



Universidade de Brasília

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

Departamento de Administração

MICHELLY KAREN ALVES DA SILVA

**EQUILÍBRIO TRABALHO-FAMÍLIA NO PÓS-PANDEMIA: PERCEPÇÕES DE  
TRABALHADORES, POLÍTICAS E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS  
VINCULADAS**

Brasília – DF

2024

MICHELLY KAREN ALVES DA SILVA

**EQUILÍBRIO TRABALHO-FAMÍLIA NO PÓS-PANDEMIA: PERCEPÇÕES DE  
TRABALHADORES, POLÍTICAS E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS  
VINCULADAS**

Monografia apresentada ao Departamento de  
Administração como requisito parcial à  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Professor Orientador: Doutor, Francisco  
Antonio Coelho Junior

Brasília – DF

2024

MICHELLY KAREN ALVES DA SILVA

**EQUILÍBRIO TRABALHO-FAMÍLIA NO PÓS-PANDEMIA: PERCEPÇÕES DE  
TRABALHADORES, POLÍTICAS E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS  
VINCULADAS**

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

**Michelly Karen Alves da Silva**

Doutor, Francisco Antonio Coelho Junior  
Professor-Orientador

Doutora, Lara Letícia Pinto Barbosa  
Professor-Examinador

Doutora, Olinda Maria Desses  
Professor-Examinador

Brasília, 20 de setembro de 2024

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de expressar minha profunda gratidão aos meus pais, Antonio Rosas da Silva e Maria Lucia Alves de Oliveira, que sempre estiveram ao meu lado, oferecendo amor e apoio incondicional. Vocês foram fundamentais em minha jornada, e sou eternamente grata por tudo.

Agradeço também ao meu Professor-Orientador, Doutor Francisco Antonio Coelho Junior. Sua orientação e sabedoria foram essenciais para o meu desenvolvimento acadêmico. Sua dedicação e incentivo me motivaram a alcançar novos patamares.

Obrigada a todos por fazerem parte dessa caminhada!

## RESUMO

Desde o advento da pandemia de COVID-19, as organizações enfrentam desafios significativos, exigindo adaptações constantes em suas rotinas e estruturas organizacionais. A transição para o teletrabalho e a falta de distinção clara entre vida profissional e pessoal impactou a dinâmica trabalho-família, levando a uma reavaliação das práticas de gestão e políticas organizacionais. Isto posto, o presente artigo tem como objetivo geral descrever as percepções e os impactos no equilíbrio trabalho-família de servidores públicos brasileiros no contexto pós-pandemia da COVID-19. Como método, efetuou-se um estudo quantitativo com abordagem descritiva. Os dados foram coletados através de um questionário distribuído via Google Forms, e todos os procedimentos éticos foram seguidos para garantir o sigilo e anonimato das respostas. Como principais resultados, verificou-se que os servidores públicos relataram uma maior dificuldade em equilibrar as responsabilidades profissionais e pessoais, destacando a importância das políticas de flexibilidade no trabalho e do apoio organizacional para melhorar o bem-estar e a retenção de talentos. A pesquisa revelou também que o job crafting, ou seja, a adaptação do trabalho para melhor atender às necessidades pessoais e profissionais, se tornou uma estratégia relevante para lidar com os novos desafios impostos pela pandemia. Limitações da pesquisa incluem a amostra limitada, e a natureza transversal do estudo, que oferece uma visão apenas do momento específico da coleta de dados. Recomendações para estudos futuros incluem a ampliação da amostra e a realização de pesquisas longitudinais para acompanhar a evolução das percepções e práticas ao longo do tempo. Incorporar métodos qualitativos para complementar as análises quantitativas também ajudaria a obter uma compreensão mais profunda das experiências dos colaboradores. Recomenda-se, também, validar, psicometricamente, por meio de análise fatorial exploratória, a medida construída para fins de realização deste trabalho. Por fim, investigar o impacto específico de políticas organizacionais voltadas para o equilíbrio trabalho-família poderia fornecer diretrizes mais precisas para melhorias futuras nas práticas das organizações públicas.

Palavras-chave: Trabalho-família; covid-19; pós-pandemia; Job crafting.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
2.1 Contextualização da pandemia de covid-19.....	9
2.2 Impacto da pandemia nas configurações de trabalho.....	10
2.3 Desafios organizacionais da pandemia nas configurações de trabalho.....	12
2.4 Job crafting como estratégia de adaptação.....	13
2.5 Equilíbrio trabalho-família e modelos organizacionais pós-pandemia.....	14
<b>3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....</b>	<b>17</b>
3.1. Desenho/Tipologia da Pesquisa.....	17
3.2. Caracterização do Instrumento de Pesquisa.....	17
3.3. Caracterização do Perfil Amostral.....	19
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>21</b>
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>34</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Com a pandemia da COVID-19, vivenciada em 2020, surgiram diferentes modalidades de trabalho (presencial e on-line). Durante as fases da pandemia (lockdown e abertura aos poucos), modalidades de trabalho foram menos ou mais usadas, a depender do contexto em que cada região geográfica, no Brasil, concentrava menos ou mais casos da doença. O isolamento social passou a ser a principal estratégia para minimizar os efeitos da transmissão do vírus.

Neste período pandêmico, pós-2020, o trabalho intensificou as vivências psicológicas, emocionais e sociais dos trabalhadores. Essas mudanças não apenas transformaram a forma como o trabalho era realizado mas, também, criaram um cenário de incerteza sobre o futuro das relações de trabalho, sobre a segurança no emprego e as condições laborais (CHAHAD, 2021). O trabalho incorporou-se à vida pessoal dos trabalhadores, especialmente nos momentos de lockdown, em que os trabalhadores, quando possível, atuavam por meio remoto/on-line.

A busca por boas práticas de gestão, neste conturbado período, passou pela compreensão de diversos fatores associados ao dia-a-dia organizacional. Identificar as necessidades e aspirações dos trabalhadores, ao mesmo tempo em que se analisavam aspectos das condições de trabalho, eram exemplos de ações essenciais à promoção de boas práticas de gestão e governança de pessoas. Neste contexto, compreender as dinâmicas do trabalho pós-pandemia foi crucial para a implementação de estratégias que atendam tanto às necessidades individuais quanto às demandas organizacionais.

A pandemia alterou profundamente a forma como as organizações e seus colaboradores interagem. Com a necessidade de adaptação rápida a novos formatos de trabalho, surgiram inúmeros desafios quanto às oportunidades para reavaliar e aprimorar as práticas de gestão. A experiência do trabalho remoto e híbrido mostrou a importância de desenvolver estratégias que considerem não apenas a eficiência operacional mas, também, o bem-estar e saúde mental dos trabalhadores. Este processo de adaptação ressaltou a importância de as políticas que integrassem aspectos de flexibilidade, suporte emocional e equilíbrio entre vida pessoal e profissional tivessem maior eficiência, promovendo saúde e equilíbrio nas esferas pessoal e profissional do trabalhador. Adotar estratégias de

autoregulação do desempenho, aliado à busca pela conciliação trabalho-família, especialmente no auge da pandemia, em 2020, tornou-se essencial.

Em 2020, conforme dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios), aproximadamente 8,7 milhões de trabalhadores estavam atuando remotamente no Brasil. Esse número ilustra a rápida transição de muitos profissionais para o trabalho remoto em resposta aos impactos da pandemia de COVID-19 (IBGE, 2020).

A transição para o trabalho remoto fragilizou, ou tornou menos intensos, os vínculos entre trabalhadores e organizações, afetando a saúde mental pela dificuldade na separação entre vida pessoal e profissional. Apesar das oportunidades, como flexibilidade e autonomia, o trabalho remoto trouxe grandes desafios, significativos, para manter a conexão com sua saúde mental e bem-estar dos colaboradores (FOGAÇA, et al, 2021).

Durante a transição para o trabalho remoto, os trabalhadores enfrentaram diversos desafios significativos. Muitos não tinham um ambiente adequado, ou planejado, para o trabalho em casa, faltando equipamentos ergonômicos e tecnológicos essenciais, o que impactou sua saúde e produtividade. A qualidade do trabalho, também, foi afetada, especialmente no setor público, devido à falta de supervisão direta e à dificuldade de manter a motivação em casa (BRIDI, et al, 2020). Verificou-se improvisos por parte de gestores e chefias, que até então não tinham lidado com as consequências de um fenômeno de saúde tão abrupto e repentino como foi a pandemia da COVID-19.

Para enfrentar esses desafios, as organizações precisaram adotar uma abordagem muito mais proativa na implementação de políticas que melhorem o ambiente de trabalho remoto. Investir em tecnologia, e fornecer suporte adequado aos funcionários, eram medidas essenciais para mitigar os impactos negativos. Além disso, a criação de canais de comunicação eficazes e a promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e colaborativo foram fundamentais para manter a motivação e a produtividade. Políticas e práticas organizacionais bem elaboradas e fundamentadas, em cenários de crise, especialmente, ajudam a transformar os desafios em oportunidades de melhoria contínua.

A pandemia não apenas alterou a dinâmica do mercado de trabalho mas, também, impactou significativamente a vida social e familiar dos indivíduos. O trabalho remoto, que se tornou uma prática comum durante a pandemia, trouxe desafios na conciliação entre as responsabilidades profissionais e familiares. Embora muitos trabalhadores tenham se beneficiado da flexibilidade do home office, essa modalidade também gerou novas pressões,

como a dificuldade em estabelecer limites claros entre o trabalho e a vida pessoal (CHAHAD, 2021).

Além dos desafios profissionais, o trabalho remoto também teve um impacto profundo na vida familiar e social dos trabalhadores, levando a um aumento do estresse e da sobrecarga. A dificuldade em manter um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal afetou negativamente a qualidade das relações familiares e o bem-estar geral. Portanto, neste preâmbulo inicial, considera-se ser essencial que as políticas organizacionais também considerem o impacto social do trabalho remoto e ofereçam suporte para ajudar os funcionários a gerenciar essas novas demandas.

O atual cenário é de arrefecimento da pandemia. Algumas organizações já voltaram à presencialidade do trabalho, ainda que outras resolveram incorporar práticas de home-office ao seu cotidiano. Os efeitos, então, do trabalho remoto, ou home-office, sobre a vida pessoal e familiar do trabalhador, ainda se fazem presente, exigindo ações de ressignificação do próprio ato de trabalhar sob o olhar dos trabalhadores. A este novo olhar sobre o ato de se trabalhar nomeia-se *job crafting*.

Ante o cenário exposto, este trabalho pergunta: quais as percepções e impactos percebidos, pós-2020, por servidores públicos brasileiros, acerca da dinâmica trabalho/família no pós pandemia da COVID-19? O objetivo geral deste trabalho é descrever percepções e impactos percebidos, pós-2020, por servidores públicos brasileiros, acerca da dinâmica trabalho/família considerando o pós pandemia da COVID-19. Como objetivos específicos, tem-se: descrever opiniões de servidores públicos federais brasileiros acerca de aspectos associados à dinâmica trabalho/família; e retratar a realidade laboral vivenciada por servidores públicos federais brasileiros, considerando a dinâmica organizacional e familiar, no pós-2020.

Este trabalho justifica-se pela atualidade do tema. A busca pela conciliação, ou equilíbrio, trabalho-família, é essencial à promoção da saúde mental e qualidade de vida do trabalhador. A capacidade de gerenciar conflitos passa pelo emprego de estratégias de regulação e equilíbrio trabalho-família, em que uma instância não extrapola os limites da outra. Organizações que implementam políticas que favorecem o equilíbrio trabalho-família tendem a apresentar um desempenho superior, uma vez que variáveis como flexibilidade no trabalho e apoio organizacional são fundamentais para criar um ambiente saudável. Além disso, um ambiente que valoriza essa conciliação ajuda na retenção de talentos, pois servidores que se sentem apoiados em suas responsabilidades familiares são mais propensos a permanecer em suas posições, reduzindo a rotatividade e os custos associados à contratação e treinamento (COELHO JUNIOR, et al, 2022).

Amiúde, este trabalho justifica-se pela necessidade de compreender os fatores comportamentais pós-pandêmicos nas configurações laborais. Contribuirá para a literatura ao fornecer insights para aprimorar políticas e práticas organizacionais. Espera-se obter uma compreensão aprofundada dos impactos da pandemia nas configurações de trabalho, contribuindo para a formulação de políticas organizacionais mais eficazes.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Apresenta-se, aqui, o referencial teórico. São apresentadas as principais conceituações associadas ao fenômeno em estudo, a saber, job crafting e equilíbrio trabalho-família, bem como citam-se premissas e dimensões teóricas essenciais à compreensão científica deste estudo.

### **2.1 Contextualização da pandemia de covid-19**

A pandemia de COVID-19, desencadeada pelo coronavírus SARS-CoV-2, foi rapidamente reconhecida pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como uma crise humanitária, dada sua alta taxa de transmissão e aos impactos sociais e econômicos abrangentes que acarretou. Desde 2020, o Brasil emergiu como um dos epicentros da pandemia na América do Sul, destacando-se como o segundo país com o maior número de casos e óbitos globalmente. Essa crise exacerbou desigualdades já existentes, abrangendo o âmbito do trabalho e amplificou essas disparidades, contribuindo para uma recessão econômica substancial e colocando os trabalhadores em posição de destaque no controle e disseminação do vírus (SANTOS, et al, 2020).

Como a compreensão do vírus em humanos era limitada, tornando desafiadora a identificação de fatores virais e do hospedeiro. Foi crucial desenvolver e testar intervenções antivirais eficazes para controlar a disseminação da doença (SOUZA, et al, 2021).

Os principais grupos de risco para mortalidade relacionada à COVID-19 incluíam indivíduos com idade avançada, especialmente acima de 70 anos, pessoas com doenças crônicas como doenças cardiovasculares, hipertensão, diabetes, obesidade, pneumopatias, câncer e imunossupressão, além de mulheres grávidas e aqueles com alterações analíticas como linfopenia, elevação de D-dímero, PCR, DHL, ferritina, creatinina, IL-6 e aumento de transaminases. Esses grupos estavam mais suscetíveis a desenvolver formas graves da doença, com maior probabilidade de complicações e mortalidade (SOUZA, et al, 2021).

Durante a pandemia da COVID-19, as mulheres, em especial, enfrentaram desafios específicos que impactaram sua vida profissional e pessoal. Foi destacado que elas foram mais afetadas em termos de emprego e renda durante esse período, principalmente aquelas em

situações desfavoráveis, como as de classes sociais mais baixas, com menor nível de escolaridade e em empregos informais (LEMOS, et al, 2020).

As medidas de contenção, como o isolamento social, adotada pelos governos globais, afetaram diversas áreas, incluindo saúde, economia e mercado de trabalho. No Brasil, a crise sanitária evidenciou e agravou problemas estruturais pré-existentes, como desigualdade social e precarização do trabalho. Desafios como falta de coordenação nacional e resistência à prevenção agravaram os impactos no mercado de trabalho, com muitos perdendo empregos ou enfrentando condições laborais ainda mais difíceis (MATTEI & HEINEN, 2020).

## **2.2 Impacto da pandemia nas configurações de trabalho**

A pandemia de COVID-19 desencadeou uma série de mudanças nas configurações de trabalho, reconfigurando o modo como as atividades eram realizadas. Uma das transformações mais marcantes foi a rápida transição para o trabalho remoto, impulsionada pelas medidas de distanciamento social e restrições de mobilidade.

Esse movimento alterou profundamente a dinâmica tradicional de trabalho, exigindo adaptação tanto por parte das empresas quanto dos trabalhadores. Paralelamente, a precarização do trabalho emergiu como uma preocupação significativa, com muitos trabalhadores enfrentando redução de direitos, aumento da informalidade e instabilidade no emprego (SANTOS, et al, 2020). Diversas mudanças foram observadas, incluindo uma redução na demanda por trabalho e, conseqüentemente, nos rendimentos desses trabalhadores. Além disso, a pandemia aumentou as vulnerabilidades desses profissionais, gerando debates sobre a implementação de uma renda mínima e políticas de apoio social (OLIVEIRA & RIBEIRO, 2021).

Essa realidade ampliou as desigualdades existentes no mercado de trabalho, afetando de forma desproporcional aqueles já marginalizados, como minorias étnicas. No entanto, esses desafios foram exacerbados pelas disparidades socioeconômicas, com grupos vulneráveis enfrentando maior exposição aos riscos de saúde e menor acesso a recursos de proteção. Enquanto isso, a adaptação e resiliência tornaram-se imperativas para a sobrevivência tanto das organizações quanto dos trabalhadores, exigindo capacidade de inovação e flexibilidade diante das mudanças repentinas nas condições de trabalho (SANTOS, et al, 2020).

Houve também uma transferência de custos relacionados ao treinamento, desenvolvimento, equipamentos e insumos para os próprios trabalhadores, dessa forma,

trabalhadores já financeiramente desfavorecidos, tiveram de investir privativamente em tecnologias que os ajudassem a executar seus trabalhos. Tais transformações nas dinâmicas de trabalho destacam a necessidade urgente de políticas e medidas de apoio específicas para proteger os trabalhadores mais vulneráveis durante crises como a pandemia da COVID-19 (OLIVEIRA & RIBEIRO, 2021).

As mulheres enfrentaram sobrecarga de trabalho devido à sobreposição de responsabilidades profissionais e familiares. A transição para o trabalho remoto durante a pandemia intensificou o conflito trabalho-família para muitas mulheres, que tiveram que conciliar as demandas do trabalho corporativo com as responsabilidades domésticas e de cuidado dos filhos. A proximidade física entre membros de famílias, proporcionada pelo home office, durante a quarentena, permitiu que essas mulheres passassem mais tempo com seus familiares, mas, também aumentou a pressão e a sobrecarga de trabalho (LEMOS, et al, 2020).

Isto posto, evidencia-se a necessidade de uma abordagem mais individualizada e cuidadosa na implementação do trabalho remoto. A experiência da pandemia pode resultar em mudanças permanentes, com muitas organizações adotando modelos híbridos que buscam equilibrar produtividade e bem-estar dos empregados (TENÓRIO, 2021).

Em suma, a pandemia remodelou profundamente as configurações de trabalho, exigindo não apenas medidas de proteção e adaptação, mas também um olhar atento às desigualdades sociais e ações para promover um ambiente laboral mais justo e seguro para todos (SANTOS, et al, 2020).

As organizações também se viram forçadas a repensar suas abordagens em relação ao bem-estar dos funcionários, priorizando a saúde mental e a qualidade de vida, o que se tornou essencial para manter a motivação e o engajamento dos trabalhadores. Em resposta a esses desafios, muitas instituições começaram a implementar práticas mais dinâmicas de gestão, que consideram as necessidades individuais dos servidores e promovem um ambiente de trabalho mais equilibrado e sustentável. Assim, a pandemia não apenas transformou as configurações de trabalho, mas também impulsionou uma reflexão crítica sobre a importância de um modelo de trabalho que respeite e integre as esferas profissional e pessoal (COELHO JUNIOR, et al, 2022).

### **2.3 Desafios organizacionais da pandemia nas configurações de trabalho**

Durante a pandemia de COVID-19, os desafios organizacionais tornaram-se questões cruciais. A transição para o trabalho remoto e as medidas de distanciamento social trouxeram consigo novos obstáculos para os trabalhadores conciliarem suas responsabilidades profissionais e familiares. Entre os principais desafios enfrentados pelas organizações e trabalhadores estão a necessidade de flexibilidade no horário de trabalho, uma comunicação eficaz entre gestores e equipes, o cuidado com o bem-estar dos colaboradores, a implementação de políticas de apoio à família, a garantia de acesso à tecnologia e infraestrutura adequadas, e a promoção de uma cultura organizacional que valorize o apoio mútuo e a inclusão (SANTOS, et al, 2020).

Paralelamente, os trabalhadores precisaram lidar com a difícil tarefa de equilibrar as demandas profissionais e pessoais em um ambiente de trabalho remoto. Além disso, a saúde mental dos colaboradores emergiu como uma preocupação, levando empresas a implementarem suporte psicológico e programas de bem-estar para promover o equilíbrio emocional (MATTEI & HEINEN, 2020).

As mudanças na dinâmica trabalho-família tornaram-se mais evidentes, especialmente para os trabalhadores autônomos e informais. As organizações enfrentaram a necessidade de adaptar-se rapidamente às novas demandas e restrições (OLIVEIRA & RIBEIRO, 2021).

Entre os principais desafios, destaca-se a necessidade de garantir a continuidade das operações enquanto se priorizava a saúde e a segurança dos empregados. Isso exigiu uma reavaliação das práticas de gestão e a implementação de novas tecnologias para facilitar a comunicação e a colaboração à distância (CHAHAD, 2021). As empresas enfrentaram dificuldades em manter a produtividade, especialmente em equipes não acostumadas ao trabalho remoto, e a falta de condições ergonômicas adequadas em casa e a necessidade de melhorar a comunicação e colaboração entre equipes também foram desafios significativos (TENÓRIO, 2021).

Dessa forma, as organizações precisaram repensar suas estratégias e práticas para enfrentar esses desafios e construir um futuro do trabalho que seja mais resiliente e inclusivo. Empregar estratégias de ressignificação do trabalho, ou job crafting, referiu-se a uma das ações implementadas nas organizações de trabalho, conforme discute-se a seguir.

## **2.4 Job crafting como estratégia de adaptação**

Job crafting é um processo dinâmico no qual os funcionários exercem ativamente o ajuste e a personalização dos elementos do seu trabalho, como tarefas, relacionamentos e significados, para melhor se alinharem às suas preferências, valores e habilidades. Em contraste com a abordagem tradicional de seguir descrições de cargos pré-definidos pela organização, o job crafting capacita os funcionários a moldarem suas responsabilidades de acordo com suas necessidades e interesses individuais. Esse processo não apenas promove maior engajamento e motivação no trabalho, mas também contribui para a satisfação profissional, permitindo que os colaboradores adaptem suas funções de acordo com suas próprias perspectivas e aspirações (DEVOTTO & MACHADO, 2017).

O Job crafting permite aos funcionários ajustarem ativamente os elementos do seu trabalho para melhor se alinharem às suas necessidades. Dentro desta abordagem, destacam-se três principais estratégias: Task crafting, que envolve a modificação física das tarefas; Cognitive crafting, que busca redefinir os limites cognitivos atribuídos às tarefas e relacionamentos no trabalho; e Relational crafting, que consiste em fazer mudanças nas interações de trabalho. Essas estratégias capacitam os funcionários a personalizarem suas responsabilidades, adaptando tarefas, relacionamentos e significados de acordo com suas preferências, promovendo maior engajamento, motivação e satisfação no trabalho ao possibilitar que moldem proativamente seu ambiente de trabalho para melhor atenderem às suas necessidades e interesses específicos (DEVOTTO & MACHADO, 2017).

Durante a pandemia de COVID-19, o job crafting emergiu como uma ferramenta essencial para os trabalhadores se adaptarem às novas realidades do trabalho remoto e às incertezas econômicas. Essa estratégia permite que os próprios trabalhadores modifiquem ativamente aspectos de seus empregos para melhor se adequarem às circunstâncias em constante mudança. Por meio do job crafting, os trabalhadores podem redesenhar suas tarefas, fortalecer relacionamentos profissionais, desenvolver novas habilidades e encontrar um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal, tudo isso contribuindo para aumentar a motivação, o engajamento e a satisfação no trabalho (SANTOS, et al).

O futuro do trabalho remoto e do teletrabalho será caracterizado por um aumento na adoção dessas modalidades, embora em menor intensidade do que durante o pico da pandemia. Observa-se que, apesar do crescimento do trabalho domiciliar, as viagens de negócios e de lazer sofreram uma forte queda, e sua recuperação pós-pandêmica não deve retornar aos níveis anteriores. Essa mudança sugere que o trabalho remoto se tornará uma

prática mais comum, mas com uma nova configuração que pode incluir uma combinação de trabalho presencial e remoto (CHAHAD, 2021).

## **2.5 Equilíbrio trabalho-família e modelos organizacionais pós-pandemia**

Segundo Vilela & Lourenço (2018), as principais fontes de conflito trabalho-família, principalmente pelas mulheres, são, em primeiro lugar, o tempo, que se relaciona a longas jornadas de trabalho, horas extras e a responsabilidade de cuidar dos filhos. Em segundo lugar, a tensão, que envolve a necessidade de lidar com pessoas, grandes demandas de atividades, a falta de organização dessas demandas por parte das chefias e a sobrecarga de trabalho. Como consequência, o desequilíbrio entre as esferas de trabalho e família pode resultar em prejuízos tanto para o trabalhador quanto para a organização e a família. Isso inclui estresse, insatisfação no trabalho e problemas de saúde mental (FEIJÓ, et al, 2017).

Após a pandemia da COVID-19, o equilíbrio entre trabalho e família e os modelos organizacionais assumem um papel ainda mais crucial na promoção do bem-estar dos trabalhadores. A flexibilidade de horários torna-se uma prioridade, permitindo que esses profissionais conciliem suas responsabilidades familiares com as demandas do trabalho, especialmente com a crescente adoção do trabalho remoto (OLIVEIRA & RIBEIRO, 2021). Ao incorporar flexibilidade, tecnologia, cultura organizacional positiva e políticas de apoio à família, as empresas podem criar ambientes de trabalho mais resilientes e humanizados, capazes de enfrentar os desafios e oportunidades trazidos por um cenário em constante evolução (SANTOS, et al, 2020).

Além disso, é essencial que as organizações desenvolvam e implementem políticas de apoio familiar adequadas. Isso pode incluir licenças parentais flexíveis, programas de assistência à família e recursos para cuidados infantis e de saúde (OLIVEIRA & RIBEIRO, 2021).

No contexto da pandemia da Covid-19, a transição em massa para o trabalho remoto destacou a importância de estabelecer limites claros entre as responsabilidades profissionais e pessoais. Além disso, as mudanças significativas no ambiente de trabalho causadas pela pandemia estão impulsionando transformações nos modelos organizacionais. A prevalência do trabalho remoto está levando as empresas a considerarem suas estruturas e práticas de gestão. Modelos híbridos de trabalho, que combinam presença física e remota, estão se tornando mais comuns, refletindo a valorização crescente da flexibilidade e do bem-estar dos

colaboradores como elementos essenciais para a produtividade e a satisfação no trabalho (MATTEI & HEINEN, 2020).

As ferramentas de comunicação e colaboração digital se tornaram essenciais, facilitando a interação entre equipes e promovendo uma cultura de transparência e engajamento. A pandemia também destacou a necessidade de desenvolver competências que ajudem os trabalhadores a se adaptarem a novas formas de trabalho, com o mapeamento de competências sendo uma ferramenta útil para identificar as habilidades necessárias. (COELHO JUNIOR, et al, 2022).

Promover uma cultura organizacional inclusiva, que valorize o equilíbrio entre trabalho e família, é outro aspecto fundamental. Incentivar a comunicação aberta, o respeito às necessidades individuais e a colaboração entre os membros da equipe pode criar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo (OLIVEIRA & RIBEIRO, 2021).

A tecnologia desempenha um papel crucial nos novos modelos organizacionais pós-pandemia. Plataformas de comunicação online e ferramentas de colaboração são essenciais para manter a conexão entre os membros da equipe e garantir a continuidade das operações (MATTEI & HEINEN, 2020). Além disso, a implementação de ferramentas digitais que facilitem a comunicação, a colaboração e a flexibilidade no trabalho pode contribuir significativamente para a adaptação às novas realidades do mercado de trabalho e para a promoção do equilíbrio entre trabalho e família (OLIVEIRA & RIBEIRO, 2021).

Nota-se que a utilização de estratégias de job crafting, no pós-pandemia, tem o potencial de reduzir conflitos vivenciados, pelo trabalhador, na dinâmica trabalho-família. Estabelecer uma nova identidade, valorizando-se e promovendo o equilíbrio trabalho-família, por exemplo, tem o potencial de gerar menor sensação de estresse e desconforto, especialmente para os trabalhadores que ainda atuam em trabalho remoto.

### **3. MÉTODOS**

Apresentam-se, nesta seção, informações referentes ao plano metodológico adotado para a realização deste trabalho. São apresentadas características do método, tais como instrumento de pesquisa, perfil da amostra e os procedimentos de colheita e de análise dos dados.

#### **3.1. Desenho/Tipologia da Pesquisa**

Para investigar experiências e percepções de profissionais brasileiros no pós-pandemia, acerca de aspectos associados ao equilíbrio trabalho-família, e os efeitos da pandemia em seu comportamento, foi utilizada uma abordagem metodológica quantitativa. O recorte de pesquisa adotado foi transversal, pois os dados foram coletados em um único momento específico. Adotou-se abordagem descritiva.

#### **3.2. Caracterização do Instrumento de Pesquisa**

A elaboração do questionário online utilizado na pesquisa foi um processo cuidadoso e estruturado, visando garantir a validade e a eficácia na coleta de dados sobre o equilíbrio trabalho-família no contexto pós-pandemia da COVID-19. O primeiro passo envolveu uma revisão abrangente da literatura existente sobre esses temas. Este levantamento incluiu a análise de artigos acadêmicos, estudos anteriores e teorias relevantes, fornecendo uma base para a compreensão dos conceitos e variáveis a serem investigados neste estudo.

Dessa forma, foram redigidos os itens do questionário. Cada item foi formulado para capturar aspectos específicos das dimensões identificadas e foi estruturado utilizando a escala Likert, que variava de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). Essa escala permitiu uma avaliação detalhada das percepções dos trabalhadores.

Após a redação dos itens, foi realizada a validação por especialistas membros do Grupo de Estudos e Pesquisa em Administração e Comportamento Organizacional (GEPACO). Esses especialistas revisaram os itens para assegurar sua clareza, relevância e adequação ao contexto da pesquisa. O feedback recebido foi utilizado para revisar e refinar os itens, garantindo que eles mediam com precisão as dimensões propostas.

Além disso, um pré-teste foi conduzido com um grupo piloto para identificar possíveis problemas na formulação das perguntas e na estrutura do questionário. Baseado nos resultados do pré-teste, foram realizados ajustes finais para aprimorar a compreensão e a eficácia do questionário.

Finalmente, o questionário revisado foi disponibilizado online através da plataforma Google Forms e divulgado através da técnica ‘bola de neve’. Isso permitiu a análise das percepções dos trabalhadores em diferentes contextos organizacionais. Os dados coletados foram posteriormente analisados usando técnicas estatísticas descritivas e inferenciais, conforme apropriado, para fornecer uma visão abrangente dos fenômenos estudados.

Com base nas respostas analisadas, foi conduzida uma análise quantitativa dos dados do questionário fechado, utilizando técnicas estatísticas descritivas, de comparação de medianas e, se viável, inferenciais.

Todos os participantes da pesquisa responderam ao questionário de forma voluntária e online, sem revelar identificações individuais. Os dados foram analisados de forma agregada para preservar o anonimato dos respondentes. Cada participante concordou com o termo de consentimento livre e esclarecido, destacando sua participação voluntária e exclusivamente acadêmica, voltada para a geração de conhecimento.

A análise detalhada das respostas sobre equilíbrio trabalho-família permitirá uma compreensão mais profunda de como os profissionais brasileiros percebem a importância desse equilíbrio, os desafios enfrentados e as práticas organizacionais existentes. Essa análise se concentra em aspectos como o estabelecimento de limites entre trabalho e vida pessoal, a valorização do respeito e da motivação em ambientes equilibrados, a influência dos problemas pessoais no desempenho profissional e a valorização das ações que promovem o equilíbrio por parte das empresas.

### **3.3. Caracterização do Perfil Amostral**

A amostra ficou composta por 117 indivíduos, dos quais 57 (48,7%) eram do sexo feminino e 60 (51,3%), do sexo masculino, indicando uma ligeira predominância masculina. Entre os respondentes, a maioria é casada (52,1%), seguida por solteiros (29,1%), com as demais categorias (divorciado, separado, união estável e viúvo) representando percentuais menores. Os dados mostram uma distribuição etária diversificada, com maior concentração entre 30 e 39 anos (33,3%) e 50 e 59 anos (32,5%). Também revelam um nível elevado de escolaridade, com 53% dos respondentes tendo especialização e 80% possuindo pelo menos ensino superior completo.

A maior concentração de respondentes está no Distrito Federal (83,8%), seguido por Goiás (6%) e outras regiões com percentuais menores. A maioria dos respondentes mora com entre 3 e 5 pessoas (58,1%) e 93,2% não moram com pessoas com necessidades especiais. Durante a pandemia, 60,7% relataram ter mais experiências positivas do que negativas.

No que diz respeito ao emprego, a maioria dos respondentes trabalha no setor público (73,5%), enquanto 18,8% não trabalham. Entre os trabalhadores do setor público, a esfera federal é a mais representada (79,8%), e o poder executivo é o mais predominante (69,5%). A análise do tempo de serviço indica que a maioria dos respondentes (41,9%) têm entre 0 e 9 anos de serviço, seguido por 26,5% com 10 a 19 anos. Essa diversidade em termos de tempo de serviço e idade permite uma análise abrangente das diferentes fases da carreira e suas respectivas necessidades e desafios. Em relação à modalidade de trabalho, 60,7% preferiam a modalidade híbrida, seguida por 27,4% que preferiam home office integral.

### **3.4. Procedimentos de Análise de Dados**

A análise dos dados coletados foi realizada utilizando medidas estatísticas descritivas, como média, desvio padrão e coeficiente de variação (CV). Essas medidas permitiram analisar a variabilidade e a concordância das respostas em cada item avaliado no questionário.

Assim, os dados coletados revelam um perfil diversificado dos respondentes, abrangendo aspectos demográficos, educacionais, profissionais e pessoais. Esta diversidade permite uma análise abrangente das diferentes fases da vida e das carreiras dos indivíduos, bem como suas preferências e experiências, especialmente durante a pandemia.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para calcular os resultados apresentados nas tabelas, foram utilizadas medidas estatísticas comuns: média, desvio padrão e coeficiente de variação (CV). A média representa o valor médio das respostas para cada item da pesquisa sobre equilíbrio trabalho-família. O desvio padrão indica a dispersão dos dados ao redor da média, mostrando o quanto as respostas variam de uma média esperada. O coeficiente de variação (CV) expressa essa variação em termos percentuais da média, permitindo comparar a variabilidade relativa entre diferentes itens da pesquisa.

Nota-se um perfil bastante heterogêneo da amostra (elevados desvios padrões), o que parece demonstrar a existência de distintas realidades organizacionais e laborais associadas a vivências da dinâmica trabalho/família pós 2020. Essas distintas realidades organizacionais e laborais destacam a necessidade de políticas que considerem as especificidades das vivências de trabalho/família, promovendo um equilíbrio mais saudável e equitativo entre as esferas profissional e pessoal (LEITE,2020).

**Tabela 1 – Resultados descritivos sobre equilíbrio trabalho-família**

<b>item</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>CV</b>
<i>"Eu reconheço a importância de equilibrar os interesses do trabalho e da minha família"</i>	6,55	0,933	0,142
<i>"Consigo estabelecer limites claros entre o tempo dedicado ao trabalho e o tempo dedicado à família"</i>	5,33	1,57	0,294
<i>"Demonstro respeito pelos meus colegas quando estão passando por problemas pessoais"</i>	6,58	0,779	0,118
<i>"Sinto-me mais motivado(a) ao trabalhar em um ambiente que valoriza o equilíbrio trabalho-família"</i>	6,72	0,68	0,101
<i>"Reconheço quando os problemas em casa podem influenciar negativamente no meu desempenho no trabalho"</i>	6,09	1,095	0,18
<i>"Na minha empresa/organização, as pessoas valorizam ações que promovem o equilíbrio trabalho-família"</i>	4,56	1,812	0,397
<i>"Na empresa/organização onde trabalho, os funcionários promovem eventos com a participação da família"</i>	3,09	2,004	0,648

Fonte: dados da pesquisa

Ao analisar os resultados, observa-se que os itens com maiores médias (por exemplo, *"Sinto-me mais motivado(a) ao trabalhar em um ambiente que valoriza o equilíbrio trabalho-família"* com média de 6,72) indicam uma forte concordância ou percepção positiva em relação ao equilíbrio trabalho-família. Por outro lado, itens com desvios padrão mais elevados, como *"Na empresa/organização onde trabalho, os funcionários promovem eventos com a participação da família"* (desvio padrão de 2,004), mostram maior variabilidade nas respostas, sugerindo uma diversidade de opiniões ou experiências dentro da organização.

O coeficiente de variação revela que itens como *"Na empresa/organização onde trabalho, os funcionários promovem eventos com a participação da família"* (CV de 0,648) têm uma variabilidade percentual significativa em relação à média, indicando uma percepção mais heterogênea sobre a prática de eventos familiares na empresa. Provavelmente, esta heterogeneidade se dá pela natureza distinta das organizações de trabalho em que os servidores públicos, que participaram desta pesquisa, atuavam, quando da época da coleta de dados.

Essas medidas estatísticas fornecem uma visão detalhada da percepção dos colaboradores sobre o equilíbrio trabalho-família, destacando áreas de maior consenso e aquelas que podem beneficiar de iniciativas adicionais para melhorar o ambiente organizacional. Dessa forma, para melhorar o ambiente organizacional no contexto pós-pandemia, é essencial implementar iniciativas como a promoção de flexibilidade no trabalho, apoio à saúde mental, capacitação profissional, valorização da diversidade e inclusão, e fortalecimento da cultura organizacional.

Tais ações visam equilibrar as responsabilidades profissionais e familiares, reduzir o estresse, desenvolver habilidades, garantir oportunidades iguais e fomentar um ambiente colaborativo, resultando em maior satisfação e produtividade dos funcionários (LEITE,2020).

**Tabela 2 – Distribuição das Frequências por Escala Likert para o item “Eu reconheço a importância de equilibrar os interesses do trabalho e da minha família”.**

Item	1	2	3	4	5	6	7
Eu reconheço a importância de equilibrar os interesses do trabalho e da minha família	0%	0,9%	1,7%	2,6%	4,3%	17,9%	72,6%

Fonte: dados da pesquisa

Com base nos dados da pesquisa utilizando a escala Likert de 1 a 7 para o item "*Eu reconheço a importância de equilibrar os interesses do trabalho e da minha família*", os resultados revelam uma forte concordância entre os participantes quanto à relevância deste equilíbrio. Nenhum dos respondentes discordou totalmente (opção 1), indicando uma ausência de discordância absoluta sobre o tema. Opções intermediárias (de 2 a 5) foram escolhidas por uma minoria, sugerindo uma pequena variação na percepção, mas ainda assim refletindo um reconhecimento geral da importância do equilíbrio entre as esferas profissional e familiar.

Destaca-se que 17,9% dos participantes mostraram uma concordância parcial, selecionando o valor 6 na escala, enquanto a maioria significativa, correspondendo a 72,6%, indicou uma concordância completa (valor 7). Estes resultados sublinham uma percepção predominante e positiva entre os respondentes quanto à necessidade e benefícios de se equilibrar as demandas do trabalho com os compromissos familiares. Esse consenso pode ser interpretado como um indicador de uma cultura organizacional que valoriza o bem-estar integral dos colaboradores, promovendo um ambiente propício ao desenvolvimento pessoal e profissional harmonioso. Com o Covid-19 e a adoção do home office impactam a rotina dos trabalhadores, levando a desafios como a sobrecarga de tarefas, especialmente para as mulheres, que muitas vezes assumem a maior parte das responsabilidades familiares. Além disso, a precarização do trabalho e a falta de suporte adequado podem agravar a dificuldade em manter esse equilíbrio, resultando em estresse e problemas de saúde (SOUZA, 2020).

Portanto, reconhecer a importância desse equilíbrio é um passo crucial para promover condições de trabalho mais saudáveis e sustentáveis.

**Tabela 3 – Distribuição das Frequências por Escala Likert para o item “*Consigo estabelecer limites claros entre o tempo dedicado ao trabalho e o tempo dedicado à família*”**

Item	1	2	3	4	5	6	7
Consigo estabelecer limites claros entre o tempo dedicado ao trabalho e o tempo dedicado à família	0,90%	4,30%	11,10%	12,00%	19,70%	20,50%	31,60%

Fonte: dados da pesquisa

O perfil das respostas referente ao item "*Consigo estabelecer limites claros entre o tempo dedicado ao trabalho e o tempo dedicado à família*", considerando-se o total dos 117 participantes, revelou que enquanto a maioria dos participantes (31,6%) concorda totalmente com sua capacidade de definir esses limites, uma parcela significativa enfrenta desafios nessa

área, conforme indicado pelas variações nas respostas intermediárias (de 2 a 6). Isso sugere diferentes percepções e experiências na gestão do equilíbrio entre responsabilidades profissionais e familiares.

**Tabela 4 – Distribuição das Frequências por Escala Likert para o item “*Demonstro respeito pelos meus colegas quando estão passando por problemas pessoais*”**

Item	1	2	3	4	5	6	7
Demonstro respeito pelos meus colegas quando estão passando por problemas pessoais	0%	0%	0,90%	2,60%	5,10%	20,50%	70,90%

Fonte: dados da pesquisa

Os dados revelam uma resposta positiva majoritária quanto ao item “*Demonstro respeito pelos meus colegas quando estão passando por problemas pessoais*”. A maioria expressiva dos participantes (70,9%) concorda totalmente que demonstram respeito nessas situações. Isso sugere um ambiente organizacional onde o apoio mútuo e a consideração pelos colegas em momentos difíceis são amplamente reconhecidos e praticados, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e solidário.

**Tabela 5 – Distribuição das Frequências por Escala Likert para o item “*Sinto-me mais motivado(a) ao trabalhar em um ambiente que valoriza o equilíbrio trabalho-família*”**

Item	1	2	3	4	5	6	7
Sinto-me mais motivado(a) ao trabalhar em um ambiente que valoriza o equilíbrio trabalho-família	0%	0%	0%	2,60%	5,10%	10,30%	82,10%

Fonte: dados da pesquisa

Para o item “*Sinto-me mais motivado(a) ao trabalhar em um ambiente que valoriza o equilíbrio trabalho-família*” nenhum dos respondentes discordou em qualquer grau (opções 1, 2 ou 3), destacando uma uniformidade na percepção sobre o impacto motivacional de um ambiente que valoriza esse equilíbrio. Opções intermediárias (de 4 a 6) foram escolhidas por uma minoria, refletindo uma pequena variação na opinião dos participantes. A maioria expressiva (82,1%) escolheu a opção 7, indicando uma concordância total de que se sentem mais motivados, mostrando que há um consenso claro sobre o impacto positivo desse

equilíbrio na motivação dos colaboradores, que trabalham em um ambiente que valoriza o equilíbrio entre trabalho e família.

Ambientes que promovem essa harmonia tendem a resultar em maior satisfação no trabalho, aumento da produtividade e redução do estresse, o que é crucial em tempos de precarização e incertezas no mercado de trabalho (SOUZA, 2020).

**Tabela 6 – Distribuição das Frequências por Escala Likert para o item “Reconheço quando os problemas em casa podem influenciar negativamente no meu desempenho no trabalho”**

Item	1	2	3	4	5	6	7
Reconheço quando os problemas em casa podem influenciar negativamente no meu desempenho no trabalho	0%	0,90%	3,40%	5,10%	11,10%	35,90%	43,60%

Fonte: dados da pesquisa

Já em “Reconheço quando os problemas em casa podem influenciar negativamente no meu desempenho no trabalho” revela uma resposta diversificada entre os participantes. Nenhum dos respondentes discordou completamente (opção 1), indicando uma ampla aceitação da influência dos problemas pessoais no ambiente de trabalho. Opções intermediárias (de 2 a 6) foram escolhidas por uma parcela significativa, sugerindo uma variedade de percepções quanto à sensibilidade para reconhecer esse impacto. A maioria dos participantes (43,6%) concorda totalmente (opção 7) que reconhece quando questões pessoais podem afetar adversamente seu desempenho profissional.

A falta de uma estrutura adequada em casa, como um espaço de trabalho ergonômico, pode levar a problemas físicos, como dores nas costas e lesões por esforço repetitivo. Além disso, a convivência com familiares, como crianças ou idosos, pode gerar um desgaste emocional e aumentar o estresse, o que impacta a produtividade e a saúde mental do trabalhador (TENÓRIO, 2021). Esses resultados revelam uma conscientização majoritária entre os colaboradores sobre como questões pessoais podem influenciar sua produtividade no ambiente de trabalho. Isso destaca a importância de políticas organizacionais que ofereçam suporte e flexibilidade para lidar com essas situações, visando manter um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional.

**Tabela 7 – Distribuição das Frequências por Escala Likert para o Item “Na minha empresa/organização, as pessoas valorizam ações que promovem o equilíbrio trabalho-família”**

Item	1	2	3	4	5	6	7
Na minha empresa/organização, as pessoas valorizam ações que promovem o equilíbrio trabalho-família	8,50%	10,30%	6,00%	16,20%	22,20%	23,90%	12,80%

Fonte: dados da pesquisa

Em relação ao item *"Na minha empresa/organização, as pessoas valorizam ações que promovem o equilíbrio trabalho-família"* os resultados desta pesquisa revelam uma variedade de opiniões quanto à valorização de ações que promovem o equilíbrio trabalho-família na minha empresa/organização. Enquanto uma minoria significativa dos participantes concordam totalmente (12,8% escolheram a opção 7) que tais iniciativas são valorizadas, uma proporção considerável optou por opções intermediárias (de 1 a 6), indicando uma percepção mista sobre o reconhecimento dessas práticas. Cerca de 16,2% dos respondentes escolheram a opção 4 e 22,22% a opção 5, demonstrando uma valorização moderada. Por outro lado, 8,5% discordaram totalmente (opção 1) e 10,3% discordaram fortemente (opção 2), sugerindo que alguns colaboradores percebem uma valorização menos expressiva dessas iniciativas na organização. Estes resultados sublinham a importância de melhorar a percepção e implementar políticas que fortaleçam o apoio às questões de equilíbrio entre trabalho e família dentro do ambiente organizacional.

Os modelos organizacionais pós-pandemia estão sendo adaptados para promover o equilíbrio trabalho-família, com uma ênfase crescente em abordagens híbridas e flexíveis que permitem aos funcionários escolher onde e como trabalhar. Essa flexibilidade facilita a conciliação entre as demandas profissionais e as responsabilidades familiares, tornando-se crucial para a satisfação e retenção de talentos. Além disso, as organizações estão priorizando o bem-estar dos funcionários por meio de políticas que visam a saúde mental e a qualidade de vida, como horários flexíveis e programas de apoio psicológico. Essas mudanças refletem uma transformação significativa na forma como as organizações operam, colocando o equilíbrio trabalho-família como um elemento central de suas estratégias (COELHO, et al, 2022).

**Tabela 8 – Distribuição das Frequências por Escala Likert para o item “Na empresa/organização onde trabalho, os funcionários promovem eventos com a participação da família”**

Item	1	2	3	4	5	6	7
Na empresa/organização onde trabalho, os funcionários promovem eventos com a participação da família	29,90%	19,70%	12,80%	12,00%	8,50%	8,50%	8,50%

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados indicam uma percepção majoritariamente desfavorável em relação à organização de eventos com participação da família na empresa onde trabalho. A alta incidência de respostas nas opções mais baixas da escala Likert (opções 1, 2 e 3), representando 62,4% do total de respostas, sugere que muitos colaboradores não veem uma cultura organizacional que apoie ou facilite essas iniciativas. Esta percepção pode ter um impacto negativo na coesão e no engajamento no ambiente de trabalho, ressaltando a necessidade de políticas que promovam uma maior integração entre vida profissional e familiar para fortalecer o ambiente organizacional e melhorar a satisfação dos colaboradores. Eventos com a participação da família estão se tornando comuns em organizações que buscam promover o equilíbrio trabalho-família. Atividades como dias de família e festas sociais permitem que os funcionários apresentem seus familiares e interajam com colegas fora do ambiente de trabalho. Essas iniciativas fortalecem os laços familiares, criam um ambiente mais inclusivo e colaborativo e destacam a importância do apoio familiar na vida profissional. Ao integrar a família, as empresas demonstram compromisso com o bem-estar dos funcionários e melhoram o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (COELHO, et al, 2022).

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo geral deste trabalho consistiu em descrever percepções e impactos percebidos, após 2020, por servidores públicos brasileiros, acerca da dinâmica trabalho/família pós pandemia da COVID-19. Por meio da aplicação de um survey on-line, cuja amostra (N = 117) foi obtida por meio da técnica ‘bola de neve’, identificaram-se percepções relacionadas ao fenômeno em estudo. Utilizando-se medidas estatísticas como média, desvio padrão e coeficiente de variação, foi possível examinar, de forma descritiva, a variabilidade e a concordância das respostas em cada item avaliado. Identificou-se similaridade na percepção da amostra estudada em relação às opiniões expressas sobre trabalho-família.

Julga-se que o objetivo geral do trabalho foi plenamente atingido e a pergunta, respondida. O estudo descreveu as percepções e os impactos percebidos por servidores públicos brasileiros em relação à dinâmica trabalho/família após a pandemia de COVID-19.

Os resultados revelaram que a maioria dos colaboradores reconhece a importância do equilíbrio entre trabalho e família, como evidenciado pela alta média de concordância em itens como "*Sinto-me mais motivado(a) ao trabalhar em um ambiente que valoriza o equilíbrio trabalho-família*", onde 82,1% dos participantes concordaram totalmente. Este dado sublinha a relevância de um ambiente de trabalho que valorize e promova esse equilíbrio, não apenas para o bem-estar individual, mas também para a motivação e engajamento no trabalho.

No entanto, houve também áreas de menor concordância, como a percepção sobre a promoção de eventos com participação da família na empresa, onde 29,9% dos respondentes discordaram totalmente da afirmativa. Esses resultados indicam a necessidade de melhorias nas políticas e práticas organizacionais para fortalecer a integração entre vida profissional e familiar.

As conclusões sugerem que investir em iniciativas que facilitem e promovam esse equilíbrio pode não apenas melhorar o bem-estar geral dos colaboradores mas, também, fortalecer a cultura organizacional e aumentar a produtividade. Essas ações são essenciais para criar um ambiente de trabalho mais saudável, onde os colaboradores se sintam valorizados e apoiados, resultando em benefícios tangíveis para a empresa como um todo.

É importante reconhecer as limitações deste estudo, como a amostra limitada e a autopercepção dos participantes. Vieses podem ter influenciado a percepção e resposta dos

participantes. A técnica de ‘bola de neve’ pode ter contribuído para um perfil mais homogêneo de participantes.

Para estudos futuros, recomenda-se ampliar a amostra para incluir uma diversidade maior de servidores públicos e explorar as diferenças regionais no Brasil. Além disso, seria proveitoso realizar pesquisas longitudinais que permitam comparar as percepções pré e pós-pandemia de forma mais robusta. Incorporar métodos qualitativos para complementar as análises quantitativas também ajudaria a obter uma compreensão mais profunda das experiências dos colaboradores.

Recomenda-se, também, validar psicometricamente, por meio de análise fatorial exploratória, a medida construída para fins de realização deste trabalho. Por fim, investigar o impacto específico de políticas organizacionais voltadas para o equilíbrio trabalho-família poderia fornecer diretrizes mais precisas para melhorias futuras nas práticas das organizações públicas. Quais relações existem entre vivências mais positivas na relação trabalho-família e o desempenho do trabalhador? Em que contextos organizacionais esta relação poderá ser maximizada? Qual é o papel da tecnologia na busca pelo desempenho mais eficiente entre os teletrabalhadores? Existe diferença de desempenho entre teletrabalhadores e trabalhadores que só atuam no regime presencial? Sua percepção de identidade com o trabalho modifica-se em função da modalidade desempenhada? Estas, e tantas outras, podem ser perguntas-estímulo a novas pesquisas à partir dos resultados presentemente relatados nesta.

## REFERÊNCIAS

Bridi, M. A., Bohler, F. R., Zaroni, A. P., Braunert, M. B., Bernardo, K. D. S., Maia, F. L., & Bezerra, G. U. (2020). O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19. *Curitiba: Universidade Federal do Paraná, Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade*.

Chahad, J. P. Z. O futuro do trabalho pós Covid-19. (2021) *Ciência & Trópico*, v. 45, n. 1.

Coelho Junior, F. A., Vieira, D. M., Barbosa, L. L. P., Lima, F. G., Fogaça, N. (2022). Competências gerenciais e de servidores públicos relacionadas à promoção do equilíbrio trabalho-família. *Encontro Brasileiro de Administração Pública*.

Devotto, R. P. D., & Machado, W. D. L. (2017). Job crafting: Uma revisão da produção científica internacional. *Psico-USF*, 22, 413-423.

Feijó, M. R., Goulart Júnior, E., Nascimento, J., & Nascimento, N. B. D. (2017). Conflito trabalho-família: um estudo sobre a temática no âmbito brasileiro. *Pensando famílias*, 21(1), 105-119.

Fogaça, N., Coelho, F. A., Junior, Paschoal, T., Ferreira, M. C., & Torres, C. C. (2021). Relações entre desempenho, bem-estar no trabalho, justiça e suporte organizacional: Uma perspectiva multinível. *Revista de Administração Mackenzie*, 22(4), 1–27.

Lemos, A. H. D. C., Barbosa, A. D. O., & Monzato, P. P. (2021). Mulheres em home office durante a pandemia da covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família. *Revista de Administração de Empresas*, 60, 388-399.

Leite, K. C. (2020). A (in) esperada pandemia e suas implicações para o mundo do trabalho. *Psicologia & Sociedade*, 32, e 020009.

Mattei, L., & Heinen, V. L. (2020). Impactos da crise da Covid-19 no mercado de trabalho brasileiro. *Brazilian Journal of Political Economy*, 40, 647-668.

Oliveira, G. L., & Ribeiro, A. P. (2021). Relações de trabalho e a saúde do trabalhador durante e após a pandemia de COVID-19. *Cadernos de saúde pública*.

Souza, A. S. R., Amorim, M. M. R., Melo, A. S. D. O., Delgado, A. M., Florêncio, A. C. M. C. D., Oliveira, T. V. D., ... & Katz, L. (2021). Aspectos gerais da pandemia de COVID-19. *Revista Brasileira de Saúde Materno Infantil*, 21, 29-45.

Souza, D. D. O. (2020). As dimensões da precarização do trabalho em face da pandemia de Covid-19. *Trabalho, Educação e Saúde*.

Santos, K. O. B., Fernandes, R. D. C. P., Almeida, M. M. C. D., Miranda, S. S., Mise, Y. F., & Lima, M. A. G. D. (2020). Trabalho, saúde e vulnerabilidade na pandemia de COVID-19. *Cadernos de Saúde Pública*, 36, e00178320.

TENÓRIO, R. J. M. (2021). A saúde mental e ergonômica no trabalho remoto no pós-pandemia. *Revista Espaço Acadêmico*, 20(1), 96-105.

Vilela, N. G. S., & Lourenço, M. L. (2018). Conflito trabalho-família: Um estudo de casos múltiplos com mulheres trabalhadoras. *Pensando famílias*, 22(2), 52-69.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2021). *Trabalho - PNAD COVID19*.