



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

MARIANA BORGES NUNES VIEIRA

**BEM-ESTAR, ESTILOS DE LIDERANÇA E ARRANJOS TRABALHO-
FAMÍLIA EM TEMPOS DE PANDEMIA DA COVID-19**

Brasília-DF

2022

MARIANA BORGES NUNES VIEIRA

**BEM-ESTAR, ESTILOS DE LIDERANÇA E ARRANJOS TRABALHO-
FAMÍLIA EM TEMPOS DE PANDEMIA DA COVID-19**

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) apresentado ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior

Brasília-DF

2022

**BEM-ESTAR, ESTILOS DE LIDERANÇA E ARRANJOS TRABALHO-
FAMÍLIA EM TEMPOS DE PANDEMIA DA COVID-19**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

MARIANA BORGES NUNES VIEIRA

Dr. Francisco Antonio Coelho Junior
Professor-Orientador

Dra. Natasha Fogaça
Professora-Examinadora

Mestre Érica de Aguiar Botelho
Professora-Examinadora

Brasília, 3 de maio de 2022

AGRADECIMENTOS

A Deus pela oportunidade e por mais essa vitória.

A minha família pela educação e apoio durante todo esse período da graduação.

Aos meus amigos que também me apoiaram e deram todo suporte necessário durante a graduação e confecção da monografia.

Ao meu orientador Francisco Antônio Coelho Júnior que foi um excepcional orientador em diversos projetos realizados na graduação.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo geral descrever os impactos percebidos dos estilos de liderança e arranjo trabalho-família sobre o bem-estar, no contexto do teletrabalho compulsório na administração pública, em tempos de COVID-19. Para isso, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo, com abordagem quantitativa e horizonte temporal transversal. A coleta de dados ocorreu por meio do formulário digital, na qual foi contabilizado um total de 121 respostas, mas que, após o tratamento dos dados, contou com uma amostra final de 101 participantes. O instrumento de pesquisa escolhido para avaliação do bem-estar no trabalho foi o questionário composto pela Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET), proposta por Paschoal e Tamayo (2008). Já para avaliação do arranjo trabalho-família, foi utilizada a Escala de Conflito Trabalho-Família, adaptada por Aguiar e Bastos (2013). Para avaliação do estilo de liderança, foi utilizado a Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança, proposta por Mourão, Faiad e Coelho Junior (2016). Para tabulação e análise dos dados foi utilizado o software IBM Statistical Package for de Social Sciences (SPSS), utilizando-se parâmetros estatísticos descritivos e inferenciais. Quanto aos resultados, verificou-se que os servidores estão satisfeitos no que tange ao aspecto eudaimônico, visto que sobressai aos elementos hedônicos de bem-estar. Em relação ao arranjo trabalho-família, parece haver um conflito de papéis no teletrabalho, mas de maneira reduzida. A interferência do trabalho na família sobressai-se em relação à interferência da família no trabalho. No que diz respeito ao estilo de liderança, não há diferença considerável sobre qual estilo de liderança predomina no teletrabalho, visto que as médias obtidas foram próximas. Isto sinaliza que o gerenciamento e o estilo adotado pode ser moldado de acordo com o contexto que os participantes desta pesquisa estão inseridos. Os resultados permitem concluir que ações gerenciais precisam ser desenvolvidas, de maneira a dar suporte no equilíbrio dos papéis (trabalho-família), bem como no bem-estar dos colaboradores, além de moldar o estilo de liderança perante a situações com vistas à melhoria do desempenho dos servidores. Como limitação deste estudo, ressalta-se o tamanho amostral, que foi considerado pequeno e, com isso, pode ter influenciado na validade externa dos achados empíricos. Recomenda-se que novos estudos lancem mão da abordagem qualitativa, com recorte longitudinal, avaliando o contexto do teletrabalho e os efeitos da volta ao trabalho presencial (modelo híbrido).

Palavras-chave: COVID-19; teletrabalho; bem-estar; arranjo trabalho-família; estilos de liderança; administração pública.

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Formulação do Problema.....	3
1.2 Objetivo Geral	4
1.3 Objetivos Específicos	4
1.4 Justificativas	5
2.REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
2.1 O teletrabalho na administração pública brasileira	7
2.2 Bem-estar no trabalho	8
2.3 Saúde e bem-estar no teletrabalho	9
2.4 Estilos de Liderança	10
2.5 Conflito e Equilíbrio Trabalho-Família.....	12
2.6 Modelo Teórico Hipotetizado do Estudo	13
3. MÉTODO	15
3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa.....	15
3.2 Caracterização das Organizações pesquisadas	16
3.3 Caracterização da população e amostra.....	16
3.4 Instrumentos de Pesquisa	18
3.4.1 Escala de Bem-estar no Trabalho (EBET).....	19
3.4.2 Escala Conflito Trabalho-Família.....	20
3.4.3 Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança	22
3.5 Procedimento de coleta e de análise de dados.....	23
4.RESULTADOS E DISCUSSÃO	25
4.1 Percepção sobre bem-estar no teletrabalho	25
4.2 Percepção sobre arranjo trabalho-família no teletrabalho	30
4.3 Percepção sobre estilos de liderança no teletrabalho	34

4.4 Correlações entre bem-estar, arranjo trabalho-família e estilos de liderança.....	37
4.5 Análise de Regressão dos fatores ‘arranjo trabalho-família’ e ‘estilo de liderança’ predizendo ‘bem-estar laboral’	40
4.5.1 <i>Escore Fatorial Conflito Trabalho-Família sobre Bem-Estar</i>	40
4.5.2 <i>Escore Fatorial estilo de liderança</i>	41
5.CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
6.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46

1. INTRODUÇÃO

Com o inesperado advento da pandemia, provocada pela COVID-19, houve a necessidade de se alterar bruscamente os arranjos de trabalho, visto à sua alta transmissibilidade e os efeitos desconhecidos até então ocasionados no ser humano. Diversas ações de gestão tiveram que ser implementadas de maneira não planejada ou desestruturada, gerando impactos profundos e grandes transformações sob as óticas tanto do trabalhador quanto das organizações e gestores organizacionais.

Diante disso, para conter o avanço da COVID-19 e proteger os trabalhadores, a modalidade mais viável para esta situação, perante às circunstâncias, foi o *home office*, ou teletrabalho. Algumas organizações nunca tinham adotado esta modalidade antes, e mesmo as que já possuíam arranjos mais flexíveis de trabalho, não estavam plenamente preparadas para realizar tais modificações em grande escala e em tão curto espaço de tempo. A mudança para a nova modalidade de trabalho foi realizada de forma inesperada, densa e abrupta (ENES et al, 2021).

Em 1970, registrou-se os primeiros estudos sobre atividades realizadas fora do ambiente físico das organizações (SAKUDA; VASCONCELOS, 2005; DIAB-BAHMAN; AL-ENZI, 2020; ENES et al., 2021). O termo ‘teletrabalho’ é advindo da palavra *telecommuting*, cunhada pelo norte-americano Jack Nille em 1976. “*Commuting* é uma palavra que designa a viagem de ida e volta entre o domicílio e o local de trabalho” (SAKUDA; VASCONCELOS, 2005, p. 40). No Brasil, a modalidade do teletrabalho teve maior destaque em 2011, com o surgimento da Lei ° 12.551/2011, que modificou o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

No que tange ao setor público, o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) é tido como o pioneiro na implementação do teletrabalho, em meados de 2005. Além do mais, outros órgãos começaram a estruturar essa modalidade de trabalho, como a Receita Federal, em 2012, Advocacia Geral da União (AGU), 2011, Tribunal Superior do Trabalho (TST), 2012, o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), 2016, dentre tantos outros (BERGAMASCHI et al., 2018; FILARDI et al., 2020; MENDES et al., 2020; ENES et al., 2021).

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) juntamente com Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) realizaram um estudo que demonstrou que o Brasil possui

em média um percentual de 22,70% de pessoas com potencial para realização de teletrabalho, logo isso equivale a 20,8 milhões de pessoas (IPEA, 2020).

Em 2020, foi sancionada a Lei nº 13.979, que dispunha de medidas de enfrentamento ao COVID-19 (BRASIL, 2020). Com o intuito de praticar o distanciamento social como medida de restrição/isolamento, colocou-se em prática o teletrabalho, parcial ou integral, para os servidores da administração pública. Não houve qualquer opção de escolha, num primeiro momento, estabelecendo-se o teletrabalho de forma compulsória à grande maioria dos servidores públicos federais da administração brasileira. Apenas os serviços tidos como essenciais funcionaram em regime híbrido e escalonado de trabalho.

No atual estágio da pandemia da COVID-19, um pouco mais acostumados passados dois anos de onde tudo começou, esse arranjo de trabalho tornou-se realidade para diversas pessoas e mostrou suas vantagens/benefícios de tal adoção. Nota-se, entretanto, que são poucos os estudos que demonstram que, nessa modalidade, não há apenas vantagens, mas, também, obstáculos, que precisam ser compreendidos e superados, para que permita um aumento de produtividade sem comprometer o bem-estar e o desempenho dos colaboradores (SILVA, 2011).

Com base nisso, e trabalhando em casa devido a tais mudanças, o bem-estar dos colaboradores está bastante atrelado à produtividade do mesmo. Quando a organização propicia um ambiente no qual os trabalhadores sintam que possuem condições de melhoria do bem-estar, eles tornam-se mais comprometidos, impactando na qualidade de vida e na produtividade (PELÁEZ E LÓPEZ, 2013). Logo, com o distanciamento, e sem ter o contato direto, isso gera um desafio, como monitoramento e comunicação, visto que o contexto mudou. Assim, torna-se necessário mudar as estratégias para estimular a qualidade de vida e, conseqüentemente, preservar a saúde mental em tempos de convívio compulsório entre o espaço familiar e o espaço laboral.

Vida pessoal e profissional passaram a se misturar e a se confundir, neste cenário. Os arranjos do trabalho se tornaram mais complexos, e o papel das lideranças se tornou, cada vez mais, exigido para a adaptação a este novo ambiente produtivo. A atuação das lideranças, mais do que nunca, passou a ser requerida, promovendo ajustes necessários ao pleno funcionamento das organizações de trabalho.

De acordo com Spactor (2006, p. 494), “a ideia comum que se faz parte de várias definições diz que liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e

sentimentos de outras pessoas”. O líder tende a influenciar o comportamento dos seus liderados com o objetivo de atingir alguma meta e, a partir desse processo, moldar o desempenho dos colaboradores por meio de reconhecimento, suporte, confiança e outros.

Existem diversos estilos e teorias sobre liderança (MCEWEN; WILLS, 2009). Entre os estilos, destacam-se a autocrática, liberal e democrática. Entretanto, quando é necessário liderar uma equipe virtual, essa responsabilidade se torna mais complexa, já que a comunicação e a execução das atividades são realizadas de maneira assíncrona. Diante disso, há a necessidade de adaptar o estilo de liderança para o contexto virtual, com o intuito de direcionar a equipe de forma efetiva e obter resultados satisfatórios para atingir o objetivo de trabalho pré-estabelecido.

Uma das atuações mais requeridas às lideranças, no contexto pandêmico, disse respeito à organização do trabalho levando-se em consideração a atuação profissional em casa. A dinâmica trabalho-família passou a ser requerida como imprescindível ao planejamento do trabalho.

O arranjo trabalho-família teve maior evidência na modalidade do teletrabalho nos tempos de pandemia, em específico nos conflitos que geraram e o questionamento se há um equilíbrio entre essas variáveis. No que tange aos conflitos trabalho-família, ele é definido como as pressões que acontecem ao ter que desempenhar dois papéis, sendo eles o profissional e o pessoal, assim há uma dificuldade em atender um papel em decorrência do outro (SOUZA et al, 2019). Ter que lidar com questões familiares e ao mesmo tempo dedicar-se ao trabalho resulta em ter menos energia e dificuldade em se concentrar.

Muito da dinâmica trabalho-família repercutiu sobre o desempenho. O resultado de trabalho passou a ser expresso por meio do que se denominou ‘produtividade’, e o desempenho do indivíduo sofreu influência de diversos fatores, tais como o próprio bem-estar, os estilos de liderança e a dinâmica do arranjo trabalho-família. Logo, tais variáveis têm potencial para se tornarem preditivas daquilo que se define como um bom ou mau desempenho. Este será o conjunto de variáveis que será tratado nesta monografia, conforme apresenta-se a seguir.

1.1 Formulação do Problema

O teletrabalho tornou-se realidade para muitos servidores devido a pandemia do COVID-19. Assim, o que era realizado de forma presencial, passou a ser executado nos lares

de diversos colaboradores. Segundo uma pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2021), no Brasil, cerca de 11% dos colaboradores permaneceram no *home office* entre os meses de maio e novembro de 2020, sendo que em relação aos funcionários públicos, 40,7% foram da esfera federal, 37,1% estadual e 21,9% municipal.

Com a nova modalidade, algumas variáveis que antes não geravam tanta intensidade no desempenho do indivíduo passaram a ter grande relevância. A transição deste processo aconteceu de forma repentina, o que gerou a necessidade de repensar práticas organizacionais à luz do teletrabalho. Entre elas está o fator bem-estar, na qual está atrelado a produtividade e a motivação de continuar desempenhando as atividades. Ademais, a forma como o gestor irá conduzir sua equipe no assíncrono para cumprir os objetivos é fundamental para manter a constância das atividades. Finalmente, o arranjo trabalho-família sofreu diversos impactos visto que em um mesmo ambiente é necessário trabalhar e ter tempo para a família, assim essa adaptação pode ocasionar conflitos que influencia no bem-estar do colaborador.

Diante disso, como essa modalidade gerou diversos benefícios, como a maior produtividade e redução de custos operacionais, o que valida a sua vinculação ao bom desempenho (SANTOS; LUCAS, 2021), a tendência é que algumas áreas da administração pública permaneçam no teletrabalho após a pandemia (SOBRATT, 2021). Entretanto, surge a necessidade de realizar estudos que possam contribuir para o planejamento do trabalho remoto, considerando os impactos sobre o bem-estar, estilos de liderança e arranjo trabalho-família de modo que surta efeitos no desempenho do colaborador. Sendo assim, levantou-se a seguinte pergunta: quais os impactos percebidos dos estilos de liderança e da dinâmica do arranjo trabalho-família sobre o bem-estar, no contexto do teletrabalho, em tempos de COVID-19, sob a ótica de servidores públicos brasileiros?

1.2 Objetivo Geral

Descrever os impactos percebidos dos estilos de liderança e da dinâmica do arranjo trabalho-família sobre o bem-estar, no contexto do teletrabalho, em tempos de COVID-19, sob a ótica de servidores públicos brasileiros.

1.3 Objetivos Específicos

- I. Descrever percepções de bem-estar junto a servidores públicos federais, no contexto do teletrabalho, na época de pandemia da COVID-19;

- II. Descrever estilos de liderança percebidos por servidores da Administração Pública Federal, no contexto do teletrabalho, na época de pandemia da COVID-19;
- III. Descrever arranjos na díade trabalho-família segundo a ótica de servidores públicos federais brasileiros, no contexto do teletrabalho, na época de pandemia da COVID-19; e
- IV. Testar relações preditivas entre estilos de liderança e arranjo trabalho-família sobre o bem-estar no trabalho, no contexto do teletrabalho, na época de pandemia da COVID-19, segundo a ótica de servidores públicos federais brasileiros.

1.4 Justificativas

O tema a ser abordado é de grande valia para o meio acadêmico, pois contribui para o melhor entendimento da estruturação do teletrabalho nas organizações. Há uma gama de pesquisas relacionada as vantagens e desvantagens do teletrabalho (COELHO JR., FAIAD, REGO; RAMOS, 2020), visto que tal tema tomou uma proporção maior com o surgimento do COVID-19. Entretanto, pouco é pesquisado sobre os impactos dessa modalidade no bem-estar, estilos de liderança e arranjo trabalho-família, na qual são elementos fundamentais para a melhoria na produtividade e um ambiente propício para a realização das demandas.

O teletrabalho foi implementando de maneira abrupta na maioria das organizações e com isso não houve o planejamento necessário, assim servidores tiveram que se organizar individualmente para poder executar suas tarefas, mas não havia conhecimento prévio, ou seja, treinamento sobre como realizar atividades à distância (ENES et al., 2021). Corroboram essa afirmativa os achados de pesquisa de Filardi (2020), que apontaram que cerca de 25% dos entrevistados relataram que faltou um treinamento específico para migrarem para o teletrabalho e isso pode ter contribuído para uma transição menos suave. Diante disso, as pessoas perceberam os impactos no seu cotidiano.

Logo, compreender as percepções dos atores envolvidos no teletrabalho contribuirá para realizar o planejamento e organização do trabalho que ajude na estruturação dessa modalidade com foco na qualidade de vida do teletrabalhador aliado com a manutenção ou melhoria dos resultados organizacionais.

Ademais, o trabalho remoto tende a continuar em algumas áreas após o período pandêmico. Com base nesta expectativa, o presente estudo irá agregar conhecimentos sobre o bem-estar do indivíduo nessa modalidade, estilos de liderança que melhor se adequam a ela e sobre estratégias relacionadas ao arranjo trabalho-família, tendo o potencial de auxiliar as organizações públicas com a implementação efetiva e desenvolvedora para o teletrabalhador.

Pode-se elencar que o presente trabalho gera contribuições sociais, uma vez que os arranjos de trabalho estão sendo repensados, já que as pessoas estão cada vez mais preocupadas com a saúde mental, tempo gasto no deslocamento para o trabalho, proximidade com a família e entre outros.

Espera-se que políticas e práticas organizacionais, de promoção do equilíbrio entre trabalho e família, sejam, também, planejadas em função dos resultados desta pesquisa. Competências de lideranças, que gerem o engajamento na promoção do equilíbrio trabalho-família, também poderão ser promovidas à luz dos resultados presentemente apresentados. Espera-se, assim, que esta pesquisa seja capaz de provocar importantes transformações nas práticas de gestão e de governança em organizações da administração pública federal brasileira.

Esta monografia encontra-se estruturada em 5 Capítulos. Este primeiro tratou da contextualização problemática da presente pesquisa, culminando com a apresentação da pergunta de pesquisa e dos seus objetivos. No Capítulo 2 apresenta-se o referencial teórico adotado para este trabalho. No 3, apresentam-se os procedimentos metodológicos que foram adotados para a realização da pesquisa empírica. No Capítulo 4 apresentam-se os resultados e discussão. Por fim, no último Capítulo, apresentam-se as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste Capítulo, será abordado os principais conceitos na pesquisa, como estudos empíricos que já foram realizados acerca da temática sobre estilos de liderança e arranjo trabalho-família predizendo bem-estar laboral. Para esta pesquisa, foram privilegiados artigos nacionais sobre publicados nos entre os anos de 2017 a 2021.

Foi realizada busca assistemática, por meio de uso de palavra-chave isolada ou em interação (cada um dos temas em estudo), em alguns dos principais indexadores científicos brasileiros, como o scielo.br e o spell.org.br. Artigos que não tinham como temática central nenhuma das variáveis presentemente investigadas foram descartados para fins de composição deste referencial teórico.

2.1 O teletrabalho na administração pública brasileira

O teletrabalho pode ser definido como uma forma de arranjo na qual a organização pode desenvolver as atividades parcialmente ou integralmente fora do ambiente de trabalho convencional, com o uso da tecnologia da informação e das telecomunicações, a partir de seu domicílio ou lugares remotos (KONRADT; SCHMOOK; MALECKE, 2000; PÉRES; SÁNCHEZ; CANICER, 2007; ENES et al. 2021).

Na administração pública, o avanço das tecnologias contribui para discussões acerca de oficializar a prática do teletrabalho (SANTOS; CUNHA, 2021). Apesar desta modalidade ainda ser considerada incipiente na administração pública, ela está ganhando espaço nessa área. O Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO foi pioneiro ao adotar o teletrabalho de maneira abrangente e estruturado em 2005 (VILLARINHO E PASCHOAL, 2016; ENES et al., 2021). Após isso, outras organizações públicas propuseram a implementação do teletrabalho, como: Receita Federal, em 2012, Tribunal Superior do Trabalho (TST), 2012, o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), 2016, o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro – TJRJ, 2016, entre outros (MENDES et al., 2020).

É importante frisar que a implementação do teletrabalho na administração pública, de modo amplo, não é algo simples, visto que ainda é considerado uma área pouco explorada. (MENDES, et al., 2020). Entretanto, as restrições impostas para conter o avanço do COVID-19, determinou que diversos servidores realizassem a prática do teletrabalho, com o intuito de preservar a saúde dos mesmos e manter as atividades em funcionamento (ENES et al., 2021). Assim, setores que já adotavam a modalidade do teletrabalho tiveram maior facilidade na

transição, enquanto para os demais que não haviam adotado tal arranjo, enfrentaram muitos desafios. (LUCAS; SANTOS, 2021).

A adoção do teletrabalho no setor público se apresentou como estratégia de modernização dos arranjos laborais existentes, ao buscar adequar o arranjo do trabalho às demandas das instituições públicas, ou seja, prestar serviços com maior valor agregado à população e, também, propiciar jornadas de trabalho mais flexíveis aos trabalhadores (ENES, et al., 2021)

É evidente que, com o advento da pandemia provocada pelo COVID-19, todo esse processo de adoção do teletrabalho foi acelerado em escala mundial (PARKER, 2020; ENES et al., 2021), demonstrando a necessidade de integração das tecnologias existentes às rotinas diárias de trabalho, gerando maior consciência de que trabalhar à distância, utilizando as tecnologias disponíveis é possível, mesmo em trabalhos até então realizados presencialmente nas instalações laborais físicas (NAGEL, 2020).

Diante disso, o trabalho remoto deve prezar por resultados satisfatórios e geração de valor para os cidadãos (SILVA, 2015). Logo, entender as vantagens/benefícios, bem como as desvantagens/obstáculos é necessário, com o objetivo estruturar e melhorar a implementação e continuação do teletrabalho na administração pública de maneira efetiva.

2.2 Bem-estar no trabalho

Aspectos relacionados ao bem-estar são estudados desde 1984, iniciado por Diener e Ryff. Após alguns anos, Keynes buscou analisar o desenvolvimento das relações do indivíduo no contexto social, entretanto foram insuficientes para a compreensão do indivíduo no ambiente de trabalho (AGAPITO; FILHO; SIQUEIRA, 2015). Diante disso, Siqueira e Padovam (2008) definem bem-estar no trabalho como um conceito que integra três dimensões: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Essas três dimensões representam tantos os vínculos positivos com o trabalho, bem como com a organização, representado pelo comprometimento o organizacional afetivo (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004).



Fonte: SIQUEIRA (2009)

No que tange à dimensão denominada ‘satisfação no trabalho’, ela é caracterizada pelo grau de contentamento com os relacionamentos no trabalho, sendo eles com as chefias e colegas. Além das satisfações atreladas ao salário e das oportunidades de promoção ofertadas pela empresa, e, por fim, das satisfações com as tarefas realizadas. (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008). Com isso, os benefícios ofertados pela organização são relevantes para o indivíduo, em específico: oportunidades de interação, propósito de vida, desafios que podem ser superados com habilidade, status e renda (SOUZA; BERTOLINO; RIBEIRO, 2014).

O envolvimento com o trabalho é, em resumo, o grau de identificação com o trabalho realizado (AGAPITO; FILHO; SIQUEIRA, 2015; CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2014). Dessa maneira, de acordo com Siqueira e Padovam (2008) “o trabalho se assemelha as atividades que produzem fluxo, desencadeando no indivíduo maior envolvimento e transformando a atividade em uma experiência positiva”. Já no que tange a terceira dimensão, comprometimento organizacional afetivo, refere-se as relações entre o indivíduo e a empresa que o emprega, logo elas estão assentadas na interação que propiciam experiências positivas (SIQUEIRA, 2008).

2.3 Saúde e bem-estar no teletrabalho

Segundo uma pesquisa realizada com servidores do Serpro, onde os respondentes eram chefes, teletrabalhadores e colegas de teletrabalhadores, foi constatado que servidores no trabalho remoto que exercem as mesmas atividades na modalidade presencial apresentam bem-estar mais elevado (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021). Algumas características do trabalho foram preditores do bem-estar, como autonomia, contato com os colegas e tomada de decisão, bem como o apoio emocional por parte da família (MISHIMA-SANTOS, et al., 2020).

No que tange à satisfação do teletrabalhador, o estudo realizado por Tremblay (2002), revela que os trabalhadores que aderiram ao teletrabalho de forma voluntária possuem um nível elevado de satisfação. Além do mais, a autonomia, flexibilidade de horários, redução de deslocamento e maior tempo com a família foram variáveis levantadas pelos respondentes na qual está relacionado com a satisfação no teletrabalho. Por sua vez, a implementação de um sistema que inclui os estabelecimentos de objetivos claros, mais feedbacks e maior participação tende a influenciar positivamente a satisfação no teletrabalho, considerando o gerenciamento por objetivo um forte preditor de satisfação ou estresse entre os teletrabalhadores (KONRADT, et al., 2003).

Na modalidade do teletrabalho, alguns critérios perderam força, sendo um deles o controle de presença, logo os resultados entregues é uma forma de atestar a presença do teletrabalhador. Assim, a saúde mental é um forte determinante para que possa cumprir os objetivos propostos e evitar o absenteísmo (CHAVÉS; SÁNCHEZ, 2006). Sobre os aspectos negativos do teletrabalho sobre a saúde mental, pode-se citar o *workaholic*, ausência do controle externo e conflito trabalho/família. (FABREGAT; GALLEGO, 2002; LUNDBERG; LINDFORS, 2002).

2.4 Estilos de Liderança

Quando é realizado pesquisas sobre assuntos relacionados a liderança, é perceptível que não há um consenso no que tange a sua definição, dificultando a precisão de conceituar o que é líder ou o que significa liderança (SANTOS et al, 2021). Entretanto, Spactor (2006) define como “a ideia comum que se faz parte de várias definições diz que liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas.” Além disso, Calaça e Vizeu (2015) afirmam que a liderança está vinculada à eficiência produtiva, ou seja, a capacidade dos líderes e liderados em atingirem os objetivos organizacionais.

A proposta de Burns teve como objetivo integrar os aspectos comportamentais e os traços de personalidade. Tal proposta foi pioneira e considerada a de maior influência, visto que a partir desse estudo, outras teorias foram desenvolvidas, em especial a de Bernard Bass (VIZEU, 2011). Burns identificou dois modelos distintos de liderança: transacional e transformacional.

A liderança transacional consiste em uma relação de troca, onde o liderado estabelece uma relação de vínculo com líder, na qual segue uma lógica utilitarista de recompensas e

punição, ou mesmo barganha, há um interesse mútuo entre ambas as partes. Esse processo deve influenciar os esforços dos liderados, mas é necessário deixar explícito o que deve ser realizado para obtenção das recompensas (VIZEU, 2011; POLICARPO; BORGES, 2017). Já Burns salienta que esse modelo geralmente atende às necessidades mais baixas da pirâmide de Maslow (fisiológicas, de segurança, sociais e de estima), elas geralmente estão atreladas às expectativas contratuais (BASS, 1985). Além do mais, o líder transacional considera o alcance de objetivos, metas estabelecidas e a continuidade de um clima de apoio, para reforçar tais características e faz o uso de recompensas e punições para conseguir o comprometimento dos liderados e controle de suas ações (BASS; AVOLIO, 1990).

No que tange à liderança transformacional, esse modelo é direcionado para o desenvolvimento de autorrealização e comprometimento, havendo uma interação entre os indivíduos e aumentando o nível de motivação (BURNS, 1978; POLICARPO; BORGES, 2017). Diante disso, o líder sensibiliza os liderados do que é certo e importante para estimular a motivação dos colaboradores, no intuito de que eles realizem além das expectativas e participem ativamente das mudanças propostas pela organização (YUKL, 1989). Ademais, este modelo é pautado no carisma e na interação, o líder incentiva a introduzir mudanças no sentido de alcançar os objetivos sustentado nos valores e ideais. De forma geral, esse tipo de líder é visionário, empático e comunicativo (BURNS, 1978; BASS, AVOLIO, 1990). Segundo Carvalho Neto (2010), os líderes transformacionais são considerados agentes de mudança devido a sua capacidade de lidar com a resistência e assumir riscos.

Durante a pandemia, houve a necessidade de alterar o arranjo de trabalho de presencial para remoto em várias organizações, surgindo as equipes virtuais, que são caracterizados por dois ou mais indivíduos que utilizam a tecnologia como suporte, estão dispersas geograficamente e se organizam de forma interdependente para atingir as metas (DAVIS; BRYANT, 2003). Isso impôs um processo complexo de liderança de equipes virtuais. Segundo Pereira e Cunha (2020, p.5), os líderes de equipes virtuais precisam ter algumas habilidades: “ser orientados para a comunicação; promover o fortalecimento da confiança; e ser capazes de criar um ambiente estável”. Entretanto, não há um estilo de liderança considerado o melhor para equipes à distância. Logo, cada líder deve adaptar o seu estilo de liderança para atender às demandas e integrar a equipe de maneira a obter um bom desempenho (CASCIO; SHURYAGLIO, 2003). Uma das principais ações requeridas nas atuações das lideranças foi com relação à promoção do equilíbrio trabalho-família, conforme se discute a seguir.

2.5 Conflito e Equilíbrio Trabalho-Família

Segundo Greenhaus e Beutell (1985), o conflito trabalho-família ocorre uma vez que as pressões dos papéis trabalho e da família são mutuamente incompatíveis em algum ponto, assim um papel se sobressai ao outro, dificultando a participação na família ou no trabalho. Os autores propuseram três dimensões: (i) conflito baseado no tempo (ii) conflito baseado na tensão e (iii) conflito baseado no comportamento.

O primeiro ocorre quando o tempo exigido por um dos papéis dificulta em atender as demandas da outra parte. No segundo, a tensão gerada por cumprir as responsabilidades de um dos papéis impacta no cumprimento das exigências do outro papel, influenciando negativamente o indivíduo no desempenho individual da família ou do trabalho. Por fim, o conflito baseado no comportamento está relacionado a padrões de comportamento que são realizados por um papel e são incompatíveis com o do outro domínio (GREENHAUS; BEUTELL, 1985; SILVA; NASCIMENTO; MELO, 2021; SOUZA; SÁ; LEMOS, 2019).

Sob a ótica do teletrabalho, a jornada de trabalho aumentou, entretanto houve uma flexibilidade no horário, o que é um fator que ameniza tal conflito. Todavia, nem sempre essa modalidade gera um equilíbrio, influenciando que a demanda do trabalho interfira na vida pessoal (LEMOS et al, 2020). Ademais, as pessoas que se encontram no *home office* desempenham mais de um papel em um mesmo ambiente, como por exemplo, lidar com demandas do trabalho e responsabilidades domésticas, assim, não conseguem ter energia suficiente para realizar todas as atividades dos diversos papéis.

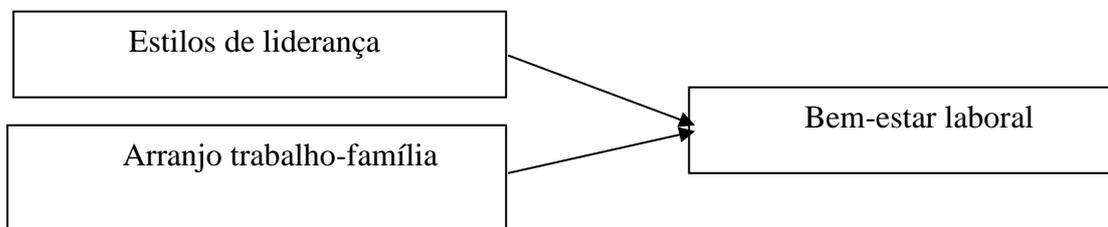
Diante disso, na sociedade atual, a busca pelo equilíbrio entre o trabalho e a família torna-se constante. O equilíbrio família-trabalho é definido como a habilidade de realizar as atividades, bem como de distribuir de maneira equilibrada o tempo e o esforço para desempenhar as tarefas necessárias (CLARKE et al, 2004). Segundo Souza et al. (2019, p.93), “O alcance da satisfação é dotado de uma carga de subjetividade elevada, uma vez que dependerá da conquista do equilíbrio que cada indivíduo entende como razoável entre o tempo dedicado a cada uma destas esferas.”

Para que haja este equilíbrio, é necessário superar alguns desafios, principalmente em um contexto patriarcal. O equilíbrio torna-se mais difícil para mulheres, visto que a maior parte das tarefas familiares e domésticas são desempenhas por elas. Além do mais, no Brasil, a taxa de realização de afazeres domésticos das mulheres é de 92,2%, enquanto os homens são de 78,9% (FARIA; LOUREIRO, 2021; IBGE, 2019). Assim, há uma desigualdade significativa

entre os gêneros. De acordo com estudo realizado por Greenhaus e Friedman (2000), é possível conciliar a carreira com a vida pessoal, mas para as mulheres, essa conciliação é mais difícil devido a maternidade que é considerado um fator negativo, enquanto para os homens a paternidade é um bônus.

2.6 Modelo Teórico Hipotetizado do Estudo

De maneira a representar, pictoricamente, o comportamento das variáveis predizendo a variável principal, foi realizado um modelo teórico do estudo. A Figura 1 demonstra as variáveis ‘estilos de liderança’ e ‘arranjo trabalho-família’ predizendo o ‘bem-estar’ do servidor. O modelo teórico hipotetizado encontra-se apresentado a seguir.



Faz-se uso, aqui, de medidas auto perceptuais, entendendo que cada servidor público constrói modelos mentais ativos interpretativos da sua realidade, e molda seus comportamentos em função disto. O modelo parte da premissa de que o bem-estar laboral será predito por variáveis referentes ao dia a dia e cotidiano laboral. Vivências mais positivas de bem-estar terão sido impactadas positivamente a partir do estilo de liderança adotado, pelas chefias associadas, bem como pela percepção dos arranjos de trabalho e família no cotidiano profissional.

Considera-se, especificamente, que a dinâmica do arranjo trabalho-família impactará no bem-estar autodeclarado. Hipotetiza-se que aqueles que vivenciam a perspectiva do enriquecimento trabalho-família avaliarão como tendo melhores índices de bem-estar em relação àqueles que vivenciam relações de conflito trabalho-família.

Por fim, estilos de liderança orientados pela tarefa e para pessoas também predirão positivamente o bem-estar autodeclarado. Entende-se que a atuação da liderança será tida como imprescindível à manutenção dos níveis de bem-estar segundo a ótica dos participantes desta pesquisa, influenciando em seu dia a dia laboral.

Neste Capítulo foram apresentados os fundamentos teóricos para o desenvolvimento e entendimento deste estudo, bem como uma proposta de modelo teórico hipotetizado para testar

relações preditivas entre as variáveis em estudo. No próximo Capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a realização da presente pesquisa.

3. MÉTODO

Este Capítulo descreve os procedimentos metodológicos referentes ao desenvolvimento empírico deste estudo. Para melhor compreensão, as Seções foram apresentadas seguindo uma linha lógica de raciocínio, sendo dispostos da seguinte forma: tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa; características das Organizações pesquisadas; caracterização da população e amostra; caracterização dos instrumentos de pesquisa; e descrição dos procedimentos de coleta e da análise de dados realizada.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Como já descrito no Capítulo anterior, que tratou da apresentação do modelo teórico hipotetizado para este estudo, o mesmo se propõe a descrever os impactos percebidos dos estilos de liderança e dinâmica do arranjo trabalho-família sobre o bem-estar laboral, no contexto do teletrabalho, em tempos de COVID-19, na administração pública federal brasileira sob a ótica de servidores públicos.

Para alcançar o objetivo geral deste estudo, foi realizada uma pesquisa empírica, de caráter exploratório e descritivo. Segundo Gil (2002), pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Assim, ela é utilizada para o aprimoramento de ideias, além de que seu planejamento é flexível.

O mesmo autor define o objetivo da pesquisa descritiva, sendo primordial para a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Além do mais, o estudo possui caráter explicativo, visto que identificou os fatores preditivos que contribuem para que tais fenômenos ocorram.

A pesquisa lança mão da abordagem quantitativa, por meio da realização de um survey, com recorte temporal transversal e levantamento de dados primários. De acordo com Knechtel (2014), é uma pesquisa baseada no teste de uma teoria e composta por variáveis quantificadas em números, as quais serão analisados de modo estatístico. Tem-se o objetivo, ainda segundo o autor, de determinar se as generalizações previstas na teoria se sustentam ou não.

3.2 Caracterização das Organizações pesquisadas

O estudo contempla Organizações representantes da Administração Pública Federal, tanto direta quanto indireta. O objetivo delas consiste em satisfazer os interesses da públicos por meio da prestação de serviços públicos. Optou-se, aqui, por uma questão de manutenção do sigilo e anonimato, não revelar os nomes das Organizações que tiveram trabalhadores participantes deste trabalho.

No que tange à administração direta, ela exerce suas funções diretamente, podendo ser exercida pelo conjunto dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Já no contexto da administração indireta, o Estado transfere sua execução das funções para outras pessoas jurídicas, podendo ser autarquias, fundações, sociedades de economia mista e entre outros.

3.3 Caracterização da população e amostra

Este estudo foi realizado junto a servidores que atuam na administração pública direta e indireta, e que trabalharam/trabalham na modalidade de teletrabalho durante a pandemia da COVID-19. Vale ressaltar que a pesquisa não contemplou estagiários na sua amostra final.

A escolha deste público-alvo foi intencional, por meio do critério de conveniência e acessibilidade. Utilizou-se a técnica ‘bola de neve’, para que se atingisse, espontaneamente, o maior número potencial possível de participantes. Exatamente por não se ter o número exato de servidores públicos federais brasileiros, não se teve como estimar o tamanho esperado da amostra em relação à população total.

Obteve-se um total de 120 respostas. Entretanto, ao realizar o tratamento dos dados, retirando-se itens em branco ou questionários incompletos, obteve-se uma amostra final de 101 respondentes, de distintas organizações públicas.

Quanto ao perfil, na Tabela 1 é possível observar que o estudo ficou composto por 62,4% mulheres e 37,6% por homens. No que tange a faixa etária dos respondentes, a predominância é de acima dos 35 anos (com 80,20% de respostas).

Quanto ao grau de escolaridade, 61,4% dos participantes possuíam pós-graduação/especialização/MBA e 17,8% possuíam mestrado, indicando ser uma amostra altamente qualificada. Além do mais, foi identificado que 66,3% dos respondentes declararam-se casados, seguido de 21,8% que eram solteiros.

Em relação à renda familiar, 41,6% dos participantes possuíam uma renda familiar entre 5 a 10 salários mínimos, e cerca de 36,6% correspondiam à faixa etária de mais de 10 a 20 salários mínimos. Quando perguntado sobre a quantidade de dependentes que residiam com o participante, 30,7% afirmaram que nenhum, ao passo que 69,7% possuíam, pelo menos, 1 dependente quando da realização da coleta de dados.

No que tange a questões relacionadas à atuação profissional, 27,7% trabalhavam na Organização entre 4 a 7 anos, 18,8% já trabalhavam de 8 a 11 anos e cerca de 40,6% já atuavam na mesma empresa há mais de 12 anos. A maioria dos participantes trabalhavam na administração pública direta – federal (73,3%).

Tabela 1: Dados gerais dos participantes da pesquisa

Sexo	Frequência	%
Mulher	63	62,4
Homem	38	37,6
Total	101	100

Fonte: Dados da pesquisa

Idade	Frequência	%
16 a 19 anos	1	1
20 a 23 anos	1	1
24 a 27 anos	4	4
28 a 31 anos	6	5,9
32 a 35 anos	8	7,9
Acima de 35 anos	81	80,2
Total	101	100

Fonte: Dados da pesquisa

Estado Civil	Frequência	%
Solteiro(a)	22	21,8
Casado(a)	67	66,3
Divorciado(a)	7	6,9
Viúvo(a)	1	1
Separado(a)	4	4
Total	101	100

Fonte: Dados da pesquisa

Escolaridade	Frequência	%
Ensino fundamental	0	0
Ensino médio	2	2
Ensino superior	12	11,9
Pós-graduação/ Especialização / MBA	62	61,4
Mestrado	18	17,8
Doutorado	5	5
Pós-doutorado	2	2
Total	101	100

Fonte: Dados da pesquisa

Renda Familiar	Frequência	%
Até 1 salário mínimo	0	0
Mais de 1 a 2 salários mínimos	2	2
Mais de 2 a 5 salários mínimos	10	9,9
Mais de 5 a 10 salários mínimos	42	41,6
Mais de 10 a 20 salários mínimos	37	36,6
Mais de 20 salários mínimos	10	9,9
Total	101	100

Fonte: Dados da pesquisa

Tempo na organização	Frequência	%
Menos de 1 anos	1	1
De 1 a 3 anos	12	11,9
De 4 a 7 anos	28	27,7
De 8 a 11 anos	19	18,8
De 12 a 15 anos	17	16,8
De 16 a 20 anos	9	8,9
Acima de 20 anos	15	14,9
Total	101	100

Fonte: Dados da pesquisa

3.4 Instrumentos de Pesquisa

No presente estudo, o instrumento de pesquisa foi dividido em 4 (quatro) Seções ou partes, ou seja, cada qual avaliando uma variável da pesquisa, sendo elas: ‘bem-estar no trabalho’, ‘estilo de liderança’, ‘arranjo trabalho-família’ e ‘questões sociodemográficas e de formação profissional’.

O instrumento utilizado para avaliação do bem-estar no trabalho (ver Seção 3.4.1) foi o questionário composto pela Escala de Bem-estar no Trabalho (EBET), proposto por Paschoal e Tamayo (2008). Vale ressaltar que apesar de adotar os itens da escala, ele foi aplicado e adaptado considerando o contexto do teletrabalho.

Para a dinâmica trabalho-família utilizou-se instrumento de pesquisa (ver Seção 3.4.2, para maiores detalhamentos) proposto por Netemeyer et al (1996). Foram utilizadas duas sub-escalas: ‘Interferência do Trabalho na Família’ e ‘Interferência da Família no Trabalho’. Os autores partiram da premissa de que a relação entre família e trabalho depende de onde se originariam os conflitos. Esta monografia, por outro lado, entende que a relação não precisa ser apenas necessariamente conflituosa mas, também, de enriquecimento ou florescimento, especialmente no contexto da pandemia da COVID-19 e nos medos/ansiedades associados.

Para mensuração dos estilos de liderança, aplicou-se (ver Seção 3.4.3, para mais detalhes) a Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança (EHLE) proposta por Mourão, Faiad e Coelho Jr (2016). Ela teve como objetivo identificar se o estilo de liderança está orientado para pessoas ou tarefa/resultado/desempenho. Sua escolha se deu devido à fácil compreensão, pelos bons indicadores psicométricos de validação fatorial e pelo alinhamento com os objetivos deste estudo.

Por fim, a última etapa avaliou o perfil dos respondentes por meio de perguntas sociodemográficas, como escolaridade, sexo, estado civil, qual setor atua, quantos dependentes possuem e outros aspectos. As informações específicas de cada instrumento de pesquisa encontram-se apresentadas a seguir.

3.4.1 Escala de Bem-estar no Trabalho (EBET)

Paschoal e Tamayo (2008) propuseram uma escala na qual pudesse mensurar o nível de bem-estar no trabalho. Inicialmente, ela deveria conter as seguintes características:

- a) operacionalização das dimensões hedônica e eudaimônica;
- b) possibilidade de aplicação em diferentes situações de trabalho;
- c) enfoque nas vivências do trabalhador de modo a não considerar possíveis antecedentes do construto.

Diante disso foi construída a Escala de Bem-estar no Trabalho (EBET), ela possui excelentes parâmetros psicométricos e é de fácil aplicação. Ela compreende tanto o campo científico quanto de gestão de pessoas nas organizações. Além do mais, a escala aborda a dimensão afetiva, ou seja, afeto positivo e negativo, como também à dimensão eudaimônica de realização/expressividade. (PASCHOAL; TAMAYO, 2008). Para validação da escala, foram utilizados questionários respondidos de 317 trabalhadores de diferentes organizações, públicas e privadas, no Distrito Federal. Com base nisso, foi calculado o teste de esfericidade de Bartlett (AIC) e do Kaiser Meyer-Olkin (KMO), ambos indicaram para a fatorabilidade da matriz.

O instrumento ficou composto por 30 itens, divididos em 3 fatores, são eles: primeiro fator, afeto positivo, com nove itens e Alpha de Cronbach (α) de 0,93; o segundo fator, afeto negativo com doze itens e Alpha de Cronbach (α) de 0,91; por fim, o terceiro fator, referente a realização, com nove itens e Alpha de Cronbach (α) de 0,88. Os três fatores explicam 57,30%

da variância no construto. A tabela abaixo apresenta os índices de confiabilidade Alpha de Cronbach, bem como sua variância.

Tabela 2: Fatores, número de itens, α de precisão e variância da EBET

Fatores	Número de itens	α	% Variância
Afeto positivo	9	0,93	39,97%
Afeto negativo	12	0,91	10,98%
Realização	9	0,88	6,34%

Fonte: Elaborado pelo autor

No que tange ao questionário aplicado, a escala inicial foi composta pelos fatores positivo e negativo, ela conteve a seguinte instrução: “Nos últimos 6 (seis) meses, o teletrabalho tem me deixado...”. É notório que a instrução teve como objetivo indicar ao respondente considerar apenas o teletrabalho, visto que é o contexto no qual a pesquisa está inserida. O fator positivo foi composto pelos seguintes adjetivos: animado, entusiasmado, empolgado, feliz, alegre, contente, disposto, orgulhoso e tranquilo. Já o fator negativo foi composto pelos itens: nervoso, tenso, irritado, chateado, impaciente, com raiva, incomodado, deprimido, frustrado, ansioso, preocupado, entediado.

A segunda parte da escala teve como objetivo mensurar o fator de realização no trabalho, diante disso apresentou a seguinte instrução: “No teletrabalho, eu...” e então foi composta pelos itens: desenvolvo habilidades que considero importantes, consigo recompensas importantes para mim, realizo o meu potencial, expresso o que há de melhor em mim, atinjo resultados que valorizo, realizo atividades que expressam minhas capacidades, faço o que realmente gosto de fazer, avanço nas metas que estabeleci para minha vida, supero desafios.

Para responder os itens foi adotada a escala *Likert* de 7 (sete) pontos, ou seja, variando de 1 a 7. Na parte de afeto positivo e negativo, ela variava entre 1 ‘Nem um pouco’ a 7 ‘extremamente’. No fator ‘Realização’, a escala variou de 1 ‘Discordo totalmente’ a 7 ‘Concordo totalmente’.

3.4.2 Escala Conflito Trabalho-Família

Netmeyer et al (1996) propuseram duas subescalas: Interferência do Trabalho na Família e Interferência da Família no Trabalho. Ela foi utilizada no presente estudo para mensurar arranjo trabalho-família. Originalmente a escala foi escrita em inglês, assim utilizou-se o procedimento de *back-translation*, na qual consiste em traduzir para o português e após isso é feito o retorno à redação original por um profissional da área com fluência em língua inglesa. (AGUIAR; BASTOS, 2013).

A escala, inicialmente, contava com 43 itens, sendo 22 referentes a interferência do trabalho na família e 21 relacionados à interferência da família no trabalho. A escala foi aplicada em três grupos distintos, sendo o primeiro para professores e administradores dos níveis elementar e colegial, na qual obtiveram 182 respostas; A segunda amostra teve como foco pequenos empresários e obteve 162 respostas. Por fim, a terceira amostra envolvia 186 vendedores imobiliários. Após isso, foi realizado uma análise fatorial confirmatória por modelagem de equações estruturais e foram selecionados 5 itens para cada dimensão. (AGUIAR; BASTOS 2013; NETMEYER, 1996)

No que tange ao questionário aplicado neste estudo, a terceira parte tinha a seguinte pergunta inicial “Como você avalia a relação entre sua vida no teletrabalho e na família?” e então foi composta com os seguintes itens, como pode ser visto na Tabela 3. Vale ressaltar que a Tabela 3 possui os itens em seu formato original e já adaptados para melhor compreensão. No questionário utilizado nesta pesquisa, aplicaram-se apenas os itens adaptados. Adotou-se escala tipo *Likert*, de 7 (sete) pontos.

Tabela 3: Itens de Conflito Trabalho-Família originais e adaptados

Item original	Item adaptado
Interferência do Trabalho na Família	
The demands of my work interfere with my home family life.	As demandas do meu trabalho interferem na minha vida familiar.
The amount of time my job takes up makes it difficult to fulfill family responsibilities.	Devido à quantidade de tempo que dedico ao trabalho, tenho dificuldade em cumprir minhas responsabilidades familiares.
Things I want to do at home do not get done because of the demands my job puts on me.	Por causa das demandas do meu trabalho, não consigo fazer as coisas que quero fazer em casa.
My job produces strain that makes it difficult to make changes to my plans for family activities.	As pressões geradas pelo meu trabalho tornam difícil fazer mudanças nos meus planos para as atividades familiares.
Due to work-related duties, I have to make changes to my plans for family activities.	Em função do meu trabalho, eu tenho que fazer mudanças nos meus planos para as atividades familiares.
Interferência da Família no Trabalho	
The demands of my family or spouse/partner interfere with work-related activities.	As demandas da minha família interferem nas minhas atividades de trabalho.
I have to put off doing things at work because of demands on my time at home.	Eu preciso adiar atividades de trabalho por causa de demandas que surgem no meu tempo em casa.
Things I want to do at work don't get done because of the demands of my family or spouse/partner.	Por causa das demandas da minha família, não consigo fazer as coisas que preciso no trabalho.
My home life interferes with my responsibilities at work such as getting to work on time,	Minha vida doméstica interfere nas minhas responsabilidades no trabalho (como chegar no

accomplishing daily tasks, and working overtime	horário, cumprir as tarefas e a jornada de trabalho).
Family-related strain interferes with my ability to perform job-related duties.	As pressões geradas pela minha família interferem no meu desempenho no trabalho.

Fonte: adaptado de Aguiar e Bastos (2013).

3.4.3 Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança

Mourão et al (2016) propuseram uma escala que foi baseada na teoria de Blake e Mouton (1964), na qual pertence à corrente teórica de liderança contingencial. Ela afirma que a situação influencia no estilo de liderança e assim pode haver diferentes estilos. (MOURÃO et al, 2016). Diante disso, a construção da escala possui dois diferenciais, a primeira é que mantém o modelo matricial da teoria e apesar de ter duas dimensões, pode ser combinada de maneira a gerar diversos estilos de liderança, além do mais é uma medida baseada em heteroavaliação.

A escala possui duas dimensões, uma é orientada para pessoas, ou seja, demonstram preocupação com os relacionamentos interpessoais e questões pessoais dos colaboradores, bem como no desenvolvimento deles. A outra dimensão refere-se à produção/resultados, assim a principal preocupação é com os resultados do trabalho, cumprimento de prazos e passagem de *feedback*.

Para validação da escala, o questionário foi respondido por 2.510 profissionais de 18 estados brasileiros, na qual foram divididos em três amostras aleatoriamente. A escala contou com 15 itens originados de grupos focais e entrevistas. Com base nisso, foi calculado o teste de esfericidade de Bartlett (AIC) e do Kaiser Meyer-Olkin (KMO), ambos obtiveram resultados satisfatórios, indicou-se correlações significativas. Portanto, de acordo com a análise exploratória, foi de um instrumento de dois fatores, composto por 15 itens. Entretanto, ao realizar a análise confirmatória, identificou a necessidade de retirar 4 itens para tornar a escala parcimoniosa, no que resultou em uma escala com 11 itens.

No questionário desenvolvido para este estudo, tal escala compôs a quarta parte e teve como instrução “No teletrabalho, meu chefe...”, logo esse foi o norteador para a avaliação dos itens de acordo com a escala *likert* de 7 pontos, (1 ‘discordo totalmente’ a 7 ‘concordo totalmente’). Além do mais, foi considerado os 11 itens propostos pelos autores, visto que ao avaliar o público-alvo do estudo, identificou que são de diversas esferas da administração pública, ou seja, desempenham atividades diferentes. Assim, como intuito do estudo era atender a trabalhadores de diferentes níveis de escolaridade e situados em distintos contextos laborais, optou-se por utilizar os 11 itens.

3.5 Procedimento de coleta e de análise de dados

Para alcançar os objetivos deste estudo, o formulário de pesquisa foi elaborado através do *Google Forms*, na qual é uma extensão do google onde é possível realizar *survey* online em grandes quantidades. Após isso, foi gerado um link, e encaminhado para servidores públicos próximos à pesquisadora, participantes do grupo de pesquisa que a pesquisadora faz parte, que estavam alinhadas com o público esperado do estudo. Foi solicitado que, além de responderem ao questionário, repassassem e compartilhassem o link de acesso à pesquisa a partir da adequação ao perfil esperado (ser servidor público brasileiro). Adaptou-se, portanto, a técnica ‘bola de neve’ para o convite à possíveis participantes desta pesquisa.

No próprio formulário da pesquisa, a pesquisadora informou o teor da pesquisa, bem como foi esclarecido que as respostas seriam mantidas em sigilo. Informou-se, ainda, que os dados seriam utilizados apenas para a pesquisa científica que seria desenvolvida, não refletindo em aplicações ou impactos na Organização de origem do trabalhador.

Ainda, disponibilizou-se a pergunta “você concorda em responder?” Quando clicasse “sim” o participante automaticamente concordava com os termos de realização desta pesquisa. Garantiu-se o sigilo e anonimato das respostas.

Todos os procedimentos éticos foram adotados. Cada participante foi informado de que poderia parar de preencher a qualquer momento, dando-lhe esta opção de participação voluntária e espontânea.

Vale ressaltar que a coleta foi realizada durante a pandemia da COVID-19 e que, por isso, houve a necessidade de ter suporte de meios de comunicação virtual para a aplicação do questionário. A coleta durou cerca de um mês, iniciado em 01/02/2022 e finalizado no dia 25/02/2022.

Após a aplicação do questionário, os dados foram migrados para uma planilha de Excel, para melhor organização e, após isso, direcionados para o *IBM Statistical Package for de Social Sciences* (SPSS), versão 25. O software é do tipo científico, e auxilia na mineração de dados, dando suporte na transformação dos dados em informações relevantes. Neste estudo, ele foi utilizado para a tabulação e análise das respostas.

Realizaram-se análises estatísticas descritivas (média, desvio padrão e coeficiente de variação), bem como correlação (Spearman) entre os itens para identificar se havia a sinalização

de alguma influência, ou possível relação, entre estilo de liderança, arranjo trabalho-família e bem-estar.

Além do mais, foi calculado o escore fatorial de cada uma das dimensões das três variáveis estudadas nessa pesquisa. Procedeu-se, ainda, à regressão linear simples para identificar relações preditivas entre as variáveis, conforme demonstrando no modelo teórico hipotetizado.

Os resultados e discussões são apresentados no Capítulo 4, a seguir. Apresentam-se os parâmetros estatísticos descritivos e inferenciais para os modelos de regressão testados (R , R^2 , R^2 ajustado, beta (b) e grau de significância).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em geral, os resultados obtidos apontam para uma diversidade de realidades organizacionais, manifestadas nos elevados desvios padrões obtidos. Este pode ser um elemento interessante de se observar, pois, por mais que a necessidade compulsória do teletrabalho tenha feito parte da grande maioria das organizações públicas brasileiras, a operacionalização do mesmo parece ter tido especificidades em virtude de condicionantes organizacionais internos e externos. As próprias manifestações de distintos estilos de liderança podem ter contribuído para isso, gerando, inclusive, diferentes sensações de bem-estar laboral. Os resultados estão apresentados e discutidos a seguir.

4.1 Percepção sobre bem-estar no teletrabalho

Com o intuito de atingir um dos objetivos específicos deste estudo, no qual refere-se a descrever percepções de bem-estar junto a servidores públicos federais no contexto do teletrabalho, serão apresentados os resultados descritivos quanto aos fatores ‘afetos positivos’, ‘afetos negativos’ e ‘realização’. A Tabela 4 apresenta as médias, desvios padrões e coeficientes de variação encontrados (lembrando-se que foi utilizada uma escala do tipo *likert* de 7 pontos, que variava entre 1 ‘Nem um pouco’ e 7 ‘Extremamente’).

Tabela 4: Médias, desvios padrão e coeficiente de variação das variáveis referente ao afeto positivo

Variável	Média	Desvio padrão	Coefficiente de Variação
Disposto	4,88	1,722	0,35
Contente	5,27	1,673	0,32
Animado	4,95	1,728	0,35
Entusiasmado	4,68	1,697	0,36
Feliz	5,08	1,759	0,35
Empolgado	4,59	1,773	0,39
Orgulhoso	4,54	1,764	0,39
Alegre	4,95	1,817	0,37
Tranquilo	4,59	1,945	0,42

Fonte: Dados da pesquisa

É notório que todas as variáveis estão acima da média. Vale ressaltar que o afeto positivo expressa o quanto a pessoa está entusiasmada, alerta e ativa. De acordo com a Tabela 4, as médias variaram entre 4,54 a 5,27.

O item ‘contente’ obteve a maior média ($M = 5,27$), logo isso expressa que os participantes desta pesquisa, ao realizarem suas atividades nos últimos 6 meses, no modelo remoto, parecem sentir-se mais contentes e felizes ($M = 5,08$). Os elevados coeficientes de variação, por outro lado, demonstram que isso dependerá de cada contexto organizacional em estudo.

Apesar do processo de mudança do modelo de trabalho ter ocorrido de forma abrupta, o teletrabalho gerou diversas vantagens para o colaborador, no qual influenciou o bem-estar. O primeiro benefício foi o ganho de tempo, visto que o servidor não precisa se deslocar de sua casa para o trabalho (ENES, 2021). O tempo gasto em transporte público é considerado um fator de distresse, principalmente em grandes capitais (BIASSI, 2006). Portanto, economizar tempo tende a aumentar a disposição do colaborador no desempenho das atribuições.

Apesar da variável ‘orgulhoso’ ter a menor média (4,54), é importante destacar que tal fator está atrelado a fatores externos, como reconhecimento do trabalho executado e provimento de *feedbacks*. Considerando o distanciamento que o teletrabalho gerou entre os colaboradores, tais ações acabaram sendo ignoradas. O orgulho estimula o servidor a continuar e melhorar o seu desempenho perante suas atribuições, de tal a forma a elevar a qualidade de vida dele.

Entretanto, outra vez mais, é visto que o coeficiente de variação se encontra elevado, demonstrando heterogeneidade nas respostas. Os coeficientes variaram entre 0,32 a 0,42. Isso pode refletir a diferença de perspectiva em relação ao afeto positivo no contexto do teletrabalho tomando como referência o contexto organizacional em que cada participante desta pesquisa trabalha. Nota-se possível diversidade dos respondentes no que se refere ao tempo de trabalho na organização, esfera que atua, cargo que ocupa e outros aspectos, o que pode ter contribuído para os elevados desvios padrões.

O afeto negativo reflete o quanto uma pessoa sente desprazer e distresse (Watson & cols., 1988). “Incluir diversas emoções desagradáveis, como ansiedade, depressão, agitação, aborrecimento, pessimismo e outros sintomas psicológicos aflitivos e angustiante”. (Albuquerque & Tróccoli, 2004, p. 154). A Tabela 5 destaca os resultados encontrados no que tange às variáveis do afeto negativo.

Tabela 5: Médias, desvios padrão e coeficiente de variação das variáveis referente ao afeto negativo.

Variável	Média	Desvio padrão	Coeficiente de Variação
Ansioso	3,62	2,044	0,56
Preocupado	3,39	2,039	0,60
Irritado	3,10	1,921	0,62
Deprimido	2,36	1,635	0,69
Entediado	2,51	1,831	0,73
Chateado	2,44	1,705	0,70
Impaciente	3,08	2,013	0,65
Frustrado	2,60	1,738	0,67
Incomodado	3,08	1,998	0,65
Nervoso	2,78	1,952	0,70
Tenso	3,25	2,007	0,62
Com raiva	2,43	1,763	0,73

Fonte: Dados da pesquisa

As médias obtidas, quando comparado ao afeto positivo, são bem menores. As médias variaram entre 2,43 a 3,62. Vale ressaltar que os itens referentes ao afeto negativo possuem conotação negativa, logo as médias baixas indicam um resultado satisfatório, uma vez que a presença deste afeto é baixa. A Maior média foi obtida no item “ansioso”. Cerca de 53,5% dos respondentes selecionaram a pontuação entre 4 e 7 na escala. Diante das incertezas do COVID-19, isso provavelmente impactou, também, o ambiente de (tele)trabalho.

De acordo com o estudo realizado por Guiland et al (2022), com mais de 503 trabalhadores, foi verificado que pessoas que referiram maior preocupação quanto à pandemia apresentaram maior prevalência de sintomas de ansiedade, bem como aqueles que tiveram contato com pessoas infectadas pelo coronavírus. Além do mais, profissionais do sexo feminino que desempenharam atividades laborais durante a pandemia apresentaram sintomas de ansiedade e depressão comparado ao sexo masculino. Diante disso, é notório que um dos impactos da pandemia foi o aumento de doenças relacionado à saúde mental, na qual influenciou o desempenho das atividades e, conseqüentemente, afetou o bem-estar do servidor diante do teletrabalho. O psicológico dos participantes desta pesquisa parece ter sido abalado, de forma a influenciar suas reações e atitudes comportamentais perante o trabalho.

Um dos malefícios do teletrabalho sobre a saúde mental é o *workaholic*, que se refere ao trabalho compulsivo (FABREGAT; GALLEGO, 2002). Foi constatado no estudo realizado por Stefaniczen et al (2010) que pessoas que possuem ensino superior cobram-se mais em relação ao trabalho, mas tendem a ser mais eficientes em suas atividades e tentam sempre superar suas expectativas. O teletrabalho surgiu como um desafio para os servidores, visto que para muitos era algo totalmente novo. Diante disso, novas preocupações relacionadas ao trabalho tendem a surgir e com isso influenciou o bem-estar no trabalho.

De acordo com a proposição de Waterman (1993), o bem-estar baseado na realização pessoal pode ser representado pela percepção de desenvolvimento de potenciais, bem como avanço de propósitos de vida e estado afetivo do indivíduo. Na Tabela 6 demonstra-se que todos os itens referentes à ‘realização’ estão acima da média, variando entre 4,86 e 5,84.

O item “Desenvolvo habilidades que considero importantes” obteve a maior média (M = 5,84, DP = 1,454 e coeficiente de variação de 0,25). Comparado com as outras variáveis, ela teve o menor coeficiente de variação, apesar de ser considerado alto, o que pode indicar que o item teve uma maior homogeneidade nas respostas (coeficiente menor que 0,25 indica homogeneidade nas percepções).

Tabela 6: Médias, desvios padrão e coeficiente de variação das variáveis referente a realização.

Variável	Média	Desvio padrão	Coefficiente de Variação
Desenvolvo habilidades que considero importantes.	5,84	1,454	0,25
Consigo recompensas importantes para mim.	5,12	1,996	0,39
Realizo o meu potencial.	5,16	1,648	0,32
Expresso o que há de melhor em mim.	4,93	1,675	0,34
Atinjo resultados que valorizo.	5,53	1,520	0,27
Realizo atividades que expressam minhas capacidades.	5,25	1,627	0,31
Faço o que realmente gosto de fazer.	4,86	1,903	0,39
Avanço nas metas que estabeleci para minha vida.	5,18	1,757	0,34
Supero desafios.	5,38	1,696	0,32

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com Diab Bahman e Al-Enzi (2021), o teletrabalho tem como um dos aspectos positivos a força que essa modalidade possui para estimular o desenvolvimento de novas habilidades, como organização e planejamento de tempo. Além do mais, autores identificaram que desenvolver competências técnicas para o teletrabalho tornou-se imprescindível, como lidar com a tecnologia de informação e conhecimento (KOWALSKI; SWANSON, 2005; CARCAMO; MUÑOZ VILLEGAS, 2009).

“A adoção do teletrabalho no setor público se apresenta como estratégia para modernização dos arranjos laborais existentes” (ENES, 2021, p. 3). Com tal modernização, surgiram desafios e houve a necessidade de superá-los para realizar as atividades com êxito. Foi identificado, nesta pesquisa, que a adaptação é uma das competências fundamentais, diante da abrupta adoção do teletrabalho, bem como ao cenário de incertezas ocasionado pela pandemia (ENES, 2021).

Tabela 7: Resultados descritivos referentes aos de bem-estar

Fator	Média	Desvio padrão	Coefficiente de Variação
Afeto positivo	4,84	1,76	0,37
Afeto negativo	2,89	1,89	0,66
Realização	5,25	1,70	0,33

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados dos fatores EBET mostram que os afetos positivos tiveram parâmetros estatísticos superiores aos dos afetos negativos. O afeto positivo obteve média de 4,84, enquanto o afeto negativo obteve média de 2,89. O coeficiente de variação de ambos foi 0,37 e 0,66, respectivamente.

Diante disso, é notório que fator ‘realização’ parece ser a variável mais expressiva de bem-estar no teletrabalho, considerando a percepção dos 101 participantes desta pesquisa. Logo, parece haver uma percepção em relação aos servidores de que eles conseguem desenvolver suas habilidades e potenciais no teletrabalho. A segunda média mais expressiva foi o do afeto positivo, acima do ponto médio (ponto médio = 4). Já o afeto negativo teve uma média menor. Nesse caso, o aspecto eudaimônico sobressai aos elementos hedônicos de bem-estar, ou seja, a percepção de realização parece ser maior do que os aspectos afetivos propriamente ditos (PASCHOAL, 2010).

Verifica-se heterogeneidade das respostas, permitindo concluir que há diferentes posturas nas organizações, principalmente no que tange ao afeto negativo. A não homogeneidade percebida entre os participantes deste trabalho pode estar relacionada a outros fatores, tais como o tempo de serviço na organização, cargo que ocupa, salário, esfera que atua e outros. É importante destacar que situações diferentes direcionam a experiência de bem-estar distintas, assim tanto emoções prazerosas quanto a percepção de realização são fundamentais (WARTEMAN, 1993).

Diante do exposto, é importante realizar uma pesquisa de maneira que possa mapear os que obtiveram uma percepção mais positiva em relação aos fatores negativos no bem-estar laboral no contexto do teletrabalho. Sugere-se que sejam implementadas melhorias nas políticas de gestão de pessoas nas organizações públicas, com o intuito de aumentar a percepção de afeto positivo e diminuir a de afeto negativo, bem como melhorar a percepção do fator ‘realização’.

4.2 Percepção sobre arranjo trabalho-família no teletrabalho

Nesta Seção, a fim de descrever a percepção dos servidores no que tange ao arranjo trabalho-família no contexto do teletrabalho na administração pública, será demonstrado e discutido os resultados descritivos analisados quanto à ‘interferência do trabalho na família’ e a ‘interferência da família no trabalho’. Diante disso, a Tabela 8 apresenta os resultados descritivos referente aos itens da ‘Escala de Conflito trabalho-família’

Tabela 8: Médias, desvios padrão e coeficiente de variação dos itens da Escala de Conflito trabalho-família

Variável	Média	Desvio padrão	Coeficiente de Variação
Interferência da Família no Trabalho			
As demandas da minha família interferem nas minhas atividades de trabalho.	3,81	2,129	0,56
Eu preciso adiar atividades de trabalho por causa de demandas que surgem quando estou em casa.	3,42	1,996	0,58
Por causa das demandas da minha família, não consigo fazer as coisas que preciso no trabalho.	2,17	1,562	0,72

Minha vida doméstica interfere nas minhas responsabilidades no trabalho (como chegar no horário, cumprir as tarefas e a jornada de trabalho).	2,82	1,894	0,67
As pressões geradas pela minha família interferem no meu desempenho no trabalho.	2,51	1,853	0,74

Interferência do Trabalho na Família

As demandas do meu trabalho interferem na minha vida familiar.	3,85	2,104	0,55
Devido à quantidade de tempo que dedico ao trabalho, tenho dificuldade em cumprir minhas responsabilidades familiares.	3,49	2,008	0,58
Por causa das demandas do meu trabalho, não consigo fazer as coisas que quero fazer em casa.	3,64	1,973	0,54
As pressões geradas pelo meu trabalho tornam difícil fazer mudanças nos meus planos para as atividades familiares.	3,15	1,894	0,60
Em função do meu trabalho, eu tenho que fazer mudanças nos meus planos para as atividades familiares.	3,54	2,037	0,58

Fonte: Dados da pesquisa

Vale ressaltar que os itens referente a escala de conflito trabalho-família possuem conotação negativa, assim médias mais baixas representam um resultado satisfatório, indicando que há presença desses conflitos não são altos.

No que se refere à primeira parte da Tabela 8, na qual aborda sobre interferência da família no trabalho, a primeira variável “as demandas da minha família interferem nas minhas atividades de trabalho”, apresentou média de 3,81, DP = 2,129 e coeficiente de variação de 0,56. Já a segunda variável “eu preciso adiar atividades de trabalho por causa de demandas que surgem quando estou em casa” obteve média de 3,42, DP = 1,996 e coeficiente de variação de 0,58.

O terceiro item “por causa das demandas da minha família, não consigo fazer as coisas que preciso no trabalho” apresentou média de 2,17, DP = 1,562 e coeficiente de variação de 0,72. A quarta variável, que se refere a “minha vida doméstica interfere nas minhas responsabilidades no trabalho (como chegar no horário, cumprir as tarefas e a jornada de

trabalho)” teve uma média de 2,82, DP = 1,894 e coeficiente de variação de 0,67. Por fim, o último item “as pressões geradas pela minha família interferem no meu desempenho no trabalho” apresentou média de 2,51, DP = 1,853 e coeficiente de variação de 0,74.

Todos os itens estão relacionados ao contexto do teletrabalho. Os elevados desvios padrões indicam heterogeneidade nas percepções. A primeira variável teve média acima do ponto médio (3,5), fazendo supor que os servidores perceberam que as demandas familiares influenciaram nas atividades do trabalho. Nota-se que isso tornou-se comum no trabalho remoto, visto que em um mesmo ambiente era necessário realizar as atribuições do trabalho, bem como afazeres doméstico/familiares. Houve a necessidade de uma adaptação dos agentes públicos de forma repentina, o que pode ter influenciado tanto no rendimento como, também, na saúde mental (ENES et al, 2021).

Levando-se em consideração que a maioria dos respondentes dessa pesquisa são mulheres (62%), pode-se elencar o gênero como um dos potenciais influenciadores da interferência da família no trabalho. As mulheres possuem mais responsabilidades domésticas do que os homens, o que influencia na área profissional (MELO et al, 2018). Assim, esse conflito se deve, muito possivelmente, à quantidade de tarefas do trabalho e dos cuidados com a casa e filhos (LEMOS et al, 2020).

No que tange à interferência do trabalho na família, é perceptível que a média dos itens são maiores quando comparadas com a interferência da família no trabalho. A primeira variável “As demandas do meu trabalho interferem na minha vida familiar”, obteve uma média de 3,85, DP = 2,104 e coeficiente de variação de 0,55. O próximo item “devido à quantidade de tempo que dedico ao trabalho, tenho dificuldade em cumprir minhas responsabilidades familiares” teve uma média de 3,49, DP = 2,008 e coeficiente de variação de 0,58.

A variável “por causa das demandas do meu trabalho, não consigo fazer as coisas que quero fazer em casa” obteve uma média de 3,64, DP = 1,973 e coeficiente de variação de 0,54. O quarto item “as pressões geradas pelo meu trabalho tornam difícil fazer mudanças nos meus planos para as atividades familiares” apresentou uma média de 3,15, DP = 1,894 e coeficiente de variação de 0,60. Por fim, o último item “em função do meu trabalho, eu tenho que fazer mudanças nos meus planos para as atividades familiares”, na qual apresentou média de 3,54, DP = 2,037 e coeficiente de variação de 0,58.

Nota-se que a maioria dos itens esteve acima dos do ponto médio (3,5), bem como a heterogeneidade das respostas se manteve alta, revelando possível dissonância de opiniões entre

os respondentes. Para ter uma visão macro do conflito trabalho-família, a Tabela 9 apresenta os principais resultados obtidos.

Tabela 9: Resultados descritivos referentes a escala de Conflito Trabalho-Família

Fator	Média	Desvio padrão	Coefficiente de Variação
Interferência Família-Trabalho	2,95	1,89	0,65
Interferência Trabalho-Família	3,53	2,00	0,57

Fonte: Dados da pesquisa

É notório que a média da interferência trabalho-família é maior, ou seja, as demandas do trabalho tendem a interferir nas demandas familiares, no contexto do teletrabalho. Como foi pontuado, o processo de migração para o trabalho remoto na administração pública foi realizado de forma abrupta, logo muito dos colaboradores não possuíam experiência com esse modelo de trabalho. Assim, pode-se afirmar que essa mudança foi forçada devido à pandemia do COVID-19, o que gerou alguns conflitos na conciliação dos papéis.

Segundo um estudo de Lapiere et al (2015), na qual analisou uma organização que estava implantando o teletrabalho involuntário, identificou que os profissionais que não possuíam autoeficácia em relacionar o trabalho e a família, após ser forçado a trabalhar em casa, percebeu o aumento de conflitos trabalho-família. Logo, isso ocorreu pois os empregados preferiam desassociar os papéis de profissionais e familiares.

Solis (2016) identificou que há seis variáveis relacionadas as condições de teletrabalho sobre o conflito trabalho-família. O autor utilizou modelo de regressão linear simples de uma amostra de 142 teletrabalhadores em instituições públicas. Os resultados demonstraram que os fatores que afetam o conflito trabalho-família são: espaço usado para trabalhar em casa, presença de pessoas na casa, número de dias trabalhados e extensão da responsabilidade de um trabalhador possui fora do ambiente de trabalho (SOLIS, 2016).

A literatura aponta que uma das vantagens do teletrabalho é a proximidade com a família, influenciando no equilíbrio entre trabalho e família, visto que o tempo livre obtido na ausência de deslocamento pode ser direcionado para atividades familiares e afazeres domésticos, o que tende a aumentar a satisfação com o trabalho (RONDA; LÓPEZ; GOÑI-LEGAZ, 2016; SOLÍS, 2017). Entretanto, com o novo arranjo, os colaboradores percebem

jornadas de trabalho mais longas, ocasionando uma sobrecarga, visto que houve a necessidade demonstrar o desempenho por meio de entregas. (ENES et al, 2021).

Diante do que foi exposto, de forma a manter o equilíbrio entre ambos os papéis, é importante haver políticas favoráveis à família. É necessário que as organizações ofereçam suporte organizacional com o intuito de minimizar os danos gerados por conflitos (VILELA; LOURENÇO, 2017). Com isso, preza-se pela saúde e bem-estar dos colaboradores e, conseqüentemente, influencia-se na produtividade deles.

4.3 Percepção sobre estilos de liderança no teletrabalho

Nesta Seção apresenta-se e discute-se sobre a percepção dos teletrabalhadores no que diz respeito ao estilo de liderança verificado por eles, em relação às suas chefias, no teletrabalho. Assim, serão apresentados os resultados descritivos referentes duas dimensões de liderança, aquela liderança orientada para o resultado/produktividade/tarefas e aquela liderança com foco nas pessoas.

A Tabela 10 contém os dados referentes às médias, desvios padrões e coeficientes de variação. As médias oscilaram entre 4,46 a 6,16, e os desvios padrões entre 1,521 e 2,095. Os coeficientes de variação entre 0,25 a 0,41. A variável que apresentou a maior média foi “trata os funcionários de forma amigável” com 6,16, DP = 1,521 e coeficiente de variação de 0,41. Em seguida, o item “é atento ao cumprimento dos prazos do trabalho” teve a segunda maior média, com 5,74, DP = 1,610 e coeficiente de variação de 0,28. Os dados podem ser visualizados a seguir.

Tabela 10: Resultados descritivos referentes a Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança

Variável	Média	Desvio padrão	Coefficiente de Variação
Preocupa-se muito com o bem-estar dos seus subordinados.	4,96	2,010	0,41
Trata os funcionários de forma amigável.	6,16	1,521	0,25
Preocupa-se bastante com o cumprimento das tarefas de trabalho.	5,72	1,537	0,27
Acompanha os resultados do trabalho de cada funcionário.	4,98	1,903	0,38
Tem facilidades no relacionamento interpessoal.	5,72	1,698	0,30
Deixa que cada um decida como e quando fazer o seu trabalho.	5,21	1,862	0,36

Enfatiza a importância do desempenho do grupo.	5,27	1,902	0,36
Tem o foco bastante voltado para os resultados do trabalho.	5,52	1,572	0,28
É atento ao cumprimento dos prazos do trabalho.	5,74	1,610	0,28
Enfatiza a importância do desempenho de cada funcionário.	5,26	1,869	0,36
Mostra-se atento às demandas dos empregados.	5,20	1,876	0,36

Fonte: Dados da pesquisa

De forma geral, as médias estão elevadas, acima do ponto médio (3,5), além do mais a heterogeneidade das respostas está menor quando comparada com as outras escalas utilizadas neste estudo. Grande parte dos respondentes afirmam que são tratados de forma amigável pelas suas chefias, o que influencia no bem-estar e motivação dos colaboradores. Um dos pontos negativos do teletrabalho é o sentimento de isolamento, o que pode gerar um mal-estar dos indivíduos, visto que o contato apenas se limita a recursos tecnológicos (ENES, 2021). Entretanto, apesar do distanciamento, os participantes deste estudo parecem notar o tratamento amigável entre colegas e chefia.

A maioria dos participantes também destacaram que suas chefias são atentas ao cumprimento de prazo, ressaltando o foco em resultados/produzividade. O teletrabalho exigiu maior produtividade dos colaboradores mas, também, dificultou com que as chefias monitorassem a execução das atividades dos teletrabalhadores. Logo, houve a necessidade de adaptar o modelo de monitoramento, sendo que um deles foi o controle por meio da entrega de resultados (FELSTEAD; JEWSON; WALTERS, 2003).

As variáveis relacionadas ao desempenho tanto da equipe quanto do indivíduo obtiveram índices semelhantes. Sabe-se que com o teletrabalho a produtividade aumentou, bem como a autonomia e responsabilização dos indivíduos (CAILLIER, 2013). Com o novo arranjo de trabalho, as chefias tendem a enfatizar maior produtividade, para que o desempenho seja melhor ou igual ao modelo presencial. Dessa maneira, as reuniões virtuais foram a forma encontrada para alinhamento das equipes de trabalho. A comunicação tornou fundamental, pois houve a necessidade de realizar reuniões virtuais objetivas e menos massivas.

A variável sobre a preocupação do bem-estar dos colaboradores apresentou a menor média, apesar de estar acima do ponto médio. O estilo de liderança está atrelado ao bem-estar

do colaborador na execução das suas atividades, mesmo que à distância. Pode-se cogitar que os respondentes sentem falta de ações direcionadas ao sentimento do indivíduo, como por exemplo perguntar se está tudo bem.

O gerenciamento pode se adequar às necessidades que se fazem necessárias e que se apresentam (BASS, 1990; TORRES, 1999). Em um momento, os gestores demonstram uma maneira de gerenciar focada nas tarefas, quando há urgência em apresentar resultados no curto prazo. Já em outras situações, consideram as necessidades e dificuldades dos colaboradores no seu gerenciamento (SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012).

A Tabela 11 demonstra as médias, desvios padrões e coeficientes de variação dos itens referentes à liderança direcionada às pessoas e liderança com foco na tarefa/resultado.

Tabela 11: Resultados descritivos referentes a Liderança com foco nas pessoas e Liderança com foco no resultado.

Fator	Média	Desvio padrão	Coefficiente de Variação
Liderança com foco nas pessoas	5,40	1,82	0,34
Liderança com foco no resultado	5,49	1,66	0,30

Fonte: Dados da pesquisa

A média da liderança com foco no resultado está um pouco acima da outra dimensão. Isto sugere que os gestores parecem apresentar preocupação com os resultados do trabalho, cumprimento de prazos e metas, além do fornecimento de feedbacks acerca dos desempenhos individuais (MOURÃO; FAIAD; JUNOR, 2016). Além do mais, a liderança focada em resultados é caracterizada pelo gerenciamento onde o líder considera importante estruturar os papéis de seus subordinados, de maneira a melhor designar a realização de tarefas, objetivos e metas organizacionais, bem como a definição de padrões de desempenho que possibilite o controle e fiscalização dos comportamentos dos colaboradores (MELO, 2004)

Ressalta-se, outra vez, que a média da dimensão relacionada a pessoas não ficou tão destoante, o que revela que as chefias parecem manter relações de amizade e confiança com os seus subordinados, destacando a busca da satisfação com o trabalho (MELO, 2004). O estilo de liderança depende das características do líder, das condições de trabalho e do comportamento. Assim, é importante identificar as mudanças ocorridas no ambiente e adaptar-se, variando o

comportamento de acordo com a maturidade e aptidão dos servidores na execução das atribuições (MOURÃO; FAIAD; JUNOR, 2016).

Os resultados apresentados mostram características da liderança transformacional e transacional. Neste estudo, é visto que são complementares, visto que tudo depende de cada situação. A liderança transformacional é eficaz em períodos de mudança, e a transacional em ambientes estáveis (REGO; CUNHA, 2004). Assim, pode-se deduzir que, durante a mudança do arranjo de trabalho até a estabilização do modelo de teletrabalho, houve a adaptação do estilo de liderança, sendo tanto transacional quanto transformacional.

4.4 Correlações entre bem-estar, arranjo trabalho-família e estilos de liderança

Nesta Seção serão apresentadas as correlações entre as variáveis ‘bem-estar’, ‘arranjo trabalho família’ e ‘estilos de liderança’. Para fins deste estudo, foi utilizado o coeficiente de Spearman (r) para dados não normais, ele é utilizado quando a amostra é consideravelmente menor. O coeficiente pode variar de -1 a +1, logo a interpretação ocorre dependendo do sinal e valor numérico.

O sinal positivo da correlação indica que as duas variáveis movem juntas, ou seja, no mesmo sentido. Já o sinal negativo mostra que as duas variáveis se movem em direções contrárias. No que tange ao entendimento dos valores numéricos, valores entre 0 e 0,299 são considerados correlação fraca, valores entre 0,300 e 0,599 como correlação moderada, valores entre 0,600 e 0,899 como correlação forte e valores entre 0,900 e 1,000 são é considerado como correlação muito forte (LIRA, 2004). Neste estudo, foram consideradas três casas decimais.

A Tabela 12 demonstra as correlações entre os escores fatoriais dos fatores pertencentes às variáveis estudadas nesta pesquisa. Note-se que os escores fatoriais foram calculados com vistas à facilitar a análise e interpretação das correlações. Estas foram calculadas apenas para verificar indicações de possíveis relações entre os fenômenos presentemente investigados.

Tabela 12: Índice de correlação (r) entre os fatores

CORRELAÇÃO DE SPEARMAN							
Variáveis	Escore Fatorial - Afeto Positivo	Escore Fatorial - Afeto Negativo	Escore Fatorial - Realização	Escore Fatorial - Família-Trabalho	Escore Fatorial - Trabalho-Família	Escore Fatorial - Estilo de Liderança com foco nas pessoas	Escore Fatorial - Estilo de Liderança com foco no resultado
Escore Fatorial - Afeto Positivo	1,000	-,709**	,720**	-,275**	-,402**	,361**	,249*
Escore Fatorial - Afeto Negativo	-,709**	1,000	-,566**	,410**	,601**	-,425**	-,344**
Escore Fatorial - Realização	,720**	-,566**	1,000	-,266**	-,322**	,323**	,358**
Escore Fatorial - Família-Trabalho	-,275**	,410**	-,266**	1,000	,563**	-,234*	-,271**
Escore Fatorial - Trabalho-Família	-,402**	,601**	-,322**	,563**	1,000	-,364**	-,307**
Escore Fatorial - Estilo de Liderança com foco nas pessoas	,361**	-,425**	,323**	-,234*	-,364**	1,000	,683**
Escore Fatorial - Estilo de Liderança com foco no resultado	,249*	-,344**	,358**	-,271**	-,307**	,683**	1,000

Fonte: Dados obtidos por meio da análise estatística do SPSS. **a correlação é significativa no nível 0,01. *a correlação é significativa no nível 0,05.

Diversas correlações estatisticamente significativas foram encontradas. Em relação aos fatores de ‘bem-estar’, constatou-se correlação negativa forte ($r = -0,709$) entre ‘afeto positivo’ e ‘afeto negativo’. Além do mais, foi possível constatar uma correlação positiva forte ($r = +0,720$) entre ‘afeto positivo’ e ‘realização’. Teletrabalhadores que sentem realizados no seu ambiente de trabalho tendem a conseguir melhor desenvolver suas habilidades e superar desafios. Diante disso, promover um ambiente na qual estimule os colaboradores a desenvolver seu potencial tende a gerar benefícios para o bem-estar e, conseqüentemente, elevar seu desempenho frente as atividades.

No que tange aos fatores relacionados à ‘conflito trabalho-família’ e ‘bem-estar’, é interessante analisar a correlação entre ‘afeto negativo’ e ‘interferência trabalho-família’ (correlação positiva forte, $r = 0,601$). Demandas do trabalho, quando interferem nas demandas familiares, gera afeto negativo, o que ocasiona um estresse perante as atribuições.

Também foi encontrado que a interferência da família no trabalho gera afeto negativo (correlação positiva moderada, $r = +0,410$). Quando há conflito trabalho-família ou família-trabalho, isso provavelmente influencia no bem-estar do colaborador, e tende a influenciar, também, na satisfação do teletrabalhador e alterar o seu desempenho. Novas pesquisas são recomendadas para o teste preditivo destas relações.

Nos fatores ‘estilo de liderança’ e ‘bem-estar’, há uma correlação positiva moderada no ‘estilo de liderança orientado a pessoas’ e ‘realização’ ($r = +0,323$). O mesmo ocorre entre ‘estilo de liderança orientado a resultado’ e ‘realização’ ($r = +0,358$). Isto sinaliza que, independentemente do estilo de liderança adotado, os servidores parecem sentir-se realizados.

Ainda, há uma correlação positiva moderada ($r = +0,361$) entre ‘estilo de liderança direcionado a pessoas’ e ‘afeto positivo’, o que faz supor que quando o gestor gerencia sua equipe de maneira a se preocupar com os colaboradores e os interesses dos mesmos, os servidores apresentam maior afeto positivo em seu ambiente de trabalho.

Em relação ao estilo de liderança e o escore fatorial conflito trabalho-família, pode-se analisar que em ambos os estilos há uma correlação negativa moderada. Quando a liderança é orientada a pessoas, a correlação apresenta polaridade negativa ($r = -0,364$) relacionado à interferência trabalho-família. O mesmo ocorre se a liderança tiver como foco o resultado, apresentando uma correlação negativa também ($r = -0,307$). Portanto, ambos os estilos de liderança parecem diminuir o conflito trabalho-família nos teletrabalhadores. Sugere-se que

haja um equilíbrio no modo de gerenciar a equipe, adaptando a situação. A próxima Seção apresenta as análises de regressão linear simples.

4.5 Análise de Regressão dos fatores ‘arranjo trabalho-família’ e ‘estilo de liderança’ predizendo ‘bem-estar laboral’

Em geral, os resultados encontrados apontaram que bem-estar foi predito pelo arranjo trabalho-família e pelo estilo de liderança. O coeficiente R^2 demonstrou influências positivas expressivas. Foi considerado para análise de regressão padrão entre as variáveis coeficiente de significância igual a $p < 0,05$. Os dados foram obtidos através das relações entre as variáveis, o R , R^2 e o R^2 ajustado, além dos coeficientes de regressão padronizados (β) e significância da variável (p). Os tópicos estão divididos de acordo com as variáveis dependentes (escores fatoriais da variável ‘bem-estar’).

4.5.1 Escore Fatorial Conflito Trabalho-Família sobre Bem-Estar

A interferência da família no trabalho predisse 15,10% do afeto negativo no ambiente de trabalho. Os dados estão apresentados na Tabela 13. Isto demonstra a influência que os conflitos internos possuem sobre o bem-estar do servidor no ambiente de trabalho, podendo exercer influencia sobre sua satisfação e desempenho.

Tabela 13: Modelo de regressão interferência família-trabalho e afeto negativo

Variável Critério	R	R ²	R ² ajust.	β	Sig
Escore Fatorial – Afeto Negativo	,389a	,151	,143		,000
Escore Fatorial – Família-Trabalho				,389	,000

Fonte: Dados da pesquisa

Foi possível verificar também que a interferência trabalho-família explicou 37,9% do afeto negativo. A Tabela 14 indica que as demandas do trabalho interferem nas atividades familiares, predizendo um afeto negativo no ambiente de trabalho.

Tabela 14: Modelo de regressão Trabalho-Família e Afeto Negativo

Variável Critério	R	R ²	R ² ajust.	β	Sig
Escore Fatorial – Afeto Negativo	,615a	,379	,372		,002
Escore Fatorial – Trabalho-Família				,0,615	,000

Fonte: Dados da pesquisa

É notório que os conflitos trabalho-família e família-trabalho influenciam de modo negativo no bem-estar do colaborador perante suas atribuições. Tal fato destaca a importância do equilíbrio de ambos os papéis no teletrabalho, para que o colaborador se sinta bem ao realizar as atribuições profissionais, prevenindo de doenças mentais e não prejudicando a sua performance perante as atividades.

King (2004), sugere algumas ações com o intuito de manter o equilíbrio entre os papéis, como mudar de roupa quando finaliza a dimensão do trabalho ou evitar de falar de trabalho quando está desempenhando outro papel familiar. Arranjos que promovam o enriquecimento trabalho-família são amplamente recomendados, pois impactam no bem-estar do trabalhador.

Na Tabela 15 é possível visualizar que o conflito trabalho-família explicou 12,4% da realização dos colaboradores. O beta está negativo. Isto indica que a interferência trabalho-família influencia na redução da realização dos colaboradores, ou seja, eles se sentem menos realizados. A realização está atrelada ao desenvolvimento de potenciais, logo o desequilíbrio nos papéis prejudica no desenvolvimento de novas habilidades, superação de desafios no ambiente do trabalho remoto, o que pode dificultar na expansão de novos conhecimentos e competências que são fundamentais no teletrabalho.

Tabela 15: Modelo de regressão Trabalho-Família e Realização

Variável Critério	R	R ²	R ² ajust.	β	Sig
Escore Fatorial – Realização	,352a	,124	,115		,000
Escore Fatorial – Trabalho-Família				-,352	,000

Fonte: Dados da pesquisa

4.5.2 Escore Fatorial estilo de liderança

Esta Seção aborda sobre as relações preditivas entre os ‘estilos de liderança’ e o ‘bem-estar’. Houve a divisão da liderança em duas dimensões, ‘orientada a pessoas’ e ‘orientada a

resultados/produtividade’. A Tabela 16 indica que o estilo de liderança com foco nas pessoas explicou 14,2% do afeto positivo no teletrabalho. Logo, os servidores públicos que participaram desta pesquisa, ao perceberem que há uma preocupação por parte da chefia no relacionamento interpessoal, bem como nos interesses individuais dos colaboradores, são mais propensos a sentirem afetos positivos, como felicidade e orgulho, por exemplo.

Tabela 16: Modelo de regressão Estilo de Liderança com foco nas pessoas e Afeto Positivo

Variável Critério	R	R ²	R ² ajust.	β	Sig
Escore Fatorial – Afeto Positivo	,377a	,142	,134		,000
Escore Fatorial – Estilo de Liderança com foco nas pessoas				,377	,000

Fonte: Dados da pesquisa

Diante dos dados observados na Tabela 17, verifica-se que quando o estilo de liderança com foco nas pessoas predomina no ambiente de teletrabalho, os servidores sentem mais realizados (12,1% de variância explicada). É possível afirmar o estilo de liderança orientado a pessoas gera efeitos positivos sobre o bem-estar dos colaboradores. Assim, sugere-se que o gestor, no teletrabalho, possa moldar a liderança de acordo com as situações, mas que sempre tenha uma preocupação com os subordinados, de maneira a dar abertura para passagem de feedbacks, reconhecimentos e outros.

Tabela 17: Modelo de regressão Estilo de Liderança com foco nas pessoas e Realização

Variável Critério	R	R ²	R ² ajust.	β	Sig
Escore Fatorial – Realização	,348a	,121	,112		,000
Escore Fatorial – Estilo de Liderança com foco nas pessoas				,348	,000

Fonte: Dados da pesquisa

Em síntese, os resultados aqui relatados permitem afirmar que há relações preditivas entre os estilos de liderança e os arranjos trabalho-família sobre o bem-estar de teletrabalhadores brasileiros. Logicamente que cada contexto organizacional precisa ser investigado em particular. Todavia, os dados apontam para esta sinalização, demandando ações e políticas organizacionais orientadas à plena integração entre estas variáveis. No próximo Capítulo apresentam-se as considerações finais desta monografia.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta monografia teve como objetivo geral descrever os impactos percebidos dos estilos de liderança e da dinâmica do arranjo trabalho-família sobre o bem-estar, no contexto do teletrabalho, em tempos de COVID-19, sob a ótica de servidores públicos brasileiros. Como objetivos específicos, estabeleceram-se: descrever percepções de bem-estar junto a servidores públicos federais, no contexto do teletrabalho, na época de pandemia da COVID-19; descrever estilos de liderança percebidos por servidores da Administração Pública Federal, no contexto do teletrabalho, na época de pandemia da COVID-19; descrever arranjos na díade trabalho-família segundo a ótica de servidores públicos federais brasileiros, no contexto do teletrabalho, na época de pandemia da COVID-19; e testar relações preditivas entre estilos de liderança e arranjo trabalho-família sobre o bem-estar no trabalho, no contexto do teletrabalho, na época de pandemia da COVID-19, segundo a ótica de servidores públicos federais brasileiros.

Para tal, foi realizado um survey totalmente estruturado, junto a 101 servidores públicos brasileiros, contando com sua participação voluntária e espontânea. Aplicaram-se procedimentos de análise estatística descritiva e inferencial, culminando-se com modelos preditivos de pesquisa que apontaram que o estilo de liderança e o arranjo trabalho-família impactaram no bem-estar laboral da amostra pesquisada. Julga-se, assim, que o objetivo geral e os objetivos específicos propostos nesta pesquisa foram atingidos, e pergunta respondida.

Com esta pesquisa, foi possível identificar a percepção de servidores públicos em relação aos impactos do teletrabalho sobre sua dinâmica laboral e psicológica. O espaço pessoal e profissional, em teletrabalho, acabam por misturar-se, sendo necessário desenvolver-se ferramentas administrativas capazes de promover a gestão e boas práticas de governança.

A pesquisa permitiu constatar que respondentes apresentam níveis de realização acima do ponto médio da escala, o que permite concluir que a abordagem eudaimônica se encontra elevada. Os servidores parecem sentir-se realizados, visto que conseguem desenvolver seus potenciais e habilidades, bem como superar desafios na execução de suas atividades.

No que se refere à abordagem hedonista do bem-estar no teletrabalho, ou seja, ao afeto positivo e negativo, foi verificado que o nível de percepção do afeto positivo é superior ao nível de afeto negativo. Houve a prevalência de emoções positivas sobre as emoções negativas. Tal ponto revela que os servidores se sentem bem ao realizar suas funções, o que eleva o nível de satisfação dos mesmos e impacta, de maneira positiva, sobre seu desempenho. Entretanto, os

resultados obtidos apresentaram heterogeneidade nas respostas, indicando que há diferentes posturas na administração pública a depender do contexto organizacional de trabalho.

No que tange à análise do arranjo trabalho-família, foi observado que os servidores sentem que as demandas do trabalho interferem nas atividades familiares comparado à interferência da família no trabalho. Conclui-se que há um desequilíbrio dos papéis no contexto do teletrabalho, visto que um papel parece se sobressair ao outro. Diante disso, sugere-se que as organizações tracem estratégias que possibilite dar suporte aos colaboradores com o objetivo de minimizar os danos gerados e prezar pela saúde mental.

No que se refere ao estilo de liderança, não houve uma diferença acentuada entre a predominância de um tipo de liderança, ou seja, se ela é orientada a pessoas ou resultados. Conclui-se que o estilo de liderança que se adota depende de outros fatores, como contexto, prazos, atividades, maturidade dos servidores e outros. Diante disso, as duas dimensões parecem ser altamente favoráveis e promovedoras do teletrabalho.

Nas análises das correlações, obtiveram-se correlações positivas e negativas, de significância moderada e forte. O afeto positivo apresentou correlação positiva forte no aspecto de realização, o que indica que os servidores que se sentem realizados apresentam emoções positivas no seu ambiente de trabalho. Ainda, identificou-se uma correlação positiva forte entre o afeto negativo e conflito trabalho-família. Conclui-se a importância de propiciar um ambiente que estimule os colaboradores a desenvolver seu potencial, bem como monitorar as atividades do colaborador, de forma a avaliar se há uma sobrecarga.

O estilo de liderança das duas dimensões apresentou correlação positiva moderada na realização dos servidores. Ambos os gerenciamentos parecem influenciar no sentimento de realização dos colaboradores.

A análise de regressão linear simples indicou alguns achados importantes para este estudo. Foi observado que o conflito trabalho-família explicou 37,9% o afeto negativo do servidor no ambiente de trabalho. Isto demonstra que o desequilíbrio de papéis pode ter influenciado no bem-estar do colaborador perante suas atividades laborais. Ademais, o estilo de liderança com foco nas pessoas explicou 14,2% o afeto positivo. A chefia, quando demonstra preocupação com os colaboradores, tende a aumentar o afeto positivo despertado neles em teletrabalho.

Este estudo contribui com a pesquisa no campo do comportamento organizacional na administração pública. Contribui-se para que as organizações que ainda se encontram em teletrabalho, a fim de fornecer informações acerca de facilitar a identificação da necessidade de ações que visa propiciar um ambiente organizacional mais saudável, diminuindo doenças psicológicas e aumentando o sentimento positivo perante as atribuições. Os resultados aqui apresentados demonstram a importância de se monitorar as atividades realizadas pelos trabalhadores, avaliando se há sobrecarga bem como a adaptação da liderança de acordo com o momento vivenciado.

Como limitações, a principal delas aconteceu na coleta de dados, pois a pesquisa foi realizada durante o período de pandemia da COVID-19, o que dificultou o envio do formulário. Identificou-se uma possível limitação de disponibilidade e disposição para o preenchimento do formulário, já que muitos servidores públicos afirmaram estar saturados de responder pesquisas.

Recomendam-se pesquisas futuras a serem realizadas na administração pública, e que contemple o teletrabalho, com o objetivo de identificar possíveis *gaps* e melhorar a qualidade no trabalho, visto que a tendência é permanecer neste modelo híbrido. Diante disso, estudos com abordagem longitudinal, de forma que compare o bem-estar, arranjo trabalho-família e estilo de liderança durante o teletrabalho compulsório, são recomendados. Indicadores relacionados à qualidade de vida e valores organizacionais em teletrabalho poderão ser incorporados em modelos teóricos futuros, bem como estudos sobre culturas organizacionais.

Sugere-se, também, que se comparem indicadores de desempenho entre servidores que estão no modelo remoto e servidores que estão migrando para o presencial. O objetivo será identificar qual modelo é de maior relevância para os trabalhadores e como propiciar um ambiente saudável. A tendência é que o modelo híbrido se estabeleça durante o pós-pandemia. Logo, a modalidade de trabalho, se presencial ou à distância, deverá constar em modelos de pesquisa futuros.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGAPITO, P. R., FILHO, A. P., SIQUEIRA, M. M. M. (2015). Bem-estar no Trabalho e Percepção de Sucesso na Carreira como Antecedentes de Intenção de Rotatividade. RAM, Revista Administração Mackenzie. 16(6). Edição Especial. p. 71-93.
- AGUIAR, C. V. N., BASTOS, A. V. B. (2013). Tradução, adaptação e evidências de validade para a medida de Conflito trabalho-família. Revista Avaliação Psicológica. 12(2) p. 203-212.
- ALBUQUERQUE, A. S., TRÓCCOLI, B. T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 20, 153-164.
- BASS, B. M. (1990). HandBook of leadership: theory, research and managerial applications New York: The Free Press.
- BASS, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. Journal of European Industrial Training, Bingley, v.14, n.5, p.21-27, 1990.
- BERGAMASCHI, A. B., FILHA, W. R. N., ANDRADE, A. R. (2018). Home Office: Solução para Aumento de Produtividade no INPI. European Journal of Applied Business Management, 4(April), 30–45.
- BERUBE KOWALSKI, K., SWANSON, J. A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. Benchmarking: An International Journal, v. 12 n. 3, p. 236-249.
- BIASI, D. PERA, F. A. (2006). O teletrabalho e a qualidade de vida nos contact centers. Revista gerenciais, São Paulo, v.5, n.2, p. 25-33.
- BRASIL.(2020b). Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020.<http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-13.979-de-6-de-fevereiro-de-2020-242078735>
- BURNS, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- CAILLIER, J. G. (2013). Are teleworkers less likely to report leave intentions in the United States Federal Government than non-teleworkers are? The American Review of Public Administration, v. 45, n. 1, p. 72-88.
- CALAÇA, P. A.; VIZEU, F (2015). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? Cadernos EBAPE.BR, v. 13, n 1, p. 121-135.
- CARCAMO, L., MUÑOZ VILLEGAS, O. (2009). Competencias comunicativas y actitud hacia el teletrabajo de estudiantes universitarios chilenos. Revista Latina de Comunicación Social, v. 64, n. 2.
- CARVALHO NETO, A. M.A (2010). Liderança transformacional e o perfil brasileiro de liderança: entre o cru e o cozido. In: NELSON, R. E.; SANT“ANNA (orgs). Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade. Rio de Janeiro: Elsevier.

CASCIO, W., SHURYGAILO, S.(2003). E-leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics*, vol.31, n.04, pp. 362-376.

CAVALCANTE, M. M., SIQUEIRA, M. M. M., KUNIYOSHI, M, S. (2014). Engajamento, Bem-Estar no Trabalho e Capital Psicológico: Um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. *Revista Pensamento & Realidade*, v. 29, n. 4. p. 42-64.

CHIAVENATO, Idalberto. (2003), *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. rev. E atual. Rio de Janeiro: Elsevier.

CLARKE, M.C., KOCH, L.C. & HILL, E.J. (2004) ‘The work and family interface: Differentiating balance and fit’. *Family and Consumer. Sciences Research Journal*, 33(2), 121-140.

COELHO JUNIOR, F.A. (2009). *Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível*. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e Organizações), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

COELHO JUNIOR., F. A., BORGES-ANDRADE, J. E. (2011). Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. *Estudos de Psicologia*, v. 16, n. 2, p. 111-120

DAVIS, D., BRYANT, J. (2003). Influence at a distance: leadership in global virtual teams. *Advances in Global Leadership*.

DIAB-BAHMAN, R; AL-ENZI, A. (2020). The impact of COVID-19 pandemic on conventional work settings. *International Journal of Sociology and Social Policy*, v. 40, n. 9/10, p. 909-927. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijssp-07-2020-0262/full/html>>

ENES , Y. O . S; VIEIRA, M. B. N; PEREIRA, D. A. O; SILVA, E. R. Z; COELHO JUNIOR, F. A (2021). *Teletrabalho na Administração Pública em Tempos de COVID-19: impactos percebidos sobre a Gestão de Desempenho e a Gestão por Competências*. XLV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2021. 2177-2576 versão online.

FABREGAT, M. B.A., GALLEGO, E.C.(2002). Teletrabajo y salud: un nuevo reto para la psicología. *Papeles Del Psicólogo*, 83, 55–61.

FARIA, L., LOUREIRO, N. (2021). Equilíbrio Família-Trabalho: Considerações a partir da pandemia do COVID-19 para o trabalho e aprendizagem em casa. *Psique*. v. 16, n.2, p. 22-33.

FELSTEAD, A.; JEWSON, N; WALTERS, S. (2003). Managerial Control of Employees Working at Home. *British Journal of Industrial Relations*, v. 41 , pp. 241 – 264.

FILARDI, F., CASTRO, R. M. P. DE, & ZANINI, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 28–46.

GIL, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4th ed.). São Paulo: Atlas.

GREENHAUS, J., FRIEDMAN, S. D. (2000). *Work and Family—Allies or Enemies?* New York: Oxford University Press.

GREENHAUS, J.H., BEUTELL, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1),76-88.

GROTE, D. (2003). *O Indicador de performance. Perguntas e respostas.* Campus: Rio de Janeiro.

GUILLAND, R. KLOKNER, S. G. M; KNAPIK, J. CROCCE-CARLOTTO, P. A. RÓDIO-TREVISAN, K. R. ZIMATH, S. C. CRUZ, R. M. (2022). Prevalência de sintomas de depressão e ansiedade em trabalhadores durante a pandemia da Covid-19. *Revista Trabalho, Educação e Saúde* 20.

IBGE (2019). Pesquisa traz dados referentes à divisão de tarefas domésticas. Recuperado de: <https://www.cnm.org.br/comunicacao/noticias/pesquisa-traz-dados-referentes-a-divisao-de-tarefas-domesticas>

IPEA. (2020). *Potencial de Teletrabalho na Pandemia: Um Retrato no Brasil e no Mundo.* https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=35664&catid=131.

KING, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 112-133

KNECHTEL, M. R. (2014) *Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada.* Curitiba: Intersaberes.

KONRADT, U., HERTEL, G., SCHMOOK, R. (2003). Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(1), 61–79.

KONRADT, U., SCHMOOK, R., MALECKE, M. (2000). Impacts of telework on individuals, organizations and families: a critical review. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, v. 15, p. 63-99.

LAPIERRE, L M., STEENBERGEN, E. F. V., PEETERS, M. C. W., KLUWER, E. S. (2015). Juggling work and family responsibilities when involuntarily working more from home: A multiwave study of financial sales professionals. *Journal of Organizational Behavior*, v. 37, n. 6, p. 804- 822.

LE MOS, A. H. C., BARBOSA, A, O., MONZATO, P. P. (2020). Mulheres em Home Office durante a pandemia da COVID-19 e as configurações do conflito trabalho-família. *Revista de Administração de Empresas*. v. 60. n 6. p. 388-399.

LIRA, S. A. (2004). *Análise de correlação: abordagem teórica e de construção dos coeficientes com aplicações.* Dissertação (Mestrado em Ciências no Curso de PósGraduação em Métodos Numéricos em Engenharia) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

- LUCAS, A. C., SANTOS, R, L. (2021). O trabalho remoto na administração pública brasileira: desafios e perspectivas. *Revista Ibero- Americana de Humanidades, Ciências e Educação*. São Paulo, v.7.n.4.
- LUNDBERG, U., LINDFORS, P. (2002). Psychophysiological Reactions to Telework in Female and Male White-Collar Workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(4), 354–364.
- MELO, E. A. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 4(2),31-62.
- MELO, H.P., THOMÉ, D.(2018). *Mulheres e poder*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- MENDES, R. A. O., OLIVEIRA, L. C. D., VEIGA, A. G. B. (2020). A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. *Brazilian Journal of Development*, 6(3), 12745–12759.
- MISHIMA-SANTOS, V., RENIER, F., STICCA, M. (2020). Teletrabalho e Impactos na Saúde e Bem-estar do Teletrabalhador: Revisão Sistemática. *Revista Psicologia Saúde & Doenças*. 21(3). p. 865-877.
- MOURÃO, L., FAIAD, C., COELHO JUNIOR, F. A. (2016). Análise psicométrica da escala de heteroavaliação de estilos de liderança. *Estudos de Psicologia*. p. 293-304.
- NAGEL, L. (2020). The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work. *International Journal of Sociology and Social Policy*, v. 40, n. 9/10, p. 861-875.
- NETEMEYER, R. G., BOLES, J. S. & MCMURRIAN, R. (1996). Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410.
- PARKER, L. D. (2020). The COVID-19 office in transition: cost, efficiency and the social responsibility business case, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 33, n. 8, p. 1943-1967.
- PASCHOAL, T. TORRES, C. V. PORTO, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*. 14 (6).
- PASCHOAL, T., & TAMAYO, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.
- PELÁEZ, R. H. C., LÓPEZ, D. H. (2013). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad . Una aproximación a un modelo en una empresa del sectorenergético. *Pensamiento & Gestión*., 35.
- PEREIRA, R., CUNHA, C. J. C. A. (2020) Liderando Equipes à distância: Uma contextualização necessária sobre liderança remota e equipes virtuais. *X Congresso Internacional de Conocimiento e Innovación*.
- PÉREZ, M. P et al. (2007). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company ' s operations strategy. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 208–223.

POLICARPO, R. V. S., BORGES, R. S. G. (2017). Mudança Organizacional: Os efeitos dos estilos de liderança no comportamento dos trabalhadores. *Revista E&G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v. 16, n. 45, p. 78-102.

REGO, A., CUNHA, M. P. A. (2004). *Essência da liderança: mudança, resultados, integridade*. Lisboa: RH.

RONDA, L.; OLLO LÓPEZ, A; GOÑI-LEGAZ, S. (2016). Family-friendly practices, highperformance work practices and work–family balance: How do job satisfaction and working hours affect this relationship?. *Management Research*. v. 14, p. 2-23, 2016.

SAKUDA, L. O., VASCONCELOS, F. C. (2005). Teletrabalho: desafios e perspectivas. *Organizações & Sociedade*, v. 12, n. 33, p. 39-49.

SANT'ANNA, L. L., PASCHOAL, T., GOSENDO, E, E, M. (2012) Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea* 16 (5).

SANTOS, A. S., COSTA, V. M. F., TOMAZZONI, G. C., BALSAN, L. A. G. (2021). Papel dos Estilos de Liderança nos Vínculos do Trabalhador com a Organização: uma análise em instituições hospitalares públicas e privadas. *Revista de Ciências da Administração*. v. 23, n. 60, p. 26-40.

SILVA, E. S. (2011). *Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo*. São Paulo: Cortez.

SILVA, A. M. S. (2015). A Aplicação do Teletrabalho no Serviço Público Brasileiro. In: 3º Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade: mídias e direitos da sociedade em rede. Anais. Santa Maria: UFSM.

SILVA, S. L. P., NASCIMENTO, I. C. S., MELO, G. C. V. (2021) Conflito Trabalho-Família: Pesquisa Científicas Nacionais e Internacionais sobre Docentes no Ensino Superior. v. 11, n.1, p. 118-143.

SIQUEIRA, M. M. M. (2009). Bem-estar no trabalho. In J. Cruz, S. N. Jesus & C. Nunes (Org.). *Bem-estar e qualidade de vida: contributos da psicologia da saúde*. p. 249-264.

SIQUEIRA, M. M. M., GOMIDE, S., Jr. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. p. 300-328. Porto Alegre: Artmed.

SIQUEIRA, M. M. M., & PADOVAM, A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24, 201-209.

Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (Sobratt). Pesquisa Home Office. 2020. Disponível em: < <http://www.sobratt.org.br/index.php/17122020-resultados-pesquisa-home-office-2020/>> Acesso em: 02 fevereiro 2022.

SOLÍS, M. (2017). Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance, *European Journal of Management and Business Economics*, v. 26, n. 1, p. 21-34.

- SOLIS, M. S. (2016). Telework: conditions that have a positive and negative impact on the workfamily conflict. *Academia Revista Latino-americana de Administración*, v. 29, n.4, p.435-449.
- SONNENTAG, S.; FRESE, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In: S. Sonnentag (Org.), *Psychological management of individual performance*. p.3-27. Great Britain: John Wiley & Sons Ltda.
- SOUZA, C. M. B. M; SÁ, R. G. Q; LEMOS, A, H, C. (2019). Em busca do equilíbrio: o debate atual sobre o conflito trabalho-família nos periódicos científicos brasileiros. *Revista de Gestão e Secretariado* v. 10, n. 3, p. 89-113.
- SPACTOR, P. E. (2006). *Psicologia nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Saraiva.
- TORRES, C. V. (1999). Leadership style norms among americans and brazilians: assessing differences using Jackson's return potencial model (Tese de doutorado). Faculty of the California School of professional Psychology, San Diego, CA, EUA.
- TREMBLAY, D.-G. (2002). Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 42(3). p. 54–65.
- VILELA, N. G. S; LOURENÇO, M. L. (2017). Conflito trabalho-família, políticas de apoio à família e gênero: Um panorama do atual cenário de estudos. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*. v. 11, n. 6.
- VILLARINHO, K. P. B., PASCHOAL, T., DEMO, G. (2021). *Revista do Serviço Público (RSP)*, Brasília 72 (1) 133-162.
- VILLARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T. (2016). Teletrabalho no Serpro: pontos positivos e negativos e relações com desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO, 40., 2016, Costa do Sauípe. Anais. Costa do Sauípe, BA: Anpad.
- VIZEU, F. (2011). Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 12, n. 1.
- WATERMAN, A. S. (1993). Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 678-691.
- WATSON, D., CLARK, L. A., TELLEGEN, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1067.