

# Trabalhar de casa na pandemia: Sentimentos e vivências de gestores e não-gestores públicos

Luara Carvalho. Universidade Salgado de Oliveira

Luciana Mourão. Universidade Salgado de Oliveira, Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Victor Hugo Soares Cardoso. Véli RH Consultoria

Gardênia da Silva Abbad. Universidade de Brasília

Hugo Sandall. Evolua Consultoria

Juliana Legentil. Secretaria-Geral da Presidência da República

João Otávio Passos Lima dos Santos. Universidade de Brasília

Eliane Almeida do Carmo. Fundação Oswaldo Cruz

## Resumo

O objetivo do presente estudo foi comparar e discutir as percepções de gestores e não-gestores do serviço público, com e sem experiência com teletrabalho, a respeito dessa modalidade de trabalho adotada compulsoriamente em resposta à pandemia da COVID-19. Participaram 1.749 trabalhadores (26% gestores), sendo 52% sem experiência em teletrabalho. A coleta de dados ocorreu nos primeiros meses da pandemia (abril a junho de 2020), a partir de uma pergunta indutora sobre os sentimentos em relação ao teletrabalho. Foi realizada análise de classificação hierárquica descendente no Iramuteq. Foram encontradas diferenças na percepção do teletrabalho de quem tinha ou não experiência com a modalidade remota, bem como diferenças nas percepções de servidores e gestores, sendo acrescentadas a estes últimos preocupações com suas equipes. A discussão apresenta implicações para o serviço público e indicações de estudos futuros.

**Palavras-chave:** pandemia, covid-19, serviço público, teletrabalho.

## Abstract

*Working from home in the pandemic: Feelings and experiences of managers and non-public managers.* The aim of this study was to compare and discuss perceptions of public service managers and non-managers, with and without experience working remotely, in regards to the compulsory remote work adopted in response to the covid-19 pandemic. A total of 1,749 workers participated (26% managers), 52% of them with remote work experience. Data were collected during the first months of the pandemic (April to June 2020), based on an open question about their feelings about working remotely. We applied descending hierarchical classification on the Iramuteq software. Differences were found in the perceptions about working remotely among those with remote work experience and those with no experience, as well as differences in the perceptions of non-managers and managers who, in addition, were concerned about their teams. The discussion has implications for the public service and points to the need for further studies.

**Keywords:** pandemic, covid-19, public service, remote work.

## Resumen

*Trabajar desde casa en la pandemia: Sentimientos y vivencias de gestores y no gestores públicos.* El objetivo del presente estudio fue el de comparar y discutir las percepciones de gestores y no gestores del servicio público, con y sin experiencia en teletrabajo, sobre el tipo de trabajo adoptado obligatoriamente en respuesta a la pandemia de COVID-19. Participaron 1.749 trabajadores (26% gestores), 52% sin experiencia con el teletrabajo. La colecta de datos ocurrió en los primeros meses de la pandemia (abril a junio del 2020), a partir de una pregunta inductora sobre los sentimientos en relación al teletrabajo. El análisis de clasificación jerárquica descendente se realizó en el programa Iramuteq. Fueron encontradas diferencias en la percepción del teletrabajo de quien tenía o no experiencia con la modalidad remota, así como diferencias en las percepciones de no gestores y gestores, siendo agregadas a estas últimas preocupaciones con sus equipos. La discusión presenta implicaciones para el servicio público e indicaciones de estudios futuros.

**Palabras clave:** pandemia, covid-19, servicio público, teletrabajo.

O teletrabalho pré-pandemia poderia ser realizado a partir de diferentes locais (trabalho móvel) e era em geral de adesão voluntária, estabelecido gradativamente por meio de estratégias de preparação de gestores e liderados, escolha de tecnologias digitais de mediação, regramento das características dos espaços, equipamentos, planejamento e gestão do tempo de trabalho. Havia, inclusive, uma sugestão de impulsionamento da adoção do modelo de teletrabalho em função de alguns estudos indicarem que o trabalho presencial apresentava mais condições de surgimento de quadros psicopatológicos (Fonseca & Pérez-Nebra, 2012).

Por um lado, pesquisas indicavam que pessoas com experiência no teletrabalho ressaltavam benefícios dessa modalidade à vida pessoal e profissional, tais como: diminuição do tempo gasto em deslocamentos para o trabalho; equilíbrio trabalho-família; redução de estresse e interferências dos colegas; aumento da flexibilidade de horários; maior autonomia para realização das tarefas; e maior satisfação com o trabalho (Filardi et al., 2020; Leite, Lemos, & Schneider, 2019). Por outro lado, mesmo num cenário de adoção planejada, a literatura também reúne queixas associadas ao teletrabalho como a não adaptação, dificuldade de comunicação, infraestrutura inadequada, perda de vínculo com a organização e problemas psicológicos (Filardi et al., 2020).

Com a pandemia, pessoas com experiência no teletrabalho relataram maior facilidade para enfrentar a condição imposta, além de exprimir satisfação (Maillot et al., 2022). No entanto, a crise sanitária trouxe relatos de sentimentos negativos de intensificação do trabalho profissional e de tarefas domésticas, falta de recursos de apoio para conciliar trabalho e cuidado de crianças, dificuldade de separar o espaço de trabalho da vida familiar, bem como diminuição do sentimento de pertencimento à organização, solidão e isolamento social pela falta de interação e compartilhamento com os colegas (Maillot et al., 2022; Mendonça et al., 2022). Há muitos relatos de que a crise sanitária trouxe consigo insegurança, medo e tensão em diferentes graus de intensidade (Peixoto, Vasconcelos, & Bentivi, 2020), com efeitos psicossociais (Silva, Coelho-Lima, & Barros, 2020). No entanto, há também relatos de percepções positivas do trabalho remoto neste período. Nesse sentido, teletrabalhar em casa suscitou economia financeira, sentimento de proteção ao contágio, um aumento na produtividade, a possibilidade de dormir por mais horas, inclusive por não gastar tempo no trânsito (Aguiar et al., 2022; Chow et al., 2022).

Assim, fica evidenciado na literatura, que a ambiguidade dos possíveis efeitos do teletrabalho não deriva exclusivamente de o trabalho remoto ter sido compulsório durante a pandemia. Por um lado, a autonomia para escolher o horário de trabalho pode contribuir para a redução do estresse e ampliar a produtividade do trabalhador. Por outro lado, essa condição pode provocar a ampliação do tempo dedicado ao trabalho, causando prejuízos à busca por equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Staniec et al., 2022). Ademais, o uso massivo de tecnologias e o sequenciamento de tarefas, antes ou durante a pandemia, pode levar os trabalhadores ao esgotamento e ao desenvolvimento de defesas psicológicas, como o desengajamento (Maillot et al., 2022).

Diante de um contexto como este, a gestão de pessoas em teletrabalho configura-se como um desafio. Os gestores precisam lançar mão de ampliar os níveis de competências no que tange à percepção da saúde mental dos trabalhadores, bem como as boas práticas de comunicação e interação entre membros da equipe (Losekann & Mourão, 2020). No contexto pandêmico, a liderança precisou responder com agilidade e foi desafiada a garantir o acesso de sua equipe à tecnologia, priorizar a estabilidade emocional dos funcionários, sem perder de vista as metas e a saúde financeira da organização (Dirani et al., 2020). Os gestores tiveram que incentivar também maior autonomia no trabalho, com um esforço de estabelecimento de metas factíveis (Porto, Puente-Palacios, & Neiva, 2020; Sandall & Mourão, 2020). Nesse contexto, o apoio das chefias e o suporte organizacional foram fundamentais para garantir aos trabalhadores uma segurança psicológica para seguir com suas atividades laborais e manter o vínculo estabelecido com a organização (Lee, 2021).

Durante este período, os gestores necessitaram incentivar uma busca de independência de ação e pensamento dos trabalhadores e confiar no senso de responsabilidade e maturidade dos subordinados para atingir os objetivos do grupo. Também foi fundamental primar pela promoção do bem-estar dos funcionários e criar uma visão de futuro, de forma a estabelecer as coalizões necessárias para realizar as mudanças na direção desejada, redefinindo as metas de trabalho com critérios de acompanhamento claros e oferta de *feedback* (Mishima-Santos et al., 2021; Porto et al., 2020).

Diante disso, o objetivo do presente estudo foi comparar e discutir as percepções de gestores e não-gestores do serviço público, com e sem experiência com teletrabalho, a respeito dessa modalidade de trabalho adotada

compulsoriamente em resposta à pandemia da COVID-19. Para atingir tal objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (i) identificar os principais sentimentos e vivências de gestores e não-gestores do serviço público, com experiência com teletrabalho (CET) e sem experiência com teletrabalho (SET) na pandemia; (ii) comparar os principais sentimentos e vivências de gestores e não-gestores no teletrabalho na pandemia a partir do recorte de quem tinha ou não experiência com o trabalho remoto; e (iii) discutir semelhanças e dessemelhanças em relação aos sentimentos e às percepções, à luz das vivências do teletrabalho no período pandêmico.

Propusemos a comparação desses quatro grupos por diferentes motivos. Por um lado, porque as percepções e as vivências dos gestores em relação ao teletrabalho costumam ser distintas daqueles que não ocupam posição de chefia, inclusive pela diferença de papéis desempenhados, cabendo aos gestores não só manejar suas próprias tarefas, mas também orientar, cuidar e acompanhar o trabalho realizado por sua equipe (Dirani et al., 2020; Kniffin et al., 2020; Lee, 2021; Porto et al., 2020; Sandall & Mourão, 2020). Por outro lado, a pandemia foi um evento que trouxe uma transformação de grande magnitude para a vida das pessoas. O teletrabalho, que em muitas organizações era uma exceção, passou a ser uma regra e assumir caráter compulsório (Kossen & Berg, 2022). Nesse sentido, quem vivenciou o teletrabalho pela primeira vez durante a crise sanitária, pode ter enfrentado desafios adicionais, já que era uma adaptação dupla:

ao teletrabalho e às muitas restrições cotidianas que ocorreram durante a pandemia da COVID-19, afetando inclusive a saúde mental dos trabalhadores (Losekann & Mourão, 2020; Mendonça et al., 2022; Raišienė, Rapuano, Varkulevičiūtė, & Stachová, 2020).

## Método

### Participantes

A amostra foi de 1.749 trabalhadores com certa homogeneidade em termos de setor de atuação, uma vez que eles eram vinculados a dois órgãos públicos da esfera federal, sendo um deles um dos órgãos do Ministério Público da União e o outro do Poder Judiciário Federal. Entre os participantes, 74% eram não-gestores, (55%) mulheres, com idade entre de 38 a 47 anos (37%), e 52% sem experiência com o teletrabalho. Dentro do grupo de gestores, a maioria (51%) também era composta por mulheres, com idades entre de 38 a 47 anos (36%), e 55% com experiência com o teletrabalho. Nesses órgãos públicos, a autorização para o teletrabalho foi ampliada em caráter excepcional e provisório em razão da pandemia. Os critérios de inclusão na presente pesquisa foram ser gestor ou não-gestor público e estar em teletrabalho realizado de casa em tempo integral. Considerando que as análises foram realizadas a partir de quatro agrupamentos, apresentamos as características amostrais para cada um dos grupos (Tabela 1).

**Tabela 1.** Descrição da amostra para gestores e não-gestores, com recorte por experiência com o teletrabalho

Características da amostra	Não-gestores com experiência	Não-gestores sem experiência	Gestores com experiência	Gestores sem experiência	Total
Organização					
Órgão do Ministério Público	320	283	203	119	925
Órgão do Poder Judiciário Federal	259	424	51	90	824
Gênero					
Mulheres	330	392	125	107	954
Homens	248	315	129	102	794
Outro	1	0	0	0	1
Faixa etária					
Entre 18 e 27 anos	10	26	1	6	43
Entre 28 e 37 anos	172	191	54	38	455
Entre 38 e 47 anos	241	244	98	71	654
Entre 48 e 57 anos	129	209	83	78	499
Entre 58 e 67 anos	26	37	17	15	95
A partir de 68 anos	1	0	1	1	3

continua...

**Tabela 1.** Continuação

Estado civil					
Solteiro(a)	116	164	30	45	355
Casado(a)/União Estável	410	462	194	148	1.214
Separado(a)/Divorciado(a)	46	71	28	16	161
Viúvo(a)	4	4	2	0	10
Outros	3	6	0	0	9
Composição familiar					
Família com bebê	70	74	19	13	176
Família com criança/adolescente	260	278	130	96	764
Família com outros adultos	488	564	225	169	1.446
Família com idosos	83	110	44	43	280

### **Instrumentos**

O questionário utilizado para a coleta de dados continha um conjunto de questões sociodemográficas para caracterização da amostra e um item de preenchimento livre com pergunta indutora de relatos dos sentimentos em relação ao teletrabalho. Para os gestores, a pergunta foi: “Como você está se sentindo diante do desafio de gerir a sua equipe nesse período de enfrentamento à pandemia da COVID-19?”. Ao conteúdo dessa pergunta, acrescentamos comentários livres que eram feitos quando gestores respondiam à pergunta objetiva “Você pretende permitir que parte da sua equipe continue trabalhando remotamente após o período de enfrentamento a pandemia da COVID-19?”. Essa pergunta foi seguida de uma lacuna para comentários livres que foram diretamente acrescentados às respostas da pergunta indutora apontada anteriormente. Já para os não-gestores, a pergunta foi “Como você está se sentindo diante do desafio de trabalhar remotamente nesse período de pandemia da COVID-19?”

### **Procedimentos Éticos e de Coleta dos Dados**

Os participantes receberam um *e-mail* enviado pelas áreas de Gestão de Pessoas dos respectivos órgãos, convidando-os a participar da pesquisa. A coleta de dados foi realizada de forma *on-line* com auxílio da plataforma *Survey Monkey* e ocorreu nos primeiros meses da pandemia da COVID-19 (entre abril e junho de 2020), no período inicial de trabalho remoto compulsório como medida sanitária para conter a disseminação da doença. A coleta de dados foi guiada pelos procedimentos éticos de pesquisas com seres humanos recomendados pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), e diante das circunstâncias impostas pela emergência sanitária, compreendemos que, além dos cuidados adotados, avaliamos que havia amparo na Resolução do

Conselho Nacional de Saúde (CNS) nº 510/16 pesquisas consultivas, com o anonimato dos respondentes e a confidencialidade das respostas garantidos. A primeira página do instrumento *on-line* continha o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e a informação de que a participação na pesquisa era anônima e voluntária, bem como uma declaração da coordenadora da pesquisa assegurando que os dados seriam divulgados de modo agrupado e solicitava a concordância do participante antes de prosseguir com o preenchimento.

### **Procedimentos de Análise de Dados**

Para a análise de dados, as respostas dos participantes às questões abertas compuseram um *corpus* que foi segmentado em quatro partes a partir do cruzamento de duas variáveis dicotômicas, a saber: gestores com e sem experiência em teletrabalho e não-gestores com e sem experiência em teletrabalho. As análises foram realizadas com apoio da versão 0,7 Alpha 2 do *software Iramuteq (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires)* que proporciona diferentes tipos de análises de dados textuais, dentre as quais análises multivariadas como a classificação hierárquica descendente (CHD) utilizada neste estudo.

Na etapa de preparação dos bancos de dados, foi estabelecida uma parametrização das classes de palavras ativas (adjetivos, substantivos comuns e verbos) e auxiliares (verbos e substantivos e advérbios) e foram eliminadas outras classes de palavras (adjetivos demonstrativos, indefinidos, interrogativos, numéricos e possessivos, artigos, conjunções, onomatopeias, pronomes e preposições). Esse processo seguiu o padrão usado em pesquisas da área de Psicologia, no sentido de priorizar classes com base no objeto da pesquisa e reduziu as formas ao lema, isto é, verbos são reduzidos

ao infinitivo e as demais classes gramaticais à forma singular masculina. Além disso, foram retiradas também palavras que assumiam no texto funções de adjetivos, preposições ou advérbios quando estes não compunham efetivamente a mensagem. Por exemplo, a palavra “via” que é mantida pelo *Iramuteq* por ter a possibilidade de ser um substantivo, na presente pesquisa aparece no discurso como preposição (trabalho via computador; reunião via celular), tendo sido retirada das análises. Outro exemplo é a palavra “bem”, que foi retirada quando adotada apenas para fazer ênfase.

Na etapa seguinte, foi realizada uma análise do significado das palavras para cada entrevistado, visando à identificação de termos ou palavras com sentidos comuns aos grupos de pesquisados. Por exemplo, quando um participante se referia a “tribunal” como sua instituição de trabalho, tal palavra foi substituída por “instituição”. A palavra *trabalho* apareceu com diferentes sentidos como: tarefa, atribuição, carga de atividades, demandas domésticas entre outros. Assim, foram feitas substituições no *corpus*, de acordo com o sentido da fala de cada respondente, de modo que a palavra “trabalho” foi substituída por “trabalho-atribuição”, quando se referia a incumbência, atribuição, coletivo de atividades. Da mesma forma, se o pesquisado utilizasse a palavra “trabalho” no sentido de carga de trabalho, esforço, quantidade ou volume, a substituiríamos por “trabalho-carga”. Também foram retiradas dos bancos de dados todas as menções a nomes de pessoas. Foram realizadas análises sucessivas dos hápax (formas que aparecem apenas uma vez no texto), para identificar erros de digitação ou possibilidades de junção tendo em vista os padrões acima descritos.

Na terceira etapa, foram realizadas análises baseadas na CHD, visando à identificação de conexões entre as palavras nos quatro bancos de dados textuais correspondentes aos gestores com e sem experiência em teletrabalho e não-gestores com e sem experiência em teletrabalho. As palavras destacadas pelo *Iramuteq* atendem a dois critérios sucessivos. O primeiro é o de selecionar palavras com frequência superior à frequência média por palavra. O critério seguinte é o de uma associação significativa ( $p < 0,01$ ) da palavra com o conjunto de palavras, mensurada por meio do teste qui-quadrado. Nesse sentido, a referida estratégia de análise gerou insumos para a identificação das similaridades e das especificidades de cada grupo pesquisado, subsidiando uma análise dos elementos presentes nos discursos de gestores e não gestores acerca do teletrabalho em tempos de pandemia.

## Resultados e discussão

No *corpus*, foram identificadas 39.771 ocorrências, 43,01% de hápax (palavras que aparecem apenas uma vez) das formas e 3,96% de hápax das ocorrências. Foram, então, analisados os quantitativos de hápax, de segmentos textuais, de ocorrências e de número de formas ativas de cada um dos conjuntos de depoimentos dos grupos pesquisados. Foram identificados um total de 688 segmentos de texto para não-gestores com experiência e 797 não-gestores sem experiência. Em relação aos gestores, os quantitativos de quem tinha ou não experiência com o teletrabalho foi ligeiramente menor, 288 e 244, respectivamente.

A leitura flutuante dos depoimentos dos participantes acerca do teletrabalho compulsório no período pandêmico sinalizou diferenças em termos de gestores e não-gestores e também em termos de quem tinha ou não experiência com o teletrabalho. Dessa forma, os dados da presente pesquisa confirmam o que a literatura da área já apontava no sentido de haver grupos com vivências distintas acerca do trabalho remoto (Dirani et al., 2020; Kniffin et al., 2020; Lee, 2021; Mendonça et al., 2022; Porto, Puente-Palacios, & Neiva, 2020; Raišienė et al., 2020; Sandall & Mourão, 2020). Dessa forma, decidimos por proceder com a realização da CHD para cada um dos quatro grupos inicialmente propostos. Tais análises confirmaram as diferenças de sentimentos e vivências do teletrabalho na pandemia, seja para gestores e não gestores, seja para quem tinha ou não experiência com o trabalho remoto, como poderá ser visto nas seções que se seguem.

### **Não-Gestores com e sem Experiência com o Teletrabalho**

A análise de CHD realizada sobre os depoimentos dos dois grupos de servidores sem cargo de gestão que se encontravam em trabalho remoto compulsório mostrou algumas semelhanças. A Figura 1 apresenta palavras que caracterizam cada classe, fruto do desdobramento resultante da CHD nos *corpora* com e sem experiência com o teletrabalho. Palavras que concentram sentimentos propriamente ditos se concentraram em classes específicas nos dois *corpus* ao passo que as vivências se organizaram nas classes adicionais separando a conciliação com a vida doméstica e a adaptação ao trabalho remoto. No grupo com experiência as questões adaptativas ganharam contornos ainda discriminantes entre o que caracteriza o remoto em oposição ao presencial de novas experiências vivenciadas.

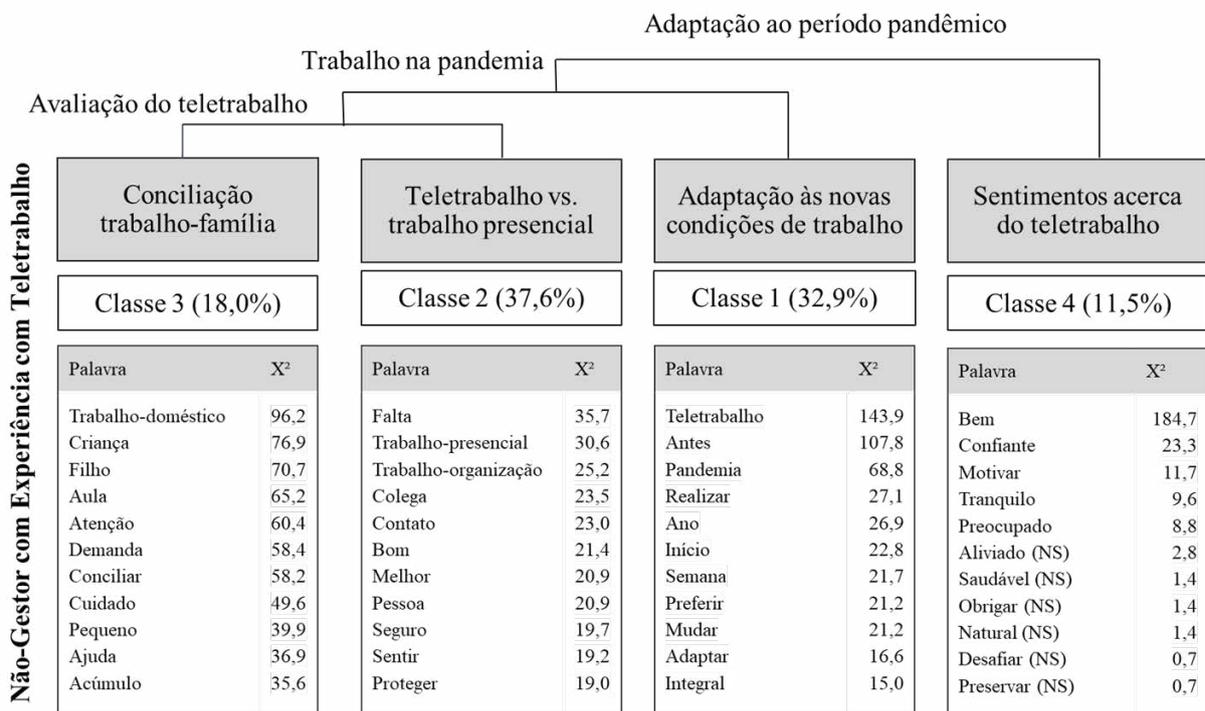
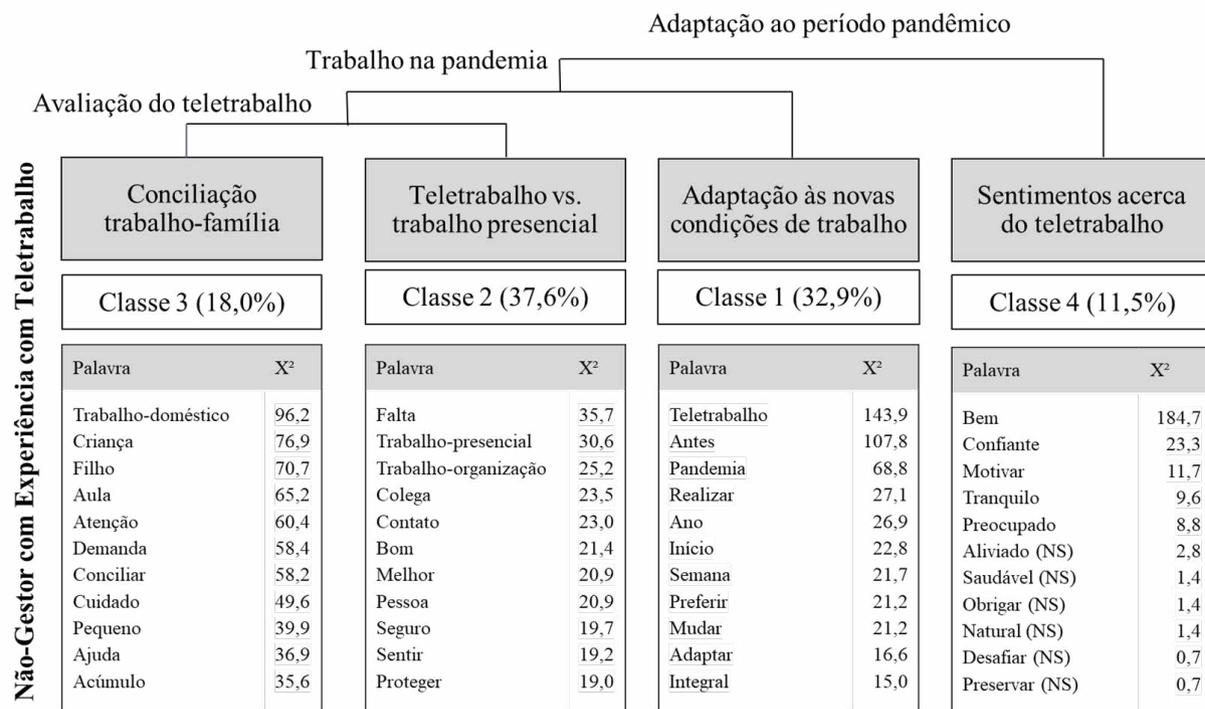


Figura 1. Classificação hierárquica descendente de não-gestores com e sem experiência com teletrabalho.

Ainda que tenham apresentado semelhanças nos eixos e nas classes que emergiram dos depoimentos, houve uma variação em alguns núcleos de sentido dos dois grupos. O painel resultante das análises de CHD de não-gestores apresentou falas que partem de um referencial experienciado para aqueles, ainda que em

parte e, desse modo, mais comparativas com vivências. Paralelamente, aquelas dos não-gestores sem experiência foram mais voltadas à adaptação ao novo contexto, a ponto de fazerem emergir uma classe adicional.

Nesse sentido, no grupo com experiência quatro classes de palavras emergiram a começar pela Classe

“Sentimentos acerca do teletrabalho” (11,5%) que abrigou palavras como “confiante”, “preocupado”, e “aliviado” no Eixo “Adaptação ao período pandêmico”. Em seguida, o segundo Eixo “Trabalho na pandemia” originou a Classe “Adaptação às novas condições de trabalho” (32,9%) cujas palavras englobam “teletrabalho”, “antes”, e “pandemia”. Finalmente, o terceiro Eixo “Avaliação do teletrabalho” entregou a Classe “Teletrabalho vs. trabalho presencial” (37,6%) composta de palavras como “colega”, “contato” e “seguro” que remeteu a ambiguidades típicas do momento crítico e complexo que abrigou sentimentos paradoxais. Em relação à organização em que trabalham, há uma ambiguidade, alguns estão gratos pelo fato de poderem fazer teletrabalho, mas outros se queixam do aumento da carga de trabalho e de a organização não compreender as condições desfavoráveis de trabalho em que eles se encontravam durante a pandemia. Esses resultados confirmam os apontamentos de Porto et al., (2020) e Lee (2021) que destacam a importância de os gestores revisarem as metas no contexto do teletrabalho compulsório, ampliam o suporte organizacional e fortalecerem a segurança psicológica dos membros de suas equipes.

Outra classe evidenciada por esse eixo foi a Classe “Conciliação trabalho-família” (18,0%) caracterizada por “filho”, “aula”, e “atenção”. Além disso, a maior parte dos trabalhadores precisou assumir uma enorme quantidade de tarefas domiciliares e familiares nesse período e viver uma experiência de confinamento no lar (Losekann & Mourão, 2020). Como esses não-gestores já tinham outras experiências com o teletrabalho, sobressaem as novas condições associadas ao momento da pandemia, que traz consigo sentimentos de medo e de insegurança (Peixoto et al., 2020).

Nesse caso, a disrupção provocada pela adoção repentina do trabalho remoto que foi, em certa medida, suavizada pela experiência com o teletrabalho mostrou-se exacerbada entre aqueles sem experiência (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Peixoto et al., 2020). Essas palavras sugerem que, para quem entrou nessa modalidade de trabalho remoto de forma compulsória e sem preparação, há uma preocupação com a tarefa que eles realizam. O teletrabalho antes do período pandêmico estava associado a poder planejar melhor a realização das tarefas, bem como a maior satisfação do trabalho e a redução do estresse (Leite et al., 2019). Nesse sentido, os resultados obtidos na presente pesquisa reforçam os achados de estudos anteriores que apontavam maior estresse no período

pandêmico, seja por expectativas não atendidas, seja por estar trabalhando de casa, que é um ambiente social que gera outras demandas (Ferreira et al., 2020; Karani, Deshpande, Mall, & Jayswal, 2022). Os trechos de depoimentos ilustrativos de não-gestores com experiência encontra-se na Tabela 2.

O grupo de não-gestores sem experiência, por sua vez, revela uma experiência com um grau adicional no desafio como um todo. Isso é evidenciado por sentimentos e vivências mais centradas na pessoa, adaptando-se e enfrentando diferentes aspectos do novo contexto que nas relações profissionais. Nesse corpus, o primeiro Eixo “Adaptação ao período pandêmico” fez emergir também uma classe voltada a “Sentimentos acerca do teletrabalho” (15,2%) como “tranquilo”, “satisfeito”, e “confortável”. Em seguida, o segundo Eixo “Trabalho na pandemia” fracionou os textos restantes em duas classes. A primeira voltada à “Experiência com teletrabalho” (44,4%), que abrigou palavras como “teletrabalho”, “experiência”, e “produtividade”. A segunda classe, semelhante ao grupo anterior, “Demandas domésticas e pessoais” (40,4%) com falas marcadas por vocábulos como “filho”, “cansado”, e “sobrecarregar”, que revelam o fardo associado ao acúmulo de tarefas no ambiente doméstico combinado à demanda de adaptação ao teletrabalho sem arrefecimento das demandas profissionais. O distanciamento social como medida de prevenção à propagação do coronavírus fez com que muitas pessoas realizassem seu trabalho a partir de suas residências, com possibilidade de intensificação do trabalho, dificuldade de dissociação do ambiente familiar e perda de dimensão coletiva do trabalho (Silva et al., 2020).

Além disso, os resultados dos não-gestores que estavam na primeira experiência com o teletrabalho também ressaltam as palavras “experiência” e “adaptar”. Apesar da necessidade de adaptação, alguns apontam experiências positivas com o trabalho remoto, a despeito de ele requerer uma adequação e habituação com novas práticas laborais (Kniffin et al., 2020; Wang, Liu, Qian, & Parker, 2021). Assim, ainda que a pesquisa tenha sido realizada no início do período pandêmico, muitos servidores que nunca tinham experimentado o teletrabalho fizeram uma avaliação positiva da modalidade, apontando os mesmos benefícios citados por trabalhadores com experiência no trabalho remoto antes da pandemia (Leite et al., 2019; Raišienė et al., 2020).

**Tabela 2.** Depoimentos ilustrativos de não-gestores com e sem experiência com teletrabalho

Classes	Depoimentos ilustrativos
<b>Não-gestores com experiência com teletrabalho</b>	
Adaptação às novas condições de trabalho	Estou me adaptando muito bem, agora a equipe pegou o ritmo de trabalho-rotina (casada, 38 a 47 anos, com criança em casa) Estou amando essa experiência acredito que o trabalho-rotina flui muito bem (casada, 28 a 37 anos, com criança em casa)
Teletrabalho vs. Trabalho presencial	Sinto muita solidão, pois no trabalho-presencial a busca por orientação é mais fácil e dinâmica. Em teletrabalho mesmo que eu tenha dúvidas o acesso pelos meios eletrônicos à minha chefia é muito mais lento o que leva a uma completa falta de organização do tempo dedicado ao trabalho-rotina (separada, 48 a 57 anos, mora sozinha) Como já realizava teletrabalho antes da pandemia a adaptação não foi tão difícil, mas sinto falta do convívio social com meus colegas e do contato presencial com a chefia (casada, 38 a 47 anos, sem crianças e idosos em casa)
Conciliação trabalho-família	O fato de já realizar o teletrabalho integral antes da pandemia foi determinante para que eu pudesse manter a produtividade com três crianças em casa e acumulando as funções domésticas (casada, 38 a 47 anos, com crianças em casa) Nossa unidade já realizava o teletrabalho, entretanto nesse período de pandemia em virtude da demanda do trabalho-doméstico e as crianças em casa com aulas online o estresse aumentou, o que refletiu na redução do cumprimento das metas de trabalho-produto quotas de produção (casada, 38 a 47 anos, com crianças em casa)
Sentimentos acerca do teletrabalho	Bem tranquilo e confiante (solteiro, 28 a 37 anos, mora sozinho) Muito bem e aliviada por me preservar, às vezes preocupada com a qualidade da conexão, pois todas as empresas tiveram uma queda na qualidade do serviço prestado (separada, 48 a 57 anos, sem crianças e idosos em casa)
<b>Não-Gestores sem experiência com teletrabalho</b>	
Demandas domésticas e pessoais	Extremamente sobrecarregada acho que as metas poderiam ser reduzidas tendo em vista a peculiaridade do momento em que temos que nos desdobrar para conciliar o trabalho-tarefa com as tarefas de trabalho-doméstico casa e cuidado com as crianças além das tarefas escolares (casada, 28 a 37 anos e com criança em casa) Mais cansada do que em trabalho-presencial, pois não tenho trabalho-contexto-físico cadeira ergonômica e tive que conciliar com as trabalho-doméstico (casada, 28 a 37 anos e sem criança em casa)
Experiência com teletrabalho	Adorando a experiência gostaria de poder dar continuidade ao teletrabalho de um a dois dias na semana orgulhosa da oportunidade de colaborar com a trabalho-organização e com o momento vivido no país (separada, 38 a 47 anos e com crianças em casa) Confiante que é um desafio passageiro que nos possibilitará ver outras formas de interação, por exemplo o teletrabalho como plenamente viável em diversas áreas do trabalho-organização em especial da própria informática (casado, 38 a 47 anos e sem crianças em casa)
Sentimentos acerca do teletrabalho	Me sinto bem, tranquila, apesar de ser uma experiência nova (casado, 58 a 67 anos e sem crianças ou idosos em casa) Muito bem, tranquilo, estou gostando muito do teletrabalho (casado, 38 a 47 anos e com uma criança em casa)

### **Gestores com e sem Experiência com Teletrabalho**

Os achados desta pesquisa confirmam a importância de uma atuação efetiva da liderança e do suporte organizacional para que se possa garantir o bem-estar dos teletrabalhadores e um desempenho satisfatório das equipes no trabalho remoto compulsório em tempos de COVID-19 (Dirani et al., 2020; Lee, 2021; Mishima-Santos et al., 2021; Sandall & Mourão, 2020). A preocupação com a questão das metas e da mensuração de resultados também esteve presente nos discursos dos gestores, sendo que muitos deles avaliaram que o teletrabalho favoreceu a produtividade, confirmando estudos anteriores no serviço público como os de Filardi et al. (2020) e de Nogueira Filho et al. (2020). Em paralelo, o contexto pandêmico demandou preocupação ainda maior com o bem-estar e o acompanhamento dos liderados (Mishima-Santos et al., 2021; Peixoto et al., 2020; Porto et al., 2020).

A respeito da gestão das tarefas que precisam ser realizadas pela equipe, as opiniões dos gestores

divergem, com avaliações positivas (essas predominantes) e negativas em relação ao teletrabalho, independentemente de o gestor já ter tido ou não alguma experiência anterior com a modalidade. No estudo de Abbad et al. (2019) com servidores públicos em teletrabalho antes da pandemia, foi encontrada menor autonomia de decisão, menor variedade de tarefa, identificação com a tarefa e significado atribuído à tarefa. Esses resultados sinalizam para um cuidado que os gestores necessitam ter com os teletrabalhadores (Mourão et al., no prelo). Depoimentos de ambos os grupos de gestores ilustram essa heterogeneidade de opiniões sobre a realização das tarefas laborais por parte dos servidores atuando de casa durante a pandemia.

Ainda que similaridades entre os dois grupos possam ser traçadas, os resultados da presente pesquisa indicam diferenças expressivas entre gestores com e sem experiência em teletrabalho (Figura 3). Para tanto, as análises dos depoimentos deste grupo foram

também divididas em dois *corpora*. O *corpus* de gestores com experiência em teletrabalho segmentou-se por meio da CHD em dois eixos, produzindo três classes,

enquanto os gestores sem experiência tiveram uma diversificação temática maior que gerou cinco classes segmentadas por meio de quatro eixos.

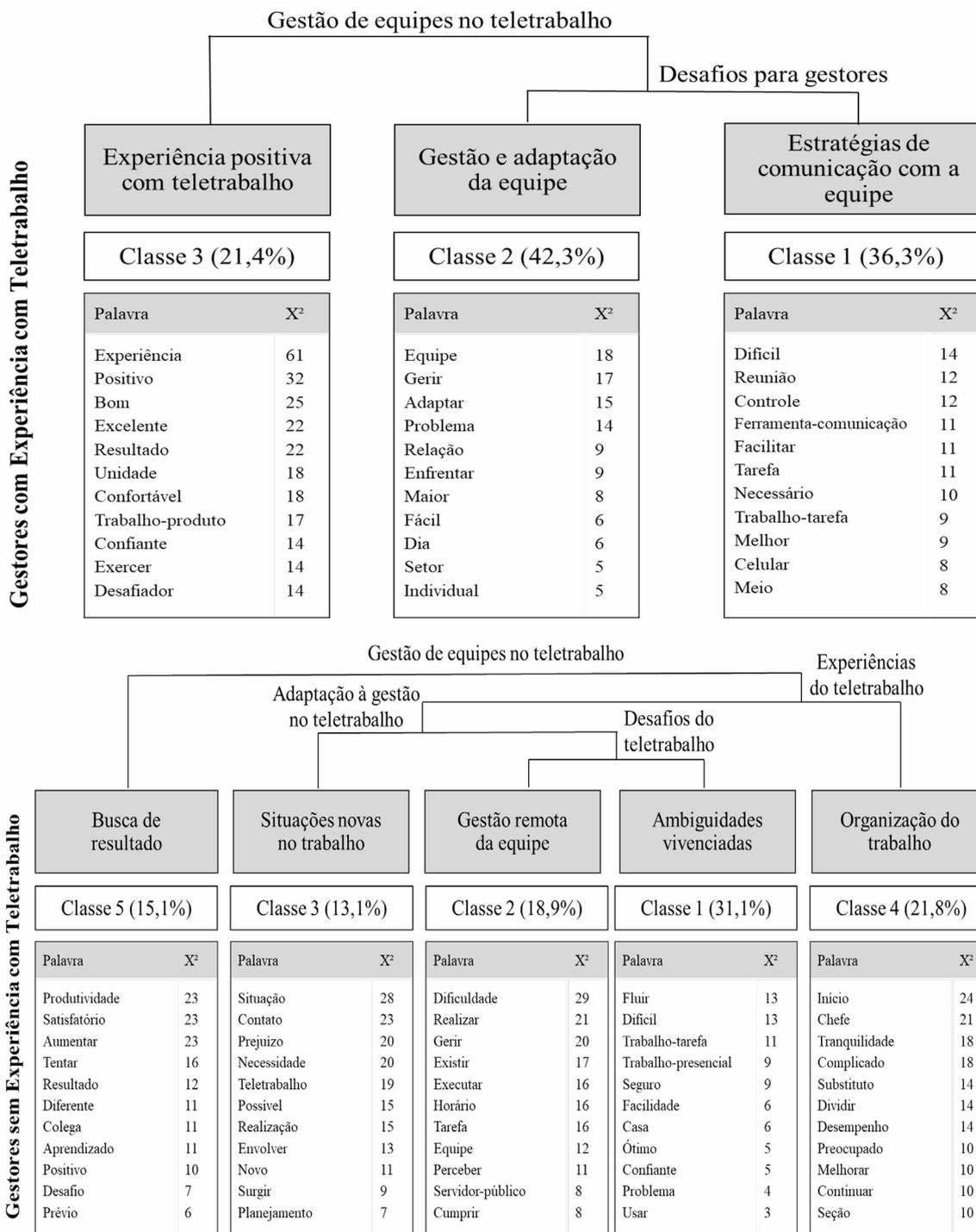


Figura 2. Classificação hierárquica descendente de gestores com e sem experiência em teletrabalho.

Em relação aos gestores com experiência, o primeiro eixo – “Gestão de equipes no teletrabalho” – destacou a Classe “Experiência positiva com teletrabalho” (21,4%), caracterizada por palavras como “excelente”, “confortável”, e “confiante”. O conjunto textual restante se dividiu em um segundo eixo – “Desafios para gestores” – entre a Classe “Gestão e adaptação da equipe” (42,3%) abrangendo os vocábulos “gerenciar”, “adaptar”, e “relação” e a Classe “Estratégias de comunicação com a equipe” (36,3%), que incluiu termos como “facilitar”, “necessário”, e “meio”. Para esses gestores a experiência anterior foi suficiente para lidar com o trabalho remoto durante a pandemia e permanecer com atitudes positivas gerais sobre o trabalho (Pereira et al., 2020). Para outros, esse contexto de restrições e cuidados impostos pelas medidas de prevenção à doença demandou atuação mais criteriosa, com maior especificação dos objetivos e metas e novos desafios de comunicação com a equipe (Porto et al., 2020; Sandall & Mourão, 2020). Os depoimentos da Tabela 3 ilustram essas opiniões dos gestores que tinham experiência em trabalho remoto, destacando a liderança virtual da equipe como elemento central no teletrabalho compulsório (Mourão, Abbad, & Legentil, 2021).

Por sua vez, a CHD do *corpus* de gestores sem experiência em teletrabalho revelou uma estrutura mais complexa, com quatro eixos, e produziu cinco classes. O primeiro eixo – “Gestão de equipes no teletrabalho” – deu origem à Classe “Busca de resultado” (15,1%) com destaque para vocábulos como “produtividade”, “satisfatório”, e “aprendizado”. Tal classe abriga uma pressão adicional sobre os gestores no sentido de manter resultados do trabalho de seus subordinados enquanto a modalidade é assimilada. Falas nesse agrupamento minimizam os efeitos esperados do processo de aprendizado, bem como da adaptação à modalidade em que quedas temporárias de produtividade seriam esperadas.

No segundo eixo – “Experiências do teletrabalho” – derivou a Classe “Organização do trabalho” (21,8%) com palavras como “complicado”, “desempenho”, e “preocupado” e cujos textos revelam o desenvolvimento acelerado do gestor diante de necessidades específicas do teletrabalho adotado de forma emergencial. Um terceiro eixo – “Adaptação à gestão no teletrabalho” – originou a Classe “Situações novas no trabalho” (13,1%): “situação”, “necessidade”, e “realização”, que concentra reações às descobertas desses gestores em relação à atuação das pessoas em um contexto desafiador como a pandemia.

Tais gestores que estão em sua primeira experiência com o trabalho remoto mostram algumas preocupações distintas do grupo de gestores que já atuavam com essa modalidade. Resultados como esses precisam ser discutidos, pois a despeito da expansão do teletrabalho no serviço público (Leite et al., 2019), muitos gestores ainda não tinham vivenciado tal realidade.

O quarto eixo – “Desafios do teletrabalho” – deu origem a duas classes. A Classe “Gestão remota da equipe” (18,9%) enfatiza os vocábulos “dificuldade”, “equipe”, e “cumprir”, enquanto a Classe “Ambiguidades vivenciadas” (31,1%) destaca termos como “fluir”, “difícil”, e “facilidade”. Sobre os servidores públicos, as falas dos gestores sem experiência mostram que eles buscam entender a realidade de seus subordinados. A maior parte deles considera que é possível para a sua equipe realizar trabalho remoto, mas alguns apontam dificuldades desse processo, seja em função da natureza da tarefa, seja pela dificuldade de algumas pessoas com as ferramentas de comunicação, seja ainda em função das condições físicas para o trabalho remoto que os servidores públicos precisam ter em suas residências. Essas preocupações são também discutidas por Mourão et al. (2021) e por Porto et al. (2020) no contexto do teletrabalho compulsório oriundo da pandemia da COVID-19. A Tabela 3 apresenta distintos depoimentos dos gestores sem experiência com teletrabalho acerca da atuação dos servidores públicos sob sua responsabilidade neste período pandêmico.

Em síntese, o estudo também revelou diferenças muito expressivas entre o teletrabalho repentino e compulsório do período pandêmico e o teletrabalho planejado. Nesse sentido, os depoimentos não só confirmam distinções entre o trabalho presencial e o remoto – na linha dos achados de Abbad et al. (2019), mas também dessemelhanças nas percepções de quem já fazia teletrabalho e quem estava experimentando essa nova modalidade pela primeira vez. Acreditamos que ao longo do tempo essas diferenças entre esses públicos devem ter se reduzido, uma vez que há relatos de adaptação ao teletrabalho, mesmo a pesquisa tendo sido realizada no período inicial da pandemia. De fato, a recém-construída familiaridade com a situação da pandemia e o desenvolvimento de algum domínio sobre como atuar no teletrabalho reduziram o impacto da pandemia sobre os trabalhadores, que pouco a pouco vão adquirindo experiência e manejo para a modalidade de trabalho remoto (Aguiar et al., 2022; Chow et al., 2022; Peixoto et al., 2020).

**Tabela 3.** Depoimentos ilustrativos de gestores com e sem experiência com teletrabalho

Classes	Depoimentos ilustrativos
<b>Gestores com experiência com teletrabalho</b>	
Experiência positiva com o teletrabalho	A experiência tem sido excelente e os resultados superados às expectativas as rotinas desta unidade não necessitam da presença física do servidor-público podendo serem executadas totalmente de forma remota (solteiro, 38 a 47 anos, mora sozinho) Está sendo uma experiência incrível com as ferramentas que o trabalho-organização disponibiliza tem sido fundamental em manter o trabalho-atribuição da minha unidade tem sido mais produtivo o teletrabalho (Gestor CET, casado, 38 a 47 anos e sem crianças em casa)
Gestão e adaptação da equipe	Sinto que é um grande desafio gerir uma equipe em teletrabalho mas estamos nos adaptando minha equipe já fazia teletrabalho alguns dias na semana pretendo manter (solteira, 38 a 47 anos e sem crianças em casa) Gerir a equipe via teletrabalho me causa uma certa angústia no trabalho-presencial normalmente eu era acionado apenas durante o horário do expediente e raramente fora dele por telefone agora no teletrabalho sou acionado cedo pela manhã até o início da noite (solteiro, 48 a 57 anos e mora sozinho)
Estratégias de comunicação com a equipe	A gestão da equipe está sendo tranquila faço uma reunião quinzenal por ferramenta-comunicação e me comunico com todos diariamente por diversos meios de contato ferramenta-comunicação em alguns casos o teletrabalho aumentou a produtividade em nenhum caso houve redução (casada, 28 a 37 anos e com crianças em casa) Sentimos falta do contato olho no olho mas estamos buscando meios alternativos para manter a integração a exemplo de um jornalzinho interno e de desafios semanais em um grupo interno de ferramenta-comunicação para que os servidor-público compartilhem sobre suas vidas pessoais em temas como animais de estimação (casado, 28 a 37 anos e sem crianças em casa)
<b>Gestores sem experiência com teletrabalho</b>	
Busca de resultado	Estou me sentindo cansada o preço da manutenção da produtividade tem sido alto como também passamos pela perda de uma colega devido à pandemia o desgaste emocional da equipe foi grande estamos tentando fazer um suporte emocional e entregar os resultados que nosso usuário merece (casada, 38 a 47 anos e com crianças em casa) Sinto-me desafiada diariamente mas não só por gerir a produtividade dos colegas mas também para incentivá-los nesse momento diferente sem estressá-los e sem me estressar também tem sido um valioso aprendizado de adaptação e perspectiva (casada, 38 a 47 anos e com criança em casa)
Organização do trabalho	No início foi complicado mas depois as coisas foram se ajustando e hoje já as tarefas da unidade já todas alinhadas entre os servidor-público estagiários e colaboradores (casado, 38 a 47 anos, sem crianças em casa) Inicialmente bem perdido agora depois de mais de um mês um pouco mais confiante porém devido à falta de mecanismos de medição das tarefas não dá para ter certeza da realização das tarefas dentro dos prazos (casado, 48 a 57 anos e com uma criança em casa)
Situações novas no trabalho	No início foi desafiador por ser uma situação nova mas com o tempo tanto a equipe quanto o gestor se adaptou à nova realidade e aos recursos disponíveis para o teletrabalho a experiência tem mostrado que é possível a realização das tarefas da unidade na modalidade de teletrabalho (casada, 48 a 57 anos, com crianças e idoso em casa) Altamente motivado nunca concordei que o teletrabalho fosse realizado em meu setor agora com o cenário atual vejo que a ida ao trabalho-organização não seja tão determinante na realização da lida diária onde tem havido ganhos na melhoria de entregas das demandas repassadas (casado, 48 a 57 anos, sem crianças e idosos em casa)
Gestão remota da equipe	E ainda as inerentes à gestão da divisão por perceber a dificuldade de envolver a equipe nas tarefas como um todo haver uma dependência para realizar o que é demandado mesmo atribuições simples requerendo frequentemente que o gestor revise o que não é frequente no modo presencial (separada, 48 a 57 anos, com idoso em casa) Tenho dificuldades para gerir questões relacionadas a trabalho-rotina pois na minha equipe não são todos que se dispõem prontamente a contribuir fora do horário de expediente e quando isso acontece sou fortemente cobrado a aceitar a hora extra trabalhada (casado, 38 a 47 anos, com crianças e idosos em casa)
Ambiguidades vivenciadas	Ouçó música quando estou fazendo alguma tarefa mais direta [...] o lado negativo é que acho difícil ter a disciplina de atuar naquelas tarefas não tão urgentes ou cobradas (solteira, 28 a 37 anos, mora sozinha) Angustiada desconcentrada, insegura mas o trabalho-tarefa está fluindo muito bem com todos em teletrabalho (casada, 38 a 47 anos, com crianças em casa)

## Considerações finais

O objetivo do presente estudo foi comparar e discutir as percepções de gestores e não-gestores do serviço público, com e sem experiência com teletrabalho, a respeito da modalidade de trabalho adotada compulsoriamente em casa e em tempo integral em resposta à

pandemia da COVID-19. Como conclusão geral, os depoimentos desses quatro grupos revelaram diferenças nas vivências e sentimentos relativos ao teletrabalho no período pandêmico. Tal achado encontra amparo no papel que as lideranças virtuais exercem sobre as equipes de trabalho (Mourão et al., 2021). Nesse sentido, além de gerir a própria rotina de trabalho, conciliando com as

novas tarefas domésticas e familiares do período pandêmico e manejando as incertezas que caracterizaram este período (Sandall & Mourão, 2020), os gestores tiveram que investir em maior suporte aos seus subordinados. Foi necessário cuidar de aspectos como repactuação de metas, adequação de condições de trabalho dos servidores, manejo de ferramentas de comunicação, bem como estratégias para manutenção do bem-estar dos teletrabalhadores (Dirani et al., 2020; Lee, 2021; Mourão et al., no prelo; Porto et al., 2020; Sandall & Mourão, 2020).

Para além das diferenças encontradas entre gestores e não-gestores públicos com ou sem experiência com o teletrabalho, há outros achados que merecem reflexão. Por um lado, predominam os sentimentos positivos em relação ao teletrabalho, com relatos de experiências benéficas e desejos de permanência nessa modalidade ou em um arranjo híbrido. Por outro lado, ainda que em menor grau, há também relatos de sentimentos de medo, isolamento social, acúmulo de tarefas, intensificação do trabalho, dificuldade de separação das esferas de vida pessoal e profissional.

Com a esperada ampliação do teletrabalho no período pós-pandêmico, é importante que sejam desenvolvidas estratégias para evitar os riscos de agravamento à saúde mental dos trabalhadores. O modelo de trabalho híbrido pode ser uma dessas alternativas, aliada a programas voltados ao bem-estar dos teletrabalhadores. Nesse sentido, entre as implicações oriundas do presente estudo, devem ser destacadas a necessidade de atenção ao grupo que atua em teletrabalho, sejam gestores ou não-gestores. É importante que seja feito um investimento no desenvolvimento de competências dos líderes para que ofereçam o adequado suporte às equipes virtuais e híbridas. Ademais, há também uma demanda por um planejamento completo do desenho do trabalho remoto ou de outros arranjos organizacionais que incluam essa modalidade.

Entre as limitações deste estudo está o fato de os dados terem sido coletados em duas organizações do serviço público federal, o que desaconselha generalizações. Novas pesquisas devem considerar amostras mais amplas de gestores e não-gestores, em termos de abrangência geográfica e de órgãos públicos contemplados, bem como maior diversificação do perfil socio-demográfico e laboral dos participantes. Também são indicadas pesquisas sobre o contexto de teletrabalho pós-pandemia com a realização de entrevistas e grupos focais que ampliem as possibilidades de investigações. Apesar de suas limitações, a presente pesquisa

apresenta contribuições que podem redirecionar as pesquisas sobre o tema, com o entendimento de que as vivências e sentimentos acerca do teletrabalho diferem entre gestores e não-gestores e que o tempo de experiência pode ter um papel decisivo nas percepções dos trabalhadores. Destacamos que os próprios participantes da pesquisa relatam uma rápida adaptação ao teletrabalho, nesse sentido, seria interessante que estudos longitudinais contemplassem o efeito do tempo sobre a avaliação que as pessoas fazem acerca da experiência do trabalho remoto ou híbrido. Entre as implicações práticas espera-se a ampliação do suporte social e organizacional aos gestores e não-gestores, bem como estratégias de desenvolvimento de competências que permitam melhorias no teletrabalho no serviço público.

## Referências

- Abbad, G., Legentil, J., Damascena, M., Miranda, L., Feital, C., & Rabelo Neiva, E. (2019). Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 19*(4), 772-780. doi: 10.17652/rpot/2019.4.17501
- Aguiar, S., Oliveira, F., Hryniewicz, L., & Sant'Anna, A. (2022). O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar. *Cadernos EBAPE.BR, 20*(6), 836-850. doi: 10.1590/1679-395120210244
- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice, 92*, 1-11. doi: 10.1016/j.tr.a.2016.06.021
- Anderson, D., & Kelliher, C. (2020). Enforced remote working and the work-life interface during lockdown. *Gender in Management: An International Journal, 35*(7/8), 677-683. doi: 10.1108/GM-07-2020-0224
- Antunes, E., & Fischer, F. (2020). A justiça não pode parar?! Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do Judiciário Federal. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, 45*, e38. doi: 10.1590/2317-6369000025920
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the COVID-19 crisis. *Sustainability, 12*(9), 3662. doi: 10.3390/su12093662
- Boell, S., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). Telework paradigms and practices: The importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment, 31*(2), 114-131. doi: 10.1111/ntwe.12063
- Camargo, B., & Justo, A. (2013). Iramuteq: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia, 21*(2), 513-518. doi: 10.9788/TP2013.2-16
- Chow, J. S. F., Palamidis, D., Marshall, S., Loomes, W., Snook, S., & Leon, R. (2022). Teleworking from home experiences during the COVID-19 pandemic among public health workers (TelEx COVID-19 study). *BMC Public Health, 22*(1), 1-10. doi: 10.1186/s12889-022-13031-0

- Dirani, K., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R., Gunasekara, N., ... Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: A response to COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394. doi: 10.1080/13678868.2020.1780078
- Ferreira, K., Melo, C., Delabrida, Z., Costa, I., Moura, R., Oliveira, M., & Bessa, R. (2020). Social distancing and environmental stressors in homes during times of COVID-19: an Environmental Psychology perspective. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 25(2), 210-221. doi: 10.22491/1678-4669.20200021
- Filardi, F., Castro, R., & Zanini, M. (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. doi: 10.1590/1679-395174605
- Fonseca, R., & Pérez-Nebra, A. (2012). A epidemiologia do teletrabalhador: impactos do teletrabalho na saúde mental. *Cadernos Psicologia Social do Trabalho*, 15(2), 303-318. doi: 10.11606/issn.1981-0490.v15i2p303-318
- Golden, T., & Gajendran, R. (2019). Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: Examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 55-69. doi: 10.1007/s10869-018-9530-4
- Karani, A., Deshpande, R., Mall, S., & Jayswal, M. (2022). Testing the link between psychological contract, innovative behavior and multidimensional well-being during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42(5/6), 509-525. doi: 10.1108/IJSSP-02-2021-0032
- Kniffin, K., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S., Bakker, A., ... Vugt, M. V. (2020). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *The American Psychologist*, 76(1), 63-77. doi: 10.1037/amp0000716
- Kossen, C., & van der Berg, A. M. (2022). When the exception becomes the norm: A quantitative analysis of the dark side of work from home. *German Journal of Human Resource Management*, 36(3), 213-237. doi: 10.1177/23970022221083695
- Lee, H. (2021). Changes in workplace practices during the COVID-19 pandemic: The roles of emotion, psychological safety and organisation support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(1), 97-128. doi: 10.1108/JOEPP-06-2020-0104
- Leite, A., Lemos, D., & Schneider, W. (2019). Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 17(3), 186-209. doi: 10.19094/contextus.v17i3.42743
- Losekann, R., & Mourão, H. (2020). Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: quando o home vira office. *Caderno de Administração*, 28, 71-75. doi: 10.4025/cadadm.v28i
- Mendonça, I., Coelho, F., Ferrajão, P., & Abreu, A. (2022). Telework and mental health during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5), 2602. doi: 10.3390/ijerph19052602
- Mishima-Santos, V., Sticca, M., & Pérez-Nebra, A. (2021). Wellbeing and work design in Brazilian teleworkers. *Frontiers Psychology*, 12, 733640. doi: 10.3389/fpsyg.2021.733640
- Mourão, L., Abbad, G., & Legentil, J. (2021). E-Leadership: Lessons Learned from Teleworking in the COVID-19 Pandemic. In M. Mohiuddin, B. Khalid, M. S. A. Azad, & S. Ed-dafali (Eds.), *Leadership in a Changing World - A Multidimensional Perspective*. IntechOpen. Doi: 10.5772/intechopen.100634
- Mourão, L., Costa, R., Abbad, G., Legentil, J., Martins, L., & Sandall, H. (no prelo). Escala breve de suporte gerencial ao teletrabalhador. *Revista Psico-USF*, 28(1).
- Nogueira Filho, J., Oliveira, M., Sâmy, F., & Nunes, A. (2020). O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. *Revista do Serviço Público*, 71(2), 274-296. doi: 10.21874/rsp.v71i2.3173
- Peixoto, A., Vasconcelos, E., & Bentivi, D. (2020). COVID-19 e os desafios postos à atuação profissional em psicologia organizacional e do trabalho: uma análise de experiências de psicólogos gestores. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 40, e244195. doi: 10.1590/1982-3703003244195
- Pereira, M., Marçulo, A., Chinelato, R., & Ferreira, M. (2020). Anxiety and coping strategies during the Covid-19 pandemic: The mediating role of positive attitudes at work. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 25(2), 167-176. doi: 10.22491/1678-4669.20200017
- Porto, J., Puente-Palacios, K., & Neiva, E. (2020). Ajustes e mudanças organizacionais em tempos de pandemia da COVID-19. In F. Queiroga (Org.), *Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19* (pp. 59-65). Porto Alegre: Artmed. Recuperado de <https://bit.ly/3d2v4yT>
- Raišienė, A., Rapuano, V., Varkulevičiūtė, K., & Stachová, K. (2020). Working from home - who is happy? A survey of lithuania's employees during the COVID-19 quarantine period. *Sustainability*, 12(13), 5332. doi: 10.3390/su12135332
- Sandall, H., & Mourão, L. (2020). Desempenho no trabalho: desafios para trabalhadores e gestores em teletrabalho compulsório. In F. Queiroga (Org.), *Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19* (pp. 21-30). Porto Alegre: Artmed. Recuperado de <https://bit.ly/3d2v4yT>
- Silva, A., Coelho-Lima, F., & Barros, S. (2020). The Covid-19 pandemic in the world of work: Psychosocial effects for the working class. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 25(2), 177-187. doi: 10.22491/1678-4669.20200018
- Staniec, I., Kaczorowska-Spychalska, D., Kalinska-Kula, M., & Szczygiel, N. (2022). The study of emotional effects of digitalised work: The case of higher education in the sustainable development. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 576. doi: 10.3390/ijerph19010576
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59. doi: 10.1111/apps.12290

*Luara Carvalho*, Doutora em Psicologia e Pós-doutora pela Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO), Coordenadora do curso de graduação em Psicologia e de Pós-Graduação em Terapia Cognitivo Comportamental da Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO). Endereço para correspondência: Programa de Pós-Graduação em Psicologia na Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO), Campus Niterói, Rua Marechal Deodoro, 217, Niterói, Rio de Janeiro/RJ, CEP 24.030-060. Email: luaracarvalhomotta@gmail.com ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3852-3133>

*Luciana Mourão*, Doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB), Pós-doutora no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), é Professora titular da Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO) e Professora Visitante da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Email: mourao.luciana@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8230-3763>

*Victor Hugo Soares Cardoso*, Graduado em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB), é consultor na empresa Véli. Email: hugocardoso3x3@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5103-4716>

*Gardênia da Silva Abbad*, Doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB), é professora Titular da Universidade de Brasília (UnB). Email: gardenia.abbad@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0807-3549>

*Hugo Sandall*, Doutor em Psicologia pela Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO), é diretor na empresa Evolua Consultoria. Email: hugo@evolua.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6500-2678>

*Juliana Legentil*, Mestre em Administração pela Universidade de Brasília (UnB), é coordenadora de Pesquisas em Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional na Secretaria-Geral da Presidência da República (SG/PR). Email: julianalegentil@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9512-983X>

*João Otávio Passos Lima dos Santos*, Graduando em Psicologia na Universidade de Brasília (UnB). Email: joaoopds@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6721-0323>

*Eliane Almeida do Carmo*, Doutora em Administração pela Universidade de Brasília (UnB), é Analista de Gestão em Saúde da Fundação Oswaldo Cruz / Fiocruz Brasília. Email: eliane.adm@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8926-5571>

Recebido em 24.jun.21  
Revisado em 11.jun.22  
Aceito em 25.jul.22