

SUORTE SOCIAL, GERENCIAL E ORGANIZACIONAL: A PERCEÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS DO PODER JUDICIÁRIO DO SUL DO PAÍS

SOCIAL, MANAGERIAL AND ORGANIZATIONAL SUPPORT: THE PERCEPTION OF PUBLIC SERVANTS OF THE JUDICIARY IN SOUTHERN BRAZIL

RENATA SILVA DE CARVALHO CHINELATO

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
resilvajf@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-4871-4139>

SUZANA DA ROSA TOLFO

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
srtolfo14@gmail.com
<http://orcid.org/0000-0002-6321-6496>

DAEANA PAULA BOURSCHIED

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
daeanapb@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-5255-867X>

MARIA EDUARDA JARUZO MORAES

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
maria.jaruzo@gmail.com
<http://orcid.org/0009-0006-8169-8413>

R E S U M O

O teletrabalho compulsório vivenciado na pandemia demandou das organizações, especialmente as públicas, reorganizar o trabalho e oferecer diferentes tipos de suporte para realização das atividades laborais. Os servidores do judiciário passaram a trabalhar em *home office* e com intensiva demanda de adaptação para desenvolver atividades em interação e de forma virtual. Neste sentido, a presente pesquisa investigou a percepção de suporte social, gerencial e organizacional de servidores públicos do poder judiciário do sul do Brasil. Foram realizados dois grupos focais, um presencial e um online, com a participação de oito e sete trabalhadores, respectivamente. As falas foram transcritas e organizadas em três categorias definidas a priori: suporte social, suporte gerencial e suporte organizacional. Os resultados mostraram que os servidores perceberam suporte social dos colegas e da chefia, embora muitos trabalhadores tenham relatado falta de apoio gerencial na realização do teletrabalho. Houve relatos que indicaram situações de assédio moral por parte dos gestores durante a pandemia. Em relação ao suporte organizacional, os servidores declararam que o tribunal de justiça não ofereceu os requisitos básicos, como as condições materiais, o que impactou no desempenho das atividades. Tais achados contribuem para que futuras intervenções no contexto judiciário possam otimizar e articular os diferentes tipos de suporte recebidos nos arranjos flexíveis de trabalho.

P A L A V R A S - C H A V E

home office, suporte social, suporte gerencial ao teletrabalho, suporte organizacional.

A B S T R A C T

The compulsory teleworking experienced during the pandemic period, required organizations, especially public ones, to reorganize work and offer different types of support to carry out workers' activities. Judiciary servants started to work from home and with an intensive demand for adaptation to carry out activities, in interaction and virtually. In this sense, this research investigated the perception of social, managerial and organizational support of public servants in the judiciary system in southern Brazil. Two focus groups were held, one in person and one online, with the participation of eight and seven workers, respectively. The statements were transcribed and organized into three categories defined a priori: social support, managerial support and organizational support. The results showed that employees perceived social support from colleagues and management, although many workers reported a lack of management support when teleworking. There were reports that indicated situations of moral harassment by managers during the pandemic. Regarding organizational support, the employees stated that the court of justice didn't provide basic requirements such as material conditions, which impacted the performance of activities. Such findings contribute to future interventions in the judicial context being able to optimize and articulate the different types of support received in flexible work arrangements.

K E Y W O R D S

home office, social support, managerial support, organizational support.

INTRODUÇÃO

Com a pandemia da COVID-19, o trabalho remoto tornou-se imperativo para a execução de diversas atividades laborais. Para o serviço público brasileiro, especialmente os servidores da União (assim como de estados e municípios), foram publicados alguns dispositivos normativos, como as Instruções Normativas da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia de 2020, que deram poderes ao Ministro de Estado ou à autoridade que lhe substituísse, a adoção de trabalho remoto, total ou parcial. Dado o caráter emergencial pandêmico, o trabalho não presencial representava a melhor alternativa para a prevenção e redução da transmissão do vírus, o que ocorreu sem o devido preparo ou capacitação dos servidores para lidar com adaptações e demandas tecnológicas, de gestão e estratégicas (Lelles & Lima, 2022). A maior parte dos servidores públicos do judiciário, população da pesquisa, teve que se adequar aos novos formatos para realização de suas atividades laborais. O teletrabalho se tornou compulsório, demandando que as tarefas fossem mediadas pelas tecnologias da comunicação e informação (Filgueiras, 2022; Losekann & Mourão, 2020; Mishima-Santos et al., 2020).

Foi um período de muitas mudanças vivenciadas pelos trabalhadores que, além de terem que se adaptar ao isolamento social como meio de evitar a propagação do vírus, tiveram que conciliar suas atividades domésticas com as laborais (Carrilo et al., 2020). Assim, o trabalho desenvolvido em *home office* demandou adaptações e o uso e/ou desenvolvimento de habilidades para realizar

as tarefas a bom termo, assim como *expertise* na utilização das tecnologias digitais (Abbad et al., 2021; Losekann & Mourão, 2020).

O trabalho não presencial foi implantado em meio às tensões pela questão sanitária, mas, também, para o trabalhador, uma vez que aumentou as suas responsabilidades (como despesas e manutenção), relacionamentos interpessoais virtuais, aprendizagem e uso de novas tecnologias. Do ponto de vista organizacional, possibilitou que os serviços permanecessem sendo prestados aos usuários e fossem alcançados os resultados institucionais. Há condições *sine qua non* para tanto, que se refere ao devido suporte que as organizações precisam oferecer para que os servidores possam desenvolver o trabalho sem assoberbar-se (Lelles & Lima, 2022) ou comprometer a saúde mental.

Diversas pesquisas apontam o quanto o suporte contribui para resultados positivos tanto para o indivíduo quanto para a organização (Mourão et al., 2023; Queiroga et al., 2015; Seidl & Tróccoli, 2006; Siqueira & Gomide Júnior, 2008;). Assim, as gestões das organizações precisaram, portanto, analisar, promover e/ou oferecer diferentes tipos de suporte de modo a contribuir na realização do trabalho no contexto da pandemia e do trabalho não presencial. Considerando os aspectos apresentados, a presente pesquisa investigou a percepção de suporte social, gerencial e organizacional de servidores públicos estaduais e federais do poder judiciário do sul do Brasil.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As reformas nos serviços públicos brasileiros seguem a tendência da Nova Administração Pública e, no caso do judiciário, vêm associadas ao relato de servidores sobre mudanças na gestão do trabalho, especialmente quanto a celeridade no atendimento aos usuários dos serviços, em conformidade com as diretrizes estabelecidas pela CNJ. Em pesquisa conduzida por Hostenski (2015), no judiciário do Estado de Santa Catarina, os dados qualitativos demonstraram que havia um aumento das exigências nas metas e redução de prazos e supremacia da quantidade de resposta a processos frente a qualidades dos serviços. Conforme a autora, a existência de metas trouxe benefícios para os resultados do trabalho do Judiciário, mas a forma como as exigências são feitas e os recursos (suporte) oferecidos são problemáticos. Compreender a percepção de suporte em um período tão singular, como na pandemia, mostrou-se uma contribuição científica inédita.

Suporte social, gerencial e organizacional

O apoio e ajuda recebidos, incluindo recursos materiais e psicológicos, são importantes estratégias utilizadas no ambiente de trabalho, e que contribuem diretamente para o bem-estar laboral (Siqueira & Gomide Júnior, 2008). Mais do que táticas, oferecer suporte e apoio é uma necessidade psicológica básica do indivíduo na busca por pertencimento e vínculos, por meio dos relacionamentos no ambiente de trabalho (Deci & Ryan, 2000, Ryan & Deci, 2017), ao mesmo tempo que anseia condições mínimas de trabalho, sejam elas materiais, físicas, sociais e psicológicas (Abbad

et al., 2006). Neste contexto, pode-se observar diferentes tipos de suporte, quais sejam, dos colegas, da chefia e da própria organização.

O suporte social é compreendido como o apoio que uma pessoa recebe de outro(s) indivíduo(s). Diz respeito aos recursos materiais e psicológicos que as pessoas têm acesso por meio da sua rede de relacionamentos sociais. Dessa maneira, o indivíduo pode perceber que é amado, valorizado, que as pessoas estão preocupadas com ele e de que pertence a uma rede social (Siqueira & Gomide Júnior, 2008). O suporte social se constitui em um importante indicador de resultados positivos no contexto laboral. Paschoal et al. (2010) e Nogueira e Oliveira (2022) asseveram que os aspectos sociais na organização influenciam os afetos e construtos relacionados ao bem-estar no trabalho.

No contexto do trabalho, o suporte social tem sido investigado em relação aos efeitos da ajuda recebida de diferentes pessoas, tais como a família, os colegas e supervisores de trabalho, sobre a saúde (indicadores subjetivos) e a produtividade laboral. Assim, a percepção de suporte social no trabalho pode ser identificada pelas seguintes categorias: a) emocional, contempla a empatia, a expressão de afetos e o cuidado com o outro; é a escuta atenta e a sugestão de conselhos; b) informacional, remete a orientação para tomar decisões ou à resolução de problemas do dia a dia; e c) instrumental, considera o auxílio para solução de aspectos tangíveis ou práticos, como empréstimos financeiros e o apoio em atividades domésticas (Siqueira & Gomide Júnior, 2008; Costa et al., 2022).

Soares et al. (2022) em estudo sobre a saúde de profissionais durante a Pandemia da COVID-19, na perspectiva da psicodinâmica do trabalho, identificaram estratégias de mediação frente a repercussões no trabalho em saúde mental. A mediação é relativa às estratégias de defesa e enfrentamento dos trabalhadores para lidar com as dificuldades no trabalho e foram identificadas por meio de estratégias de defesa, que reduzem as consequências do sofrimento nos trabalhadores, sem mobilizar para a transformação e com potencial risco de adoecimento ao sujeito ou aos coletivos de trabalho. Já, as estratégias de enfrentamento, por um lado, potencializam transformações na Organização do Trabalho, e, por outro, diminuem ou eliminam o sofrimento, e incluem a busca por suporte social e aperfeiçoamento técnico e a criação de espaços de discussão coletivas. O suporte social também tem sido relacionado a uma capacidade amortecedora frente ao estresse no trabalho, o que implica que essa forma de apoio pode contribuir para a proteção e promoção da saúde do trabalhador, dados os seus efeitos benéficos tanto para a saúde física como mental do indivíduo (Baruch-Feldman et al., 2002; Ganster et al., 1986; Marcelissen et al., 1988; Rodriguez & Cohen, 1998; Siqueira & Gomide Júnior, 2008; Silva & Ximenes, 2022).

O suporte da chefia também é um importante recurso laboral que impacta positivamente em resultados organizacionais e individuais, uma vez que ele pode influenciar positivamente nas emoções das pessoas que fazem parte das organizações, contribuindo para vivências de realização pessoal dos subordinados (Seidl & Tróccoli, 2006). Nesse sentido, o suporte gerencial ao teletrabalho, relaciona-se ao respaldo que os supervisores dão aos trabalhadores no exercício de suas atividades de forma remota. Ele apresenta cinco características principais, a saber: a) o feedback, são informações sobre o que é realizado e as possíveis necessidades de correções e o desempenho esperado; b) os objetivos referem-se à responsabilização e acompanhamento de metas; c) o apoio

e as orientações dizem respeito às diretrizes do supervisor em relação aos comportamentos no trabalho; d) , a infraestrutura é o respaldo que assegura ambiente físico, instrumentos, equipamentos, e matérias-primas adequados; e d) o bem-estar são os vínculos afetivos favoráveis ao trabalho e à organização, que remetem à saúde do trabalhador) (Mourão et al., 2023).

Tão importante quanto ao apoio ofertado por meio dos relacionamentos de trabalho (chefia e colegas) é o suporte organizacional, o qual contempla as estratégias de promoção e recompensa, as cargas laborais (sobrecarga, exigências e metas excessivas), as formas de gestão do desempenho e a infraestrutura material. Trata-se de um construto multidimensional que remete à extensão da preocupação da organização empregadora com a promoção do bem-estar dos trabalhadores (Abbad et al., 2006). As percepções de suporte indicam boas estratégias e práticas de gestão organizacional, que tendem a resultar em incremento na motivação e no desempenho no trabalho (Queiroga et al., 2015).

O suporte organizacional remete à noção de compartilhamento e benefício mútuo na relação trabalhador-organização. As trocas e benefícios mútuos estão na base do construto, de tal modo que são consideradas as obrigações legais, morais e financeiras da organização com os trabalhadores, com a expectativa de que estes retribuam com bom desempenho, comprometimento e resultados (Oliveira-Castro et al., 1999; Paschoal, 2008; Formiga & Souza, 2014). O suporte organizacional é, em última instância, a percepção que o trabalhador tem do quanto a organização na qual ele trabalha leva em consideração as suas necessidades, embasado na busca, e na teoria, da reciprocidade nas interações entre trabalhador e organização. Formiga et al. (2022, p. 283) salientam que “aspectos como sobrecarga de trabalho onde os empregados autoavaliam ter muitas obrigações e falta de tempo para tais atividades, juntamente com outros fatores vivenciados no ambiente organizacional levam ao desgaste emocional. Com isso, há um desequilíbrio entre as exigências de trabalho impostas ao trabalhador e um dos fenômenos causadores da perda de vínculo ao trabalho”.

De modo geral, o esperado é que a organização dê suporte aos trabalhadores fornecendo um padrão desejável de condições físicas, sociais e psicológicas. É importante que ela também esteja atenta para a ocupação do posto de trabalho, os equipamentos de informática, o acesso adequado às redes de comunicação e desenvolvimento de *software* e a organização do trabalho, levando em consideração as necessidades e limitações do trabalhador frente às exigências do trabalho, como requisitos básicos (Abbad et al., 2006).

Alguns requisitos que devem ser considerados e que envolvem condições materiais são: a) assegurar espaço necessário, com mobiliário de trabalho ergonômico, incidência de luz natural que evite a fadiga visual por muitas horas frente a tela, isolamento do restante da casa para impedir situações que interrompam o trabalho, protejam as informações sensíveis dos processos, local silencioso que permita a concentração; b) estabelecer planos de trabalho adaptados ao tempo e as especificidades de cada indivíduo, através de um cuidadoso plano de horários, pausas e prazos de entrega evitando com isso a sobrecarga de atividade; e c) estabelecer reuniões periódicas e permanentes com colegas para discutir os problemas enfrentados no trabalho e formas de solução, organizando apoio aos que estiverem com problemas em tempo breve e efetivo, bem como

considerando as necessidades de conciliação entre o trabalho e as atividades de suporte à família (Su & Mark, 2008).

Estas são algumas possibilidades de suporte organizacional que se apresentam atualmente com a intensa difusão de tecnologias de informação e comunicação e que transformaram profundamente as relações, procedimentos e ambientes de trabalho. Assim, novos desafios surgem neste novo contexto, além da identificação de vantagens e a ascensão de riscos que devem ser considerados nas novas condições de trabalho devidos, neste caso, pelas imposições do trabalho remoto ou *home office* (Filgueiras, 2022).

No que tange a essas questões de suporte organizacional e desempenho no trabalho, pesquisas anteriores encontraram correlações positivas entre ambas, em presença de percepções favoráveis, bem como na relação com os comportamentos de cidadania organizacional (Oliveira-Castro et al., 1999). Dessa maneira, é possível compreender a capacidade do suporte organizacional produzir resultados que interessam às organizações, tais como comprometimento organizacional, satisfação e envolvimento com o trabalho (Rhoades et al., 2001; Fogaça et al., 2021). Cabe destacar que o comprometimento dos trabalhadores com a organização aumenta à medida em que percebem o comprometimento da organização com os mesmos. Assim, quando os indivíduos percebem mais suporte organizacional, eles dispõem de mais esforços para atingir os objetivos organizacionais (Eisenberger et al., 1986).

Na mesma direção, os gestores são responsáveis por orientar, cuidar e oferecer feedback aos subordinados no que se refere às suas atividades laborais (Eisenberger et al., 2002). Isso possibilita uma troca de recursos entre os mesmos, tais como informações, objetivos, ideias e decisões, contribuindo para uma sensação de segurança psicológica (Lee, 2021). Assim, tratar bem os trabalhadores faz diferença no retorno dos mesmos às suas organizações e tarefas (Shanock et al., 2019).

Os diversos estudos citados anteriormente foram desenvolvidos em situações normais de trabalho realizado, preponderantemente, de forma presencial. Conforme afirmam Oliveira e Ribeiro (2021) o contexto de trabalho na pandemia implicou em novas necessidades de aprendizagem. A estabilidade, em termos de rotinas de trabalho, foi substituída por exigências de adaptação imediata ao trabalho não presencial compulsório. Essa compulsoriedade não foi precedida ou ocorreu par e passo com a disponibilização de condições materiais e/ou psicológicas. Tanto trabalhadores quanto chefias foram demandados a “adquirir habilidades afetivas para a comunicação mediada por tecnologias, assertividade para buscar ajuda e suporte social de colegas e superiores, aprender a regular os tempos de trabalho e descanso, equilibrar as atividades do trabalho com as domésticas e regular os diversos estados afetivos que o isolamento exacerbou” (Oliveira & Ribeiro, 2021, p. 2).

Em estudo desenvolvido com servidores públicos estaduais do Estado de Minas Gerais Tolentino et al. (2023) identificaram que a maioria dos participantes da pesquisa preferia trabalhar presencialmente, uma vez que decorreram fragilidades ao trabalhador devido ao ônus para garantir espaço físico de trabalho, ambiente com menos ruídos, treinamento para uso de equipamentos, distanciamento e limitações na comunicação com chefias e colegas. A maioria se percebia desmotivada e isso foi associado à necessidade de foco em resultados e em condições adequadas para os servidores. Os mesmos autores colocam como requisitos a relação de confiança entre chefias e servidores, assim como o suporte para o desenvolvimento pessoal e profissional e as condições

adequadas de infraestrutura e equipamentos, sendo, especialmente os dois últimos, identificados como problema para um percentual significativo de servidores públicos mineiros.

Demandas surgidas com a emergência do trabalho remoto fizeram com que pesquisadores e gestores se preocupassem com ações e estratégias adequadas para esta forma de realização das atividades laborais - à distância. Castro et al. (2020) citam a necessidade de políticas empáticas de longo prazo, frente a tendência de manutenção de trabalho remoto ou híbrido, orientação para uso do tempo, diminuição da jornada de trabalho, e disponibilização de suporte para a realização do trabalho com vistas a propiciar ambientes de trabalho favoráveis. Oliveira e Ribeiro (2021) também salientam a importância do suporte organizacional, como forma de reduzir riscos, além de salientarem a adequação da cobrança por resultados e da avaliação, a proposição de programas de qualidade de vida, a realização de diagnósticos que subsidiem as diversas ações gerenciais e promovam a saúde mental, o “convite” ao protagonismo de chefias e trabalhadores, além da promoção, anteriormente citada, de aprendizagens e do desenvolvimento de habilidades, sejam sociais, emocionais, instrumentais e/ou gerenciais.

MÉTODO

Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa, de natureza qualitativa, buscou compreender os fenômenos de suporte e não os explicar na relação com outras variáveis de estudo. A opção por essa modalidade de pesquisa se deve à natureza subjetiva do objeto de estudo (Rodrigues, Oliveira & Santos, 2021), uma vez que a investigação qualitativa é uma abordagem que procura interpretar o que as pessoas dizem sobre o(s) construto(s), o que fazem ou como lidam com suas experiências (Turato, 2003; Flick, 2022). Deste modo, o pesquisar qualitativamente implica em desenvolver análises, observações, descrições e interpretações de um fenômeno na busca por compreender o(s) significado(s). Segundo Sá (1996), a pesquisa qualitativa focaliza as relações sociais que são essência e resultado da atividade humana criadora, afetiva e racional, a qual pode ser apreendida através do cotidiano, da vivência e da explicação do senso comum. Dessa forma, este tipo de investigação pode aprofundar na interação entre as pessoas e suas vidas, permitindo conhecimentos específicos de acordo com cada contexto. A pesquisa qualitativa se constitui, então, processual, uma vez que é fluida e reflexiva.

Participantes

O critério para a inclusão na pesquisa foi a acessibilidade, considerando a população constituída por servidores públicos estaduais e federais do sistema Judiciário da região sul do Brasil. Foram conduzidos dois grupos focais: o Grupo 1 foi realizado presencialmente e contou com a participação de oito trabalhadores, quatro do sexo feminino e quatro do masculino; o Grupo 2 foi

conduzido de maneira remota (online) e dele participaram sete servidores públicos, sendo cinco deles do sexo feminino e dois do sexo masculino. Esses participantes foram provenientes de uma amostra não probabilística do tipo conveniência, ou seja, uma amostra composta por respondentes ao questionário quantitativo (fase I da pesquisa) que manifestaram o interesse em participar do grupo focal (fase 2 da pesquisa), bem como recrutados pelo sindicato parceiro na pesquisa.

Instrumentos

A coleta de dados foi realizada por meio de grupos focais, uma técnica que recolhe informações por meio das interações entre as pessoas, produzindo dados e *insights* que não seriam possíveis sem a inter-relação que ocorre no grupo. O pesquisador assume o papel de moderador e as sessões coletivas de discussão centram-se em tópicos específicos que são debatidos entre os participantes (Morgan, 1997; Oliveira et al., 2022). A interação grupal permite ir além das compreensões individuais ou das ideias prévias, pois permite que emergjam novas categorias e entendimentos, conforme o problema da pesquisa. Portanto, a problematização deve estar clara e ser elaborada de forma concisa na forma de um roteiro preliminar para o trabalho grupal. Esse guia deve ser usado com flexibilidade para que ajustes possam ser feitos no decorrer do trabalho (Corrêa et al., 2021).

A utilização do guia de temas, elaborado em consonância com os objetivos da pesquisa, serviu para estimular a manifestação dos participantes de forma espontânea. A discussão seguiu-se ao questionamento disparador: como avaliam os suportes recebidos por colegas, chefias e organização durante a realização do trabalho não presencial?

Procedimentos éticos e de coleta de dados

O projeto de investigação foi encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina (CEPSH/UFSC), registrado na Plataforma Brasil (CAAE: 46531021.1.0000.012). No Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o trabalhador foi informado sobre a livre e espontânea participação e a possibilidade de retirar seu consentimento ou interromper sua participação conforme a vontade. Fez parte do esclarecimento que os investigadores responsáveis garantiam a possibilidade de desistência a qualquer tempo e que o participante poderia solicitar acompanhamento e assistência, caso fosse necessário, durante ou após a pesquisa.

A coleta foi realizada presencialmente, com o Grupo 1, durante um Seminário promovido pelo sindicato parceiro, com participantes de três estados do sul do país. O Grupo 2 ocorreu de modo online, devido a impossibilidade de deslocamento dos participantes. Dessa maneira, observa-se que as coletas de dados não foram realizadas nos respectivos ambientes de trabalho, mas em um local previamente acordado, conforme as disponibilidades dos participantes.

Nos resultados, as falas dos participantes foram identificadas por dois números: o primeiro deles, fora do parênteses, refere-se ao grupo focal do qual o(a) participante fez parte (I para o

primeiro grupo e 2 para os participantes do segundo grupo); os números que estão entre parênteses dizem respeito à disposição física em sala (quando o grupo foi presencial) ou ao ingresso na chamada de vídeo. Tais códigos visam preservar o anonimato dos participantes, conforme normativa do CEPESH.

Procedimentos de análise de dados

A estratégia para organização e interpretação das falas dos grupos focais ocorreu por meio da análise de conteúdo proposta por Bardin (2011, p. 33), definida como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. A autora afirma que seu objetivo é a fala, ou seja, o aspecto individual e atual da linguagem. A análise de conteúdo procura desvendar aquilo que está por trás das palavras; é a busca de outras realidades por meio das mensagens. Dessa maneira, tudo que é comunicação pode ser passível de análise. Cumpre ressaltar que a análise de conteúdo não pode ser considerada somente uma técnica descritiva. Ao contrário, ela permite inferências sobre uma dada realidade.

Os encontros nos grupos focais foram gravados e posteriormente houve a transcrição literal dos conteúdos. Em seguida foram elaboradas tabelas preliminares com os conteúdos no Excel, contemplando as temáticas abordadas nos encontros, subdivididas conforme as categorias e unidades de análise estudadas. Esses resultados foram organizados seguindo as três fases sugeridas por Bardin (2011): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (inferência e interpretação). A organização do material, a escolha dos documentos/das informações relevantes e a leitura flutuante fizeram parte da primeira etapa do trabalho. Seguiu-se a codificação do material, com categorização em unidades de registros, que foram organizadas por meio de matrizes, conforme as categorias pré-definidas. Finalmente, a interpretação dos dados ocorreu na aproximação e articulação entre a teoria e os achados de pesquisa (Guerra, 2014).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, são apresentados os principais conteúdos verbalizados pelos participantes, considerando as três categorias definidas a priori, quais sejam: a) suporte social; b) suporte gerencial; e c) suporte organizacional.

Suporte social

Durante a pandemia, observou-se diversas inseguranças decorrentes da demora de um posicionamento do governo federal quanto ao trabalho na situação pandêmica, de modo que não havia diretivas. A pandemia implicou em expor diversos eventos pouco conhecidos e imprevistos, que, geralmente, levam a essas inseguranças. No início, via de regra, elas decorrem de expectativas

de cobertura com recursos sociais e organizacionais para dar suporte no processo de transição e assegurar um controle maior sobre o trabalho. Quando se trata das organizações públicas, a baixa coordenação e as indefinições parecem ter ampliado a falta de diretivas (Peixoto et al., 2020). Esperava-se, entretanto, que a atuação posterior da gestão de forma efetiva e a adaptação frente a constatação de que o *home office* persistiria por tempo indeterminado, levaria a maior adaptação e percepção de aspectos positivos por parte das pessoas.

Dessa maneira, quando questionados sobre suas experiências de suporte no ambiente de trabalho, os indivíduos percebem que vivenciaram apoio de seus pares quando receberam, por parte desses últimos, orientação e conselho, escuta atenta e empática, com expressões de cuidado e preocupação com os primeiros (Siqueira & Gomide Júnior, 2008). Assim, na presente pesquisa, observou-se a vivência de suporte/apoio social dos pares/colegas de trabalho, conforme estas verbalizações:

Eu realmente recebi um suporte do meu setor, especialmente porque como eu comentei com vocês, eu era nova no setor, eu nem sabia o que eu ia fazer e tal, então assim, ele me respondia tudo, meu chefe, e conversava bastante comigo via WhatsApp, mas o que eu percebo assim, em geral, é que o coleguismo das pessoas fazia com que a coisa se impulsionassem e andassem, sabe? 2(2) Então era complicado, a maior parte era via WhatsApp, tinha que fazer ligações, então era uma coisa assim que em relação a essa parte eu tive uma certa dificuldade mesmo, o Tribunal não deu esse suporte não. Agora em relação aos colegas e o meu chefe não tive problema não, todo mundo colaborou um com o outro porque todo mundo sabia as dificuldades que estavam sendo enfrentadas. 2(3)

Só pra ratificar, realmente do Tribunal a gente não recebeu nenhum suporte, mas dos colegas a gente recebeu bastante. (...) E a gente realmente, a gente se adaptou, o pessoal acabou fazendo o que tinha que fazer e fomos muito bem. 2(4)

Estes conteúdos demonstram que durante o teletrabalho compulsório havia suporte social decorrente da interação com os colegas, em um ambiente laboral em que predominava a possibilidade de compartilhar e resolver dúvidas, auxiliar na resolução de questões, contribuir para acessar internet e o sistema virtual. A maioria dos participantes relata o apoio dado por parte dos pares na resolução de dúvidas e problemas do dia a dia, o que permitiu que cumprissem suas funções. Há algumas verbalizações, como a última, que salienta o apoio dos colegas frente a falta de apoio por parte da organização. Nesta pesquisa são reiterados resultados de outros estudos que também verificaram a influência positiva do suporte social na diminuição do estresse no trabalho e a percepção de vivências positivas de bem-estar (Seidl & Tróccoli, 2006; Paschoal et al., 2010).

O suporte social tem sido considerado um importante recurso do trabalho, por ser uma característica presente no contexto social laboral que estimula o desenvolvimento dos indivíduos. Mesmo que seja parte do cotidiano de trabalho a coexistência de demandas e recursos, quando há a presença de altas demandas, mas limitados recursos, os resultados são, frequentemente, negativos tanto para o trabalho quanto para os trabalhadores (por exemplo, estresse, *burnout* e outros que são propícios ao esgotamento das energias e à desmotivação do indivíduo). Em

contrapartida, Bakker e Demerouti (2017) afirmam que a combinação entre altos recursos e altas demandas frequentemente resultam em bem-estar laboral e engajamento no trabalho. Portanto, o incremento nos recursos pode servir como amortecedor às demandas do trabalho.

O suporte social de colegas vem sendo tratado como um motivador potente para trabalhadores com altas demandas na vida pessoal (Demerouti & Bakker, 2022). Os resultados encontrados são especialmente significativos durante o afastamento social decorrente da Covid-19, quando o trabalho de servidores públicos passou a ocorrer no espaço privado da própria residência, onde acumularam atividades domésticas (como afazeres de limpeza e alimentação da família e atividades de educação de crianças em *homeschooling*).

Oliveira e Ribeiro (2021) consideram que essas mudanças determinadas no período e as inseguranças decorrentes implicaram em aprendizagens para fazer frente às indefinições de regras e procedimentos e na oferta de condições materiais e/ou psicológicas. Conforme os conteúdos reiterados pela maioria dos participantes dos grupos focais, as habilidades para o uso de tecnologias que viabilizavam a comunicação e para buscar apoio social de colegas parecem ter sido fundamentais para a execução das tarefas no trabalho remoto compulsório.

Dadas as repercussões do trabalho durante a pandemia na saúde mental Soares et al. (2022) salientam o papel das estratégias de mediação e entre elas encontram-se as estratégias enfrentamento dos trabalhadores frente às transformações impostas pela “nova” Organização do Trabalho, e que, em sendo bem sucedidas, podem reduzir ou afastarem o sofrimento. O suporte social representa, então, uma estratégia de enfrentamento potente.

Suporte gerencial

As situações estressantes vivenciadas pelos trabalhadores durante a COVID-19, exigiam mais suporte gerencial e organizacional. Isso porque havia mais dificuldades por parte dos trabalhadores com a autogestão de suas atividades, com a aprendizagem de novas habilidades e a necessidade de renegociar metas de trabalho (ILO, 2020; Kniffin et al., 2021). As funções dos gestores e chefias não foram alteradas durante a pandemia, mantendo-se o planejamento, a organização, a coordenação e a avaliação das atividades. Mas, frente às mudanças radicais impetradas com o isolamento social e a necessidade de dar continuidade aos serviços públicos, o trabalho remoto foi a melhor alternativa para a retomada das atividades de trabalho, em especial das funções administrativas, como era o caso dos servidores públicos do poder judiciário.

A maioria dos participantes dos grupos focais avaliou positivamente o suporte ofertado por seus supervisores durante a vivência do *home office*, como possibilidade de negociação e compreensão por parte das chefias, embora coexistam com percepções de limites e problemas no apoio do superior:

Em relação ao suporte, em relação ao meu chefe, meus colegas, eu não tive problema nenhum, todo mundo tava, [...] se ajudando, se apoiando, meu chefe é super compreensivo, coordenou tudo muito bem. 2(3)

*Então o que eu vejo assim, às vezes, alguns gestores eles têm essa compreensão "Ah, o sistema caiu," acho que é até meme, né? (inaudível). Mas tem gente que não tem isso, sabe? I(3)
É, eu acho que é muito necessário um treinamento bem forte com os gestores para lidarem com os servidores em teletrabalho e trabalho remoto. Eu penso assim, a gente conversa bastante entre nós servidores, a gente fala bastante dos nossos problemas de estar em teletrabalho, enfim, entre nós, a gente tem uma preocupação muito grande, inclusive de instituições com a gente que tá em trabalho remoto, mas eu sinto que falta esse olhar para o gestor. I(1)*

Tanto os servidores quanto seus chefes precisaram se adaptar, bem como desenvolver competências para lidar com o *home office*, principalmente aquelas que dizem respeito às relações de trabalho. De acordo com Dirani et al. (2020), o papel das lideranças está relacionado à garantia de acesso dos trabalhadores à tecnologia, à resposta imediata às mudanças nos momentos de crise, com foco na melhora da comunicação, além de manter a atenção para as metas da organização. Nota-se, assim, que as lideranças ganharam mais destaque durante esse período, seja de forma positiva ou com críticas contundentes.

As chefias exercem grande influência sobre seus liderados. Quando esse papel conjuga com o de gestão, reflete na autonomia e no desenvolvimento dos subordinados. Entretanto, o controle excessivo pelos gerentes e supervisores pode gerar desconfiâncias, afetar a segurança psicológica dos trabalhadores e prejudicar o vínculo que estes últimos estabelecem com a organização (Lee, 2021), como em relatos trazidos pelos participantes. Ademais, é importante considerar que a liderança deve ter sua atenção voltada tanto para os resultados, dando suporte necessário aos subordinados em termos de feedback sobre o desempenho, preocupando-se com a realização das tarefas, mas também voltada para as pessoas e seu bem-estar no trabalho (Mourão et al., 2016; Mourão et al., 2023).

Na presente investigação também foram encontradas muitas falas relacionadas à falta de suporte por parte da chefia. A maioria das verbalizações salientaram as (tentativas de) cobranças e controles excessivos por parte dos superiores:

*Vai muito da chefia de entender que “não, ele tá em Home Office, tá fazendo esse e aquele trabalho” e não colocar mais pressão, ‘ah, vai ter que produzir mais ainda, e um controle rígido, sabe? E muitas vezes indica isso, sabe? De muitas vezes querer fotografar o servidor para ver. I(5)
O chefe tava assim esmagando ela. Ela já fazia o máximo de produtividade dela no local físico, falou “não, agora você tem que fazer tanto”. Ela já trabalhava final de semana, tudo por dia, e tinha que fazer mais do que isso agora. I(2)*

No modelo teórico-prático demandas e recursos, os recursos são relativos a variáveis físicas, psicológicas, sociais ou organizacionais que atenuam as demandas. Os recursos permitem mais aprendizado, crescimento profissional e foco no trabalho. No caso das funções de chefia, um recurso importante pode ser a comunicação, que, em situação de normalidade já desafia quanto à eficiência das informações transmitidas para proporcionar crescimento e melhor desempenho numa equipe. Durante o trabalho não presencial, com isolamento social, todo o processo de

comunicação parece ser uma atribuição ainda mais demandada às chefias (Farina et al., 2020). Quando há desequilíbrio entre demandas e recursos do trabalho, com elevadas demandas e baixos recursos, os resultados estão próximos de desgaste, esgotamento e adoecimento (Bakker & Demerouti, 2017; Demerouti, & Bakker, 2022).

Observou-se também que, muitas falas, além de declararem falta de suporte, podiam evidenciar situações de assédio moral. Este pode ser compreendido como um tipo de violência que coloca o trabalhador em situações ofensivas e humilhantes (Oliveira et al., 2020).

Eu achei muito forte a questão do assédio moral. É um assédio moral o caso do controle. Você já produz um monte, produz o máximo que você pode, daí tem meta de produtividade. Já tá no limite do horário dela, tá online você tem que aumentar mais tantos por cento. 1(2)

Mas antes essa pessoa, esse servidor trabalhava em casa com máquina, na verdade ele fazia outras atividades que tinha e dava pra ver que não era a pessoa que tava fazendo. É o autoclick, por exemplo, tu clica lá pra fazer determinada atividade. Eu fui chamado, essa foi uma das questões que complicou o assédio moral que eu sofri foi essa questão que eu levantei. 1(5)

Hirigoyen (2002) classificou o assédio moral em quatro grupos principais, dos comportamentos ou atitudes mais sutis aos mais explícitos, os quais revelam íntima relação entre os suportes social, gerencial e organizacional investigados na presente pesquisa: 1) deterioração proposital das condições de trabalho (levada a cabo em grande parte pelas chefias e com possível anuência da alta gerência, carência portanto de apoio gerencial ou organizacional conforme o caso); 2) isolamento e recusa da comunicação (promovida por ações de chefias que isolam fisicamente, impedem ou intimidam colegas para não se dirigir a vítima e recusa de comunicação a não ser por escrito, carência de apoio gerencial e social); 3) atentado contra a dignidade (desqualificações, injúrias e fofocas com o fito de desacreditar e estigmatizar a vítima, clara ação de prejudicar o apoio social); e 4) violência verbal, física e sexual (agressões explícitas que visam humilhar a vítima e demonstram a carência de apoio organizacional pela falta de políticas e fluxos de trabalho para atender as demandas da vítima, de apoio social e das chefias que normalmente efetuam as agressões). Nestes casos relatados, são apresentados casos de controle excessivo sobre o tempo e os resultados do trabalho, o que pode ser indicativo do abuso de poder. Os abusos decorrentes de equívocos na forma de compreender o papel da autoridade definida legalmente nas organizações estão entre as bases dos assédios nas organizações.

As atitudes hostis que caracterizam o assédio moral podem ocorrer lenta e progressivamente, por isso, frequentemente, resulta em sofrimento por parte de quem está sujeito a esse tipo de violência. Assim, podem contribuir para o estresse crônico, minando a saúde mental dos envolvidos, com manifestações psicossomáticas, transtornos psicológicos, tais como a ansiedade e a depressão, e também o burnout e ideações suicidas. No contexto de trabalho, violências como essas enredam a vítima em uma situação de descrédito e rejeição por parte de seus colegas uma vez que quanto mais adoecido mais o indivíduo manifesta seus sintomas, o que reforça a acusação dos seus pares e de um sentimento próprio de culpa (Garcia & Tolfo, 2011).

No contexto do judiciário, Pooli e Monteiro (2018) investigaram a prevalência do assédio moral e suas repercussões na saúde de trabalhadores. As autoras encontraram que 37% dos participantes foram vítimas de assédio moral e que 42,2% sofreram violência psicológica no trabalho. Setenta e cinco por cento dos servidores indicaram ter sido assediados pelo superior hierárquico (vertical-descendente) e que os comportamentos negativos relacionados ao contexto e à gestão do trabalho (por exemplo, carga excessiva de trabalho) preponderaram sobre os atos hostis direcionados à pessoa. Conforme argumentam as autoras, as organizações públicas são excessivamente hierarquizadas em função de um modelo burocrático, onde também se encontra abuso de poder encoberto pela observância dos princípios da legalidade e eficiência.

Ao mesmo tempo em que os trabalhadores revelaram práticas de assédio, os próprios servidores apresentaram sugestões e recomendações para que situações como essas possam ser evitadas. Como destacam Araújo e Lua (2021), em investigações em nível mundial, com o aumento quantitativo do trabalho remoto durante a pandemia, observou-se um despreparo de gestores para essa modalidade de trabalho.

Talvez o que evitaria muito o assédio, muito problema entre gestor e servidores seria exatamente ter, por exemplo, um curso obrigatório anual de reciclagem para eles se manterem dentro da linha, porque tem gestor que não sabe que ele é um assediador, e é assediador. 1(2)

Mas eu sinto que falta esse olhar para o gestor, uma orientação melhor para que ele entenda o que o servidor tá passando em teletrabalho, no trabalho remoto. 1(2)

Tolentino et al. (2023) identificaram que os servidores públicos de Minas Gerais salientaram a necessidade de capacitações para as chefias para lidarem com as situações decorrentes do período pandêmico. Ademais, o despreparo dos superiores se mostra como um desmotivador para o trabalho. Thoits (1995) sugere, tal qual os servidores nas últimas verbalizações, que a gestão do apoio social está entre as várias características de um programa eficaz de prevenção/promoção da saúde e pode ser a combinação de apoio com treinamento e informação que aumenta o sucesso do programa. De fato, as organizações devem agir na prevenção, controle e correção das violências e do assédio moral no contexto de trabalho. Oliveira et al. (2020) sugerem algumas estratégias, com destaque para: a) a formulação de políticas organizacionais que promovam prevenção, assistência ao assediado e punição ao assediador; b) a definição de um código de ética da organização, com clareza do que é permitido e o que não é aceito; c) a criação de espaços coletivos de discussão, dentro da organização, para acolher problemas e expectativas, bem como facilitando a comunicação.

Suporte organizacional

A percepção de suporte organizacional está relacionada ao quanto a organização se preocupa com a promoção do bem-estar de seus trabalhadores, buscando prover recursos materiais, ofertar práticas de gestão do desempenho e de promoção e recompensa, bem como gerenciar

cargas laborais (Abbad et al., 2006). Verificou-se que as verbalizações/conteúdos foram unânimes no sentido de que faltou suporte organizacional por parte do poder judiciário:

E como eu tinha dito em relação ao atendimento das partes daí que não foi disponibilizado linhas do Tribunal mesmo, a gente tinha que fazer o uso do aparelho celular pessoal que tem conta do servidor, se você tinha que dar retorno ou não o Tribunal não deu suporte para você ter contato com as partes. 2(3)

Whatsapp usado era o pessoal, o que até hoje me causa um certo transtorno, porque as partes ainda mandam, os advogados ainda acham que tem que peticionar pelo meu whats. Bastante complicado... O Tribunal não deu o suporte de dar um celular para contato que fosse do próprio TJ. 1(3)

Muitas das situações que os estagiários nos ajudavam, ..., não tínhamos mais suporte, os servidores tinham que fazer todo esse trabalho sozinho, então era e-mail infinitos de partes com dúvida, iniciais para protocolar. 2(3)

A pandemia do COVID-19 forçou que muitos indivíduos trabalhassem em casa e a depender mais da tecnologia para realizar suas atividades, o que não foi assegurado inicialmente pela organização de trabalho. Telepressão no trabalho refere-se à preocupação em responder prontamente mensagens enviadas por colegas e/ou supervisores, mesmo fora do horário de trabalho. A urgência em responder mensagens através de meios tecnológicos (e-mail ou WhatsApp) para atender às necessidades de seus supervisores e colegas cria um estado psicológico que encoraja a contínua conexão às atividades laborais (Tedone, 2022; ten Brummelhuis et al., 2021).

A introdução de novas tecnologias da informação e comunicação, conforme Filgueiras (2022), tem servido como ferramenta disciplinar, de vigilância e controle do trabalhador, em grande parte como formas de pressão, cobrança e assédio moral. Ao invés de atuar como potencial libertador e ser utilizada a favor das pessoas, melhorando as condições de trabalho, tais tecnologias têm contribuído para o aumento do sofrimento físico e mental dos indivíduos.

Não teve nada de assessoria do TJ pra ninguém, ou muito limitado para quem realmente tinha zero de estrutura em casa, aqui foi assim também, o TJ só ganhou o nosso trabalho sem investir em suporte ou estrutura extra nenhuma.2(1)

O que que acontece, tem uma outra situação também, quando eu a gente veio para casa, por exemplo, aqui eu não tinha internet Fibra óptica, tinha só essa da Oi, que era uma bicharia e não suportava nada, eu tive que trocar de internet, tive que colocar uma internet mais forte, tudo a nosso custo. Sei lá, o cafezinho, o ar-condicionado, lá tu tinha um cafezinho, se servia lá e tal, aqui não tem toda estrutura em casa, é luz do ar condicionado quando tá calor, então isso foi tudo custo às nossas despesas. Por esse lado também o tribunal lucrou, em todos os lados, na economia e na nossa produtividade. 2(6)

Em termos de suporte, especificamente do tribunal não veio absolutamente nada. Eles colocaram assim: “Ah, quem não tem computador vai até receber um notebook, entendeu?” Mas como disse o colega, você tem que providenciar a internet, e aí nesse sentido, como a colega também falou,

o grande suporte com os colegas entre si. Os que entendiam um pouquinho mais de internet, de instalação de VPN e, inclusive todo suporte assim, mesmo de conhecimento, de como funciona, como trabalhar online, foi dado pelos colegas, não teve nada de assessoria do TJ pra ninguém, ou muito limitado para quem realmente tinha zero de estrutura em casa, aqui foi assim também, o TJ só ganhou o nosso trabalho sem investir em suporte ou estrutura extra nenhuma. 2(1)
Só pra ratificar, realmente do Tribunal a gente não recebeu nenhum suporte. 2(4)
Só no início em relação a parte de computadores o tribunal demorou um certo tempo até deixar que você assinando um termo de compromisso poderia levar o seu computador do trabalho para casa, então no começo eu usava o meu notebook, que não era tão bom e demanda em cima dos servidores estava maior, estava sendo mais cobrado porque era algo muito novo. 2(3)

As críticas à gestão administrativa do poder judiciário decorreram da falta de suporte organizacional e se referiram, principalmente, aos inputs objetivos para a execução do trabalho remoto, como as condições físicas laborais e instrumentos de trabalho, como equipamentos, notebook, disponibilização de internet, etc. Tal qual os resultados do estudo de Tolentino et al. (2023) com servidores do estado de Minas Gerais, os problemas de suporte organizacional relativos a equipamentos, computadores, mobiliário, acesso à internet e espaço físico necessário foram percebidos como os mais limitados.

A percepção de suporte organizacional é positiva quando os trabalhadores a avaliam de maneira consistente, especialmente quando as práticas organizacionais demonstram preocupação com o bem-estar dos indivíduos (Eisenberger et al., 1986). Assim, o suporte organizacional está associado à redução do absenteísmo e ao maior comprometimento dos funcionários com a organização.

Assim, o tribunal tem a sorte de ter servidores comprometidos a ponto de, mesmo pessoas de outras comarcas se ajudavam entre si e enfim... mas eu acho que o tribunal teve uma baita sorte aí de ter servidores tão comprometidos e que realmente muito logo engrenou, tanto que os mapas de produtividade estão aí para mostrar que a instituição não teve perda nenhuma, ao contrário, os mapas mostram índices altamente relevantes a nível nacional, inclusive. 2(2)

Apesar do suporte organizacional não ter sido suficientemente adequado para atender às necessidades dos trabalhadores do poder judiciário, os servidores públicos puderam contar uns com os outros (colegas, algumas chefias). Dessa maneira, conseguiram conduzir o desempenho de suas atividades durante o período da pandemia do COVID-19.

Cumpramos ressaltar que a realização do teletrabalho anterior à pandemia já exigia suporte em diferentes níveis. Tal realidade foi intensificada no período emergencial da pandemia do COVID-19. Em contextos incertos e desafiadores, como foram os últimos três anos, Acuña-Hormazabal et al. (2021) verificaram que as práticas de suporte contribuíram para o aumento do engajamento laboral e a diminuição dos sintomas de esgotamento. Esse achado corrobora com resultados de pesquisa anteriores de que as práticas de gestão orientadas para o suporte estimulam o bem-estar dos trabalhadores (Bakker & Demerouti, 2017; Demerouti & Bakker, 2022).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo investigou a percepção de suporte social, gerencial e organizacional de servidores públicos estaduais e federais do poder judiciário do sul do Brasil. Frente à necessidade de aderir compulsoriamente ao trabalho não presencial, como a grande maioria dos trabalhadores, os servidores precisaram enfrentar desafios, adequar aos novos formatos para a realização de suas atividades e afinar suas habilidades, tanto aquelas referentes às tecnologias digitais quanto aos relacionamentos sociais.

Dessa maneira, os resultados mostraram que predominou a percepção de suporte social dos colegas e da chefia, embora muitos trabalhadores relatassem falta de apoio gerencial na realização do teletrabalho. Os limites no suporte por parte das chefias parecem demonstrar que a falta de definições administrativas por parte do Governo Federal e o despreparo para a gestão sob novas condições foi percebida por diversos participantes da pesquisa. A literatura científica reforça o papel do suporte social dos colegas e da supervisão como um recurso social do trabalho que contribui para o desenvolvimento do indivíduo e para resultados positivos, como é o caso do bem-estar laboral. Portanto, cabe aos gestores o papel de planejar, organizar, coordenar e avaliar o trabalho, sem que isso signifique práticas de excesso de controle e supervisão, especialmente de forma remota.

Ademais, no que se refere ao suporte da chefia, houve relatos que indicaram situações de assédio moral por parte dos gestores durante a pandemia. A liderança negativa mina o apoio gerencial e cria uma cultura de assédio permitindo a atuação de gerentes tanto diretamente na agressão como na sua promoção ou aceitação. A implantação de um programa de atuação contra o assédio moral no trabalho encontra-se, portanto, fortemente relacionado ao apoio fornecido pela organização e se considera pelos relatos oriundos dos grupos focais como importante e necessário neste caso. Como fatores de proteção há a necessidade de reverter situações e a estigmatização oriunda de assédio, tanto para reforçar as condições de saúde do agredido quanto para estruturar uma atuação de suporte social, gerencial e organizacional.

Em relação ao suporte organizacional, os servidores declararam que o tribunal de justiça não ofereceu os requisitos básicos, como as condições materiais, e que a produtividade se manteve elevada ao custo das competências e da saúde dos servidores. Isso se reflete na percepção sobre o suporte gerencial, que, quando ocorreu, foi devido a características individuais dos(das) líderes. Resultados de pesquisas mostram, por outro lado, que quando a percepção de suporte organizacional é positiva, as consequências também estão relacionadas à motivação e ao bem-estar. Tomados em conjunto, tais resultados contribuem no entendimento de que há uma articulação entre os diferentes tipos de suporte, uma vez se constituem como importantes antecedentes da saúde e da qualidade de vida laboral, desde que sejam ofertados e percebidos pelos trabalhadores.

Como toda pesquisa, esta apresenta limitações. Salienta-se a dificuldade em realizar o segundo grupo focal de maneira presencial, dando continuidade aos mesmos procedimentos da primeira coleta. Ademais, não foram coletados dados sociodemográficos que pudessem caracterizar a amostra investigada. Por fim, outras perguntas disparadoras, que fomentassem a discussão em grupo, poderiam contribuir para achados relacionados à saúde dos servidores. Futuras investigações,

utilizando diferentes estratégias de coleta de dados, podem priorizar a população investigada acompanhando a percepção dos diferentes tipos de suporte, bem como pesquisando outras características do desenho do trabalho e seus impactos na saúde mental em servidores que estejam em teletrabalho e/ou home office.

A presente investigação tem importantes desdobramentos práticos. Os resultados dos grupos focais apontam a necessidade de ações estratégicas, táticas e operacionais de intervenção, por parte das organizações do poder judiciário, para maximizar a preocupação e a promoção do bem-estar no contexto laboral, por meio de práticas de organização, supervisão e controle adequados do trabalho, promoção e recompensa, equilíbrio de cargas laborais (cobranças, sobrecarga, metas excessivas), práticas de gestão do desempenho e suporte material, social, organizacional e psicológico. Além das ações próprias para a prevenção, controle e correção das violências e do assédio moral, cabe às organizações do poder judiciário buscar, manter e/ou estimular práticas de suporte social entre colegas no ambiente de trabalho, bem como preparar chefias para dar apoio aos seus subordinados e, portanto, garantir o suporte organizacional. Assim, boas percepções de suporte nos diferentes níveis podem ser indicadoras de uma boa gestão organizacional, que resultam em maior motivação e melhor desempenho no trabalho.

REFERÊNCIAS

- Abbad, G. S., Freitas, I. A., & Pilati, R. (2006). Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 231–254). Artmed.
- Abbad, G. S., Mourão, L., Costa, R. B., Martins, L. B., Legentil, J., & Miranda, L. (2021). Habilidades para Teletrabalho em Casa: Construção e Evidências de Validade da Escala. *Revista Psicologia: Organizações E Trabalho*, 21(3). <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.3.22568>
- Acuña-Hormazabal, Á., Mendoza-Llanos, R., & Pons-Peregort, O. (2021). Burnout, engagement y la percepción sobre prácticas de gestión en pandemia por COVID-19 que tienen trabajadores del centro sur de Chile. *Estudios Gerenciales*, 104–112. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4364>
- Araújo, T. M. de, & Lua, I. (2021). O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 46(27). <https://doi.org/10.1590/2317-6369000030720>
- 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>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Baruch-Feldman, C., Brondolo, E., Ben-Dayán, D., & Schwartz, J. (2002). Sources of social support and burnout, job satisfaction, and productivity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 84–93. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.7.1.84>
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2020). Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/0960085x.2020.1829512>
- Castro, B. L. G. de, Oliveira, J. B. B. de, Morais, L. Q., & Gai, M. J. P. (2020). COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. *Revista Psicologia: Organizações E Trabalho*, 20(3), 1059–1063. <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.3.20821>
- Corrêa, A. M. de C., Oliveira, G. de, & Oliveira, A. C. de. (2021). O grupo focal na pesquisa qualitativa: princípios e fundamentos. *Revista Prisma*, 2(1), 34–47. <https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/view/41>
- Costa, G. L. de Á., Estivalete, V. de F. B., Malheiros, M. B., & Andrade, T. de. (2022). Interações Entre Comportamentos De Cidadania Organizacional, Suporte Social e Confiança Interpessoal no Setor de TI. *Revista Gestão*

- Organizational*, 15(1), 06-27. <https://doi.org/10.22277/rgo.v15i1.5577> Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2022). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 1–28. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: A response to COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Farina, L. S. A., Rodrigues, G. R., Fagundes, N. K., Carafini, T. C., Moreira, L. G. C. S., Machado, W. de L., & Hutz, C. S. (2020). Construção e Evidências de Validade do Questionário de Recursos e Demandas Laborais. *Avaliação Psicológica*, 19(1). <https://doi.org/10.15689/ap.2020.1901.1629701>
- Filgueiras, V. A. (2022). Trabalho, tecnologias da informação e comunicação e condições de vida: Tecnologia para que(m)? “Novas” empresas e “velha” exploração do trabalho.. *Revista Katálysis*, 25(1), 1–5. <https://doi.org/10.1590/1982-0259.2022.e84365>
- Flick, U. (2022). *Sage Handbook Of Qualitative Research Design*. Sage Publications.
- Fogaça, N., Coelho Junior, F. A., Paschoal, T., Ferreira, M. C., & Torres, C. C. (2021). Relationship between job performance, well-being, justice, and organizational support: a multilevel perspective. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 22(4). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg210108>
- Formiga, N. S., Paula, N. H. M. M., & Silva, A. K. L. (2022). Suporte organizacional e danos relacionados ao trabalho: um estudo correlacional com trabalhadores brasileiros. *Revista de Carreiras E Pessoas*, 12(2), 280–302. <https://doi.org/10.23925/recape.v12i2.50236>
- Formiga, N. S., & Souza, M. A. de. (2014). Comprovação empírica de uma medida psicológica sobre a percepção do suporte organizacional em trabalhadores de diferentes empresas. *Boletim-Academia Paulista de Psicologia*, 34(87), 510–552. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2014000200013&lng=pt&tling=pt
- Ganster, D. C., Fusilier, M. R., & Mayes, B. T. (1986). Role of social support in the experience of stress at work. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 102–110. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.1.102>
- Garcia, I. S., & Tolfo, S. R. (2011). *Assédio Moral no Trabalho - culpa e vergonha pela humilhação social*. Juruá.
- Gil, A. C. (2007). *Métodos E Técnicas De Pesquisa Social* (5th ed.). Atlas.
- Guerra, E. L. A. (2014). *Manual de pesquisa qualitativa*. Anima Educação.
- Hirigoyen, M. (2002). *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Bertrand Brasil.
- International Labour Organization (ILO). (2020). *COVID-19 and the world of work: Impact and policy responses*. <https://bit.ly/3xMoliw>
- Hostensky, E. L. (2015). *Trabajar bajo la nueva gestión pública de la justicia brasileña: um estudio empírico*. [Tesis]. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Keszibir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., & Ozelik, H. (2020). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77.
- Lee, H. (2021). Changes in workplace practices during the COVID-19 pandemic: the roles of emotion, psychological safety and organisation support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(1), 97–128. <https://doi.org/10.1108/joepp-06-2020-0104>
- Lelles, S. L. C. de, & Lima, M. G. M. (2022). A pandemia da Covid-19 como propulsora do trabalho remoto e seus impactos na Cultura Organizacional e no serviço público federal. *Research, Society and Development*, 11(14), e490111436276. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i14.36276>
- Losekann, R. G. C. B., & Mourão, H. C. (2020). Desafios do teletrabalho na pandemia de COVID-19: Quando o home vira office. *Caderno de Administração*, 28, 71–75. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637>
- Marcelissen, F. H. G., Winnubst, J. A. M., Buunk, B., & Wolff, C. J. (1988). Social support and occupational stress: A causal analysis. *Social Science & Medicine*, 26(3), 365–373. [https://doi.org/10.1016/0277-9536\(88\)90402-9](https://doi.org/10.1016/0277-9536(88)90402-9)

- Mishima-Santos, V., Sticca, M. G., & Zerbini, T. (2020). *Teletrabalho e a Pandemia da Covid-2019: Um Guia para Organizações e Profissionais*. Laboratório de Psicologia Organizacional e do Trabalho USP-RP. https://www.ffclrp.usp.br/imagens_noticias/15_04_2020__18_23_45__108.pdf
- Morgan, D. L. (1997). *Focus groups as qualitative research*. SAGE Publications.
- Mourão, L., Costa, R. B., Abbad, G. da S., Legentil, J., Martins, L. B., & Sandall, H. (2023). A short scale for managerial support to teleworkers. *Psico-USF*, 28(1), 165–177. <https://doi.org/10.1590/1413-82712023280113>
- Mourão, L., Faiad, C., & Coelho Junior, F. A. (2016). Análise psicométrica da escala de heteroavaliação de estilos de liderança. *Estudos de Psicologia*, 21(3). <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160028>
- Nogueira, A. P. S., & Oliveira, A. S. Impacto da Percepção de Suporte Organizacional e Capital Psicológico no Bem-Estar no Trabalho. *Psicol. cienc. prof.* 42. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003238418>
- Oliveira, G. L., & Ribeiro, A. P. (2021). Relações de trabalho e a saúde do trabalhador durante e após a pandemia de COVID-19. *Cadernos de Saúde Pública*, 37(3). <https://doi.org/10.1590/0102-311x00018321>
- Oliveira, J. C. de, Penido, C. M. F., Franco, A. C. R., Santos, T. L. A. dos, & Silva, B. A. W. (2022). Especificidades de linha. *Ciência & Saúde Coletiva*, 27(5), 1813–1826. <https://doi.org/10.1590/1413-81232022275.11682021>
- Oliveira, R. T., Tolfo, S. R., Heloani, J. R. M., & Chinelato, R. S. C. (2020). *Violência, discriminação e assédio no trabalho* (1st ed.). Lagoa.
- Oliveira-Castro, G. A. de, Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (1999). Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(2), 29–51. <https://doi.org/10.1590/s1415-65551999000200003>
- Paschoal, T. (2008). *Bem estar no trabalho: relações com suporte organizacional, propriedades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho*. [Tese]. https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNB_7beba6ba6e205ce-0999858c796b9120f
- Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1054–1072. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552010000700005>
- Peixoto, A. de L. A., Vasconcelos, E. F. de, & Bentivi, D. R. C. (2020). Covid-19 e os Desafios Postos à Atuação Profissional em Psicologia Organizacional e do Trabalho: uma Análise de Experiências de Psicólogos Gestores. *Psicologia: Ciência E Profissão*, 40. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003244195>
- Pooli, A. M., & Monteiro, J. K. (2018). Assédio moral no judiciário: Prevalência e repercussões na saúde dos trabalhadores. *Revista Psicologia: Organizações E Trabalho*, 18(2), 346–353. <https://doi.org/10.17652/rpot/2018.2.13516>
- Queiroga, F., Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Escala de percepção de suporte organizacional—versão reduzida. In *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia* (pp. 272–283). Artmed.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Rodriguez, M. S., & Cohen, S. (1998). Social support. In *Encyclopedia of Mental Health* (pp. 535–544).
- Rodrigues, T. D. F. F., Oliveira, G. S., & Santos, J. A. (2021). As pesquisas qualitativas e quantitativas na educação. *Revista Prisma*, 2(1), 154-174. <https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/view/49>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Sá, C. P. (1996). *Sobre o núcleo central das representações sociais*. Vozes.
- Seidl, E. M. F., & Tróccoli, B. T. (2006). Desenvolvimento de escala para avaliação do suporte social em HIV/aids. *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, 22(3), 317–326. <https://doi.org/10.1590/s0102-37722006000300008>
- Shanock, L. R., Eisenberger, R., Heggstad, E. D., Malone, G., Clark, L., Dunn, A. M., Kirkland, J., & Woznyj, H. (2019). Treating employees well: The value of organizational support theory in human resource management. *The Psychologist-Manager Journal*, 22(3-4), 168–191. <https://doi.org/10.1037/mgr0000088>
- Silva, A. M. S., & Ximenes, V. M. (2022). Discussões sobre saúde mental e suporte social entre estudantes universitários: Discussões sobre Saúde Mental e Suporte Social. *Revista Ciências Humanas*, 15(1). <https://doi.org/10.32813/2179-1120.2022.v15.n1.a850>
- Siqueira, M. M. M., & Gomide Júnior, S. (2008). Suporte no trabalho. In M. M. M. Siqueira (Ed.), *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 277–288). Artmed.
- Soares, A. P., Gregoviski, V. R., Soares, J. P., & Monteiro, J. K. (2022). Repercussões da covid-19 no trabalho em saúde mental e na saúde do trabalhador. *Trabalho (En)Cena*, 7, 2–26. <https://doi.org/10.20873/2526-1487e022024>

- Su, N. M., & Mark, G. (2008). Designing for nomadic work. *Proceedings of the 7th ACM Conference on Designing Interactive Systems*, 305–314. <https://doi.org/10.1145/1394445.1394478>
- Tedone, A. M. (2022). Keeping Up With Work Email After Hours and Employee Wellbeing: Examining Relationships During and Prior to the COVID-19 Pandemic. *Occupational Health Science*, 6(1), 51–72. <https://doi.org/10.1007/s41542-021-00107-3>
- 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(2). <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103589>
- Thoits, P. A. (1995). Stress, Coping, and Social Support Processes: Where Are We? What Next? *Journal of Health and Social Behavior*, 35, 53–79. <https://doi.org/10.2307/2626957>
- Tolentino, M. J. M., Oliveira, K. P. de, & Castro, M. A. A. de. (2023). Teletrabalho na pandemia: percepções de trabalhadores do Poder Executivo de Minas Gerais. *Revista Do Serviço Público*, 74(2), 462–486. <https://doi.org/10.21874/rsp.v74i2.7848>
- Turato, E. R. (2003). *Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa: construção teórico-metodológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas*. Vozes.