2021).

REFERÊNCIAS

AGAPITO, Paula Rodrigues; POLLIZZI FILHO, Ângelo; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias et al. **Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade.** RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 16, p. 71-93, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/VrdDYSNxCJj6mYMHZhPSy6x/?format=html#>. Acesso em: 14/01/2023.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes R. Pitombo. **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas.** São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001826456>. Acesso em: 04/04/2022.

ALVES, Rosinete Pereira; GUIMARÃES, Maria da Glória Vitória. **Teletrabalho versus qualidade de vida: uma abordagem sobre as experiências vividas por servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas.** UFAM Business Review-UFAMBR, v. 2, n. 3, p. 58-78, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufam.edu.br/index.php/ufambr/article/view/6379>. Acesso em: 07/02/2023.

AMÂNCIO, Dayse Leticia Pereira; MENDES, Diego Costa; MARTINS, Simone. **Qualidade de Vida no Trabalho nas Organizações Públicas Brasileiras: uma Revisão Integrativa da Literatura.** Teoria e Prática em Administração, v. 11, n. 2., 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tpa/article/view/57593>. Acesso em: 09/08/2022.

BERTOLDO, Juliano et al. **Teste de comparação de médias: dificuldades e acertos em artigos científicos.** Current Agricultural Science and Technology, v. 13, n. 4, 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/CAST/article/view/1409>. Acesso em: 20/08/2023.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional.** Temas em psicologia, v. 2, n. 1, p. 37-47, 1994. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-389X1994000100004&script=sci_arttext. Acesso em: 03/02/2023.

BRASIL. CNJ. Prêmio CNJ de Qualidade, 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/premio-cnj-de-qualidade/>. Acesso em: 05/06/2023

CSIKSZENTMIHALYI, M. **If we are so rich, why aren't we happy?** American psychologist, v. 54, n. 10, p. 821, 1999. Disponível em: <https://home.ubalt.edu/tmitch/642/articles%20syllabus/csikszentmihalyi%20so%20rich.pdf>. Acesso em: 20/05/2022.

EL-KOUBA, A.; ROGLIO, K. D. D.; DEL CORSO, J. M.; SILVA, W. V. **Programas de desenvolvimento comportamental: influências sobre os objetivos estratégicos.** Revista de Administração de empresas – RAE, São Paulo: FGV, v. 49, n. 3, p. 295-308, jul./set. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/dfQ8PDdxQZwmr3YRyHJkx4N/>. Acesso em: 22/06/2023.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P.; ZANINI, M. T. F. **Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal.** Cad. EBAPE.BR, v. 18, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 14/05/2022.

FREITAS, M. G. **Satisfação no trabalho: antecedentes e consequentes.** Revista Gestão em Análise, v. 8, n. 3, p. 46-65, 2019. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/2738>. Acesso em: 19/07/2022.

GARCEZ, L.; ANTUNES, C. B. L.; ZARIFE, P. S. **Bem-estar no trabalho: Revisão sistemática da literatura brasileira.** Aletheia, v. 51, n. 1 e 2, 2018. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942018000100013. Acesso em: 22/02/2023.

GIACOMELLO, Liesge Beatriz Alves et al. **Teletrabalho na Pandemia de Covid-19: Impactos na Saúde Mental de Trabalhadores.** Trabalho (En) Cena, v. 7, p. e022029-e022029, 2022. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/encena/article/view/14708>. Acesso em: 15/10/2022.

GIOVANNINI, Barbara; COHEN, Eric David. **Uma análise crítica da construção de escalas de envolvimento com o trabalho.** Faculdade de Ciências Aplicadas da UNICAMP, Limeira, 2017. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/29925370.pdf>. Acesso em 28/03/2022.

GOMES, T. C.; ESTIVALETE, V. F. B.; RAMADAM, A. O. **Justiça Organizacional: Análise Empírica da Percepção de Bancários do Setor Público e Privado.** Revista Ciências Administrativas, v. 26, n. 3, 2020. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/e10237>. Acesso em: 14/07/2023.

GONÇALVES, C. I. M.; CORREIA, D. M. G.; CORREIA, T. D. C. B.; JOSÉ, H. M. G.; DE MELO, M. F. H. P.; DOS REIS PINTO, M. J. B. **Estudo de algumas variáveis potenciadoras do comprometimento organizacional dos profissionais nas organizações de saúde: uma revisão integrativa.** Gestão e Desenvolvimento, n. 29, p. 439-464, 2021. Disponível em: <https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/10212>. Acesso em: 29/02/2023.

GUERRA, M.; GOMES, U.; NETO, R.; RANIERI, T.; **Teletrabalho Estruturado na Administração Pública: A Experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região**. RASI, Volta Redonda/RJ, v. 6, n. 3, pp. 98-116, set./dez. 2020. Disponível em: https://rasi.vr.uff.br/public/site/images/PDF/465_rasi.pdf. Acesso em: 21/06/2023.

HAU, F.; TODESCAT, M. **O Teletrabalho na Percepção dos Teletrabalhadores e seus Gestores: Vantagens e Desvantagens em um Estudo de Caso**. NAVUS, Florianópolis, v.8, n.3, p.37-52, jul./set. 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/50036/o-teletrabalho-na-percepcao-dos-teletrabalhador>. Acesso em: 10/04/2022.

HAUBRICH, D.; FROEHLICH, C. **Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação**. Revista Gestão & Conexões, Vitória (ES), v.9, n.1, jan./abr., 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/350985192_Beneficios_e_Desafios_do_Home_Office_em_Empresas_de_Tecnologia_da_Informacao. Acesso em: 25/05/2022.

LEITE, A.; LEMOS, D. **Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades**. Revista do Serviço Público (RSP), Brasília 72 (2) 330-359 abr./jun. 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6655>. Acesso em: 12/04/2022.

LODAHL, T. M.; KEJNER, M. **The definition and measurement of job involvement**. *Journal of applied psychology*, 1965. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1965-08756-001>. Acesso em 14/05/2022.

LOUIS, M. R. **Surprise and sense making. What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings**, 1980. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2392453?typeAccessWorkflow=login>. Acesso em: 25/05/2023.

MARTINS, L.; VEIGA, H. M S. **Comportamentos de Cidadania Organizacional: Revisão Sistemática de Literatura no Período de 2010 a 2020 dos Artigos Indexados nas Plataformas CAPES e PsyncINFO**. Revista Gestão & Conexões, v. 11, n. 2, p. 52-71, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/36938>. Acesso em: 04/02/2023.

MARUJO, A.; MIGUEL NETO, L.; CAETANO, A.; RIVERO, C. **Revolução Positiva: Psicologia Positiva e Práticas Apreciativas em Contextos Organizacionais. Comportamento Organizacional e Gestão**, 15(1), 115-136, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/305713071_Revolucao_positiva_Psicologia_positiva_e_praticas_apreciativas_em_contextos_organizacionais. Acesso em: 19/09/2022.

MENDES, Ricardo Augusto; OLIVEIRA, Lucio Carlos Dias; VEIGA, Anne Gabriela Bastos. **A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira**. Brazilian Journal of Development, v. 6, n. 3, p. 12745-12759, 2020. Disponível em:

<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/7725>. Acesso em: 07/01/2023.

MENDES, S. C. D. **Os estilos de liderança e a sua relação com a satisfação no trabalho: o caso dos profissionais de enfermagem**. Tese de Doutorado, 2014. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/31310>. Acesso em: 20/01/2023.

MISHIMA-SANTOS; Viviane, RENIER, Fabrício.; STICCA, M. **Teletrabalho e impactos na saúde e bem-estar do teletrabalhador: revisão sistemática**. Psicologia, Saúde & Doenças, 21(3), 865–877, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/348750745_Teletrabalho_e_impactos_na_saude_e_bem-estar_do_teletrabalhador_revisao_sistemica. Acesso em: 14/06/2023.

MIYAZAKI, Fernando; VIDEIRA, Denise. **Pesquisas Multinível Em Comportamento Organizacional: Uma Revisão Da Literatura Internacional**. Revista de Administração da UNIMEP, v. 18, 2020. Disponível em: https://login.semead.com.br/22semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1849. Acesso em: 30/01/2023.

NOHARA, J. J.; CLAUDIA, R. A.; RIBEIRO, A. F.; SILVA, M. M. **O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores**. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 7 , n. 2, p . 150-170, abr./jun. 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79174>. Acesso em: 20/08/2023.

OLIVEIRA, Á. D. F.; GOMIDE JR, S.; POLI, B. V. D. S.; OLIVEIRA-SILVA, L. C. **Análise dos fatores organizacionais determinantes da intenção de rotatividade**. Trends in Psychology, v. 26, p. 1031-1042, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tpsya/4PrYpVxh7TbNnVJ5wv8rZBw/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 13/08/2023.

OLIVEIRA, M.; PANTOJA, M. **Desafios e Perspectivas do Teletrabalho nas Organizações: Cenário da Produção Nacional e Agenda de Pesquisa**. Revista Ciências Administrativas, 26(3): 9538, 2020. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/e9538>. Acesso em: 25/05/2022.

ONÇA, S. S.; BIDO, D. S. **Antecedentes E Consequentes Do Trabalho Significativo**. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 20, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/DJLJH4KX5gfsmBH7Xpx4TNc/?lang=pt>. Acesso em: 29/07/2022.

PEREIRA, L.; OLIVEIRA, A.; SILVA, L.; MENDONÇA, C. **Teletrabalho e Qualidade de Vida: Estudo de Caso do Poder Judiciário em um Estado do Norte do Brasil**. Gestão e Desenvolvimento, Novo Hamburgo, v.18, n.1, jan./abr. 2021. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/2283>. Acesso em: 19/09/2023.

PINHO, M. G.; BAIDYA, T. K. N.; DALBEM, M. C.; SOUSA SALVINO, E. H. A. **Política de Recompensa e Promoção Influencia a Motivação do Trabalhador?** Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 17, n. 3, p. 395-409, 2018. Disponível em: <https://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/2453>. Acesso em 27/05/2022.

REGO, Arménio et al. **Manual de gestão de pessoas e do capital humano**. Lisboa: Edições Sílabo, 2015. Disponível em: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/5254558https://d1wqtxts1xzle7.cloud>. Acesso em: 05/07/2023.

ROCHA, A. C.; SILVA, D. M.; CERETTA, G. F. Percepção De Justiça E Envolvimento No Trabalho: **O Caso De Uma Universidade Paranaense Holo**s, vol. 4, pp. 284-298 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte Natal, Brasil, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4815/481554867026.pdf>. Acesso em: 12/06/2022.

RODRÍGUEZ-CARVAJAL, R.; MORENO-JIMÉNEZ, B.; RIVAS-HERMOSILLA, S.; ÁLVAREZ-BEJARANO, A.; VERGEL, A. I. S. **Positive Psychology at Work: Mutual Gains for Individuals and Organizations**. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 26(3), 235-253, 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231316502007.pdf>. Acesso em: 22/05/2022.

RUI, Charles; RECHE, Ricardo Antonio; BERNARDI, Flávia Camargo; CAMARGO, Maria Emília. **Envolvimento organizacional em empresas da serra gaúcha**. In: XXX Encontro Nacional De Engenharia De Produção - Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente, 2010, São Carlos. Anais. Associação de Engenharia da Produção – ABEPRO, 2010. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_123_792_14847.pdf. Acesso em: 15/04/2023.

SAMPAIO, T. A.; GOMIDE JR., S.; DE FÁTIMA OLIVEIRA, Á. **Bem-estar no trabalho, gestão e justiça no trabalho em modelo mediacional**. Revista Laborativa, v. 8, n. 1, p. 26-43, 2019. Disponível em: <https://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa/article/view/2744>. Acesso em: 21/05/2023.

SANTOS, G. B.; CEBALLOS, A. G. C. **Bem-estar no trabalho: estudo de revisão**. Psicologia em Estudo, Maringá, v. 18, n. 2, p. 247-255, abr./jun, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pe/a/yxSpyr53Njj8Z8HxmsTp7CJ/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 29/04/2023.

SGARBOSSA, M.; MOZZATO, A. R. **Motivos que levam os trabalhadores ao florescimento no ambiente de trabalho: uma revisão integrativa da literatura**. Revista GESTO, v. 8, n. 1, p. 30-43, 2020. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/322642249.pdf>. Acesso em: 19/09/2023.

SIMÕES, B. A.; COSTA, E. R. **Educação e Crenças de Autoeficácia: Revisão de Artigos de 2007 A 2016**. Poiésis Pedagógica, v. 18, p. 199-210, 2020. Disponível

em: <https://periodicos.ufcat.edu.br/poiesis/article/view/64242>. Acesso em: 22/06/2023.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. **Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Vol. 24 n. 2, pp. 201-209, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/ZkX7Q4gd9mLQXnH7xbMgbpM/abstract/?lang=pt#ModalTutors>. Acesso em: 22/03/2022.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE JR., Sinésio. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização**. Em J. C. Zanelli, J. E. BorgesAndrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. (pp. 300-330) Porto Alegre: Artmed, 2004. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7857656/mod_resource/content/1/Texto%209%2. Acesso em: 04/03/2022.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOUZA, Guilherme Eduardo de; BEUREN, Ilse Maria. **Reflexos do sistema de mensuração de desempenho habilitante na performance de tarefas e satisfação no trabalho**. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 29, p. 194-212, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/F4qCYDfpKsSTBjBGFmVfVZx/?lang=pt>. Acesso em: 20/08/2022.

SOUZA, W. S.; SIQUEIRA, M. M. M.; MARTINS, M. C. F. **Análise da interdependência do capital psicológico, percepções de suporte e bem-estar no trabalho**. *RAD* Vol.17, n.2, Mai/Jun/Jul/Ago, p.151-184, 2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/18334>. Acesso em: 30/03/2022.

TRALDI, M. T. F.; DEMO, G. **Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal**. *REAd. Rev. eletrôn. adm.* (Porto Alegre) 18 (2), ago, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/sv88wGRXB5HNmKxjLqzLHsJ/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 29/05/2022.

VILARINHO, K; DEMO, G.; PASCHOAL, T.; **Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?** *Revista do Serviço Público (RSP)*, Brasília, v.72 (1) p.133-162, jan/mar 2021. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4938>. Acesso em: 19/03/2022.

Anexo I - Aprovação pela Presidência do TRT14

PROAD 4510/2022. DOC 9.
(Juntado por 28370678220 - LIDUINA MARIA DAS CHAGAS LANDIM em 21/09/2022)

PROAD 4510/2022

CONCLUSÃO

Submeto os presentes autos à Desembargadora Maria Cesarineide de Souza Lima, Presidente do Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região.



Porto Velho, 21 de setembro de 2022.

(assinado eletronicamente)
MARIA APARECIDA RODRIGUES LOPES
Secretária-Geral da Presidência

DESPACHO

Trata-se de manifestação da Secretaria Executiva da Escola Judicial sobre o pedido encaminhado pelo servidor Frederico Alves Rangel, servidor deste Regional, lotado na Coordenadoria de Assistência à Saúde - CAS, mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), pela Universidade Federal de Rondônia, em que solicita autorização para a realização de pesquisa junto a este Tribunal como parte integrante do Trabalho de Conclusão Final (TCF) para elaboração de Dissertação.

Em seu pedido o servidor explica que o presente estudo tem por finalidade diagnosticar o impacto do teletrabalho na experiência de bem-estar no trabalho dos(as) servidores(as) do TRT14 e propor melhorias, tendo como título preliminar: **RELAÇÃO ENTRE TELETRABALHO E BEM-ESTAR DO TRABALHADOR: Um Estudo no Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região.**

É realmente indiscutível a importância da pesquisa científica no país, mormente quando esta foca-se em determinado tema específico que possa ser objeto de estudo em uma instituição pública.

Faz-se necessário reforçar a interação universidade-instituições públicas, bem como incentivar iniciativas de servidores(as) mestrando(as) e doutorando(as) em aplicar seus conhecimentos e estudos em nossa organização, colaborando para processos internos e externos, mais padronizados, integrados e potencializando melhores resultados.

Dessarte, considerando as informações apresentadas nos presentes autos eletrônicos, bem como que a pesquisa a ser realizada poderá contribuir para a consecução dos objetivos institucionais deste Regional, autoriza-se a realização de pesquisa, conforme solicitado.

Dê-se ciência ao servidor interessado, servindo o presente como Memorando.

Após, à Secretaria de Gestão de Pessoas para monitoramento e acompanhamento de todo o processo de pesquisa.

Porto Velho, 21 de setembro de 2022.

(assinado eletronicamente)
Desembargadora MARIA CESARINEIDE DE SOUZA LIMA
Presidente do TRT da 14ª Região



PROAD 4510/2022. DOC 9. Para verificar a autenticidade desta cópia, acesse o seguinte endereço eletrônico e informe o código 2022.KWHM.FMRD: <https://proad.trt14.jus.br/proad/pages/consultadocumento.xhtml>