

**ENTRE A AUTONOMIA E A TELEPRESSÃO: O BEM-ESTAR NO
TELETRABALHO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS**

MARCELA BERTIN

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

TATIANE PASCHOAL

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

TATIANE ALVES DE MELO

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIENCIA E TECNOLOGIA DE BRASÍLIA (IFB)

FRANCISCO ANTONIO COELHO JUNIOR

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

ENTRE A AUTONOMIA E A TELEPRESSÃO: O BEM-ESTAR NO TELETRABALHO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS

O arranjo do teletrabalho tem provocado transformações significativas nas condições psicossociais de trabalho, alterando a forma como os indivíduos vivenciam suas atividades laborais. Entre as principais variáveis que moldam essas experiências, destacam-se a autonomia, entendida como a capacidade de tomar decisões sobre o próprio trabalho (De Spiegelaere et al., 2016), e a telepressão, definida como a urgência percebida de responder prontamente às comunicações digitais (Barber & Santuzzi, 2015). A literatura tem apontado a autonomia como um recurso crítico para a promoção do bem-estar no trabalho (Allen et al., 2015; Vilarinho et al., 2021), enquanto a telepressão se apresenta como um risco emergente à saúde mental dos trabalhadores, especialmente em contextos marcados pela intensa utilização das tecnologias de informação e comunicação - TICs (Mazmanian et al., 2013; Thulin & Vilhelmson, 2021).

Apesar desses avanços teóricos, os efeitos simultâneos da autonomia e da telepressão sobre o bem-estar permanecem pouco explorados em ambientes organizacionais complexos e hierarquizados, como o setor público. A investigação dessas variáveis adquire especial relevância no contexto da administração pública brasileira, onde o teletrabalho tem sido institucionalizado por meio de iniciativas recentes, como o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), regulamentado pelo Decreto nº 11.072/2022 e pela Instrução Normativa nº 24/2023. Embora experiências pontuais de trabalho remoto já estivessem presentes desde a década de 1980 (Filardi et al., 2020; Vilarinho et al., 2021), a consolidação do PGD impôs novos desafios às práticas de gestão, à cultura organizacional e à mensuração do desempenho (Legentil et al., 2022; Pereira & Cunha, 2020).

Esses desafios se mostram ainda mais complexos em instituições federais de ensino, como as universidades públicas, particularmente entre os servidores técnico-administrativos em educação (TAEs), cuja trajetória profissional é frequentemente marcada por restrições decisórias, subutilização de competências e escassas oportunidades de desenvolvimento (Ribeiro, 2012; Souza et al., 2023). Nesses contextos, compreender as condições que favorecem ou comprometem o bem-estar dos trabalhadores torna-se essencial para avaliar a efetividade e a sustentabilidade do teletrabalho como um arranjo organizacional de longo prazo. Conforme afirmam Athanasiadou e Theriou (2021), compreender melhor esses aspectos poderá trazer avanços nos insights sobre impactos do teletrabalho nas organizações públicas e na consolidação de boas práticas de gestão.

Diante do cenário apresentado e com base nas experiências de servidores técnico-administrativos em educação, o presente estudo teve como objetivos: 1) testar a influência da autonomia no trabalho no bem-estar no trabalho; 2) testar a influência da telepressão sobre o bem-estar no trabalho; 3) analisar as principais percepções no que diz respeito às relações entre autonomia e bem-estar no trabalho e telepressão e bem-estar no trabalho.

Este estudo contribui para o aprimoramento teórico de modelos explicativos sobre o bem-estar no teletrabalho e amplia a diversidade metodológica nas investigações sobre o tema. Em primeiro lugar, o estudo considera as bases afetivas e cognitivas (realização pessoal) do bem-estar no trabalho, considerando as diferentes dimensões deste complexo fenômeno (Charalampous, et al., 2019; Demo & Paschoal, 2016; Warr, 2017). São abordadas lacunas teórico-metodológicas nesse campo de estudo, ao explorar empiricamente as relações entre o bem-estar no trabalho e variáveis amplamente discutidas, como a autonomia, e outras ainda em ascensão, como a telepressão (Charalampous et al., 2019). Destaca-se a originalidade do estudo ao situar essas relações no contexto do setor público federal, tradicionalmente pouco explorado sob essa perspectiva. O estudo também adota uma abordagem mista (quali-quantitativa). A análise qualitativa das percepções dos servidores enriquece os achados quantitativos sobre as relações

entre as variáveis estudadas ao oferecer uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas por meio das quais a autonomia e a telepressão influenciam o bem-estar, contribuindo para uma visão mais contextualizada e realista dos desafios enfrentados na implementação e gestão do teletrabalho em instituições públicas. No âmbito aplicado, a presente pesquisa responde a mudanças recentes no setor público brasileiro, como a instituição do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), regulamentado pelo Decreto nº 11.072/2022 e pela Instrução Normativa nº 24/2023. Tais normativos consolidam o teletrabalho como uma modalidade legítima de prestação de serviço público, baseada na lógica da entrega de resultados. Neste contexto, compreender as condições que favorecem ou comprometem o bem-estar dos servidores é essencial para o aprimoramento das políticas e práticas de gestão de pessoas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A definição norteadora de bem-estar no trabalho no presente estudo é de Paschoal e Tamayo (2008) e Demo e Paschoal (2016), que propuseram que o bem-estar no trabalho consiste na prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida. Considera-se, assim, uma dimensão hedônica, ligada às emoções e humores e uma dimensão cognitiva e eudaimônica, ligada à percepção de realização pessoal no trabalho.

Quanto ao teletrabalho, é adotada a definição de Allen et al. (2015), segundo a qual, o teletrabalho é uma prática de trabalho que envolve membros de uma organização, substituindo parte de suas horas de trabalho típicas para trabalhar fora de um local de trabalho central, usando tecnologia para interagir com outras pessoas, conforme necessário para realizar tarefas de trabalho. Embora os teletrabalhadores de instituições públicas relatem benefícios do teletrabalho, como melhor qualidade de vida, flexibilidade e motivação, também podem surgir desafios como problemas de infraestrutura tecnológica, falta de treinamento, perda de vínculo com a instituição, isolamento profissional e falta de comunicação imediata (Filardi et al., 2020; Vilarinho et al., 2021). Assim, para maximizar os benefícios e minimizar as desvantagens do teletrabalho, é fundamental desenvolver subsistemas organizacionais, pessoais e tecnológicos que se complementem harmoniosamente (Beckel & Fisher, 2022; Guerra et al., 2020).

Quanto à relação entre o teletrabalho e o bem-estar no trabalho, tem se destacado o impacto positivo para os teletrabalhadores. Apesar disso, diversos fatores contextuais, características do trabalho e atributos tecnológicos podem levar a experiências e resultados diversos e até mesmo divergentes (Kazekami, 2020). A autonomia é uma variável que se revela central para entender essa variedade de experiências de bem-estar no teletrabalho. Segundo Berlanda et al. (2018), a autonomia permite que os trabalhadores ajustem suas ações de acordo com suas próprias necessidades e capacidades percebidas, promovendo assim uma melhor regulação das atividades laborais. A autonomia de adequar os melhores horários, além da flexibilidade do local, é um importante ponto de partida para o bem-estar (Hill et al., 1998; Grant et al., 2013; Konradt et al., 2000; Montreuil & Lippel, 2003). A capacidade de participar das decisões sobre o que fazer, quando fazer e como realizar as tarefas são dimensões cruciais da autonomia no ambiente de trabalho (Törnquist Agosti et al., 2017). Revisão conduzida por Allen et al. (2015) evidencia que os teletrabalhadores que desfrutam de maior autonomia tendem a relatar maior satisfação no trabalho em comparação com aqueles com menos autonomia. Pesquisas como a de Coelho et al. (2020) destacam que a autonomia de horário e a autonomia percebida para realizar as atividades são condições importantes para uma melhor qualidade de vida no contexto do teletrabalho.

Em termos conceituais e operacionais, o presente estudo se baseou no modelo de Breaugh (1985), que propôs três dimensões de autonomia no trabalho: a autonomia do método de trabalho, a autonomia de cronograma de trabalho e a autonomia quanto ao critério utilizado para avaliar própria performance. Assim, autonomia é conceituada como “o grau de controle ou

discrição que um trabalhador é capaz de exercer com relação aos métodos de trabalho, cronograma de trabalho e critérios de trabalho” (Breugh, 1985, p. 555).

A autonomia tem sido considerada na literatura organizacional como um importante recurso de trabalho. Os recursos de trabalho são aqueles aspectos que facilitam o alcance de objetivos e metas, reduzem o esforço do trabalhador e promovem o crescimento e a realização pessoal, ajudando-o a lidar com as demandas de trabalho e sustentando seus resultados (Bakker & Demerouti, 2017). Assim, foi postulada a seguinte hipótese sobre a influência da autonomia no bem-estar no trabalho:

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

Em suma, a literatura tem apoiado consistentemente a relação positiva entre autonomia e bem-estar no trabalho. Algumas ressalvas, porém, podem e devem ser feitas. Warr (2017) alerta para o efeito de a autonomia ser uma faca de dois gumes, pois em excesso, poderia levar a uma maior sobrecarga e pressão no trabalho. É importante considerar que, no contexto do teletrabalho, esse tema é ainda mais sensível, pois a autonomia também envolve a comunicação por meio das TICs. Agora, com a dimensão do trabalho permeando constantemente a rotina individual e sem estar restrito a locais específicos, como escritórios, espera-se que o processo de dissociação e autonomia se acelere (Thulin & Vilhelmson, 2021). Embora os dispositivos móveis proporcionem maior flexibilidade quanto ao local e tempo de trabalho, a conectividade excessiva também pode deixar os teletrabalhadores constantemente conectados, incapazes de se desvincular das demandas laborais (ten Brummelhuis et al., 2021; Mazmanian et al., 2013). Assim, o controle sobre a comunicação passa a ser uma variável importante para compreender o bem-estar no trabalho. Em termos estatísticos, o presente estudo espera encontrar uma relação positiva entre autonomia no trabalho e bem-estar de teletrabalhador, mas os dados qualitativos permitirão desvendar as particularidades e os detalhes das dinâmicas que permeiam a relação entre essas variáveis.

A necessidade de responder rapidamente às mensagens e solicitações dos colegas certamente pode afetar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, gerando estresse e exaustão (Charalampous, 2019; ten Brummelhuis et al., 2021). Para os teletrabalhadores, o uso das TICs pode interferir nos limites entre trabalho e casa, contribuindo com o desequilíbrio entre vida profissional e pessoal (Allen et al., 2015). Convém ressaltar que não se trata apenas das TICs em si, mas os comportamentos relacionados ao uso delas, como as normas de disponibilidade e expectativas de respostas rápidas. Santuzzi e Barber (2018) afirmam que a mera presença de demandas de TIC não tem uma forte associação com o estresse do trabalhador e prejuízos ao bem-estar do funcionário. Portanto, as demandas de conexão através das TICs, e não o uso das TICs, moderaram os efeitos da telepressão no local de trabalho na exaustão física, cognitiva e emocional do trabalhador.

O termo telepressão advém do conceito já introduzido por Barber e Santuzzi (2015), definido como a pressão percebida pelos funcionários para responder rapidamente às mensagens relacionadas ao trabalho entregues por meio de TICs (Barber & Santuzzi, 2015; Hong & Jex, 2022). Barber e Santuzzi (2015) explicam que a telepressão no local de trabalho pode acontecer quando os funcionários veem o modo de uso das TICs como semelhantes às formas síncronas, exigindo, portanto, resposta imediata. É observada uma necessidade do trabalhador em manter relacionamentos sociais e impressões no trabalho através da disponibilidade de responder mensagens com celeridade o que não coopera com a execução de fato das tarefas de trabalho.

Ao lidar com tarefas fora do horário estipulado para o trabalho, os teletrabalhadores não apresentam necessariamente um sentimento de esgotamento, mas as expectativas sociais envolvidas no trabalho podem influenciar essas experiências (Hendrikx et al., 2023). As normas de disponibilidade podem minar a sensação de estar no controle na forma de telepressão

aumentada ou autonomia reduzida no trabalho. Assim, existe uma relação entre as normas de disponibilidade e a vivência da telepressão, o que pode levar a uma queda no bem-estar (Barber & Santuzzi, 2015; Hendrikx et al., 2023). Quando os trabalhadores percebem uma alta telepressão, podem ter dificuldade em desfrutar da liberdade que a autonomia oferece. Isso pode resultar em níveis reduzidos de bem-estar no trabalho. Portanto, a telepressão poderá impactar negativamente no bem-estar no trabalho. Considerando o histórico normativo nas Universidades Federais em acompanhar a presença de seus servidores como controle do trabalho, a distância poderá impactar na percepção quanto ao uso das TICs, podendo observar tensão para se estar on-line a todo tempo. Assim, postula-se a hipótese:

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

MÉTODO

Esta é uma pesquisa de campo, caracterizada como survey, de natureza descritiva e explicativa, com uma abordagem quali-quantitativa e recorte transversal.

Participantes

A amostra foi não-probabilística e acidental de TAEs de Universidades Federais que estão em teletrabalho em modelo híbrido ou integral. O critério de seleção das universidades foi a adoção do arranjo do teletrabalho com base no PGD. Utilizou-se o software GPower - versão 3.1 (Faul et al., 2009) para calcular o tamanho mínimo da amostra, considerando o critério de significância (α) igual a 0,05, efeito médio do tamanho da população (ES) igual a 0,25 e 95% de poder estatístico, o que resultou em uma amostra recomendável de 138 participantes. O total de participantes foi de 216 servidores de Universidades localizadas nos estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Ceará, Pernambuco e Rio Grande do Norte.

Instrumento

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

Para mensurar a autonomia no trabalho, utilizou-se a Escala de Autonomia no Trabalho de Breugh (1985), traduzida e validada para a língua portuguesa por Roque (2019). A escala é composta por nove itens distribuídos em três fatores: autonomia nos métodos de trabalho, autonomia do cronograma de trabalho e autonomia nos critérios de trabalho. Os itens devem ser respondidos de acordo com uma escala de cinco pontos, variando de 1 - "discordo totalmente" a 5 - "concordo totalmente". Os alfas de Cronbach encontrados para os fatores de autonomia de métodos, cronograma e critérios, foram de 0.86, 0.77 e 0.84, respectivamente.

A Escala de Telepressão no Trabalho criada por Barber e Santuzzi (2015) e traduzida e validada no Brasil por Alves (2022) é unifatorial e composta por seis itens que devem ser respondidos utilizando uma escala de cinco pontos, que varia de 1 – “discordo fortemente” a 5 – “concordo fortemente”. O alfa de Cronbach calculado na presente pesquisa foi de 0.90.

O questionário incluiu duas perguntas abertas que foram ao encontro do terceiro objetivo. Foram elas: 1) Teve alguma situação em que a quantidade ou o tipo de autonomia para

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

Procedimento

Para aplicação do questionário, primeiramente consultou-se as páginas eletrônicas das Universidades Federais quanto à implementação do PGD. Assim, captaram-se os e-mails das páginas referentes ao PGD e e-mails das Pró-reitorias de Gestão de Pessoas. Foram contactados todos os 61 e-mails captados. Destes, 16 retornaram sendo sete iniciadas no PGD e o restante não permitindo a aplicação por não estarem em teletrabalho ou no PGD. Das sete universidades respondentes, quatro disponibilizaram os e-mails de todos os servidores em teletrabalho, enquanto três permitiram divulgar e compartilhar internamente o questionário da pesquisa.

Todos os cuidados éticos foram tomados. Os e-mails dos participantes foram utilizados apenas para envio do questionário. Os participantes tiveram total direito de não participar ou solicitar exclusão do questionário posteriormente caso se arrependesse da participação. A Resolução nº 510/16, do Conselho Nacional de Saúde (CNS) prevê em seu artigo 1º que as pesquisas consultivas, que garantem o anonimato dos respondentes e a confidencialidade das respostas, não precisam se submeter à análise ética por parte dos Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) e da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

Análise de Dados

Para o teste da influência das variáveis independentes autonomia no trabalho e telepressão sobre a variável dependente bem-estar no trabalho, foram conduzidas uma regressão múltipla linear padrão para cada fator da variável dependente (afeto positivo, afeto negativo e realização). Foram verificados os pressupostos necessários para condução das regressões. Conforme Tabachnick e Fidell (2019), foram detectadas e excluídas 24 respostas devido à presença de outliers, identificados por meio da distância de Mahalanobis, restando 192 respondentes na amostra final. Os pressupostos de normalidade, linearidade, homocedasticidade dos resíduos e multicolinearidade também foram atendidos (Field, 2020).

A análise das questões abertas foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo categorial temática a posteriori (Bardin, 2016). Recomenda-se a realização da pré-análise dos dados, que envolve a organização adequada e a formulação de categorias representativas da amostra. Na elaboração dessas categorias, seguiu-se a abordagem conceitual de Bardin (2016), que detalha as etapas de pré-análise e exploração dos trechos, possibilitando inferências e interpretações abrangentes. A validade das categorias resultantes da análise categorial é reforçada por critérios como exaustividade, representatividade, homogeneidade, pertinência e exclusividade temática (Bardin, 2016). As categorias e subcategorias identificadas na análise de conteúdo foram revisadas por dois juízes, buscando estabelecer rigor e concordância quanto à classificação e interpretação dos achados. Neste estudo, cada respondente foi designado por um código (R01 a R219), preservando o sigilo de suas identidades.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Quanto ao perfil dos participantes, 62,5% eram do gênero feminino, e 37,5% do gênero masculino. A maioria possui entre 25 e 44 anos. O tempo de trabalho no órgão foi de até 15 anos para 92% dos respondentes. Verificou-se que a maioria dos respondentes pertencem a uma equipe híbrida (87%), ou seja, com colegas em teletrabalho e colegas em trabalho presencial. Apenas 11% dos respondentes afirmam pertencer a uma equipe totalmente remota e 2% afirmam estar em uma equipe com colegas totalmente no presencial. Cerca de 51% afirmaram que o chefe imediato também está em teletrabalho. Um total de 92% dos respondentes trabalha 40 horas semanais. Em relação às horas em teletrabalho, 38% indicaram de 17 a 24 horas por semana, 30% indicaram mais de 30 horas em teletrabalho por semana e 20% de 9 a 16 horas.

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

Primeiramente, foi conduzida uma regressão múltipla padrão das dimensões da autonomia e da telepressão sobre o afeto negativo. A Tabela 1 apresenta os coeficientes de regressão não padronizados (B) e os coeficientes de regressão padronizados (β), o R² e o R² ajustado. O R para a regressão foi significativamente diferente de zero, $F(4,187) = 13,869$, $p < 0,001$.

Tabela 1. Regressão padrão das variáveis autonomia e telepressão sobre afeto negativo

Variáveis Predictoras	B	β
Método	-0,155	-0,155
Cronograma	-0,165*	-0,165
Critério	-0,124	-0,136
Telepressão	0,194***	0,218

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

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

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

Posteriormente, foi conduzida uma regressão múltipla padrão das dimensões da autonomia e da telepressão sobre o afeto positivo. A Tabela 2 apresenta os coeficientes de regressão não padronizados (B) e os coeficientes de regressão padronizados (β), o R² e o R² ajustado. O R para a regressão foi significativamente diferente de zero, $F(4,187) = 25,317$, $p < 0,001$.

Tabela 2. Regressão padrão das variáveis autonomia e telepressão sobre afeto positivo

Variáveis Predictoras	B	β
Método	0,185	0,180
Cronograma	0,184*	0,180
Critério	0,263**	0,281
Telepressão	-0,106*	-0,116

$\underline{R}^2 = 0,35$
 \underline{R}^2 ajustado = 0,34
 $\underline{R} = 0,59$

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

A autonomia de cronograma, a autonomia de critério e a telepressão contribuíram significativamente com 34% da explicação do afeto positivo. A autonomia de critério apresentou maior poder explicativo sobre o afeto positivo, seguido da autonomia de

cronograma. Essas relações foram positivas evidenciando que quanto maior as autonomias de critério e cronograma, maior o afeto positivo. A telepressão relacionou-se negativamente com o afeto positivo, revelando que quanto maior a telepressão menor o afeto positivo.

Por fim, foi conduzida uma regressão múltipla padrão das dimensões da autonomia e da telepressão sobre a realização no trabalho. A Tabela 3 apresenta os coeficientes de regressão não padronizados (B) e os coeficientes de regressão padronizados (β), o R² e o R² ajustado. O R para a regressão foi significativamente diferente de zero, $F(4, 187) = 23,413$, $p < 0,001$.

Tabela 3. Regressão padrão das variáveis autonomia e telepressão sobre realização no trabalho

Variáveis Predictoras	B	β
Método	0,224*	0,232
Cronograma	0,029	0,030
Critério	0,283***	0,321
Telepressão	-0,130**	-0,152

$$R^2 = 0,33$$

$$R^2 \text{ ajustado} = 0,32$$

$$R = 0,57$$

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

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

Os resultados do estudo sustentaram as hipóteses formuladas, evidenciando que a percepção de autonomia no trabalho está positivamente associada ao bem-estar dos teletrabalhadores. De modo mais refinado, constatou-se que cada dimensão do bem-estar no trabalho - afeto positivo, afeto negativo e percepção de realização - é influenciada por diferentes tipos de autonomia. Em especial, a autonomia de critério e a autonomia de cronograma destacaram-se como preditores relevantes das experiências afetivas positivas. Isso sugere que, no contexto do teletrabalho, a liberdade para definir indicadores de avaliação e para organizar o próprio tempo de trabalho favorece emoções positivas, funcionando como um recurso importante para a promoção da satisfação e da produtividade dos servidores. Já a realização no trabalho, por sua vez, foi positivamente associada à autonomia de método e critério, indicando que o bem-estar de natureza cognitiva, ligado à percepção de sentido e autorrealização, é favorecido quando os trabalhadores têm liberdade para decidir sobre como executar suas atividades e participar das definições que orientam seus resultados. Esses achados reforçam a literatura que posiciona a autonomia como um recurso central no modelo de demandas e recursos no trabalho (Bakker & Demerouti, 2017).

A segunda hipótese foi sustentada ao demonstrar que a telepressão tem impacto negativo sobre todas as dimensões do bem-estar, especialmente sobre o afeto negativo. Concebida como uma demanda associada ao uso intensivo de TICs e à expectativa de constante responsividade digital, a telepressão representa um fator de desgaste que mobiliza recursos mentais e emocionais de forma contínua. A literatura mostra que demandas tendem a estar mais fortemente associadas a experiências negativas como estresse, exaustão e burnout, enquanto os

recursos se relacionam mais com afetos positivos e realização (Bakker & Demerouti, 2017). Assim, a telepressão emerge como uma variável crítica na prevenção ou intensificação de riscos psicossociais no teletrabalho, especialmente no setor público, onde a cultura de controle pode amplificar esse tipo de demanda.

A seguir são apresentados os resultados qualitativos sobre as principais percepções no que diz respeito às relações entre autonomia e bem-estar no trabalho e telepressão e bem-estar no trabalho. Tais achados permitem ampliar a compreensão das relações identificadas nos testes estatísticos. Ficou evidente que a autonomia influencia positivamente o bem-estar no trabalho e a telepressão influencia negativamente o bem-estar no trabalho. Mas como isso acontece e quais são as nuances que explicam essas relações?

Percepções dos servidores quanto às relações da autonomia e da telepressão com o bem-estar no trabalho

Sobre as percepções dos servidores quanto à autonomia no trabalho e seu bem-estar no trabalho, a análise dos relatos identificou três categorias principais: vantagens e desvantagens do teletrabalho; (i)maturidade na gestão; desvalorização na carreira de servidores TAEs. Cada categoria foi composta por subcategorias detalhadas nos Quadros que seguem, com exemplos de trechos das respostas dos participantes. O Quadro 1 apresenta a categoria vantagens e desvantagens do teletrabalho, compostas pelas subcategorias servidor e organização.

Quadro 1. Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Categoria	Subcategorias	Exemplos de Trechos
(Des)vantagens do teletrabalho	Servidor	Vantagens: “diminuir meu deslocamento diário reduziu o stress do trânsito” [R33]; “tive a oportunidade de voltar a fazer almoço para meus filhos e voltei a fazer exercícios físicos melhorando meu bem-estar e minha saúde” [R43]; “Me sinto mais no controle e vejo o trabalho fluir” [R180]; “respeitar o ritmo do meu corpo” [R180].
		Desvantagens: “Alta demanda de processos” [R84]; “trabalhando muito e muito fora do horário de trabalho normal” [R208]; “não há dia ou horário para ser chamado” [R178]; “trabalho além da carga horária” [R213]”.
	Organização	Vantagens: “realizar mais atividades com maior celeridade” [R154]; “A possibilidade de trabalhar em momentos mais propícios e mais criativos” [R63]; “houve uma melhora na entrega dos meus resultados” [R184]
		Desvantagens: “falta de comprometimento dos colegas” [R34]; “perda da qualidade no diálogo da equipe” [R99]; “a fim de respeitar a hierarquia institucional, acaba que a tarefa fica engessada e morosa” [R126]

A relação entre o teletrabalho e o bem-estar é dinâmica e está intrinsecamente ligada a uma gama de fatores relacionados às características do trabalho, elementos contextuais e tecnológicos (Beckel & Fisher, 2022). À medida que a tecnologia avança e proporciona maior flexibilidade no ambiente de trabalho, é essencial que tanto as organizações quanto os colaboradores estejam informados sobre as vantagens e os desafios associados ao trabalho remoto (Charalampous et al., 2019). Os resultados puderam fortalecer achados anteriores (Beckel & Fisher, 2022), a começar pelas vantagens e desvantagens trazidas pelo arranjo de trabalho. O teletrabalho impacta na saúde física dos servidores e a flexibilidade teria um papel preventivo para a saúde mental dos trabalhadores (Ferrara et al., 2022). Muitos relatos revelaram a importância da flexibilidade de tempo (autonomia de cronograma). Embora a definição clássica de teletrabalho enfatize a flexibilidade de local (Allen et al., 2015), os

achados demonstram que a autonomia de cronograma pode potencializar os principais benefícios do arranjo. Do ponto de vista organizacional, a autonomia pode favorecer maior dedicação, desempenho e qualidade nas entregas, desde que seja acompanhada por práticas gerenciais adequadas.

Os relatos sugerem que políticas de teletrabalho que considerem o uso estratégico da autonomia podem resultar em mais motivação e comprometimento (Prada-Ospina, 2019). Por outro lado, a percepção de sobrecarga, o excesso de demandas, a extensão aumentada da jornada de trabalho foram pontos que corroboram estudos anteriores (Petcu et al., 2022). A gestão organizacional tem um papel importante para lidar com esta nova forma de se trabalhar no setor público. Nesse sentido, foi possível observar como esses aspectos vantajosos ou desvantajosos do teletrabalho estão direta ou indiretamente ligados com a questão da autonomia no trabalho, variável tantas vezes mencionadas quando se aborda a efetividade do arranjo (Allen et al., 2015) e o bem-estar no trabalho (Vilarinho et al., 2021).

Os relatos também trouxeram nuances sobre como as universidades estão se organizando com a aplicação do teletrabalho embasado no PGD. Problemas como a falta de capacitação, falta de planejamento e lideranças com dificuldades na gestão foram pontuadas e separadas em subcategorias. O Quadro 2 apresenta os resultados sobre a (i)maturidade na gestão.

Quadro 2. (I)maturidade na gestão

Categoria	Subcategorias	Exemplos de Trechos
(I)maturidade na gestão	Liderança	"os professores que tem cargo de gestão e não podem aderir ao PGD... muitos acham injusto e de certa forma, sabotam o PGD." [R67]; "Sinto muita dificuldade em dar sequência no trabalho... Muitas coisas que pergunto, meu chefe não responde a tempo de dar continuidade e outras precisam de alguma explicação que ultrapassa as conversas de whats..."[R127].
	Capacitação	"O protecionismo e favorecimentos particulares."[R159]; "...Minha instituição não possuía maturidade operacional e gerencial dos servidores ao entrar em teletrabalho."[R85]
	Planejamento	"Tenho que estar disponível em horário comercial, pois as atividades que o chefe solicita, como não há planejamento, é na base da urgência" [R67]; "coisas urgentes que vem tudo errado pra resolver no dia" [R115].
	Amadurecimento	"... O processo de teletrabalho ajustou/organizou o processo, impondo limites ao instinto de fazer tudo o tempo todo" [R134]; "modernização dos processos de trabalho..." [R154].

Os resultados revelam que, embora algumas equipes tenham demonstrado maturidade na gestão do teletrabalho, com processos já adaptados, fluxos de trabalho mais coerentes e modernização das rotinas organizacionais, essas experiências ainda são pouco frequentes. Apenas dois relatos evidenciaram práticas gerenciais mais estruturadas e alinhadas às exigências do trabalho remoto. Muitos servidores relataram a insuficiente capacitação de chefias, frequentemente ocupadas por docentes sem experiência em gestão de pessoas, o que limita a autonomia dos técnicos e dificulta a consolidação do PGD (Ribeiro, 2012). A carência de planejamento das atividades, somada à urgência constante e à falta de clareza sobre critérios de avaliação no teletrabalho, pode gerar sobrecarga, ansiedade e atraso nas entregas. A autonomia de método e critério, apontada como essencial para o bem-estar e o desempenho, aparece como diretamente condicionada à qualidade das práticas gerenciais. Quando essas são marcadas por protecionismo, clientelismo ou ausência de alinhamento nas equipes híbridas, os impactos sobre a saúde mental e o engajamento se intensificam, ressaltando a necessidade de revisar as formas de gestão em contextos flexibilizados (Ribeiro, 2012).

Apesar de a pergunta realizada no questionário ser pertinente à autonomia e o bem-estar no trabalho, a desvalorização da carreira dos servidores TAEs apareceu como uma categoria composta por forte insatisfação. Embora tenha havido poucos respondentes abordando tal conteúdo, não foi encontrado relato oposto à desvalorização. O Quadro 3 apresenta os resultados sobre a desvalorização na carreira de servidores TAEs.

Quadro 3. Desvalorização na carreira de servidores TAEs

Categoria	Subcategorias	Exemplos de Trechos
Desvalorização da carreira dos servidores TAEs	Déficit de vagas	"Faltam vagas de TAE e precisamos dar conta das entregas com esse déficit..."[R83]; "O trabalho realizado em teletrabalho é mais produtivo, porém, a demanda de trabalho tem sido prejudicial ao bem-estar pela falta de servidores para realizá-lo"[R213].
	Remuneração	"O único ponto que tanto no trabalho presencial quanto no remoto não aumenta a disposição para trabalhar é o péssimo salário e as diferenças de classificação..."[R64].

Embora o teletrabalho seja frequentemente apontado como uma estratégia eficaz para atrair e reter profissionais qualificados, especialmente por sua associação à flexibilidade e autonomia (Basile & Beauregard, 2016), os relatos dos servidores das Universidades Federais revelam que fatores estruturais, como a desvalorização do cargo de Técnico-Administrativo em Educação, podem prejudicar os potenciais benefícios do arranjo. A insatisfação com os baixos salários e a ausência de perspectivas de progressão na carreira, bem como o déficit de pessoal e a sobrecarga resultante, impactam negativamente o bem-estar e a motivação no trabalho. Assim, mesmo em contextos de maior autonomia, as condições estruturais podem comprometer a efetividade do teletrabalho como arranjo capaz de valorizar e reter servidores.

Sobre as percepções dos servidores no que diz respeito à telepressão e seu bem-estar no trabalho, a análise dos relatos identificou também três categorias principais, relacionadas ao uso das TICs: TICs como aliadas; TICs como algozes; TICs e sua imposição de conectividade 24/7, ou seja, 24 horas nos 7 dias da semana.

Cada categoria foi composta por subcategorias detalhadas nos Quadros que seguem, com exemplos de trechos das respostas dos participantes. O Quadro 4 apresenta os resultados sobre a categoria TICs como aliadas.

Quadro 4. TICs como aliadas

Categoria	Subcategorias	Exemplos de Trechos
TICs aliadas	Interação digital	"O uso diário das tecnologias de comunicação e informação no nosso setor proporciona uma interação constante. Participar de brincadeiras no grupo do WhatsApp do setor e realizar reuniões por videoconferência, muitas vezes no conforto da minha casa, impactam positivamente meu bem-estar."[R4]; "diariamente os contatos são através das tecnologias, repercutindo em maior proximidade com colegas e chefia "[R21].
	Eficiência das TICs	"O retorno de informações se tornou mais rápido, e isso proporcionou um trabalho mais dinâmico. Algumas atividades que antes demorariam mais tempo ou teriam que passar por agendas complicadas de reunião são resolvidas mais facilmente por um vídeo ou até mesmo uma mensagem."[R32]; "As tecnologias são fundamentais para o bem-estar profissional, aproximando as pessoas mesmo que estas estejam em espaços físicos distintos"[R205].
	Proteção ao servidor	"O uso de ferramentas como Teams (Microsoft Teams) e de grupo de WhatsApp impactaram de forma positiva a meu ver, pois tudo que é interagido está ali registrado em mensagens de texto e/ou áudio."[R46]; "O WhatsApp se tornou ferramenta de trabalho e isso ajudou a ter tudo registrado"[R156].

	Definição de limites	"As tecnologias de comunicação, com limites estabelecidos e respeitados fluem com tranquilidade."[R134]; "Tenho acertado com minha chefia que as mensagens não precisam ser respondidas de forma síncrona, mas durante o horário de trabalho. Então, nenhuma das partes espera respostas imediatas."[R164].
--	----------------------	---

Para as TICs como aliadas, foram identificadas subcategorias pertinentes à interação digital, à eficiência das TICs para o trabalho, à proteção ao servidor e à definição de limites. Os resultados revelam que, sob determinadas condições, o uso das TICs no teletrabalho tem sido percebido positivamente pelos servidores. As ferramentas foram apontadas como facilitadoras da organização, produtividade e comunicação no ambiente virtual, favorecendo reuniões, alinhamentos de equipe e registros de interações que garantem maior segurança nas relações hierárquicas. Além disso, as TICs foram associadas à promoção de transparência na divisão de tarefas e no monitoramento da gestão das atividades, permitindo maior visibilidade e responsabilização entre os membros das equipes. Quando há alinhamento de expectativas entre gestores e equipes, como a delimitação de horários e o entendimento de que a comunicação pode ocorrer de forma assíncrona, os efeitos potencialmente negativos da conectividade são atenuados (Hendrikx et al., 2023), o que reforça a importância de uma gestão consciente e negociada do uso das TICs no teletrabalho.

Em relação à categoria TICs como algozes, foram identificados aspectos como o isolamento dos servidores, a falta de capacitação no uso das TICs e falhas na estrutura tecnológica. O Quadro 5 apresenta os resultados sobre a categoria TICs como algozes.

Quadro 5. TICs como algozes

Categoria	Subcategorias	Exemplos de Trechos
TICs algozes	Isolamento	"sinto distanciamento dos colegas..."[R20]; "como estou em teletrabalho integral me sinto de fora de algumas informações e acontecimentos (fico sabendo depois pelos colegas)... Já ocorreu também de enviar mensagens no grupo do meu departamento e não ser respondida, o que me incomodou bastante."[R180]
	Falta de capacitação no uso das TICs	"todo mundo se achando mais competente que os outros, enquanto muito do trabalho precisa ser refeito porque houve falha de comunicação" [R127]; "Apenas noto que a minha chefia não se comunica muito bem por WhatsApp "[R180].
	Falhas na estrutura tecnológica	"fiquei sem energia elétrica e sem internet"[R87]; "notebook quebrou" [R115]; "A falta de sistema adequado para o trabalho específico (no máximo as tarefas foram digitalizadas), e não informatizadas. Isto não é informatizar serviços, é atarefar o servidor com retrabalho inútil"[R159].

Apesar de TICs ajudarem na comunicação e aproximação, o isolamento pode ser um problema decorrente de falhas de comunicação. Os resultados sugerem que a precariedade da infraestrutura tecnológica oferecida pelas universidades tem gerado insatisfação e mal-estar entre os servidores que atuam em regime de teletrabalho. A ausência de sistemas informatizados adequados, que muitas vezes apenas digitalizam processos sem efetivamente modernizá-los, foi apontada como fonte de retrabalho e desperdício de tempo, afetando diretamente a produtividade. Além disso, relatos sobre a baixa qualidade dos equipamentos fornecidos, como notebooks com componentes frágeis, expõem a falta de investimento consistente em tecnologias que sustentem adequadamente as demandas do trabalho remoto. Como destacam Brivio et al. (2018), o fornecimento de TICs precisa vir acompanhado de suporte técnico e planejamento institucional para que possa, de fato, contribuir para o bem-estar no trabalho.

Esses achados evidenciam que o suporte organizacional em infraestrutura tecnológica é um fator crítico para o êxito do teletrabalho. Quando negligenciado, pode não apenas prejudicar o bem-estar dos servidores, mas também comprometer os resultados institucionais, conforme argumenta Medzo-M'engone (2021).

Em relação à categoria conexões 24/7, o Quadro 6 apresenta o conteúdo abordado e as subcategorias.

Quadro 6. Conexões 24/7

Categoria	Subcategorias	Eixos temáticos	Exemplos de Trechos
24 por 7	Comunicação via TICs	Excesso	"o aplicativo “bomba” dia e noite.”[R83]; "A comunicação é extremamente prejudicada com o teletrabalho, o que poderia ser resolvido com uma simples conversa no presencial, se torna mensagens, áudios e discussões intermináveis nos grupos de WhatsApp. "[R108]; "...WhatsApp rouba a maior parte do tempo."[R208]
		Ferramentas	"a ansiedade para responder às demandas, sobretudo no que se refere ao celular. "[R51]; "Às vezes, as notificações de WhatsApp e de gtalk me geram ansiedade, pois as demandas são mais imediatas e ultrapassam o horário de expediente."[R66]; "Meus superiores têm dificuldade de usar meios oficiais, como gmail e gtalk, preferem WhatsApp. Não acho correto receber documentos oficiais, solicitações, tratativas via apps desse tipo" [R67]
	Disponibilidade	Indefinição de horários	"Meu chefe imediato envia e-mail de madrugada e nos fins de semana, por isso tive que desativar as notificações do e-mail profissional; para mim é uma prática tóxica e abusiva"[R67]; "Corriqueiramente tem chefias não imediatas que entram em contato em horários inoportunos, como tarde da noite (pós 22h) ou cedo pela manhã (antes das 8h)"[R74].
		Imediatismo nas respostas	"Impacto negativo pela pressão de presencialidade para resolver todo e qualquer problema independente da necessidade" [R15]; "a necessidade de responder imediatamente às mensagens e resolver às demandas o quanto antes, para mostrar que "está trabalhando"[R39]; "Não consigo não responder. A sensação que eu tenho não é que eu estou trabalhando de casa e sim que eu fui morar no trabalho. " [R206].

Os resultados indicam que o uso excessivo e desregulado de aplicativos de mensagens, como o WhatsApp, pode ser uma fonte de sobrecarga para servidores em regime de teletrabalho. A pressão constante por respostas imediatas, inclusive fora do horário de expediente, compromete o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, gerando sobrecarga emocional e dificultando o desligamento do trabalho. Esses achados reforçam a necessidade de otimizar e lapidar os canais e os horários de comunicação, conforme discutido por Ginès Fabrellas (2022), especialmente porque a presença constante das tecnologias de informação no cotidiano pode resultar em baixa percepção de alegria e aumento da tensão e das preocupações (Schmitt et al., 2021). As mensagens assíncronas, embora eficientes, podem ser fontes constantes de novas demandas, o que amplia o alcance da telepressão e seus impactos negativos sobre o bem-estar.

Cabe ressaltar que os efeitos negativos da telepressão podem ser intensificados por características individuais, como a dificuldade de impor limites ou a necessidade de manter uma boa imagem diante da chefia (Mazmanian et al., 2013; Grawitch et al., 2018). Por fim, os relatos deixam claro que as práticas organizacionais, como a ausência de diretrizes claras sobre o uso das TICs, funcionam como moderadoras críticas da telepressão, posicionando gestores e

instituições como corresponsáveis pela preservação (ou deterioração) do bem-estar no teletrabalho.

CONCLUSÕES

Ao integrar dados quantitativos e qualitativos, o presente estudo avança na compreensão do bem-estar no teletrabalho, oferecendo evidências robustas de que a autonomia e a telepressão exercem papéis complementares e decisivos nas experiências dos trabalhadores. Juntas, essas variáveis ajudam a compreender a complexidade e as peculiaridades do bem-estar no teletrabalho e oferecem subsídios para o desenho de políticas organizacionais mais equilibradas e detalhadas, especialmente em instituições que estão em processo de consolidação desse arranjo, como as Universidades Federais brasileiras.

É importante salientar que a amostra de participantes e universidades não necessariamente representa a realidade das universidades brasileiras, pois embora o convite para participação tenha sido enviado a todas as universidades que adotaram o PGD e implementaram o teletrabalho, apenas algumas retornaram. Outra limitação, que abre portas para estudos futuros, é o recorte transversal adotado, que dificulta estabelecer relações causais entre as variáveis. O teletrabalho requer mudanças de paradigmas gerenciais, aquisição de novas competências por parte de gestores e teletrabalhadores, além de mudanças mais profundas na própria cultura organizacional. Acompanhar essas mudanças e possíveis variações diárias e de longo prazo nas variáveis estudadas faz-se necessário. Compreender o bem-estar no teletrabalho não apenas amplia a agenda de pesquisa sobre novas formas de trabalho, mas também se impõe como condição estratégica para a consolidação de modelos organizacionais mais humanos e sustentáveis.

REFERÊNCIAS

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Alves, L. P. (2022). *O papel moderador da Telepressão no Trabalho na relação do Suporte Social do Supervisor com o Bem-Estar no Trabalho*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO].
- Athanasiadou, C., & Theriou, G. (2021). Telework: systematic literature review and future research agenda. *Heliyon*, 7(10), e08165. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08165>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Barber, L. K., & Santuzzi, A. M. (2015). Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 172–189. <https://doi.org/10.1037/a0038278>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro Trad.). Edições 70. (Trabalho original publicado em 1977)
- Basile, K.A. and Beauregard, T.A. (2016), "Strategies for successful telework: how effective employees manage work/home boundaries". *Strategic HR Review*, 15(3), 106-111. <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2016-0024>
- Beckel, J. L. O., & Fisher, G. G. (2022). Telework and Worker Health and Well-Being: A Review and Recommendations for Research and Practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3879. <https://doi.org/10.3390/ijerph19073879>

- Berlanda, S., Pedrazza, M., Trifiletti, E., & Fraizzoli, M. (2018). Sources of physicians' well-being: An explorative qualitative study. *TPM-Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 25(1), 121–137.
- Breaugh, J. A. (1985). The Measurement of Work Autonomy. *Human Relations*, 38(6), 551–570. <https://doi.org/10.1177/001872678503800604>
- Brivio, E., Gaudio, F., Vergine, I., Mirizzi, C. R., Reina, C., Stellari, A., & Galimberti, C. (2018). Preventing Technostress Through Positive Technology. *Frontiers in psychology*, 9, 2569. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02569>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Coelho, A. C. J., Faiad, C., Rego, M. C. B., & Ramos, W. M. (2020). What Brazilian workers think about flexible work and telework. *International Journal of Business Excellence*, 20(1), 16. <https://doi.org/10.1504/ijbex.2020.104842>
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegeem, G. (2016). Not All Autonomy is the Same. Different Dimensions of Job Autonomy and Their Relation to Work Engagement & Innovative Work Behavior. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(4), 515–527. Portico. <https://doi.org/10.1002/hfm.20666>
- Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. (2022, 17 de maio). Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm
- Demo, G., & Paschoal, T. (2016). Well-Being at Work Scale: Exploratory and Confirmatory Validation in the USA. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 26(63), 35–43. <https://doi.org/10.1590/1982-43272663201605>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41, 1149–1160.
- Ferrara, B.; Pansini, M.; De Vincenzi, C.; Buonomo, I.; Benevene, P. (2022). Investigating the Role of Remote Working on Employees' Performance and Well-Being: An Evidence-Based Systematic Review. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 19, 12373. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912373>
- Field, A. (2020). *Descobrimos a estatística usando o SPSS* (5th ed.). Grupo A.
- Filardi, F., Castro, R. M. & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE. BR*, 18(1), 28–46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>
- Ginès Fabrellas, A. (2022). How to ensure employees' well-being in the digital age? Discussing (new) working time policies as health and safety measures. *Revista de Internet, Derecho y Política. IDP*, 1-1. <https://doi.org/10.7238/idp.v0i35.392944>
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546. <https://doi.org/10.1108/er-08-2012-0059>
- Grawitch, M. J., Werth, P. M., Palmer, S. N., Erb, K. R., & Lavigne, K. N. (2018). Self-imposed pressure or organizational norms? Further examination of the construct of workplace telepressure. *Stress and Health*, 34(2), 306–319. <https://doi.org/10.1002/smi.2792>
- Guerra, M. H. T. S., Neto, R. R. S., Ranieri, T. R., & Gomes, Ú. C. (2020). Teletrabalho Estruturado na Administração Pública: *Revista de Administração, Sociedade E Inovação*, 6(3), 98–116. <https://doi.org/10.20401/rasi.6.3.465>

- Hendrikx, K., Van Ruysseveldt, J., Proost, K., & van der Lee, S. (2023). “Out of office”: Availability norms and feeling burned out during the COVID-19 pandemic: The mediating role of autonomy and telepressure. *Frontiers in Psychology, 14*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1063020>
- Hill E. J., Miller B. C., Weiner S. P., Colihan J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology, 51*, 667–683.
- Hong, J., & Jex, S. (2022). The Conditions of Successful Telework: Exploring the Role of Telepressure. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(17), 10634. <https://doi.org/10.3390/ijerph191710634>
- Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT /MGI nº 24, de 28 de julho de 2023. (2023, 31 de julho). Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipep e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprt-mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy, 44*, 101868. doi: 10.1016/j.telpol.2019.101868
- Konradt U., Schmook R., Malecke M. (2000). Impacts of telework on individuals, organizations and families: A critical review. *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 15*, 63–100.
- Legentil, J., Pojo, R., Cunha, W., & Faria L. (2022). Programa de Gestão: Bastidores e Perspectivas do Teletrabalho no Executivo Federal. In F. Zavanella, L. O. C. Pinto (Orgs.) *A Evolução do Teletrabalho. Tomo II: Gestão. Estudos em Homenagem ao Prof. Alvaro de Mello*. (1ed., pp. 92-105). Lacier Editora.
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2013). The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals. *Organization Science, 24*(5), 1337–1357. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>
- Medzo-M’engone, J. (2021). Perceived information communication and technology (ICT) demands and psychological well-being among Gabon civil servants: The moderating role of social support and organisational support. *Journal of Psychology in Africa, 31*(3), 272–278. <https://doi.org/10.1080/14330237.2021.1927334>
- Montreuil S., & Lippel K. (2003). Telework and occupational health: A Quebec empirical study and regulatory implications. *Safety Science, 41*, 339–358.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da Escola de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica, 7*(1), 11-22.
- Pereira, R., & Cunha, C. J. C. de A. (2020). Liderando Equipes à Distância uma Contextualização Necessária sobre Liderança Remota e Equipes Virtuais. *Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – Ciki, 1*(1). <https://doi.org/10.48090/ciki.v1i1.873>
- Petcu, M. A., Sobolevschi-David, M. I., Anica-Popa, A., & Popescu, A. M. (2022). Exploring the Impact of Telework on the Romanian Employee Well-Being – A Dynamic Perspective. *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research, 56*(3), 297-312. DOI: 10.24818/18423264/56.3.22.19
- Prada-Ospina, R. (2019). Social psychological factors and their relation to work-related stress as generating effect of burnout. *Interdisciplinaria: Revista de Psicología Y Ciencias Afines, 36*(2). <https://doi.org/10.16888/interd.2019.36.2.3>
- Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. (2016, 24 de maio). Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações

- identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana. Ministério da Saúde. https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/22917581
- Ribeiro, C. V. S. (2012). O trabalho do Técnico-administrativo em Instituições Federais de Ensino Superior: análise do cotidiano e implicações na saúde. *Revista de Políticas Públicas*, 423-431.
- Roque, M. S. (2019). *O efeito da autonomia no trabalho na satisfação dos trabalhadores: um estudo na indústria hoteleira*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa].
- Santuzzi, A.M., & Barber, L.K. (2018). Workplace Telepressure and Worker Well-Being: The Intervening Role of Psychological Detachment. *Occup Health Sci*, 2, 337–363. <https://doi.org/10.1007/s41542-018-0022-8>
- Schmitt, J. B., Breuer, J., & Wulf, T. (2021). From cognitive overload to digital detox: Psychological implications of telework during the COVID-19 pandemic. *Computers in Human Behavior*, 124, 106899. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106899>
- Souza, G., Guimarães, L., & La Falce, J. (2023). Vivências de servidores em um contexto de desflexibilização da jornada de trabalho. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 22(1), 159-179. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2023007>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics*. New York: Harper & Row Collins College Publishers.
- ten Brummelhuis, L. L., ter Hoeven, C. L., & Toniolo-Barrios, M. (2021). Staying in the loop: Is constant connectivity to work good or bad for work performance? *Journal of Vocational Behavior*, 128, 103589. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103589>
- Thulin, E., & Vilhelmson, B. (2021). Pacesetters in contemporary telework: How smartphones and mediated presence reshape the time–space rhythms of daily work. *New Technology, Work and Employment*. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12224>
- Törnquist Agosti, M., Bringsén, Å., & Andersson, I. (2017). The complexity of resources related to work-life balance and well-being—A survey among municipality employees in Sweden. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2351–2374. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1340323>
- Vilarinho, K. P. B., Paschoal, T., & Demo, G. (2021). Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? *Revista Do Serviço Público*, 72(1), 133-162. <https://doi.org/10.21874/rsp.v72i01.4938>
- Warr, P. B. (2017). Happiness and mental health: A framework of vitamins in the environment and mental processes in the person. *Handbook of stress and health: A guide to research and practice*. 57-74. <https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch4>