

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**Escola de Administração**

Curso de Administração

Vanessa Silva Zanatta

**O BEM-ESTAR SUBJETIVO E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS EM EQUIPES  
EM TELETRABALHO**

Porto Alegre

2023

Vanessa Silva Zanatta

O BEM-ESTAR SUBJETIVO E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS EM EQUIPES EM  
TELETRABALHO

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
como requisito parcial à obtenção do título  
de bacharela em Administração da Escola  
de Administração da Universidade Federal  
do Rio Grande do Sul.

Orientador: Dr. Daniel Viana Abs da Cruz

Porto Alegre

2023

## RESUMO

Este estudo tem como tema o bem-estar subjetivo e as relações interpessoais em equipes em teletrabalho. Referente aos procedimentos metodológicos, foi realizada uma pesquisa qualitativa de cunho exploratório e descritivo, sendo a coleta de dados realizada através de nove entrevistas, com quatro mulheres e cinco homens, baseadas em um roteiro semiestruturado. O método utilizado para realizar a análise das entrevistas transcritas foi a análise de conteúdo temática, sendo identificadas a partir dela temas que foram agrupados em cinco categorias: conflitos, disponibilidade, despersonalização, *networking* e reconhecimento, e cultura organizacional. A partir disso, foi possível identificar que há relação entre o bem-estar subjetivo do trabalhador e as relações interpessoais no ambiente organizacional.

**Palavras-chaves:** bem-estar; relações interpessoais; teletrabalho;

## **ABSTRACT**

This study has as its theme the subjective well-being and interpersonal relationships in telework teams. Regarding the methodological procedures, a qualitative research of an exploratory and descriptive nature was carried out, with data collection carried out through nine interviews, with four women and five men, based on a semi-structured script. The method used to analyze the transcribed interviews was thematic content analysis, being identified themes that were grouped into five categories: conflicts, availability, depersonalization, networking and recognition, and organizational culture. From this, it was possible to identify that there is a relationship between the worker's subjective well-being and interpersonal relationships in the organizational environment.

**Keywords:** well-being; interpersonal relationships; telework;

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>2 BEM-ESTAR SUBJETIVO.....</b>	<b>10</b>
<b>3 RELAÇÕES INTERPESSOAIS.....</b>	<b>14</b>
<b>4 TELETRABALHO.....</b>	<b>17</b>
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>22</b>
5.1 PARTICIPANTES.....	22
5.2 INSTRUMENTOS.....	22
5.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	23
5.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	23
<b>6 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>25</b>
6.1 CONFLITOS.....	25
6.2 DISPONIBILIDADE.....	26
6.3 DESPERSONALIZAÇÃO.....	28
6.4 NETWORKING E RECONHECIMENTO.....	29
6.5 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	30
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>35</b>
<b>APÊNDICE A — ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....</b>	<b>44</b>
<b>APÊNDICE B — TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>	<b>45</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho tem sofrido profundas transformações ao longo do tempo. O surgimento, e posteriormente o avanço, das tecnologias da informação e da comunicação provocou a aparição de novos modelos de trabalho e, conseqüentemente, em novas problemáticas, entre elas as relacionadas ao bem-estar subjetivo do trabalhador e as relações interpessoais no ambiente organizacional. O ponto de partida para essas transformações foi a flexibilização do trabalho (LEITE; LEMOS, 2021).

A crise do fordismo, que ocorreu no início da década de 70, e foi agravada pelo choque do petróleo, gerou uma reestruturação econômica e de reajustamento social e político. Neste cenário turbulento, surgiu a acumulação flexível, que:

“[...]se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional”. (HARVEY, 1996, p. 140)

Essas mudanças no mercado de trabalho resultaram no enfraquecimento do poder sindical e no grande número de desempregados e subempregados na época, e como consequência as organizações impuseram regimes e contratos de trabalho mais flexíveis (HARVEY, 1996). A flexibilização é a principal característica da acumulação flexível e a partir dela houve um impulsionamento na implementação de novas formas de trabalho, entre elas o trabalho temporário, a terceirização e o teletrabalho. Porém é importante ressaltar, conforme citado por Antunes (*apud* ANDRÉ; SILVA; NASCIMENTO, 2019, p. 11) que a flexibilização não ocorreu simultânea e igualmente em todos os países.

Foi nesse contexto, nos Estados Unidos, que o físico Jack Nilles introduziu em 1973 o termo *telecommuting*, para descrever sua proposta de modelo de trabalho para redução dos problemas de tráfego. A proposta consistia em uma inversão de papéis onde o trabalho passaria a ir até o trabalhador, porém ela foi rejeitada, e posteriormente arquivada, sendo que um dos motivos apontados foram os questionamentos sobre o impacto do modelo nas interações sociais entre os trabalhadores (COSTA, 2003).

Nas duas décadas seguintes, com a popularização das tecnologias de informação e comunicação, a disseminação do teletrabalho foi impulsionada e

atrelado a isso, iniciaram-se a nível mundial as publicações principalmente de manuais de aplicação e estudos focados nos benefícios da adoção do modelo (COSTA, 2003; ROCHA; AMADOR, 2018). Porém apenas na década de 90 o processo de flexibilização do trabalho começou a ser implementado no Brasil, ocorrendo em 1997 a primeira publicação brasileira sobre o teletrabalho (MELLO, 1999). A definição utilizada foi a de Nilles, com o teletrabalho sendo “o processo de levar o trabalho aos funcionários em vez de levar estes ao trabalho; atividade periódica fora da empresa um ou mais dias por semana, seja em casa seja em outra área intermediária de trabalho” (NILLES *apud* MELLO, 1999, p. 11).

Já no contexto brasileiro, segundo André, Silva e Nascimento (2019), a flexibilização teve como consequência a precarização do trabalho. Tal precarização é definida como:

“[...]uma faceta da reestruturação produtiva e organizacional adotada por empresas que visam aumentar seus lucros, a partir do aumento de produtividade da mão-de-obra, ao passo em que se diminui a carga de direitos trabalhistas e o número de postos de trabalho para que haja mais indivíduos à procura de trabalho e dispostos a aceitar, sem contestação, condições precárias de contratação”. (ANTUNES *apud* ARAÚJO; MORAIS, 2017, p. 6).

Para Santos (*apud* JORDÃO; RAMOS; SANTOS, 2018, p. 254), a precarização é um modelo para validação de uma forma de exploração e dominação que visa a acumulação de capital em que tudo é suscetível de flexibilização. Sendo possível observar os impactos da precarização do trabalho na subjetividade do indivíduo e também uma precarização da sua vida, uma vez que o trabalho precário impacta todas as dimensões da vida social do trabalhador (ALVES, 2011; JORDÃO; RAMOS; SANTOS, 2018).

A precarização do trabalho afeta a qualidade de vida do indivíduo, que de acordo com Casas (1996) é uma ideia que engloba o bem-estar, a qualidade ambiental, a promoção e a participação social. A qualidade de vida também abrange a percepção e a avaliação que o indivíduo possui em relação à realidade da qual participa, de suas interações e dos recursos comunitários que pode contar, considerando as dimensões subjetivas da realidade, bem como os fenômenos psicossociais que estão presentes nela (FERNÁNDEZ-RÍOS, 2002). A partir disso, é possível identificar que a flexibilização ocasionou não somente a precarização das condições físicas e objetivas do trabalho, mas também se estendeu ao âmbito das relações interpessoais, criando assim a necessidade de que as organizações

venham a compreender as variáveis responsáveis pelo bem-estar do indivíduo e a ligação deste com as relações interpessoais.

As relações interpessoais são, de acordo com Brenner e Ferreira (2020, p. 47):

“[...]o conjunto de interações cotidianas, em todas as dimensões da vida, objetivando a convivência. Esse conjunto inclui estar em conexão com outras pessoas ou mesmo em desconexão ocasionando conflitos, que também são espécies de relações interpessoais”.

Ainda conforme os mesmos autores, essas relações desenvolvidas no ambiente de trabalho podem interferir no trabalho produzido, pois nele as pessoas convivem em grupos e as relações possuem um papel preponderante.

Para Moscovici (2008, p. 69) “as relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação” e esse processo influencia no rumo das atividades e nos resultados da organização, podendo ocorrer em dois níveis: o da tarefa e o socioemocional; sendo o da tarefa referente às atividades em grupos formais ou informais e o socioemocional das sensações e sentimentos. É citado que a interação no nível socioemocional também pode favorecer ou prejudicar a formação e o desenvolvimento das relações interpessoais, além de comprometer a produtividade pois afeta a nível da tarefa (MOSCOVICI, 1994). Ao encontro disso, Beserra e Macedo (2020) definem que o principal aspecto que impacta as relações interpessoais são os fatores emocionais dos indivíduos. As emoções em descontrole podem gerar conflitos e, conseqüentemente, um ambiente de trabalho com clima proporcional a esses conflitos. Mailhiot (2013) e Pantaleão e Viega (2019) acrescentam ainda que a produtividade e a eficiência dos indivíduos estão mais relacionadas com a solidariedade das relações interpessoais do que com suas competências.

A partir disso é possível observar que um ambiente de trabalho que proporcione relações saudáveis traz diversas vantagens para as organizações, pois através das relações interpessoais ocorre a criação de grupos tanto formais quanto informais que possibilitam o fortalecimento do senso de equipe, a diminuição do individualismo, e o aumento do comprometimento e da responsabilidade (FONSECA *et al.*, 2016).

Desde o surgimento do modelo de teletrabalho na década de 70, os estudos sobre o tema têm sido principalmente sobre como realizar a implantação do modelo

da melhor forma ou demonstrar as vantagens do modelo tanto para a organização quanto para o trabalhador. Porém apenas com a adoção forçada devido a pandemia, estudos emergenciais foram realizados para analisar os impactos no trabalhador e, conseqüentemente, nas organizações. No contexto brasileiro, a produção científica sobre o tema após a década de 90 ocorreu de forma lenta, assim como a disseminação do modelo no país. Os estudos tiveram como foco descrever as características do modelo e prestar auxílio às organizações interessadas na sua implementação. Uma revisão sistemática da produção científica entre os anos de 2002 e 2017 realizada por Mishima-Santos, Renier e Sticca (2020), verificou um baixo número de publicações que abrangessem a saúde e o bem-estar no teletrabalho e identificou a necessidade de mais estudos sobre os temas. Além disso, Batista e colaboradores (2021) constataram que os principais temas tratados nas pesquisas sobre teletrabalho são as características do modelo, a gestão em si e a gestão de pessoas.

No Brasil, foi apenas no ano de 2020, com a pandemia de COVID-19, que o modelo de teletrabalho emergiu no Brasil como uma alternativa para as organizações manterem as suas atividades. Isso ocorreu devido a principal medida de combate a propagação do vírus ter sido o distanciamento social. De maneira emergencial milhões de trabalhadores tiveram suas rotinas alteradas e suas funções passaram a ser executadas diretamente das suas residências, porém o modelo adotado não foi o que se encontra na literatura, mas sim uma subcategoria do modelo, que Costa (2003, p. 15), define como *home office*. Os diversos impactos ocasionados devido a adesão emergencial do teletrabalho, fomentaram nos últimos três anos a realização de diversos estudos e pesquisas na área, porém ainda é possível identificar diversas lacunas.

Os últimos dados referente ao teletrabalho no período anterior a pandemia demonstravam que cerca de 3,8 milhões de brasileiros trabalhavam a distância no Brasil e uma pesquisa recente do IPEA estimou que aproximadamente um quarto dos trabalhadores tem potencial de trabalhar em modelo de teletrabalho (GÓES; MARTINS; ALVES, 2020). Atualmente não há números sobre o teletrabalho no Brasil, porém é indiscutível a tendência mundial de adoção desta modalidade de trabalho, bem como seu acelerado crescimento (ROCHA; AMADOR, 2018).

A partir da perspectiva de que o processo de interação ocorre de maneira precarizada devido à distância entre os indivíduos, é possível compreender as

relações do bem-estar subjetivo com as relações interpessoais de equipes em teletrabalho? Para tanto, é necessário descrever as relações interpessoais das equipes em teletrabalho, a forma como o trabalho das equipes em teletrabalho está organizado, as principais dimensões do bem-estar subjetivo nas equipes em teletrabalho e estabelecer as relações entre o bem-estar subjetivo e as relações interpessoais das equipes em teletrabalho.

## 2 BEM-ESTAR SUBJETIVO

A felicidade é considerada um componente extremamente importante para uma vida saudável e justamente por isso ela tem despertado a atenção de filósofos desde a Grécia Antiga. Entre tais filósofos estava Aristóteles, que buscou compreender o que era a felicidade e como ela poderia ser proporcionada. Para ele, a felicidade era o objetivo absoluto de todo comportamento humano (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008). Já em meados do século 20, substituindo a tendência anterior de pesquisas sobre o adoecimento, a felicidade passou a ser estudada por teóricos da psicologia positiva. O foco foi direcionado para fatores que influenciavam a qualidade de vida, o bem-estar e o desenvolvimento de potencialidades humanas (PANTALEÃO; VEIGA, 2019). A partir de então, pesquisas foram realizadas sobre os fatores que pudessem produzir nos indivíduos a felicidade e as características das pessoas felizes (ROSSI *et al.*, 2020).

Na década de 80, Diener (1984) além de citar a felicidade como principal componente de uma vida saudável, a definiu como sinônimo do bem-estar, mais especificamente do bem-estar subjetivo. O bem-estar subjetivo está relacionado ao que os indivíduos pensam e sentem sobre a própria vida, descartando avaliações externas. Ele aborda fenômenos que incluem as respostas emocionais dos indivíduos, domínios da satisfação e as avaliações globais de satisfação de vida (SOUZA; DUARTE, 2013).

É possível identificar duas correntes de estudos principais sobre o bem-estar: a do bem-estar subjetivo e a do bem-estar psicológico. O bem-estar subjetivo se refere ao quanto o indivíduo avalia a sua vida, incluindo variáveis como satisfação com a vida, satisfação com relacionamentos, falta de depressão e ansiedade, além de emoções e humores positivos. Podendo a avaliação sobre sua própria vida ser na forma de cognições ou na forma de afeto (DIENER, 1984). Já o bem-estar psicológico está diretamente ligado à satisfação com distintos âmbitos da vida, com uma avaliação mais holística, denominada satisfação global com a vida (CASAS *et al.*, 2004).

De acordo com Rossi e colaboradores (2020), o bem-estar subjetivo é baseado na concepção filosófica de hedonismo, que consiste na ideia de que o prazer é a base da existência humana. A partir disso, o bem-estar subjetivo é composto pela busca do prazer, em emoções positivas e na evitação do sofrimento.

Há ainda um consenso sobre o bem-estar subjetivo ser constituído por três dimensões: satisfação com a vida, afetos positivos e afetos negativos. Essas dimensões podem ser entendidas como:

“Afeto positivo é um contentamento puro experimentado em um determinado momento como um estado de alerta, de entusiasmo e de atividade. Afeto negativo refere-se a um estado de distração e engajamento desprazível que também é transitório, mas que inclui emoções desagradáveis. A dimensão satisfação com a vida é um julgamento cognitivo de algum domínio específico na vida da pessoa, um processo de juízo e avaliação geral da própria vida” (SCORSOLINI-COMIN; SANTOS, 2010, p. 444).

Diener e Scollon (*apud* ROSSI *et al.*, 2020, p. 157) adicionam ainda que a dimensão satisfação com a vida pode ser dividida em duas partes: satisfação com a vida e satisfação com domínios específicos; sendo que os domínios específicos podem ser avaliados de forma mais detalhada, como, por exemplo, satisfação no trabalho. A satisfação no trabalho também é citada como parte da definição de bem-estar no trabalho, nela o bem-estar no trabalho é “[...]um construto psicológico multidimensional, integrado por vínculos afetivos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento organizacional afetivo)” (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008, p. 206). Os autores acrescentam que o bem-estar no trabalho é formado por três dimensões: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. A variável de satisfação no trabalho é composta por cinco fatores: satisfação com colegas, chefia, salário, promoção e tarefa; sendo que os dois primeiros fatores representam vínculos afetivos. Lizote e colaboradores (2021) apontam ainda que o bem-estar subjetivo interfere em todos os aspectos da vida, sejam eles emocionais ou sociais.

Logo, o bem-estar subjetivo diz respeito não apenas a personalidade, mas também as circunstâncias do ambiente no qual o indivíduo está inserido, que podem causar impactos tanto no curto quanto no longo prazo (COSTA; PEREIRA, 2007). No contexto organizacional, Dessen e Paz (2010) argumentam ainda que as organizações devem ser responsabilizadas não somente pela saúde individual de cada trabalhador, mas também por proporcionar ambientes saudáveis que permitam relacionamentos e atitudes positivas quanto ao trabalho.

Um estudo realizado por Satuf e colaboradores (2018), verificou a relação entre a satisfação no trabalho e o bem-estar subjetivo, constatando que as políticas organizacionais voltadas para essa satisfação produzem melhorias no bem-estar

subjetivo. De acordo com os autores, a gestão de pessoas nas organizações é extremamente importante pois é responsável por desenvolver estratégias que permitam o aumento da produtividade e a valorização dos trabalhadores, produzindo condições favoráveis para a satisfação no trabalho, para o bem-estar e, conseqüentemente, para o bom desempenho do indivíduo.

Rossi e colaboradores (2020) identificaram que situações e circunstâncias que ocorrem na vida do indivíduo influenciam no bem-estar subjetivo de maneira momentânea ou permanente. Ainda de acordo com os autores, viuvez, desemprego, casamento ou divórcio, por exemplo, podem influenciar de maneira permanente na satisfação com a vida. Não obstante, é possível influenciar positivamente o bem-estar subjetivo através de técnicas desenvolvidas em contextos terapêuticos. Diener e colaboradores (*apud* ROSSI *et al.*, 2020, p. 157) acreditam ainda que a personalidade pode influenciar nos níveis de bem-estar subjetivo e apontam ser necessários estudos mais aprofundados sobre o tema.

Em pesquisa recente, Tenney, Poole e Diener (*apud* ROSSI *et al.*, 2020, p. 166) afirmaram que o bem-estar subjetivo abrange satisfação com a vida, satisfação com o trabalho e afetos positivos. Ainda conforme a pesquisa, foram identificados que esses fatores estão positivamente ligados ao desempenho tanto dos trabalhadores quanto das organizações.

Quanto a mensuração, Medeiros e Martins (2020, p. 955) apontam que “não há indicadores objetivos, identificáveis por terceiros de modo independente e claros acerca dos elementos que compõem o bem-estar subjetivo” e acrescentam que o bem-estar subjetivo depende do autorrelato do indivíduo investigado para que o pesquisador tenha a possibilidade de colher fragmentos de informações. O autorrelato é justamente a mensuração mais utilizada de bem-estar subjetivo, nele o indivíduo avalia a satisfação com a própria vida baseando-se nos níveis de prazer ou desprazer vivenciados (HERNÁNDEZ; MARTINS, 2020).

Na literatura, frequentemente são citadas três escalas utilizadas para mensuração de bem-estar: *Personal Wellbeing Index*, *Brief Multidimensional Students Life Satisfaction Scale* e *Satisfaction With Life Scale*. O *Personal Wellbeing Index* (PWI) foi desenvolvido por Cummins e colaboradores (2003), tendo como objetivo tratar um âmbito da qualidade de vida em grupos variados da população. A escala possui sete dimensões que abordam: satisfação com saúde, com o nível de vida, com o que se tem conseguido na vida, com a segurança, com o futuro, com o

pertencimento a comunidade da qual faz parte e com as relações com outras pessoas. Já Seligson, Huebner e Valois (2003) desenvolveram a *Brief Multidimensional Students Life Satisfaction Scale* (BMSLSS), que consiste na soma dos resultados de seis itens: satisfação com a família, com os amigos, com a experiência escolar, consigo mesmo, com o lugar onde vive e com a vida globalmente. Há também a *Satisfaction With Life Scale* (SWLS), elaborada por Diener e colaboradores (1985), que conta com cinco questões para verificar a satisfação em diferentes domínios.

### 3 RELAÇÕES INTERPESSOAIS

As pessoas são seres sociais complexos e com individualidades, sendo que cada indivíduo possui uma maneira de agir, pensar e se comportar perante as situações do seu cotidiano (BESERRA; MACEDO, 2020). De acordo com Gomes e Maranhão (2020), o aspecto social é intrínseco ao indivíduo e promove as condições para que as interações sociais o auxiliem na busca da compreensão de si mesmo, dos outros e de seu meio. Ainda conforme os autores, o indivíduo se volta para as relações em diversas situações de convivência, guiado pela busca de uma satisfação natural estabelecida como necessidade de vínculo e assim o movimento relacional é enquadrado como uma forma de se expressar, de se relacionar com o mundo e de interagir com os outros.

Em um ambiente competitivo, onde as organizações estão inseridas, os aspectos individuais dos trabalhadores são extremamente importantes pois impactam no desempenho dos profissionais e conseqüentemente nos resultados da organização. Variáveis como o bem-estar e a qualidade das relações interpessoais dos trabalhadores estão diretamente ligadas à produtividade e lucratividade das organizações, sendo, portanto, necessário realizar investimentos no capital humano (FONSECA *et al.*, 2016).

De acordo com Schreiber e colaboradores (2021), as relações interpessoais passaram a receber maior atenção no âmbito organizacional a partir de meados do século 20, com pesquisas realizadas no ambiente industrial, principalmente a nível operacional. Isso ocorreu devido ao interesse das organizações em obter dados e informações que possibilitassem o aumento da produtividade. Inicialmente, emoções, sentimentos e relacionamentos entre as pessoas em ambientes organizacionais não foram interpretados como fatores positivos, pois podiam dar origem a manifestações comportamentais que podiam desviar a atenção dos trabalhadores, reduzindo assim a produtividade gerada durante o trabalho. As pesquisas mostraram a manifestação de vários aspectos do comportamento humano em ambientes organizacionais e seu impacto não apenas na produtividade dos indivíduos durante a execução de tarefas, mas também em múltiplas dimensões que representam a complexidade humana, tanto isoladamente quanto em suas interações sociais com outras pessoas que compartilhavam o mesmo espaço organizacional.

Para Minicucci (2001), há uma relação de proporcionalidade entre o avanço da modernidade e a insatisfação no trabalho, uma vez que ocorre um distanciamento das relações interpessoais nas organizações devido a especialização do trabalho. Ainda segundo o autor, com o trabalho ocupando uma grande parcela da vida do indivíduo é esperado que este ambiente possibilite a satisfação de diversas necessidades, entre elas as necessidades sociais. Estas necessidades estão relacionadas a criação e fortalecimento de amizades, gerando assim uma sensação de integração e identificação nos grupos informais das organizações. A satisfação das necessidades sociais impacta também nas atitudes pessoais e comportamentais do indivíduo (HACKMAN; SUTTLE, 1977).

O relacionamento interpessoal é atualmente o maior diferencial de competitividade nas organizações e como estas relações estão presentes em todos os setores das organizações, é necessário priorizar a busca pela cooperação e colaboração entre os trabalhadores (CRUZ *apud* BESERRA; MACEDO, 2020, p. 144).

Segundo Carvalho (2009, p. 109):

[...]as relações interpessoais da equipe e a consciência profissional são tão ou mais importantes do que a qualificação individual para as tarefas. Se os membros se relacionam de maneira harmoniosa, com simpatia e afeto, as probabilidades de cooperação aumentam muito, a sinergia pode ser atingida e os resultados produtivos surgem de modo consistente.

O autor também cita que a comunicação desempenha um importante papel nas relações interpessoais, possibilitando a troca entre os indivíduos, auxiliando na expressão dos sentimentos e permitindo a conexão entre eles.

Uma pesquisa realizada por Fonseca e colaboradores (2016) verificou que os trabalhadores acreditam que o convívio com outras pessoas facilita o aprendizado no ambiente de trabalho e que as relações criadas nesse ambiente contribuem para o bem-estar do indivíduo. Já Schujmann e Costa (2012) constataram através de um estudo que as relações interpessoais no ambiente de trabalho permitem que os indivíduos compartilhem experiências e forneçam apoio uns aos outros. Além disso, que os níveis de satisfação com o trabalho são maiores em indivíduos que possuem bons relacionamentos no ambiente de trabalho.

Robbins (2005) acrescenta que relações interpessoais insatisfatórias podem provocar estresse e reduzir a compreensão mútua, impactando na realização das tarefas organizacionais. Ainda de acordo com o autor, as relações interpessoais são

as responsáveis por gerar o nível mais alto de confiança entre os indivíduos, que ele define como confiança baseada na identificação. Isso possibilita que a compreensão mútua se desenvolva até o ponto de o indivíduo poder agir em nome do outro, sendo este tipo de confiança o objetivo de muitas organizações.

A qualidade das relações no ambiente de trabalho além de afetar no objetivo definido pela organização, também afeta a capacidade de desenvolver aspectos que promovem o altruísmo e a colaboração entre os trabalhadores (GOMES; MARANHÃO, 2020). Para Beserra e Macedo (2020), é de responsabilidade da liderança identificar comportamentos que não estejam alinhados ao ambiente organizacional e a partir disso estimular e incentivar mudanças comportamentais, também fica sob a mesma alçada a manutenção das boas relações interpessoais. Neves, Oliveira e Alves (2014) acrescentam que as relações interpessoais juntamente do ambiente organizacional são fatores fundamentais para que o indivíduo sintam-se mais satisfeito com o trabalho.

Por último, um fator extremamente importante para o desenvolvimento das relações interpessoais é a proximidade, porém isso não define a qualidade das relações. De acordo com Caetano (2005, p. 91), é “[...] mais fácil interagir com a pessoa que está ao nosso lado”, inferindo assim que as interações que divergem do face a face tornam-se mais difíceis.

## 4 TELETRABALHO

O uso do trabalho remoto possui registros desde a década de 50, sendo este relacionado diretamente à produção industrial. Entretanto, apenas nos Estados Unidos na década de 70 que o trabalho remoto surge fora do contexto de produção industrial, com Nilles utilizando o termo *telecommuting* para denominar o processo de substituir os deslocamentos entre casa e trabalho pela utilização de tecnologias de informação e comunicação (COSTA, 2003). A partir disso, estudos sobre o tema foram iniciados principalmente nos Estados Unidos e na Europa, sendo que no segundo, o termo *telework* foi utilizado com maior frequência (BATISTA *et al.*, 2021).

Cabe ressaltar que o trabalho remoto inicialmente era denominado como trabalho em domicílio e se referia a partes do processo de produção industrial que eram realizados a partir da residência dos trabalhadores, enquanto posterior a isso o trabalho remoto, então teletrabalho, se referia a execução de atividades fora do ambiente organizacional com apoio de tecnologias de informação e comunicação (ROCHA; AMADOR, 2018).

No Brasil, o termo teletrabalho foi utilizado apenas no final da década de 90 (MELLO, 1999). Desde então o tema foi assunto de produções científicas de maneira escassa no contexto brasileiro, sendo que apenas no ano de 2020 ocorreu um avanço significativo quanto aos estudos relacionados. Em março de 2020, foi decretada pela Organização Mundial de Saúde a pandemia de COVID-19, devido a rápida disseminação da nova cepa de coronavírus (Sars-CoV-2), e restrições foram impostas pelos governos para conter a propagação da doença. Entre elas, fechamento de fronteiras, restrição de aulas presenciais, proibição do funcionamento de estabelecimentos comerciais não essenciais, além de medidas de distanciamento social e suspensão de reuniões e eventos públicos. Tais medidas fizeram com que organizações do mundo inteiro fossem forçadas a enviar o trabalho para a residência dos trabalhadores, sendo adotado assim o *home office* (ALMEIDA *et al.*, 2020).

O teletrabalho é definido como um modelo no qual as atividades laborais são executadas parcial ou completamente fora da organização (NILLES *apud* MELLO, 1999, p. 11) e o *home office* é considerado uma subcategoria do modelo. De acordo com Costa (2003), não há consenso sobre o local de realização do teletrabalho,

porém há cinco arranjos com os locais mais comuns: *home office*, teletrabalho móvel, escritório satélite, telecentro e *telecottage*.

No caso do *home office* o espaço de trabalho é mudado para um escritório na residência do trabalhador. Já o teletrabalho móvel é quando o trabalho é executado por trabalhadores em constante deslocamento, seja devido a viagens, visitas profissionais ou diretamente das instalações de clientes. O trabalho em escritório satélite se refere à execução das atividades a partir de pequenas unidades da organização fora da sede principal e normalmente fora dos grandes centros das cidades. O telecentro é fora da residência do trabalhador e fora da sede da organização, sendo realizado normalmente próximo a residência do trabalhador em locais que ofereçam postos de trabalho para trabalhadores de várias organizações. Os *telecottages* são locais onde é oferecido treinamento e disponibilizada infraestrutura e tecnologia para o trabalho, recebendo em sua maioria subsídio governamental para assim incentivar a competitividade na economia local (COSTA, 2003; ROCHA; AMADOR, 2018).

Há ainda um sexto arranjo denominado trabalho misto, onde o trabalho pode ser realizado fora da organização de forma parcial, podendo ser em número de horas ou dias, conforme acordado entre as partes (ROSENFELD; ALVES *apud* BATISTA *et al.*, 2021, p. 99412). Atualmente duas substituições são observadas quanto aos arranjos, o termo trabalho misto tem sido substituído por trabalho híbrido e o telecentro por *coworking* (LEITE; LEMOS, 2021).

Embora o modelo de teletrabalho tenha recebido maior destaque apenas recentemente com a pandemia, segundo Konradt, Schmook e Malecke (*apud* VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021, p. 138), estudos empíricos sobre o modelo são realizados desde a década de 80. Os temas pesquisados com maior frequência têm sido relacionados à identificação das vantagens e desvantagens, questões relacionadas aos requisitos legais, as características necessárias aos trabalhadores e impactos subjetivos do trabalho nessa modalidade (ROCHA; AMADOR, 2018).

Estudos internacionais têm demonstrado os diversos benefícios do modelo, entre eles uso de roupas mais informais, redução do tempo e dos custos de deslocamento, mais tempo disponível para a família, maior controle sobre o trabalho, ambiente mais confortável, melhor organização das tarefas, mais motivação, aumento de produtividade, redução de custos com espaço físico, maior autonomia, menos dias de afastamento por motivos de saúde e menor distração no

desenvolvimento das atividades, além disso foi apontado que o modelo permite a inclusão de minorias no mercado de trabalho (CAILLIER, 2013; TAHAVORI, 2014; TREMBLAY, 2002). Ward e Shabha (2001) acrescentam ainda a redução do estresse e maior liberdade como vantagens relevantes para os trabalhadores.

Referente a impactos negativos são mencionados a lentidão no acesso aos sistemas e à internet, falta do contato com os colegas de trabalho, conflito entre vida pessoal e profissional, e aumento de trabalho (CAILLIER, 2013; TAHAVORI, 2014; TREMBLAY, 2002). Além disso, pontos relacionados à gestão, como dificuldade em fornecer treinamento adequado, dificuldade de prover suporte e perda de feedback da equipe, são citados por Ward e Shabha (2001).

Há discussões também sobre os impactos do teletrabalho nas emoções dos trabalhadores e, conseqüentemente, no ambiente organizacional. Mann, Varey e Button (2000) argumentam que a exibição das emoções serve como forma de comunicação e que no modelo de teletrabalho a redução ou até ausência de comunicação “cara-a-cara” pode aumentar a sensação de isolamento social. Os autores acrescentam que o contágio emocional, que é definido como “uma tendência a imitar a experiência/expressão emocional de outra pessoa e assim experimentar/expressar as mesmas emoções” (HATFIELD *et al. apud* MANN; VAREY; BUTTON, 2000, p. 673), é uma importante força tanto construtiva quanto destrutiva nas organizações. O contágio emocional pode aumentar a empatia e a solidariedade entre os trabalhadores ou prejudicar o desempenho deles quando emoções negativas, como medo e ansiedade, permeiam a organização.

Já no âmbito brasileiro, as vantagens mais identificadas nas pesquisas são a redução no tempo de deslocamento e, conseqüentemente, a redução da poluição e número de acidentes, maior oportunidade de conciliação entre vida pessoal e profissional, retenção de talentos e desenvolvimento descentralizado das cidades (BARROS; SILVA, 2010; COSTA, 2003; ROCHA; AMADOR, 2018).

Quanto às desvantagens do modelo são citadas as dificuldades para transmitir os valores e cultura da organização, o isolamento social, o enfraquecimento da representação coletiva, dificuldade de ascensão profissional, desenvolvimento de percepção negativa de justiça pelo trabalhador, sensação de aumento da carga de trabalho (BARROS; SILVA, 2010; COSTA, 2003; MELLO *et al.*, 2014).

Uma revisão realizada por Figueiredo e colaboradores (2021), entre os anos de 2015 e 2020, apontou os benefícios e riscos do modelo de teletrabalho a partir de três perspectivas: do trabalhador, da organização e da sociedade. Entre os benefícios foram citados aumento da produtividade e da motivação, maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e redução dos deslocamentos. Já entre os riscos estão o isolamento social, condições ergonômicas desfavoráveis, dificuldade de progressão na carreira, dificuldade em supervisionar e coordenar o trabalho, e falta de fiscalização das condições de trabalho.

A Organização Internacional do Trabalho (2017), apontou como vantagens do teletrabalho: maior autonomia na gestão de trabalho, mais flexibilidade em termos de organização do tempo de trabalho, redução do tempo de deslocamento, maior produtividade, melhor equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, e redução de custos (transporte, combustível, alimentação, vestuário...). Já como desvantagens: isolamento (físico e psíquico), perda da identidade coletiva, dificuldade em gerir a autonomia, falta de visibilidade do trabalho, dificuldade em equilibrar vida profissional e pessoal, e problemas de saúde (estresse, exaustão emocional e depressão).

Uma pesquisa recente realizada por Mishima-Santos, Renier e Sticca (2020) sinalizou não haver estudos sobre possíveis intervenções para minimizar os impactos relacionados ao isolamento social e a falta de contato social, identificados como principais impactos negativos do modelo de teletrabalho.

Referente a legislação brasileira, o teletrabalho foi citado indiretamente em 2011 através da alteração do artigo 6º da Lei nº 12.551, que impedia a diferenciação “[...]entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego” (BRASIL, 2011). Contudo foi em 2017, com a Reforma Trabalhista, que o teletrabalho foi regulamentado pelo artigo 75-B da Lei nº 13.467 e definido como “[...]a prestação de serviços fora das dependências do empregador com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não se configura como trabalho externo.” (BRASIL, 2017).

Em 2022, a Lei nº 14.442 originada da Medida Provisória nº 1108 alterou os artigos 75-B e 75-C, respectivamente:

“Art. 75-B. considera-se teletrabalho ou trabalho remoto a prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não configure trabalho externo” (BRASIL, 2022).

“Art. 75-C. a prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deverá constar expressamente do instrumento de contrato individual de trabalho” (BRASIL, 2022).

Os dados sobre o teletrabalho no período anterior a pandemia demonstravam que cerca de 3,8 milhões de brasileiros trabalhavam de forma remota no Brasil e uma pesquisa recente do IPEA estimou que aproximadamente um quarto dos trabalhadores tem potencial de trabalhar em modelo de teletrabalho (GÓES; MARTINS; NASCIMENTO, 2020). Já durante o período pandêmico o IBGE, a partir da PNAD COVID-19, estimou que cerca de 7,3 milhões de brasileiros estavam exercendo suas atividades através do modelo de teletrabalho (GÓES; MARTINS; NASCIMENTO, 2021). Atualmente não há números sobre o teletrabalho no Brasil, porém é indiscutível a tendência mundial de adoção desta modalidade de trabalho, bem como seu acelerado crescimento (ROCHA; AMADOR, 2018).

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta é uma pesquisa qualitativa, de cunho exploratório e descritivo.

### 5.1 PARTICIPANTES

Participaram desta pesquisa 09 trabalhadores, sendo 04 do gênero feminino e 05 do masculino, em diferentes níveis de escolaridade, que exercem suas atividades no regime de teletrabalho há pelo menos 1 ano.

Quadro 1 – Informações dos participantes

Participante	Idade	Gênero	Escolaridade	Tempo teletrabalho
01	32	Masculino	Pós-graduação	18 meses
02	28	Feminino	Graduação	24 meses
03	27	Masculino	Graduação	34 meses
04	28	Masculino	Graduação	33 meses
05	33	Masculino	Graduação	36 meses
06	41	Feminino	Pós-graduação	15 meses
07	30	Masculino	Pós-graduação	40 meses
08	24	Feminino	Graduação	36 meses
09	28	Feminino	Graduação	22 meses

Fonte: elaboração própria.

### 5.2 INSTRUMENTOS

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, durante os meses de janeiro e fevereiro de 2023, com questões abordando:

- 1) Informações sociodemográficas;
- 2) Informações laborais;
- 3) Perguntas sobre como a forma do trabalho está organizado nas equipes evidenciando suas relações interpessoais.
- 4) Perguntas baseadas nas dimensões do *Personal Wellbeing Index* (PWI);

O modelo de entrevista semiestruturada utilizado foi o definido por Gil (2021), em que se partiu de uma lista pré-estabelecida de perguntas (Apêndice A) em

formato menos estruturado, havendo ampla liberdade na formulação das perguntas e priorizando a obtenção de respostas significativas para os objetivos da pesquisa.

### 5.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os participantes foram convidados a colaborar respondendo a entrevista a partir de fóruns e redes sociais. Com aqueles que concordaram foi agendada a entrevista, que ocorreu online e teve duração de aproximadamente 30 minutos.

As entrevistas foram gravadas e transcritas, sendo assegurado aos participantes o anonimato e a confidencialidade das entrevistas conforme Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B).

### 5.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

As entrevistas transcritas foram analisadas a partir da análise de conteúdo temática. A análise de conteúdo pode ser definida “como um conjunto de instrumentos metodológicos que têm como fator comum uma interpretação controlada, baseada na inferência” (CASTRO; ABS; SARRIERA, 2011, p. 816). Ainda de acordo com os autores, através dela busca-se obter indicadores qualitativos ou quantitativos que possibilitem a inferência de saberes relativos às condições de produção ou de recepção. A técnica é dividida em três fases: pré-análise, exploração do material, e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A pré-análise consiste na organização propriamente dita e possui três propósitos: selecionar os documentos a serem analisados, formular pressupostos e objetivos e preparar indicadores para subsidiar a interpretação final. Na sequência é realizada a exploração do material, onde o material é sistematizado e codificado, para que assim os dados brutos sejam transformados e posteriormente agregados em unidades de registro e de contexto. Por último, ocorre o tratamento dos resultados obtidos, a inferência e a interpretação, aqui os resultados brutos são processados para tornarem-se significativos e válidos, resultando na criação de quadros, diagramas, figuras e modelos que possibilitem a sintetização das informações providas da análise. São então realizados testes estatísticos ou de

validação para que a partir disso seja possível propor inferências e extrair conclusões (BARDIN, 1979).

Nesta pesquisa foi utilizado o tema como unidade de registro, caracterizando assim uma análise temática, que “consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido (BARDIN, 1979, p. 105). Essa unidade de registro auxilia no estudo de motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, entre outros.

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da análise dos registros das entrevistas foi possível identificar cinco categorias temáticas:

- 1) Conflitos;
- 2) Disponibilidade;
- 3) Despersonalização;
- 4) *Networking* e reconhecimento;
- 5) Cultura organizacional.

### 6.1 CONFLITOS

A primeira categoria, “conflitos”, compreende os conteúdos que se referem aos conflitos. Conforme os trechos transcritos, foram relatadas durante as entrevistas a redução de conflitos nas equipes e, conseqüentemente, uma redução no desgaste das relações.

“Às vezes no presencial tem aquele ranço que tu pega de um colega. Então tu já está ali vendo a pessoa e tu não quer enxergar a cara da pessoa, o que no *homeoffice* ajuda muito porque às vezes tu não vai ver a pessoa todos os dias.” (Participante 02, 2023)

“Trabalhando em *homeoffice* nós tivemos poucas situações de desentendimentos, de intrigas, de intolerância porque as pessoas não são obrigadas a conviverem tanto tempo juntas em um ambiente fechado.” (Participante 04, 2023).

Como dito anteriormente, para Brenner e Ferreira (2020) os conflitos são uma forma de relação interpessoal que é consequência da desconexão entre os indivíduos. Os conflitos podem ser vistos através de uma perspectiva positiva, onde eles agem como estimuladores de novas ideias, ou por uma perspectiva negativa, onde eles agem como difusores de discussões e insatisfação entre os trabalhadores (MALAKOWSKY; KASSICK, 2014). Ainda de acordo com os mesmos autores, entre as causas mais comuns de conflitos no ambiente de trabalho está a falta de convivência e a comunicação falha, e entre as principais consequências estão a queda da produtividade e da motivação dos trabalhadores.

Arelado a isso, Warr (*apud* DESSEN; PAZ, 2010, p. 410) defende que as experiências positivas que o ambiente de trabalho pode oferecer e as relações estabelecidas nele possuem influência no bem-estar do indivíduo. Beserra e Macedo

(2020) ressaltam que as emoções são o principal aspecto que influencia nas relações interpessoais e Rossi e colaboradores (2020) acrescentam que as emoções positivas, além da evitação do sofrimento, fazem parte da definição de bem-estar subjetivo. Logo, um ambiente em que os indivíduos criem relações negativas com o trabalho, com a organização ou com os colegas, irá não apenas criar um ambiente conflituoso como também impactará no bem-estar subjetivo do indivíduo (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008).

Souza e Duarte (2013) apontam ainda que o trabalho e os relacionamentos estão entre as três dimensões da vida que mais trazem bem-estar ao indivíduo e que os sentimentos de felicidade são mais relatados diante de apoio social. Também é importante ressaltar que os relacionamentos hostis e os conflitos interpessoais estão entre as maiores fontes de mal-estar no trabalho (FERREIRA; SEIDL, 2009).

## 6.2 DISPONIBILIDADE

A segunda categoria, “disponibilidade”, contém os conteúdos que se referem à disponibilidade de tempo, à disponibilidade física e à disponibilidade emocional. Conforme trechos abaixo, durante as entrevistas foi constatado um maior controle, por parte dos trabalhadores, sobre seu tempo, mas não apenas isso: foi identificado um maior controle sobre a disponibilidade emocional.

“As pessoas não estão mais se sentindo obrigadas a estarem disponíveis o tempo todo, então quando eu vou procurar alguém e a pessoa aceita conversar comigo naquele momento por uma vídeo chamada, é porque ela está bem mentalmente, teoricamente, para falar sobre aquele assunto naquela hora, ela não está tão cansada ou focada em alguma outra coisa... Então se alguém vem me procurar e eu estou com a cabeça muito cheia agora, resolvendo uma situação muito crítica, provavelmente presencialmente eu não negaria isso, eu falaria que sim. Só que aí eu não ia dar toda a minha criatividade e o meu potencial naquele momento. E talvez eu até fosse grosso com ela, atrapalhasse a comunicação, ficasse meio ácida. Agora aqui não, eu já sei que eu tô assim, então “ah, agora eu não posso, mas vamos conversar às cinco horas, aí a gente faz uma vídeo chamada, eu tô mais calmo, tô menos focado”. (Participante 04, 2023).

A transcrição acima revela o impacto que as emoções possuem nas relações interpessoais, indo ao encontro de Beserra e Macedo (2020). Os autores apontam que as relações interpessoais são diretamente impactadas pelos fatores emocionais dos indivíduos e que o indivíduo ao possuir uma maior liberdade para gerenciar suas emoções e, conseqüentemente, decidir quando está apto para interagir com os

outros, minimiza as chances de conflitos, uma vez que são justamente as emoções em descontrole que os geram. Costa e Pereira (2007) associam ainda a relação das emoções com o bem-estar subjetivo, já que elas são diretamente afetadas pelo ambiente onde o indivíduo está inserido.

Para Kai e colaboradores (2022), as emoções são criadas a partir da coletividade e elas podem influenciar na compreensão e no comportamento do indivíduo, tanto de maneira individual quanto coletiva. Ainda de acordo com os autores, as emoções impactam diretamente no clima organizacional pois a desregulação delas afeta diretamente a satisfação e o comprometimento do trabalhador para com a organização. Ferreira e Seidl (2009) acrescentam que entre as maiores fontes de mal-estar no ambiente organizacional está o excesso de controle. Logo, torna-se imprescindível a organização estar atenta e prezar pelo bom clima organizacional (BESERRA; MACEDO, 2020).

A disponibilidade citada na transcrição acima, não se refere apenas a estar disponível fisicamente e com tempo, mas também à maior possibilidade de controle sobre a gestão do trabalho, que é considerada uma das principais vantagens do modelo de teletrabalho pela Organização Internacional do Trabalho (2017). Arelada a isso, Guimarães (2006) destaca que o sentimento e a percepção de controle que o indivíduo possui sobre o trabalho é fundamental para seu bem-estar e para a construção do sentido que ele dá ao trabalho. Ainda de acordo com a autora, a perda de controle é uma das principais fontes de sofrimento e está relacionada à precarização do trabalho, logo um aumento no nível de controle que o indivíduo possui sobre o seu processo de trabalho está diretamente ligado à redução de estresse, ansiedade, sofrimento psicológico, *burnout*, irritabilidade, queixas quanto a sintomas psicossomáticos e consumo de álcool.

A disponibilidade emocional pode ser identificada também no trecho transcrito abaixo:

“Tem pessoas que tem, como eu posso dizer, uma bateria emocional mais curta e então elas não conseguem ter um convívio social por períodos prolongados de tempo. Então acredito que para esse tipo de pessoa o modelo remoto facilita bastante, porque ela consegue controlar melhor as interações sociais que ela tem com outros indivíduos. Então se ela sabe que ela já está esgotada, ela já pode gerenciar esse esgotamento de uma maneira mais efetiva”. (Participante 05, 2023)

A regulação emocional citada, vai em encontro a Santana e Gondim (2016), que demonstraram que quando o indivíduo evita interações ao notar a existência de

emoções e sentimentos negativos há um aumento nos níveis de afetos positivos e de satisfação com a vida, o que afeta positivamente o bem-estar subjetivo. Os autores também relacionam a regulação emocional com componentes como autonomia e domínio do ambiente, que estão relacionados ao bem-estar psicológico.

### 6.3 DESPERSONALIZAÇÃO

A terceira categoria, “despersonalização”, contém os conteúdos que se referem às edições realizadas no ambiente online. Constam nessa categoria os trechos relacionados tanto à edição quanto a ausência de imagem associada ao indivíduo, que aqui é denominada como despersonalização.

“Tem pessoas que eu nunca vi nem pela câmera, porque não abre a câmera de jeito nenhum... Tem que abrir a câmera, caso contrário não tem como criar relacionamento”. (Participante 06, 2023)

“Às vezes parece que a gente tá conversando com uma entidade. A gente ouve, a gente até vê, mas a gente não sabe quem é, onde está, do que se alimenta, onde vive”. (Participante 07, 2023)

Para Nepomuceno (2022), na comunicação por meio de tecnologias digitais, quando se é comumente utilizada a comunicação escrita há uma dificuldade em compreender o que se é dito para além do sentido literal. Perde-se dessa forma nuances muito importantes que prejudicam a compreensão, como entonação, expressões faciais, ritmo da fala, gestos, etc. Em encontro a isso, Mello e Nunes (2020) acrescentam que uma vez que a comunicação por meio de tecnologias digitais é menos efetiva que a realizada face a face, é necessário que sejam utilizadas ferramentas que facilitem a comunicação verbal e, preferencialmente, através de video chamadas para que as perdas sejam minimizadas.

Cabe destacar, que uma consequência do excesso de comunicação escrita é a desaceleração das relações interpessoais e empíricas com o outro. Tal desaceleração ocorre devido a um complexo processo de não reconhecimento do outro enquanto identidade que é ocasionado pela constante mediação das máquinas nas interações, que permite tanto a ocultação quanto a edição da identidade (SANTA, 2017).

#### 6.4 NETWORKING E RECONHECIMENTO

A quarta categoria, “*networking* e reconhecimento”, contém os conteúdos que se referem às transcrições de trechos relacionados ao *networking* e ao reconhecimento.

Para Souza (*apud* BELMONTE; SCANDELARI, 2005, p. 78), o *networking* é um conjunto de habilidades e atitudes cuja aplicação requer atos naturais de solidariedade e ajuda recíproca por parte de todos os que estão cientes da interdependência nas redes relacionais. O *networking* proporciona a criação de uma rede de relacionamentos que possibilita a troca de ideias, informações, referências, contatos e sugestões. Além disso, fazer *networking* é criar, manter e usufruir de uma rede de contatos com o intuito de impulsionar os objetivos pessoais e profissionais dos indivíduos.

Durante as entrevistas, foi relatada a redução do *networking* sendo esta uma consequência oriunda do modelo de teletrabalho, conforme transcrição:

“O meu *networking* reduziu bastante, porque eu acabei não tendo mais contato com as pessoas e eu vejo isso cada dia mais. Antigamente eu sempre estava sendo convidada para fazer uma palestra, para dar aula em pós graduação, para tomar um café, para almoçar”. (Participante 06, 2023)

O trecho acima pode ser relacionado ao fato de que o *networking* é uma forma do indivíduo atrair e conservar a atenção tanto de outras pessoas quanto de outras organizações, sendo para tanto necessária a manutenção e ampliação da rede de contatos do indivíduo (BEZERRA; ALVES, 2008). Tal busca por atenção está diretamente ligada a necessidade de reconhecimento, que para Renault (2019) nada mais é do que a necessidade do indivíduo de ver reconhecido o próprio valor pelos outros, também sendo a capacidade do indivíduo de ser útil à sociedade como um todo ou a grupos sociais específicos.

“O fato de ser remoto, não estar presencial, muitas vezes traz essa percepção de que talvez tu não faça parte de algo, enfim, que seja mais fácil ser desligado”. (Participante 07, 2023)

Para Brito e colaboradores (2014) o reconhecimento faz parte da construção da identidade do indivíduo e também é fator fundamental para a saúde mental e bem-estar do mesmo. As autoras ainda ressaltam que a ausência de reconhecimento no ambiente organizacional pode ocasionar a perda do sentido do

trabalho, além disso, elas apontam que o reconhecimento pode ser utilizado pelo indivíduo para transformar o sofrimento relacionado ao trabalho em prazer.

No contexto do teletrabalho, onde não somente o trabalho mas as relações interpessoais migraram para o digital, é importante compreender que o *networking* também deve habitar o digital. Campanella (2021) aponta que as plataformas digitais fornecem visibilidade e valoração quase imediata por parte de dezenas, quando não centenas, de indivíduos. Ainda para o autor, curtir, compartilhar, comentar e seguir se tornaram ações comuns do dia a dia, entretanto tais ações quando usadas corretamente, principalmente com apoio de metrificação, podem facilitar a expansão das redes de relacionamentos.

## 6.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

A quinta categoria, “cultura organizacional”, contém os conteúdos que se referem à cultura organizacional. Foram incluídos nessa categoria os trechos relacionados ao senso de grupo, ao pertencimento e à integração.

Para Freitas (*apud* COLPO; MAUSA, 2018, p. 90) “a cultura refere-se aos conteúdos partilhados por um grupo e ao relacionamento entre os membros”. Já a cultura organizacional analisa o lado humano da organização e é definida como “o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros da organização” (MALAKOWSKY; KASSICK, 2014, p. 116).

Nos trechos transcritos abaixo, os participantes relataram a ocorrência de demissões relacionadas a não adaptação ao modelo de teletrabalho, citando também a dificuldade de realizar treinamentos e integrações:

“A adaptação, o *onboarding*, eu acredito que o escritório, o regime presencial, facilita bastante porque tu tem um contato mais próximo, físico até. Tu pode chegar na mesa da pessoa, dar um toque nela e fazer um monte de perguntas. No trabalho remoto isso é um pouco mais complexo de se fazer”. (Participante 05, 2023)

“Tivemos algumas demissões porque as pessoas não se adaptaram ao teletrabalho, não se sentiram integradas. No online o *onboarding* é mais complicado e é difícil treinar as pessoas”. (Participante 08, 2023)

Em encontro a isso, LAVRADO e colaboradores (2020) declaram que a cultura organizacional é responsável pela integração interna e pela adaptação

externa da organização. A integração interna está relacionada justamente aos trabalhadores, tanto do bem-estar quanto da permanência deles na organização, e a adaptação externa diz respeito à relação da organização com o ambiente externo, sendo a cultura organizacional responsável por administrar e integrar o ambiente interno para se adaptar ao ambiente externo e aos objetivos da organização.

De acordo com Kaveski e Beuren (2022), a cultura organizacional influencia como os indivíduos pensam, tomam decisões e como percebem, sentem e agem na organização. Conseqüentemente, a cultura organizacional além de afetar o comportamento dos trabalhadores também impacta no desempenho da organização. Ainda conforme os autores, uma cultura organizacional orientada para aspectos que valorizem os trabalhadores, tais como bem-estar, autonomia e flexibilidade, pode favorecer aumentos de satisfação e comprometimento.

É necessário destacar que a cultura organizacional é formada e transformada a partir da comunicação entre os indivíduos no ambiente organizacional. Sendo assim, as relações interpessoais são responsáveis por difundir a cultura organizacional, uma vez que para os indivíduos se comunicarem eles precisam se relacionar. Logo, são os indivíduos que constituem, mantêm e reproduzem a cultura organizacional (COLPO; MAUSA, 2018). Alinhado a isso, foi mencionado durante as entrevistas o distanciamento do trabalhador com a cultura organizacional, conforme trecho abaixo:

“A cultura da empresa fica um pouco em segundo plano, porque ela depende do ser humano inserido dentro de um grupo e como está todo mundo isolado dentro da sua casa, tu não tem aquele senso de grupo. Então a cultura da empresa às vezes tende a sofrer um pouco com essa questão”. (Participante 05, 2023)

Pode-se assim observar que um ambiente organizacional que não fomente as relações interpessoais e, conseqüentemente, não permita que os indivíduos se comuniquem, tende a provocar um maior distanciamento com a cultura organizacional podendo até mesmo causar a sua modificação (COLPO; MAUSA, 2018). Também foram identificadas através das transcrições dos participantes a ausência de rituais formais partindo das organizações para promover as relações interpessoais e que os rituais acabam por serem propostos pelos próprios trabalhadores, conforme trechos abaixo:

“Formalmente não tem nada para promover. Eu vejo que alguns times tem ações isoladas ou que às vezes alguém puxa o carro lá no grupo, no geral, e puxa algum dia assim do pessoal interagir”. (Participante 01, 2023)

“Criamos rituais individuais. Uma vez por mês tomamos um café virtualmente né, com algum colega, ele lá da casa dele e eu da minha casa. Onde a gente vai ficar ali quinze minutinhos só falando de coisas pessoais mesmo, sem atrair assuntos de trabalho”. (Participante 04, 2023)

As transcrições corroboram com SCHREIBER e colaboradores (2021), que apontam que as relações interpessoais devem ser de interesse das organizações. Os autores sugerem que as organizações estimulem as interações entre os trabalhadores, fomentando a realização de eventos sociais e momentos de celebração de conquistas individuais e coletivas.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou compreender as relações do bem-estar subjetivo com as relações interpessoais de equipes em teletrabalho. A partir da análise das entrevistas transcritas foi possível identificar que há uma ambivalência quanto aos sentimentos relatados referentes às relações interpessoais. Alguns participantes indicavam inicialmente não sentirem a ausência ou alteração nas relações interpessoais com o modelo de teletrabalho quando comparado ao presencial, porém logo após revelavam sentir falta de momentos como o encontro durante o intervalo de café, as conversas de corredor e convites para almoços.

A análise apontou ainda uma redução no número de conflitos, logo uma redução dos desgastes das relações interpessoais, sendo possível relacionar tais fatos ao maior controle que os indivíduos possuem sobre o processo de trabalho. O modelo de teletrabalho comumente proporciona maior autonomia e a análise corroborou com esse apontamento, demonstrando que os trabalhadores possuem maior liberdade para realizar a gestão das emoções. Conseqüentemente, com as emoções melhor gerenciadas, as situações de conflitos tendem a reduzir e o ambiente organizacional torna-se mais saudável, impactando positivamente o bem-estar subjetivo dos indivíduos.

A disponibilidade física e a disponibilidade de tempo também foram identificadas durante a análise. Devido a autonomia os trabalhadores, além de conseguirem gerenciar quando estão disponíveis emocionalmente, são capazes de melhor organizar seu tempo e minimizam assim as chances de uma sobrecarga de trabalho. Inclusive, a disponibilidade física ao ser mencionada foi relacionada à menor produtividade e a sobrecarga de trabalho, uma vez que no modelo de trabalho presencial por se estar disponível fisicamente havia um entendimento incorreto de que se estava sempre disponível.

Através da análise foi constatado que há dificuldade de conexão entre os indivíduos devido à comunicação ocorrer por meio de tecnologias digitais, isso está diretamente ligado ao fato de que a comunicação escrita é utilizada com maior frequência e atrelado a isso há a não utilização de câmeras em chamadas em vídeo. Tais fatos dificultam o reconhecimento do outro enquanto identidade e, conseqüentemente, a conexão entre os indivíduos. Houveram ainda relatos relacionados a redução do *networking* e do reconhecimento, sendo este referente ao

reconhecimento social. Neste aspecto, a redução relatada ocorre devido às relações interpessoais neste modelo de trabalho se darem em ambientes digitais e, por haverem dificuldades relacionadas à conexão entre os indivíduos, é possível inferir que não se esteja migrando também o *networking* para o digital.

Por último, a cultura organizacional está diretamente ligada à comunicação e, sendo assim, às relações interpessoais. De encontro à ideia de que a cultura organizacional é transmitida a partir de um manual, a análise demonstrou que há muito da cultura organizacional nas relações informais do trabalho e que é a partir delas que o indivíduo desenvolve o sentimento de pertencimento. Também foi possível identificar que na mesma medida em que se aumenta o controle que os indivíduos possuem sobre o trabalho se verifica uma redução dos vínculos. Infere-se que isso pode estar relacionado a ausência de imprevisibilidade, pois a formação de vínculos tem muito a ver com as situações que não se tem controle.

Conclui-se que através deste trabalho foi possível compreender as relações do bem-estar subjetivo com as relações interpessoais de equipes em teletrabalho, porém permanecem lacunas para pesquisas futuras. Cabe uma análise mais profunda sobre o impacto que o aumento de controle sobre o processo de trabalho tem sobre a criação de vínculos entre os trabalhadores. Também se faz necessário compreender como realizar a reprodução de interações, que ocorrem de forma natural e não prevista no modelo de trabalho presencial, também no ambiente digital.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Giovanni. **Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório**. São Paulo: Boitempo, 2011.

ANDRÉ, Robson Gomes; SILVA, Rosana Oliveira da; NASCIMENTO, Rejane Prevot. “Precário não é, mas eu acho que é escravo”: análise do trabalho dos motoristas da Uber sob o enfoque da precarização. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 18, n. 1, p. 7-34, 2019. DOI: 10.21529/RECADM.2019001.

Disponível em:

<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/2544>. Acesso em: 19 jul. 2022.

ARAÚJO, Marley Rosana Melo de; MORAIS, Kátia Regina Santos de. Precarização do trabalho e o processo de derrocada do trabalhador. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 20, n. 1, p. 1-13, 2017. DOI:

10.11606/issn.1981-0490.v20i1p1-13. Disponível em:

<https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/149091>. Acesso em: 9 ago. 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1979.

BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso no Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, p. 71-91, 2010. DOI:

10.1590/S1679-39512010000100006. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/pB6bjbKsBNBdKk6VwGCbSRM/?lang=pt>. Acesso em: 05 dez. 2022.

BATISTA, Denis Alberto *et al.* Revisão sistemática sobre teletrabalho: a abordagem das recentes pesquisas. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 10, p.

99409-99421, 2021. DOI: 10.34117/bjdv7n10-316. Disponível em:

<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/38157>. Acesso em: 28 set. 2022.

BELMONTE, Danillo Leal; SCANDELARI, Luciano. A difusão do conhecimento através do networking. **Revista Gestão Industrial**, v. 1, n. 4, p. 77-84, 2005. DOI:

10.3895/S1808-04482005000400008 Disponível em:

<https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/144> Acesso em: 21 mar. 2023.

BESERRA, Edilane Palácio; MACEDO, Maria Erilúcia Cruz. Os relacionamentos interpessoais e a influência no alcance dos objetivos organizacionais. **Revista de Psicologia**, v. 14, n. 50, p. 139-150, 2020. DOI: 10.14295/idonline.v14i50.2401.

Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2401>. Acesso em: 4 set. 2022.

BEZERRA, Wesley dos Reis; ALVES, João Bosco da Mota. O networking como facilitador nos processos de agregar pessoas. **Revista e-TECH: Tecnologias para Competitividade Industrial**, v. 1, n. 2, p. 24–34, 2008. DOI:

10.18624/e-tech.v1i2.43. Disponível em:

<https://etech.sc.senai.br/revista-cientifica/article/view/43>. Acesso em: 21 mar. 2023.

BRASIL. Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm) Acesso em: 17 ago. 2022.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm) Acesso em: 14 jul. 2022.

BRENNER, Carmen Eloísa Berlote; FERREIRA, Liliana Soares. Trabalho pedagógico, gestão e as relações interpessoais na escola. **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 82, n. 2, p. 47-63, 2020. DOI: 10.35362/rie8223628. Disponível em: <https://rieoei.org/RIE/article/view/3628>. Acesso em: 2 set. 2022.

BRITO, Jussara *et al.* Saúde, gênero e reconhecimento no 589 trabalho das professoras: convergências e diferenças no Brasil e na França. **Physis Revista de Saúde Coletiva**, v. 24, n. 2, p. 589-605, 2014. DOI: 10.1590/S0103-73312014000200014 Disponível em: <https://www.scielo.br/j/physis/a/n4HLPTTKvhYqS8tnRGrT9Dn/?lang=pt> Acesso em: 10 mar. 2023.

CAETANO, José Manuel Martins. **Estilo de liderança e relações interpessoais e intergrupais em contexto escolar**. 2005. Dissertação de Mestrado - Universidade Aberta, Lisboa, 2005. Disponível em: <https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/672/1/LC183.pdf>. Acesso em: 13 set. 2022.

CAILLIER, James Gerard. Are teleworkers less likely to report leave intentions in the United States Federal Government than non-teleworkers are? **The American Review of Public Administration**, v. 45, n. 1, p. 72-88, 2013. DOI: 10.1177/0275074011425084. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0275074011425084> Acesso em: 15 jan. 2023.

CAMPANELLA, B. Reconhecimento datificado em plataformas digitais: Lógicas e implicações. **Civitas: Revista de Ciências Sociais**, v. 21, n. 2, p. 282–292, 2021. DOI: 10.15448/1984-7289.2021.2.39909. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/civitas/article/view/39909>. Acesso em: 23 mar. 2023.

CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de. **Relacionamento interpessoal: como preservar o sujeito coletivo**. 1. ed. São Paulo: LTC, 2009.

CASAS, Ferran. **Bienestar social: una introducción psicosociológica**. Barcelona: PPU, 1996.

CASAS, Ferran *et al.* Los valores y su influencia en la satisfacción vital de los adolescentes entre los 12 y los 16 años: estudio de algunos correlatos. **Colegio Oficial de Psicólogos**, v. 22, n. 1, p. 3-23, 2004. Disponível em: <https://apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/38>. Acesso em: 13 ago. 2022.

CASTRO, Thiago Gomes de; ABS, Daniel; SARRIERA, Jorge Castellá. Análise de conteúdo em pesquisas de Psicologia. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 31, n. 4, p. 814-825, 2011. DOI: 10.1590/S1414-98932011000400011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/FT97F8CvRpQLF3W46vTdK8d/?lang=pt>. Acesso em: 6 out. 2022.

COLPO, Caroline Delevati; MAUSA, Manuela. Cultura organizacional através das relações de afeto. **ECCOM**, v. 9, n. 17, 2018. Disponível em: <http://publicacoes.fatea.br/index.php/eccom/article/viewFile/1983/1406> Acesso em: 01 mar. 2023.

COSTA, Isabel de Sá Affonso da. **Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho**. 2003. Tese de Doutorado - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10438/3273>. Acesso em: 24 jul. 2022.

COSTA, Luiza Santos Moreira da; PEREIRA, Carlos Américo Alves. Bem-estar subjetivo: aspectos conceituais. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 59, n. 1, p. 72-80, 2007. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1809-52672007000100008](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672007000100008). Acesso em: 13 ago. 2022.

CUMMINS, Robert *et al.* Developing a national index of subjective wellbeing: The Australian Unity Wellbeing Index. **Social Indicators Research**, v. 64, n. 2, p. 159-190, 2003. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1024704320683>. Acesso em: 8 out. 2022.

DESSEN, Marina Campos; PAZ, Maria das Graças Torres da. Validação do instrumento de indicadores de bem-estar pessoal nas organizações. **Psicologia em Estudo**, v. 15, n. 2, p. 409-418, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pe/a/H8zcRXSK8MZpkzRs96cHZDb/>. Acesso em: 14 ago. 2022.

DIENER, Ed. Subjective well-being. **Psychological Bulletin**, v. 95, n. 3, p. 542-575, 1984. Disponível em: [http://labs.psychology.illinois.edu/~ediener/Documents/Diener\\_1984.pdf](http://labs.psychology.illinois.edu/~ediener/Documents/Diener_1984.pdf). Acesso em: 9 ago. 2022.

DIENER, Ed *et al.* The Satisfaction With Life Scale. **Journal of Personality Assessment**, v. 49, n. 1, p. 71-75, 1985. DOI: 10.1207/s15327752jpa4901\_13. Disponível em: [https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15327752jpa4901\\_13](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15327752jpa4901_13). Acesso em: 7 out. 2022.

FERNÁNDEZ-RÍOS, Luis. **Manual de psicología preventiva: teoría y práctica**. Madrid: Siglo XXI, 2002.

FERREIRA, Mário César; SEIDL, Juliana. Mal-estar no trabalho: análise da cultura organizacional de um contexto bancário brasileiro. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25, n. 2, p. 245–254, 2009. DOI: 10.1590/S0102-37722009000200013 Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/sjH3kjavxdkY6JSWRRhjcjb/?lang=pt#> Acesso em: 10 mar. 2023.

FIGUEIREDO, Elisabeth *et al.* Teletrabalho: contributos e desafios para as organizações. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 21, n. 2, p. 1427-1438, 2021. DOI: 10.5935/rpot/2021.2.21642. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_issues&pid=1984-6657&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_issues&pid=1984-6657&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 13 ago. 2022.

FONSECA, Luciana *et al.* **Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe: impactos num ambiente organizacional**. XII Congresso nacional de excelência em gestão. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_215.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_215.pdf). Acesso em: 31 ago. 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como fazer pesquisa qualitativa**. São Paulo: Grupo GEN, 2021.

GÓES, Geraldo Sandoval; MARTINS, Felipe dos Santos; ALVES, Vinícius de Oliveira. **Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo**. Carta de Conjuntura, 2020. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/200608\\_nt\\_cc47\\_teletrabalho.PDF](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/200608_nt_cc47_teletrabalho.PDF). Acesso em: 14 ago. 2022.

GOMES, Maria Aparecida De Paulo; MARANHÃO, Thércia Lucena Grangeiro. A inteligência emocional e relações interpessoais no ambiente de trabalho: uma revisão sistemática. **Revista de Psicologia**, v. 14, n. 53, p. 1044-1068, 2020. DOI: 10.14295/online.v14i53.2926. Disponível em: <https://online.emnuvens.com.br/id/article/view/2926>. Acesso em: 2 set. 2022.

GUIMARÃES, Magali Costa. Controle no trabalho: uma reflexão sobre antigas e novas formas de controle e suas consequências sobre os trabalhadores. **Revista de Gestão USP**, v. 13, n. 1, p. 1-10, 2006. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/27398/controle-no-trabalho--uma-reflexao-sobre-antigas-e-novas-formas-de-controle-e-suas-consequencias-sobre-os-trabalhadores> Acesso em 19 mar. 2023.

HACKMAN, John Richard; SUTTLE, Lloyd. **Improving life at work: behavioral science approaches to organizational change**. Santa Monica: Scott, Foresman and Co, 1977.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 18. ed. São Paulo: Loyola, 1996.

HERNÁNDEZ, Débora Noemí; MARTINS, Gustavo Henrique. Bem-estar subjetivo em praticantes e não praticantes de meditação. **Interação em Psicologia**, v. 24, n. 1, 2020. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/psicologia/article/view/64925>. Acesso em: 7 out. 2022.

JORDÃO, Ana Paula Ferreira; RAMOS, Moacyr Salles; SANTOS, Tatiane Valéria Cardoso dos. Expressões da precarização social do trabalho no Brasil recente. **Revista de Políticas Públicas**, v. 22, p. 249-276, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=321158844011>. Acesso em: 28 set. 2022.

KAI, Flavia Obaha *et al.* Emoções no trabalho: um estudo bibliométrico na Web of Science. **Revista Expectativa**, v. 21, n. 1, p. 128-146, 2022. Disponível em: <https://go-gale.ez45.periodicos.capes.gov.br/ps/i.do?p=AONE&u=capex&id=GALE|A706605099&v=2.1&it=r> Acesso em: 19 mar. 2023.

KAVESKI, Itzhak David Simão; BEUREN, Ilse Maria. Influência da motivação intrínseca e da cultura organizacional no comprometimento afetivo em empresas familiares: controles formais e informais como mediadores. **Innovar: Revista de Ciências Administrativas y Sociales**, v. 32, n. 84, p. 97-110, 2022. DOI: 10.15446/innovar.v32n84.99681 Disponível em: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/99681/83124> Acesso em: 11 março 2023.

KNIFFIN, Kevin *et al.* Eating together at the firehouse: how workplace commensality relates to the performance of firefighters. **Human Performance**, v. 28, n. 4, p. 281-306, 2015. DOI: 10.1080/08959285.2015.1021049 Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08959285.2015.1021049> Acesso em: 04 mar. 2023.

LAVRADO, Fernando Passeri *et al.* Inovação e cultura organizacional: características presentes em culturas de inovação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 10, n. 1, p. 88-106, 2020. DOI: 10.21714/2236-417X2020v10n1p88 <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/47636/30062>. Acesso em: 12 março 2023.

LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela da Cunha. Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 2, p. 330 -359, 2021. DOI: 10.21874/rsp.v72.i2.4987. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4987/3314>. Acesso em: 17 jan. 2023.

LIZOTE, Suzete Antonieta *et al.* Bem-Estar Subjetivo e Comprometimento Organizacional: um Estudo com Profissionais Contábeis. **Revista Expectativa**, v. 20, n. 4, p. 61–81, 2021. DOI: 10.48075/revex.v20i4.27551. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/27551>. Acesso em: 1 jan. 2023.

MAILHIOT, Gérald Bernard. **Dinâmica e gênese dos grupos: atualidade das descobertas de Kurt Lewin**. 1. ed. São Paulo: Editora Vozes, 2013.

MALAKOWSKY, Halana Franciela; KASSICK, Cristine. O conflito no ambiente de trabalho: um estudo sobre causas e consequências nas relações interpessoais. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 11, n. 1, p. 113-128, 2014. DOI: 10.25112/rgd.v11i1.74. Disponível em:

<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/74>. Acesso em: 15 mar. 2023.

MANN, Sandi; VAREY, Richard; BUTTON, Wendy. An exploration of the emotional impact of tele-working via computer-mediated communication. **Journal of Managerial Psychology**, v. 15 n. 7, p. 668-690. DOI: 10.1108/02683940010378054. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940010378054/full/html> Acesso em: 16 jan. 2023.

MEDEIROS, Lucélia Kelly Alencar de; MARTINS, Remerson Russel. Análise comparativa de estudos sobre bem-estar subjetivo no Brasil: aspectos epistemológicos, metodológicos e teóricos. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 20, n. 3, p. 953-975, 2020. DOI: 10.12957/epp.2020.54359. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revispsi/article/view/54359> Acesso em: 19 jan. 2023

MELLO, Álvaro Augusto Araújo *et al.* Teletrabalho como fator de inclusão social e digital em empresas de call center/contact center. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 3, p. 373-388, 2014. DOI: 10.5902/19834659879. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/36180/teletrabalho-como-fator-de-inclusao-social-e-digital-em-empresas-de-call-center-contact-center/i/pt-br>. Acesso em: 6 ago. 2022.

MELLO, Álvaro. **Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora**. Rio de Janeiro: Qualityrmark, 1999.

MELLO, Cássia Juliano; NUNES, Moema Pereira. A influência das ferramentas tecnológicas de comunicação nas relações pessoais dentro do ambiente organizacional. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 10, p. 1-18, 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7774817> Acesso em: 21 mar. 2023.

MESSENGER, John; LLAVE, Oscar Vargas; GSCHWIND, Lutz; BOEHMER, Simon; VERMEYLEN, Greet; WILKENS, Mathijn. Working anytime, anywhere: the effects on the world of work, **International Labour Office**, 2017. DOI: 10.2806/372726. Disponível em: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b12b6f7e-12af-11e7-808e-01aa75ed71a1/language-en> Acesso em: 18 jan. 2023.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas: psicologia das relações interpessoais**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MISHIMA-SANTOS, Viviane; RENIER, Fabrício; STICCA, Marina. Teletrabalho e impactos na saúde e bem-estar do teletrabalhador: revisão sistemática. **Psicologia, Saúde e Doença**, v. 21, n. 3, p. 865-877, 2020. DOI: 10.15309/20psd210327. Disponível em: <https://www.sp-ps.pt/site/jr/23>. Acesso em: 16 set. 2022.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 24. ed. São Paulo: José Olympio, 2008.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 15. ed. São Paulo: José Olympio, 1994.

NEPOMUCENO, Marco Lourenço. Redes sociais enquanto nova ágora?: Comunicação digital, polarização e os códigos de comportamento urbanos e virtuais. **GeoTextos**, v. 18, n. 1, 2022. DOI: 10.9771/geo.v18i1.48860. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/geotextos/article/view/48860>. Acesso em: 21 mar. 2023.

NEVES, Vanessa Faria; OLIVEIRA, Áurea de Fátima; ALVES, Priscila Castro. Síndrome de Burnout: impacto da satisfação no trabalho e da percepção de suporte organizacional. **PSICO**, v. 45, n. 1, p. 45-54, 2014. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/12520>. Acesso em: 15 mar. 2023.

PANTALEÃO, Patrícia de Fátima; VEIGA, Heila Maria da Silva. Bem-estar no trabalho: revisão sistemática da literatura nacional na última década. **HOLOS**, v. 5, p. 1-24, 2019. DOI: 10.15628/holos.2019.7570. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/7570>. Acesso em: 1 set. 2022.

RENAULT, Emmanuel. Reconhecimento e trabalho. **Trabalho & Educação**, v. 28, n. 2, p. 51–62, 2019. DOI: 10.35699/2238-037X.2019.14730. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/14730>. Acesso em: 20 mar. 2023.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11. ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 152-162, 2018. DOI: 10.1590/1679-395154516. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/index>. Acesso em: 5 ago. 2022.

ROSSI, Valquíria Aparecida *et al.* Reflexões sobre bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Revista Organizações em Contexto**, v. 16, n. 31, p. 151-175, 2020. DOI: 10.15603/1982-8756/roc.v16n31p151-175. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/9535>. Acesso em: 7 set. 2022.

SANTA, Everton Vinícius de. A ausente presença do corpo. **Revista Texto Digital**, v. 13, n. 2, p. 42-53, 2017. DOI: 10.5007/1807-9288.2017v13n2p42 Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/textodigital/article/view/1807-9288.2017v13n2p42>. Acesso em 21 mar. 2023.

SANTANA, Vitor Santos; GONDIM, Sônia Maria Guedes. Regulação emocional, bem-estar psicológico e bem-estar subjetivo. **Estudos de Psicologia**, v. 21, n. 1, p. 58-68, 2016. DOI: 10.5935/1678-4669.20160007 Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/epsic/a/GCvs4yKTqq9HrLz6fcMhW4d/abstract/?lang=pt>  
Acesso em: 10 fev. 2023.

SATUF, Cibele Ventura Vieira *et al.* A influência da satisfação laboral no bem-estar subjetivo: uma perspectiva geracional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 34, n. 1, 2018. DOI: 10.1590/0102.3772e3451. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/ptp/a/YjVJWyzQbgtQpJvcfdvtVby/?lang=pt>. Acesso em: 6 set. 2022.

SCHREIBER, Dusan *et al.* Relações interpessoais, criatividade e reconhecimento profissional: uma análise reflexiva. **Revista Alcance**, v. 28, n. 3, p. 324-339, 2021. DOI: 10.14210/alcance.v28n3(Set/Dez).p324-339 Disponível em:  
<https://periodicos.univali.br/index.php/ra/article/view/16409> Acesso em: 30 jan. 2023.

SCHUJMAN, Adriana; COSTA, Silvia Generali da. A influência da promoção nas relações de amizade no ambiente de trabalho. **PSICO**, v. 43, n. 1, p. 39-46, 2012. Disponível em:  
<https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/11092/7617> . Acesso em: 6 set. 2022.

SCORSOLINI-COMIN, Fabio; SANTOS, Manoel Antônio dos. Avaliação do bem-estar subjetivo (BES): aspectos conceituais e metodológicos. **Revista Interamericana de Psicologia**, v. 44, n. 3, p. 442-448, 2010. Disponível em:  
<https://www.redalyc.org/pdf/284/28420658005.pdf>. Acesso em: 6 set. 2022.

SELIGSON, Julie L.; HUEBNER, E. Scott; VALOIS, Robert F. Preliminary validation of the Brief Multidimensional Students' Life Satisfaction Scale. **Social Indicators Research**, v. 61, p. 121-145, 2003. Disponível em:  
<https://link.springer.com/article/10.1023/A:1021326822957>. Acesso em: 6 out. 2022.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; PADOVAM, Valquiria Aparecida Rossi. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008. DOI: 10.1590/S0102-37722008000200010 .Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/ptp/a/ZkX7Q4gd9mLQXnH7xbMgpbM/?lang=pt>. Acesso em: 28 jul. 2022.

SOUSA, José Raul de; SANTOS, Simone Cabral Marinho dos. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. **Pesquisa e Debate em Educação**, v. 10, n. 2, p. 1396-1416, 2020. DOI: 10.34019/2237-9444.2020.v10.31559. Disponível em:  
<https://periodicos.ufjf.br/index.php/RPDE/article/view/31559>. Acesso em: 31 jan. 2023.

SOUZA, Luciana Karine de; DUARTE, Mônica Grace. Amizade e bem-estar subjetivo. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 29, n. 4, p. 429-436, 2013. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/revistapt/article/view/18153>. Acesso em: 30 set. 2022.

TAHAVORI, Zahra. Teleworking in the National Library and Archives of Iran: teleworkers' attitudes. **Journal of Librarianship and Information Science**, v. 47, n.

4, p. 1-15, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0961000614532676> Acesso em: 10 jan. 2023.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle. Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. **Women in Management Review**, v. 17, n. 3-4, p. 157-170, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/096494202104253096> Acesso em: 15 jan. 2023.

WARD, Neal; SHABHA, Ghasson. Teleworking: an assessment of socio-psychological factors. **Facilities**, v.19, n.1-2, p. 61-70, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02632770110362811> Acesso em: 18 jan. 2023.

## APÊNDICE A — ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

### 1) Sociodemográficas

Qual sua idade?

Você se identifica com algum gênero? Se sim, qual?

Em qual cidade reside?

Qual sua formação?

Em qual cidade está localizada a sede da empresa em que você trabalha?

De qual setor ela faz parte?

Há quanto tempo você está nessa empresa?

### 2) Laborais

Há quanto tempo trabalha no modelo de teletrabalho?

Foi disponibilizado pela empresa equipamentos para o exercício da função?

Você possui a possibilidade de trabalhar presencialmente?

Possui flexibilidade no horário de trabalho?

Você é acionado fora do seu horário de trabalho (caso tenha um fixo)?

Sente alguma dificuldade relacionada ao modelo de teletrabalho?

### 3) Organização do trabalho e relações interpessoais

Como você percebe a relação com os seus colegas de trabalho?

E a relação com o seu líder/gestor?

Você acredita que a comunicação é prejudicada no modelo de teletrabalho?

Você tem dificuldade em se relacionar com os seus colegas de trabalho?

A empresa proporciona ações para incentivar as relações entre as equipes?

Sua equipe possui algum momento de interação não relacionado a trabalho?

Você sente falta de contato com os seus colegas de trabalho?

### 4) Referentes ao *Personal Wellbeing Index*

Sobre a sua vida de modo geral, qual o seu nível de satisfação?

Como você tem percebido a sua saúde atualmente?

Quanto às suas últimas conquistas, você se sente feliz?

Você se sentiu inseguro recentemente?

E em relação ao futuro? Como você se sente?

Você se sente conectado à comunidade?

Como você avalia os seus relacionamentos?

## APÊNDICE B — TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Meu nome é Vanessa Silva Zanatta, sou aluna do Curso de Administração da UFRGS e sou orientada pelo Prof. Dr. Daniel Viana Abs da Cruz. Estamos realizando uma pesquisa cujo objetivo é compreender as relações do bem-estar subjetivo com as relações interpessoais de equipes em teletrabalho. Considerando que poderias colaborar conosco, entendemos que sua participação é importante respondendo algumas perguntas com o intuito de nos auxiliar a compreender esse processo. Para tanto, convidamos você a participar de uma entrevista com aproximadamente 30 minutos de duração, respondendo algumas perguntas em local de sua disponibilidade ou online. As informações coletadas serão confidenciais, utilizadas somente para fins de estudo e os arquivos de texto serão guardados com o pesquisador pelo período de cinco anos. Como participante desta pesquisa, você poderá desistir de colaborar a qualquer momento, sem nenhum prejuízo ou comprometimento. Sinta-se à vontade para solicitar orientações sobre os procedimentos envolvidos e esclarecer suas dúvidas. Em caso de dúvidas ou esclarecimentos que se fizerem necessários, você poderá contatar com a pesquisadora Vanessa Silva Zanatta, pelo e-mail 00250338@ufrgs.br. Você também poderá contatar com o orientador da pesquisa Daniel Abs da Cruz pelo e-mail daniel.abs@ufrgs.br. Solicitamos que retorne este convite confirmando o seu aceite em participar desta pesquisa.

\_\_\_\_\_  
Nome do participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de 2023.