

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA

DISSERTAÇÃO

TELETRABALHO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
DOS SERVIDORES TAEs DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO
RIO DE JANEIRO

GABRIELE LOVATTE MAIA

2025



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

TELETRABALHO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
DOS SERVIDORES TAEs DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO
RIO DE JANEIRO

GABRIELE LOVATTE MAIA

SOB A ORIENTAÇÃO DO PROFESSOR
DR. PAULO LOURENÇO DOMINGUES JUNIOR

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre, no
Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio
de Janeiro – UFRRJ.

Seropédica, RJ
Abril de 2025

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

M217t Maia, Gabriele Lovatte, 1990-
 Teletrabalho e qualidade de vida no trabalho dos
servidores TAEs da Universidade Federal Rural do Rio
de Janeiro / Gabriele Lovatte Maia. - Niterói, 2025.
 147 f.

 Orientador: Paulo Lourenço Domingues Junior.
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, Mestrado Profissional em Gestão e
Estratégia - PPGE, 2025.

 1. Teletrabalho. 2. Qualidade de vida no trabalho.
3. QVT. 4. Universidade pública. 5. Relatório Técnico
Conclusivo. I. Domingues Junior, Paulo Lourenço, 1972
, orient. II Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro. Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia
- PPGE III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA



TERMO Nº 255 / 2025 - PPGE (12.28.01.00.00.00.05)

Nº do Protocolo: 23083.019658/2025-84

Seropédica-RJ, 15 de abril de 2025.

GABRIELE LOVATTE MAIA

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre(a), no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 15/04/2025.

Prof(a). Dr(a). Paulo Lourenço Domingues Junior

Presidente da Banca/Orientador(a)

Membro Interno

UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Márcia Cristina Rodrigues Cova

Membro Interno

UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Victor Cláudio Paradelo Ferreira

Membro Externo

UFJF

(Assinado digitalmente em 15/04/2025 16:14)

MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptAdT/IM (12.28.01.00.00.82)
Matrícula: 2283475

(Assinado digitalmente em 16/04/2025 08:39)

PAULO LOURENCO DOMINGUES JUNIOR
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptCAdmS (12.28.01.00.00.16)
Matrícula: 1527717

(Assinado digitalmente em 16/04/2025 12:00)

VICTOR CLAUDIO PARADELA FERREIRA
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 837.566.557-68

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrrj.br/public/documentos/index.jsp>
informando seu número: 255, ano: 2025, tipo: TERMO, data de emissão: 15/04/2025 e o
código de verificação: 4a9cf5f79d

“entrego, confio, aceito e agradeço.”
Professor Hermógenes

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Instituto de Ciências Sociais Aplicadas e ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia pela oportunidade de ingressar no mestrado, aprimorar e transformar minha trajetória profissional, ao apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES). Agradeço a parceria e incentivo do meu orientador Professor Dr. Paulo Domingues durante todo o processo e estendo este agradecimento a todos os professores do programa.

Meu agradecimento especial vai para minha irmã, a Professora Dra. Daniele Maia, que foi minha grande inspiração e exemplo para seguir na área acadêmica além de uma mentora na vida profissional e pessoal, obrigada por sempre me incentivar a ser melhor. Obrigada também aos meus pais, Gilberto e Maria Ester, por todo apoio, não só nesse período, mas durante toda a minha vida, sem vocês eu não teria chegado até aqui. Obrigada também por emprestarem o carro para eu ir às aulas, vocês fizeram parte não só da minha rotina como da de outros colegas que só terminaram as aulas graças ao nosso grupo de carona. Agradeço também a minha prima Laura por toda a ajuda para que este trabalho ficasse a altura que a língua portuguesa merece.

Agradeço também ao meu marido, Tharcísio, pelo apoio e incentivo, foram muitos sábados de aulas e muitas outras abdicções para eu chegar até o final. Obrigada pela parceria de vida. Agradeço também a minha família e amigos, como um todo, que sempre estão presentes e me motivam a nunca desistir.

Aos meus colegas de turma, meu muito obrigada. Sem vocês essa fase teria sido muito diferente, vocês tornaram tudo mais leve, interessante e divertido. Agora somos mestres! Aos meus colegas que embarcavam na minha carona Niterói x Seropédica todo sábado, obrigada pelas horas de conversas e gargalhada. Aos colegas que viraram amigos, obrigada.

Aos meus colegas e amigos de trabalho, servidores desta universidade, obrigada pelo companheirismo e incentivo, aos colegas que participaram das entrevistas, muito obrigada pela disponibilidade e ajuda, vocês são a essência desse trabalho.

Por fim, um agradecimento em forma de lembrança, à minha querida avó Cely, que nos deixou durante esse período do mestrado, obrigada por todo amor e carinho, tenho certeza que você está comemorando essa minha conquista ai de cima. Obrigada, vó!

RESUMO

MAIA, Gabriele Lovatte. **Teletrabalho e qualidade de vida no trabalho dos servidores TAEs da universidade federal rural do rio de janeiro**. UFRRJ, 2025. 147 p. Dissertação. (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais e Aplicadas.

O objetivo do presente estudo é analisar a implementação do teletrabalho na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro no cenário pós-pandemia, buscando possíveis relações entre qualidade de vida no trabalho do servidor público, produtividade e o regime de trabalho adotado. O estudo se justifica em razão de o teletrabalho ter sido implementado na administração pública federal, em especial na UFRRJ, sem a regulamentação adequada, devido à pandemia da covid-19, e regulamentada apenas em 2023. Para tanto, utilizou-se de uma metodologia qualitativa, através de revisão bibliográfica, com apresentação e estudo dos conceitos de qualidade de vida no trabalho e como a implementação do teletrabalho pode estar relacionada a seu aumento. Foi utilizada a estratégia de pesquisa de estudo de caso na UFRRJ através de uma pesquisa de campo, na forma de entrevistas destinadas a servidores técnico-administrativos em teletrabalho, gestores e administração central. A análise de conteúdo mostrou uma visão positiva do teletrabalho e uma correlação com o aumento na qualidade de vida no trabalho, produtividade, bem-estar e satisfação do servidor. No entanto, alguns desconfortos foram identificados como desafios ligados a tecnologia, perda de cultura institucional e preocupações com o isolamento social. Como resultado, se espera contribuir para o aperfeiçoamento do programa do teletrabalho na Universidade Rural de modo a beneficiar tanto a instituição quanto seus servidores. Para demonstrar como ações podem melhorar a gestão do teletrabalho com aplicabilidade na UFRRJ, foi criado como produto técnico tecnológico (PTT), um relatório técnico com planos de ação demonstrados através da ferramenta 5W2H. Este produto tecnológico evidencia a importância de investimentos em tecnologias e práticas que promovam um ambiente de trabalho saudável e produtivo, refletindo positivamente na qualidade dos serviços prestados à sociedade e na satisfação dos servidores.

Palavras-chave: Teletrabalho. Qualidade de vida no trabalho. QVT. Universidade pública. Relatório Técnico Conclusivo.

ABSTRACT

The goal of this study is to analyze the implementation of teleworking at the Federal Rural University of Rio de Janeiro, in the post-pandemic scenario, looking for possible relationships between the quality of working life of public workers, productivity and the work regime adopted. The study is justified by the fact that teleworking has been implemented in the federal public administration, especially at UFRRJ, without adequate regulation, due to the COVID-19 pandemic, and only regulated in 2023. To this end, a qualitative methodology was used, through a literature review, presenting and studying the concepts of quality of working life and teleworking. A case study research strategy was used at the UFRRJ through field research in the form of interviews with the technical-administrative workers in teleworking, leaders and central administration. The analysis showed a positive view of teleworking and a correlation with an increase in quality of working life, productivity, well-being, and job satisfaction. However, some challenges were identified, such as technological difficulties, loss of institutional culture, and concerns about social isolation. As a result, we hope to contribute to improving the teleworking program at the Rural University, in order to benefit both the institution and its employees. To demonstrate how actions can improve the management of teleworking with applicability at UFRRJ, a conclusive technical report with action plans demonstrated using the 5W2H tool was created as a technological technical product (TTP). This technological product highlights the importance of investing in technologies and practices that promote a healthy and productive working environment, reflecting positively on the quality of the work provided to society and the satisfaction of public workers.

Keywords: Teleworking. Quality of working life. QWL. Public university. Conclusive technical report.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Qualidade de vida: componentes e subcomponentes essenciais.....	22
Figura 2: Relação entre teletrabalho e Qualidade de vida no trabalho.....	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Contribuições das diferentes disciplinas para o conceito de qualidade de vida.....	21
Quadro 2: Conceitos de qualidade de vida no trabalho.....	25
Quadro 3: Diferentes definições de trabalho flexível.....	29
Quadro 4: Conceitos sobre teletrabalho.....	31
Quadro 5: Vantagens e desvantagens do teletrabalho.....	34
Quadro 6: Fatores e características do teletrabalho.....	42
Quadro 7: Relação de participante.....	45
Quadro 8: Esquematização de perguntas relação a abordagem bibliográfica para TAEs.....	55
Quadro 9: Perguntas em relação a abordagem bibliográfica para gestores e Progep..	56
Quadro 10: Perguntas sociodemográficas.....	56
Quadro 11: Categorização dos dados - Categoria 1.....	59
Quadro 12: Categorização dos dados - Categoria 2.....	62
Quadro 13: Categorização dos dados - Categoria 3.....	66
Quadro 14: Categorização dos dados - Categoria 4.....	70
Quadro 15: Categorização dos dados - Categoria 5.....	75
Quadro 16: Categorização dos dados - Categoria 6.....	80
Quadro 17: Categorização dos dados - Categoria 7.....	85
Quadro 18: Categorização dos dados - Categoria 8.....	89

LISTA DE SIGLAS

CLT	Consolidação das leis do trabalho
PGD	Plano de Gestão e Desenvolvimento
OIT	Organização internacional do trabalho
OMS	Organização Mundial da Saúde
PPG	Programa de pós-graduação
PPT	Produto técnico tecnológico
QTWL	Quality of telework life
QV	Qualidade de vida
QVT	Qualidade de vida no trabalho
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
TAEs	Técnico-administrativos em educação
TCLE	Termo de consentimento livre e esclarecido
TIC	Tecnologias de informação e comunicação
WHOQOL	World Health Organization Quality of Life

LISTA DE APÊNDICE

APÊNDICE I: Roteiro de entrevistas.....	135
--	-----

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I: Termo de consentimento livre e esclarecido.....	137
ANEXO II: Termo de anuência institucional.....	139
ANEXO III: Parecer do comitê de ética e pesquisa em seres humanos da UFRRJ...	140

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	16
1.1.Apresentação do Tema.....	16
1.2.Apresentação do Problema da Pesquisa.....	17
1.3.Apresentação do Campo de Pesquisa	17
1.4.Objetivos.....	18
1.5.Metodologia	18
2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1Qualidade de Vida.....	20
2.2Qualidade de vida no trabalho.....	24
2.3Origem do teletrabalho	29
2.4Teletrabalho no Brasil.....	35
2.5Qualidade de vida no teletrabalho.....	39
3.METODOLOGIA	43
3.1Caracterização da pesquisa	43
3.2Seleção dos Sujeitos da Investigação	44
3.3Coleta de dados	44
3.4Análise dos dados	46
3.5Limitação da pesquisa.....	48
3.6Produto técnico-tecnológico	48
4.ESTUDO DE CASO.....	50
4.1Caracterização da Universidade Federal Rural.....	50
4.2Pesquisa	54
5.ANÁLISE DE RESULTADOS	57
5.1Análise de conteúdo.....	57
5.2Análise temática	57
5.2.1 Categoria 1: Motivação para aderir ao teletrabalho	57
5.2.2 Categoria 2: Vantagens do teletrabalho.....	61
5.2.3 Categoria 3: Desvantagens do teletrabalho.....	65
5.2.4 Categoria 4: Qualidade de vida no trabalho (QVT)	69
5.2.5 Categoria 5: Perfil do teletrabalhador	74
5.2.6 Categoria 6: Produtividade e cobrança.....	78
5.2.7 Categoria 7: Desafios do teletrabalho	84
5.2.8 Categoria 8: Melhorias para o programa de teletrabalho na UFRRJ	88
5.3Padrões de comportamento e vivência do servidor TAE em relação ao teletrabalho....	.. 92

5.3.1	Tempo de deslocamento x Satisfação com teletrabalho.....	93
5.3.2	Produtividade x Ambiente em casa e escolaridade.....	93
5.3.3	Estado civil e filhos x Desafios familiares.....	94
5.3.4	Gênero x Cuidados com a saúde.....	96
5.3.5	Anos de trabalho e idade x Adaptação ao teletrabalho	96
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
7.	PRODUTOS TÉCNICOS	102
8.	REFERÊNCIAS.....	126
9.	APÊNDICE	135
10.	ANEXO.....	137

1. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação do Tema

A presente dissertação se destina a estudar os limites e desafios gerados com a institucionalização do regime de teletrabalho na administração pública federal e sua relação com a qualidade de vida no trabalho (QVT) dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs). Esse regime foi imposto com a chegada da pandemia da covid-19 em 2020 e passou a ser uma realidade para muitas instituições após o relaxamento das medidas de isolamento social a partir do ano de 2022.

O interesse por esse projeto de pesquisa surgiu da experiência do teletrabalho durante a pandemia da covid-19 devido ao isolamento social imposto em 2020 no Brasil, especificamente para os servidores públicos federais. Esse experimento, forçado, durou até aproximadamente o ano de 2022. Após as medidas oficiais de relaxamento, muitos órgãos retornaram às atividades presenciais. Em contrapartida, começaram a ser realizados estudos para a implementação definitiva do teletrabalho; dessa vez com calma e planejamento.

Uma nova realidade de trabalho possibilitou que barreiras geográficas fossem quebradas, tempos de deslocamento entre casa e trabalho acabassem e economias fossem geradas. Junto a essas vantagens, os trabalhadores passaram a ter mais tempo em casa para poder utilizar consigo mesmos e acompanhar a vida de filhos e familiares mais de perto. Paschoal *et al* (2022, p. 3) apontam: “A convivência trabalho-casa-família-bairro é um fato inusitado e singular, especialmente considerando suas dimensões durante a pandemia.”

Ferreira e Falcão (2020) acreditam que a pandemia da covid-19 causou reflexos em várias profissões, afetando, como consequência, a QVT. De acordo com os autores, lidar de forma produtiva com essas crises requer que as atividades laborais considerem tanto as experiências do próprio trabalhador quanto as dinâmicas das rotinas de trabalho, levando em conta, também, o grupo e o tipo de trabalho aos quais ele pertence. Dessa forma, o teletrabalho foi inserido em todos os níveis da administração pública, desde a municipal até a federal, como uma real alternativa ao modelo tradicional de trabalho. Estudos já haviam comprovado que a modalidade teletrabalho reduz gastos, traz metas mais eficientes e melhora a produtividade (Mendes *et al*, 2019). Para além de benefícios administrativos, o teletrabalho agregou benefícios positivos também ao meio ambiente, com melhoria dos indicadores socioambientais através da redução do consumo de papel, bem como da emissão de poluentes dispersados no transporte (Leite; Muller, 2017).

Apesar das aparentes vantagens, novos desafios surgiram para possibilitar a implementação do teletrabalho, tais como regulamentação, aferição de produtividade de trabalho, acompanhamento de rotinas administrativas e limites entre a divisão trabalho/casa. Os desafios se tornam ainda maiores quando analisado pela ótica da administração pública, a exemplo de buscar formas de aplicar esse regime de trabalho sem infringir leis. Andrade (2020) sugere que as organizações precisam adotar programas para prevenir o risco aos teletrabalhadores.

As mudanças apresentadas pelo teletrabalho podem gerar dificuldades de adaptação, tais como processos de programação, implementação e controle, que devem estar em dia para que as chances de sucesso desse modelo de trabalho sejam viáveis. A organização deve traçar uma estratégia de acompanhamento do programa dando suporte aos teletrabalhadores tanto na vida profissional como pessoal (Fernandes, 2021).

Como resultado desta pesquisa, espera-se poder contribuir com a continuidade da regulamentação do teletrabalho na Universidade Rural, bem como com o aumento da qualidade de vida no trabalho de seus servidores técnico-administrativos (TAEs), a otimização no fluxo de trabalho e melhorias institucionais para aqueles que aderirem a tal regime de trabalho. A pesquisa parte do pressuposto que o regime de teletrabalho trouxe qualidade de vida no trabalho para os servidores TAEs da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, tendo como consequência direta o aumento da qualidade de vida e da produtividade.

1.2. Apresentação do Problema da Pesquisa

O problema da pesquisa aqui proposto gira em torno das modificações geradas pelo teletrabalho na rotina laboral e seus reflexos (positivos e negativos) sob a perspectiva do servidor técnico-administrativo, mais especificamente os reflexos relacionados à qualidade de vida no trabalho. Dentro dessa lógica, quais foram os reflexos na qualidade de vida no trabalho gerados com a implementação do teletrabalho e os impactos sobre a produtividade na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro?

1.3. Apresentação do Campo de Pesquisa

O público-alvo estudado foram os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Essa universidade passou por um período imposto de teletrabalho e retornou à presencialidade de trabalho em 2022, após as medidas de relaxamento da covid-19. Durante esse período, iniciou-se um estudo para a implementação regulamentada do teletrabalho. Em junho de 2023 o projeto Plano de Gestão e

Desenvolvimento (PGD) entrou em vigor e, com ele, o teletrabalho começou a funcionar na universidade. Esta pesquisa irá analisar o primeiro ano de projeto e seus reflexos na qualidade de vida no trabalho dos servidores.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo principal

O objetivo desta pesquisa é verificar os reflexos na qualidade de vida do trabalho e na produtividade dos servidores TAEs públicos com a implementação do teletrabalho na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, utilizando como marco temporal o período de 2023 a 2024.

1.4.2. Objetivos intermediários

i) Compreender o que é qualidade de vida no trabalho para os servidores TAEs da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro e como o teletrabalho afeta essa qualidade;

ii) Analisar as modalidades de teletrabalho híbrido e integral sob a perspectiva dos diferentes reflexos na rotina da qualidade de vida no trabalho e na produtividade dos servidores TAEs da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro;

iii) Propor mudanças e melhorias no regime de teletrabalho na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, através do relatório técnico, de modo a conciliar a melhor eficiência da administração pública com melhora na qualidade de vida no trabalho dos servidores TAEs.

1.5. Metodologia

Esta pesquisa propôs uma etapa de revisão bibliográfica e outra de coleta empírica de dados. Assim, foi feita uma pesquisa bibliográfica com revisão na literatura focada na ciência da administração e nos estudos sobre qualidade de vida no trabalho e no teletrabalho.

Quanto à parte empírica da pesquisa, foi utilizada uma metodologia qualitativa. A estratégia de pesquisa utilizada foi um estudo de caso através de uma pesquisa de campo, na forma de entrevistas destinada a servidores técnico-administrativos, tanto em cargos técnicos como em de gestão, além de um representante da visão por parte da administração. Como servidora desta Universidade, esta autora é observadora participante desta pesquisa. As perguntas foram definidas a partir dos estudos realizados na literatura e com auxílio e sugestões do orientador. A análise dos dados seguirá o proposto por Bardin através da análise de conteúdo.

Acrescenta-se que esta pesquisa foi plenamente executável num prazo de até 24 (vinte e quatro) meses, que é viabilizado para cumprimento das disciplinas oferecidas pelo programa de mestrado desta Universidade e defesa da dissertação. A metodologia será detalha em um capítulo próprio.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Qualidade de Vida

O conceito de qualidade de vida possui uma abrangência em diversos sentidos. O exposto no trabalho de Limongi-França (2004) é de que qualidade de vida (QV) é o conjunto de escolhas de bem-estar, no qual os contextos social, biológico, psicológico e organizacional impactam as necessidades do ser humano. Tal conceito é o mesmo adotado pela Organização Mundial da Saúde (OMS), que, atualmente, compreende saúde como um conjunto complexo de bem-estar, e não apenas a ausência de doença (Faria *et al*, 2020).

Estudos mostram que o termo “qualidade de vida” surgiu na década de 1930, se popularizando nos Estados Unidos na década de 1960, quando políticos começaram a usar esse *slogan* como plataforma política (Seidl; Zannon, 2004). Falar sobre qualidade de vida se tornou bonito aos olhos da população, pois era sinônimo de sucesso. Dessa maneira, o estudo da qualidade de vida passou a ser de grande relevância social e científica (Pereira *et al*, 2012).

Vida com qualidade, que engloba conceitos relacionados aos contextos social, ambiental e cultural em que o indivíduo está inserido, já foi discutida em diversos momentos da história. Em cada um deles, porém, novos entendimentos foram agregados. Com o passar do tempo, e com as revoluções industriais, surgiu um novo marco nas pesquisas: o fator organizacional, no qual a produtividade com menores esforços ganhou força no entendimento de qualidade de vida (Cancian *et al*, 2023).

No entanto, Pereira *et al* (2012) mostram que, ao adotar conceitos globalmente aceitos para facilitar sua compreensão, a discussão pode se tornar rasa demais e muitas vezes ditada pelo estado. Qualidade de vida é uma construção cultural, até mesmo contraditória; ela precisa ser revisitada e discutida conforme a sociedade avança e evolui. Quando analisa-se o que é qualidade de vida para uma pessoa ou grupos, é preciso levar em conta o que era relevante naquele período histórico em termos sociais, psicossociais e dentro do ambiente de trabalho da época. A maneira como adotamos um conceito tem muito a ver com o contexto científico e político do período de análise. Ainda, a definição de conceitos e a utilização da qualidade de vida em pesquisas científicas são desafiadoras devido aos diferentes significados individuais que as pessoas atribuem a ela. No entanto, é essencial superar essa dificuldade, considerando diversas perspectivas científicas para uma compreensão mais abrangente desse conceito, como afirmam Pereira *et al* (2012).

Normalmente, o termo QV é utilizado de duas formas distintas: (1) pela população, na linguagem cotidiana; e (2) na área científica / acadêmica de forma multidisciplinar. Dentre

essas disciplinas, na área da saúde o interesse é mais recente e decorre da relação da qualidade de vida com saúde-doenças, à qual ela estaria ligada muito em partes a práticas e políticas das últimas décadas. Fatores como experiências pessoais e estilo de vida também influenciaram o desenvolvimento do tema, encadeando embates tanto na parte assistencial quanto em políticas públicas (Seidl; Zannon, 2004).

Para uma boa qualidade de vida, esse conjunto de elementos que envolvem a vida pessoal e a profissional devem ser atingidos. Porém, e não necessariamente ao mesmo tempo, cada indivíduo terá a sua medida desejada de acordo com seu nível de satisfação e necessidade, sendo extremamente subjetiva essa percepção (Silva, 2023). Considerando essa subjetividade, Silva afirma que diversas áreas de estudo começaram a tratar o tema, cada uma com seu viés, mas sempre fazendo as inter-relações entre o biopsicossocial e organizacional.

O estudo de Qualidade de Vida é um estudo multidisciplinar. No levantamento feito por Ruidiaz-Gómez e Cacante-Caballero (2021), nota-se que cada área científica possui uma contribuição para a definição do conceito.

Quadro 1: Contribuições das diferentes disciplinas para o conceito de qualidade de vida

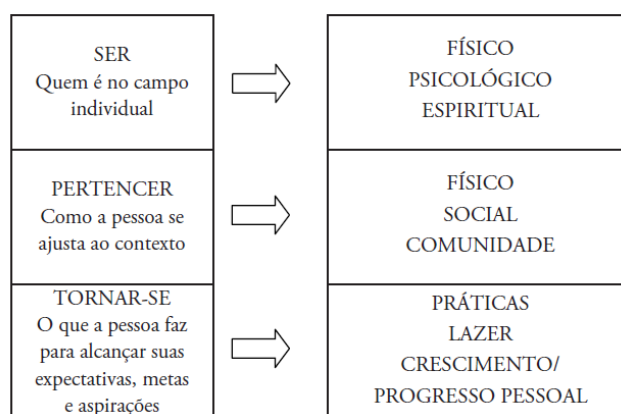
Disciplina	Definição
Economia	A utilidade de renda ou bens e serviços, bens materiais e não materiais, necessidades básicas atendidas.
Ética	Perspectiva descritiva, avaliativa e prescritiva.
Enfermagem	A QV é uma prioridade de pesquisa; cuidados com uma abordagem abrangente, social e humana.
Filosofia	Perspectiva conceitual a partir de três grandes teorias: hedonista, satisfação de preferências e ideais de uma vida boa.
Medicina	Vincula o conceito de qualidade de vida relacionada à saúde com avaliação, diagnóstico e tratamento de doenças.
Psicologia e sociologia	Apreciações subjetivas e ideológicas e a inserção do indivíduo no contexto social.

Fonte: Adaptado de Ruidiaz-Gómez; Cacante-Caballero (2021, p. 93).

Através desse panorama, Ruidiaz-Gómez e Cacante-Caballero (2021) mostram que a qualidade de vida tem despertado interesse em várias disciplinas, resultando em uma visão heterogênea do conceito. Diferentes perspectivas dessas disciplinas contribuem para essa diversidade: filósofos acreditam na natureza da existência, os eticistas estão focados na utilidade social, economistas olham a rentabilidade na produção de bens materiais, médicos estão preocupados com problemas específicos relacionados à cura de doenças, enquanto enfermeiros se concentram na qualidade de vida de forma mais ampla, social e humana.

Pereira *et al* (2012), em seus estudos, buscaram ainda traduzir os componentes de qualidade de vida; aqueles que trazem, ou buscam trazer, a definição do conceito dentro de QV. O conceito de “ser” se refere à essência do indivíduo, englobando suas experiências de vida, alimentação, aptidão física, habilidades individuais, inteligência e valores. Já o termo “pertencer” diz respeito às conexões e aos vínculos que a pessoa estabelece em seu ambiente, como trabalho, sua residência, comunidade, além da possibilidade de escolher sua privacidade ou, ainda, de participar de grupos, programas recreativos e serviços sociais. Por fim, o conceito de “tornar-se” envolve a prática de atividades como trabalho voluntário, participação em programas educacionais, envolvimento em atividades relaxantes e oportunidades de desenvolvimento de habilidades por meio de estudos formais e informais, entre outros. Esses componentes estão interligados de forma dinâmica, considerando tanto o indivíduo como o ambiente em que está inserido, assim como as oportunidades e os obstáculos que surgem, conforme ilustrado na Figura 1 (Pereira *et al*, 2012).

Figura 1: Qualidade de vida: componentes e subcomponentes essenciais



Fonte: Pereira *et al*, (2012, p. 4).

Do início dos estudos para cá, muitos autores contribuíram com suas definições sobre o termo, conceituando-o dentro da área da saúde, com uma variedade de evidências científicas demonstrando como a saúde contribui para a qualidade de vida de indivíduos ou populações, cada vez mais trazendo-o para dentro das organizações. Assim, essas definições se tornaram de extrema relevância (Buss, 2000). Entende-se que saúde é o produto de diversos fatores relacionados à qualidade de vida, que, por sua vez, inclui um conjunto adequado de alimentação, habitação, educação, apoio social e boas condições de trabalho (Buss, 2000).

Para tornar mais quantificável um assunto tão subjetivo, foram criados instrumentos de avaliação da QV, como o *World Health Organization Quality of Life* (WHOQOL), criado pela

instituição de mesmo nome, que tem por objetivo avaliar a qualidade de vida geral das pessoas em locais e culturas diferentes. Ele usa como parâmetro domínios da vida do ser humano, como sociais, de trabalho, psicológicos, entre outros. Esse instrumento foi traduzido e validado no Brasil pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Pereira *et al*, 2012). Para este grupo, qualidade de vida compreende diversos aspectos na vida do ser humano, como sua posição na vida e sua autopercepção como indivíduo, além do sistema no qual ele se encontra (Cancian, 2023).

Assim como esse instrumento de avaliação, alguns outros também foram criados, sempre usando como base a complexidade do ser humano e as diversas dimensões que afetam sua saúde e bem-estar. Para Silva (2023), seria encontrar a definição de como o indivíduo analisa e observa os diferentes contextos culturais, ou seus valores, sob diferentes perspectivas, padrões e preocupações que ele tem. Também foram criadas conferências internacionais para a promoção da saúde. Como a I Conferência Internacional sobre Promoção da Saúde, que teve como principal entrega a Carta de Ottawa (WHO, 1986) e teve a participação de 38 países, em sua maioria industrializados. Essa carta-modelo se tornou referência fundamental no desenvolvimento da promoção à saúde e sua proposta apresenta 5 campos centrais: (1) Elaboração e implementação de políticas públicas saudáveis; (2) Criação de ambientes favoráveis à saúde; (3) Reforço da ação comunitária; (4) Desenvolvimento de habilidades pessoais; e (5) Reorientação do sistema de saúde (Seidl; Zannon, 2004). Dentre esses campos, Seidl e Zannon (2004) mostram que um ambiente saudável (campo 2) e o trabalho de qualidade (campo 4) impactam de maneira direta na qualidade de vida do trabalhador.

Entendendo, então, como o trabalho está diretamente ligado à vida das pessoas, o termo “qualidade de vida no trabalho” ganhou força e mais estudiosos. O ambiente de trabalho é onde muitas sensações são desenvolvidas, o trabalho em si produz a identidade do homem e seu ofício, e isso irá refletir diretamente na qualidade de vida desse trabalhador, podendo contribuir de forma positiva ou negativa na melhora da sua condição de vida (Cancian, 2023).

Entender como essa qualidade é afetada no ambiente de trabalho e a satisfação no trabalho do indivíduo se tornou complexo e essencial para a compreensão do ser humano como um todo. Buss (2000) alerta que a promoção e a divulgação sobre programas relacionados à educação em saúde e bem-estar é também de responsabilidade das empresas e só assim poderão ser alcançadas mudanças profundas dentro das organizações e na formação de bons profissionais.

2.2 Qualidade de vida no trabalho

Qualidade de vida no trabalho (QVT) não é um conceito novo, mas ainda é pouco aprofundado. Devido a esse fator, dentre os teóricos da área diversos conceitos surgem. Sampaio dá o nome de “guarda-chuva teórico”, no qual QVT está associada a diversos fenômenos organizacionais, todos ligados à saúde mental do trabalhador (Sampaio, 2012). De maneira clara e objetiva, pode-se dizer, ainda, que muitas abordagens relacionam o objetivo da QVT como: “proporcionar o bem-estar ao trabalhador, aliado à melhoria do desempenho organizacional.” (Cherchiari *et al*, 2011).

Segundo Walton (1973), pioneiro nos estudos sobre o assunto QVT, esse conceito é a garantia de maior produtividade e eficácia dentro da organização. Para avaliar a satisfação do colaborador, o autor apresenta oito critérios para definir o significado de QVT, sendo eles: i) Compensação justa e adequada; ii) Condições de trabalho e segurança; iii) Uso e desenvolvimento de capacidades; iv) Oportunidade de crescimento e segurança; v) Integração social na organização; vi) Constitucionalismo no trabalho; vii) Trabalho e espaço total de vida; viii) Relevância social da vida no trabalho (tradução nossa)¹. A partir dos critérios definidos torna-se possível aplicar um estudo na organização, com o intuito de descobrir se os colaboradores estão satisfeitos e motivados em relação ao ambiente de trabalho (Trindade, 2017).

Outros autores também definiram critérios para explicar QVT. Nanjundeswaraswamy e Swamy (2013), através de sua revisão literária, classificaram 9 componentes importantes na qualidade de vida no trabalho, sendo eles: i) Ambiente de trabalho; ii) Cultura e clima organizacional; iii) Relacionamento e cooperação; iv) Treinamento e desenvolvimento; v) Remuneração e recompensas; vi) Instalações; vii) Satisfação e segurança no trabalho; viii) Autonomia de trabalho; ix) Adequação de recursos (tradução nossa)².

Ademais, diversos autores dentro da literatura trataram sobre o tema “qualidade de vida no trabalho”. Limongi-França (1996), em seus estudos, procurou juntar alguns desses conceitos com diferentes visões.

Quadro 2: Conceitos de qualidade de vida no trabalho.

¹ No original: i. Adequate and Fair Compensation; ii. Safe and Healthy Working Conditions; iii. Immediate Opportunity to Use and Develop Human Capacities; iv. Future Opportunity for Continued Growth and Security; v. Social Integration in the Work Organization; vi. Constitutionalism in the Work Organization; vii. Work and the Total Life Space; viii. The Social Relevance of Work Life.

² No original: 1. Work environment; 2. Organization culture and climate; 3. Relation and co-operation; 4. Training and development; 5. Compensation and Rewards; 6. Facilities; 7. Job satisfaction and Job security; 8. Autonomy of work; 9. Adequacy of resources.

Autor	Definição	Ênfase
Walton, 1973	Atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcado na ideia de humanização e responsabilidade social da empresa.	Humanização e responsabilidade social, com foco no poder da empresa.
Drucker, 1981	Avaliação qualitativa, relativa das condições de vida, incluindo-se atenção aos agentes poluidores, barulho, estética, complexidade etc.	Responsabilidade social da empresa nos movimentos sociais, culturais e políticos.
Werter & Davis, 1983	Esforços para melhorar a qualidade de vida, procurando tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios.	Valorização dos cargos, mediante análise de elementos organizacionais, ambientais e comportamentais.
Nadler e Lawler, 1983	Maneira de pensar a respeito das pessoas, participação na resolução de problemas, enriquecimento do trabalho, melhoria no ambiente de trabalho.	Visão humanista no ambiente de trabalho.
Fernandes, 1992	Conjunto de fatores que, quando presentes numa situação de trabalho, tornam os cargos mais satisfatórios e produtivos, incluindo atendimento de necessidades e aspirações humanas.	Humanização do cargo.
Belanger, 1992	Melhorar as condições de trabalho de modo a proporcionar aos indivíduos melhores condições de vida e cargos mais satisfatórios para a própria pessoa, com reflexos na produtividade.	Condições de vida e cargos mais satisfatórios.
Neri, 1992	Atendimento das expectativas quanto a se pensar a respeito das pessoas, trabalho e organização, de forma simultânea e abrangente.	Visão holística.
Camacho, 1995	Classificação de programas: orientação familiar, saúde, ambiente, contato e convívio, evolução/desenvolvimento, cultura e desligamento.	Foco motivacional: sobrevivência com dignidade, segurança, participação, autorrealização e perspectiva de futuro.
Dantas, 1996	Gerência pela Qualidade Total - GQT: utilização de 5s, diagrama de causa e efeito e procedimentos da Qualidade total nos programas de saúde.	Foco: promoção da saúde: controle de colesterol, capacidade física e aeróbica, doenças coronárias.

Fonte: Adaptado de Limongi-França (1996, p. 16-17).

Isso corrobora a ideia de que, apesar de diferentes, a maioria dos conceitos de QVT giram em torno do bem-estar e da motivação dos trabalhadores, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, boas condições físicas e ambientais de trabalho; participação ativa e realização profissional do indivíduo (Limongi-França, 2004). A união desses elementos é fundamental para uma organização produtiva e saudável.

Seguindo essa abordagem de avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho, o sujeito é concebido como integrante de um contexto mais amplo, parte de um todo, considerando nele suas habilidades, aspectos psicológicos, sociais e biológicos, e esses elementos desempenham um papel crucial na formação integral do indivíduo (Cherchiari *et al*, 2011).

De acordo com essa visão biopsicossocial (biológico, psicológico e social), Limongi-França (1996) nos diz que os três níveis estão relacionados entre si. Nessa relação, a autora

aborda que o nível biológico engloba as características físicas inatas ou desenvolvidas ao longo da vida do ser humano, como metabolismo, resistências e vulnerabilidades.

O nível psicológico, por sua vez, refere-se aos aspectos internos do indivíduo, considerando processos afetivos, emocionais e de raciocínio, que moldam a personalidade e influenciam a percepção e o posicionamento frente a outros e às circunstâncias da vida. Por fim, o nível social abrange o papel desempenhado por cada pessoa na sociedade, incluindo crenças, valores e relações na família, no trabalho e no ambiente de convívio.

Com o passar do tempo, QVT está cada vez mais sendo discutida. Ferreira (2011) afirma que, de maneira geral, o interesse sobre o tema se fundamenta em 3 ordens de relevância:

- Do ponto de vista social: vemos que com as mudanças nas organizações busca-se a conciliação do bem-estar dos trabalhadores e a satisfação dos usuários/clientes voltados para a eficiência e eficácia da produtividade;
- Do ponto de vista das organizações: qualidade de vida no trabalho é uma necessidade de extrema importância no ambiente corporativo, muito devido aos desafios enfrentados no cotidiano interno e a fatores externos;
- Do ponto de vista acadêmico: o interesse em refletir sobre o tema está ligado principalmente à ergonomia de atividades aplicada à QVT dentro do campo da saúde. Existe a tentativa de mapear as disfunções e propor recomendações para o equilíbrio do contexto homem x trabalho.

Dentro das organizações, a QVT está ligada a um conjunto de práticas que visam promover o bem-estar individual e coletivo, ao desenvolvimento pessoal desses trabalhadores e aos comportamentos sociais organizacionais dentro do ambiente de trabalho (Paschoal *et al*, 2022). Sob a perspectiva dos trabalhadores, a QVT é manifestada através de representações mais abrangentes sobre o ambiente de trabalho na qual estão envolvidas, refletindo suas experiências relacionadas ao bem-estar no trabalho, reconhecimento institucional e coletivo, oportunidades de desenvolvimento profissional e valorização pelas características individuais (Ferreira, 2011).

Para contrapor e entender a definição de bem-estar no trabalho, precisamos entender também a definição de mal-estar no trabalho. Afinal, para Ferreira (2011), existem três zonas que identificam um nível positivo ou negativo de QVT, sendo elas: quando há predominância do mal-estar no trabalho; quando há predominância do bem-estar no trabalho; e quando há coabitação desses sentimentos no trabalho. Ainda segundo Ferreira (2011), mal-estar é uma

sensação desagradável; surge de situações enfrentadas pelo trabalhador durante a realização de suas tarefas.

A expressão individual ou coletiva do desconforto no ambiente de trabalho é caracterizada pela experiência de sentimentos, sendo isolados ou combinados, que ocorrem com frequência na forma de aborrecimento, falta de empatia, constrangimento, decepção, cansaço, desconforto, ofensa, desrespeito, descontentamento, incômodo, indisposição, menosprezo, entre outros. A persistência desse sentimento no trabalhador representa um elemento de risco para a saúde nas condições laborais e aponta para a falta de Qualidade de Vida no Trabalho (Ferreira, 2011).

Trazendo para a realidade brasileira, vemos que não é de hoje que o tema vem despertando interesse de empresários e administradores. Para Limongi-França (2004), o estudo da QVT pode contribuir para o entendimento de como melhorar a satisfação do empregado e produtividade empresarial. Os conceitos de QVT na amplitude em que têm sido abordados incluem desde os cuidados médicos estipulados pelas leis de saúde e segurança até aspectos motivacionais. Isso amplia a discussão para as condições de vida e bem-estar de indivíduos, grupos e até mesmo nas comunidades. Assim, a discussão central sobre o conceito de QVT gira em torno das escolhas relacionadas ao bem-estar e à percepção dos usuários, clientes internos, sobre QVT nas empresas.

Como já indicado, o estudo de QVT está ligado a diversas áreas de ensino. Ele é multidisciplinar, começou na administração, mas hoje está presente em outros cursos, como na psicologia e enfermagem, sempre voltado para os conceitos ligados à saúde do trabalho (Sampaio, 2012). Sampaio (2012), ainda afirma que a teórica Limongi-França possui um grande papel na disseminação dos conceitos de QVT no Brasil e na tentativa de qualificar profissionais no tema, principalmente em nível de pós-graduação *lato sensu*. No entanto, Sampaio (2012) traz uma crítica em relação à QVT no Brasil: como não há tantos estudos brasileiros sobre o tema, não é possível ter uma amostra considerável para gerar grandes resultados sobre esse assunto. Aqui exportamos teorias de fora, que muitas vezes não se encaixam na nossa realidade. Destaca-se que no Brasil os estudos não se importam muito com a QVT e a saúde mental, importando-se mais com clima organizacional, satisfação no trabalho e estresse. Ainda, como muitas organizações não entendem exatamente o que é qualidade de vida no trabalho, muitas ações e práticas de gestão de pessoas acabam não sendo efetivas.

Políticas que promovam a qualidade de vida no trabalho devem ser fundamentais na estratégia competitiva das empresas, bem como a modernização e a criação de novos modelos

de trabalho na tentativa de manter os talentos dentro da organização, reduzindo, dessa maneira, o absenteísmo e o gasto com recrutamento e seleção. Esse é um desafio da gestão de pessoas, sempre levando em conta as particularidades de cada indivíduo e tarefa (Melo, 2011).

Ferreira *et al.* (2023) nos mostram que uma forma de minimizar os impactos dentro das organizações é trazer como fator estratégico o monitoramento e a avaliação do progresso dos projetos e iniciativas de Qualidade de Vida no Trabalho e, também, estabelecer a definição de indicadores tangíveis sobre o tema. Esses indicadores representam um conjunto de dados, tanto quantitativos quanto qualitativos, que abrangem aspectos epidemiológicos, comportamentais e perceptivos. Os indicadores possibilitam a avaliação contínua da QVT dentro do contexto organizacional.

Trazendo um dos componentes definido por Nanjundeswaraswamy e Swamy (2013), percebemos que as instalações de trabalho ou local de trabalho possuem uma grande importância e influência para a QVT dos trabalhadores. As instalações desempenham papel crucial ao atender às necessidades físicas e emocionais dos funcionários, contribuindo para a realização de metas e objetivos organizacionais. Muitos empregadores percebem benefícios ao oferecer acordos de trabalho alternativos, proporcionando flexibilidade de horários, redução de deslocamento ou nenhum deslocamento (teletrabalho) e ambientes de trabalho mais confortáveis para melhorar a produtividade e o bem-estar dos trabalhadores.

Vemos, então, que o tema qualidade de vida no trabalho já vinha sendo estudado por diversos pesquisadores, mas ganhou ainda mais interesse durante a pandemia da covid-19. O mundo viveu uma crise que ultrapassou o campo da saúde e afetou diretamente as organizações, trazendo consequências profundas e tornando-se fundamental a promoção do bem-estar no ambiente de trabalho, na tentativa de mitigar e tentar eliminar os efeitos nocivos, a fim de promover a qualidade de vida no trabalho (Paschoal *et al.*, 2022).

Pode-se ligar o conceito de QVT ao teletrabalho, tendo ela a força de impor mudanças positivas ou negativas na vida dos trabalhadores. Dessa forma, a variável teletrabalho entra no contexto da QVT, trazendo novos conceitos como a Qualidade de vida no teletrabalho (QTL – *Quality of telework life*), embora ainda haja pouco consenso sobre a sua definição entre os estudiosos (Paschoal *et al.*, 2022).

Para aprimorar esse tema, a seguir iremos entender um pouco mais o que é o conceito de teletrabalho e como ele se relaciona com a qualidade de vida no trabalho.

2.3 Origem do teletrabalho

O teletrabalho, também conhecido como, *home office*, *telecommuting* e *telework*, teve suas origens na evolução das tecnologias de comunicação e computação. Mesmo possuindo nomes parecidos, cada conceito possui a sua definição de como é exercido esse trabalho, mas sempre com o uso da tecnologia e flexibilidade. Abaixo no quadro 3 veremos essas diferenças, aqui adotaremos o significado teletrabalho.

Quadro 3: Diferentes definições de trabalho flexível

Termos utilizados para o trabalho flexível:	Definição
Centro Satélite (Satellite Office Center)	É um edifício de escritórios, ou parte de um edifício, inteiramente de propriedade de uma organização (ou cedido em regime de leasing), ao qual os funcionários comparecem regularmente para trabalhar. Há uma diferença entre um Centro Satélite e um escritório tradicional: todos os funcionários do Centro trabalham ali porque moram mais perto daquele local do que do local de trabalho usual ou principal, independentemente dos seus cargos.
Centro Local (Telecenter)	Um Centro Local de Teletrabalho é semelhante ao Centro Satélite. A diferença é que o edifício pode abrigar funcionários de várias organizações diferentes.
Escritório em Casa (Home Office)	É um dos locais de trabalho mais comuns, particularmente nos Estados Unidos. Os Escritórios em Casa variam desde um computador em um telefone na mesa da cozinha, a quarto com móveis e equipamentos adequados ao exercício de atividades profissionais. Só se tornou possível com os avanços tecnológicos nas áreas da informática e da telecomunicação.
Teletrabalho (Telework ou telecommuting)	Termo criado por Jack Nilles em 1976. É 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. É a substituição parcial ou total das viagens diárias do trabalho por tecnologia de telecomunicações, possivelmente com o auxílio de computadores, e outros recursos de apoio.

Fonte: Adaptado de Mello (1999, p. 11).

Apesar da modalidade de emprego por teletrabalho ter se popularizado no Brasil com a pandemia da covid-19, ela já era utilizada por algumas empresas e vem sendo estudada há anos em outros países. Fernandes (2021) afirma que o teletrabalho era utilizado nos Estados Unidos desde 1973, quando foi proposto por Jack Nilles³. Esse regime de trabalho se expandiu após a crise do petróleo e os atentados de 11 de setembro de 2001. Tido como “Pai do teletrabalho”, Nilles propôs ao governo do Estados Unidos um Plano de Trabalho Flexível como alternativa para solucionar uma série de problemas urbanos (Fincato e Neto, 2013). Mello (1999) afirma que o termo criado por Nilles é o processo de levar o trabalho até o

³ No entanto, dando-se o devido crédito às origens do teletrabalho, voltamos muitos anos antes, em 1793, quando o cientista e pesquisador Chappe fez seus primeiros experimentos com o telégrafo óptico, em que seu fundamento era a comunicação à distância, para troca de mensagens entre dois pontos geográficos. Com o passar dos anos, a passos lentos, a tecnologia foi evoluindo, chegando ao dito topográfico (ou geográfico). Para mais informações: Fincato, 2020.

trabalhador em vez do trabalhador até o trabalho, sendo, ainda, a substituição parcial ou total das viagens diárias até o trabalho por tecnologia, na maioria das vezes sendo o computador o recurso principal.

Em 1976, Nilles afirmou em seu livro que não existem dúvidas de que a maioria das pessoas considera as telecomunicações como parte integrante das suas visões de mundo do futuro (Nilles, 1976), mostrando que já existia um movimento de associar as tecnologias à parte integrante do cotidiano da sociedade. Tecnologias disponíveis na época como o telefone e o *fax* permitiram que as pessoas começassem a desenvolver suas atividades laborais fora do ambiente do escritório, iniciando, dessa forma, um movimento para o desenvolvimento do trabalho remoto e rompendo as barreiras físicas de trabalho (Nilles, 1976).

Nas grandes cidades, a era pós-industrial desempenhou um papel fundamental no desenvolvimento de alternativas para otimização do tempo de trabalho e redução de custos. Isso possibilitou a substituição do ambiente de trabalho tradicional pelo virtual. Essa realidade está se tornando cada vez mais comum nas organizações, especialmente aquelas que oferecem serviços baseados no conhecimento em vez de bens físicos, como acontece na governança (Mello, 1999).

Com o desenvolvimento dos computadores e a popularização da internet, o teletrabalho foi ganhando espaço no ambiente corporativo. É possível um estilo de vida mais flexível e ainda mais produtivo através do teletrabalho, no qual nem todos precisam de 8 horas diárias de trabalho e estar presentes em um escritório para atingir as metas (Ferriss, 2007). Ferriss acredita que o teletrabalho permite que as pessoas se concentrem nas tarefas mais relevantes, eliminando distrações e otimizando o tempo. A automação das tarefas no teletrabalho traz mais autonomia e liberdade para os trabalhadores, causando mais eficiência e produtividade para as organizações.

Peter Drucker, outro teórico que desenvolveu e difundiu o assunto de teletrabalho, disse uma vez: “De que adianta investir uma fortuna para trazer para o centro da cidade corpos pesando 80 quilos, se o que vocês querem são os cérebros deles, que pesam 3,8 quilos?” (Drucker, s.d. *apud* Berg, 2007), reforçando, dessa forma, a autonomia e a liberdade de o trabalhador poder trabalhar de onde quiser. Para Drucker, o teletrabalho não é apenas uma tecnologia, mas uma nova forma de pensar o trabalho, e tem o potencial de transformar radicalmente a relação entre o trabalho e o local físico, permitindo que as pessoas realizem suas tarefas de forma mais flexível e eficiente, sem as restrições tradicionais de tempo e espaço (Drucker, 1992).

Indo em direção oposta ao modelo clássico de trabalho, no qual as relações eram mais rígidas e controladas pessoalmente, o teletrabalho traz a flexibilização da mão de obra, além da flexibilização de tempo e espaço. De acordo com Fincato (2020), não é mais necessário que chefe e subordinado estejam fisicamente em um mesmo ambiente; pelo contrário, o teletrabalho pressupõe a distância entre ambos. O teletrabalho também traz a possibilidade de se trabalhar em horários alternativos, fora do horário comercial ou padrão social, sempre, é claro, que a atividade permitir. Assim, o trabalhador consegue conciliar suas diversas atividades pessoais e de trabalho ao longo do dia, cada um no seu ritmo e rotina familiar. Fincato (2020, p. 2) ainda afirma, “o teletrabalho é atemporal e flexível”.

Apesar da flexibilidade ser um ponto positivo, ela também traz consigo desafios, uma vez que a organização do tempo, na maioria das vezes, fica a cargo do trabalhador e administrá-la de forma correta torna-se extremamente necessário (Leite e Muller, 2017). Leite e Muller (2017) ressaltam outro ponto de grande atenção: o isolamento do teletrabalhador. As organizações precisam alinhar e garantir a comunicação eficaz entre os trabalhadores que estão de forma remota juntamente com os que estão presenciais no escritório.

Fayad e Nunes (2023) mostram o crescente interesse pelo tema teletrabalho ao longo dos anos. Por não possuir uma definição única, pode ser visto por algumas vertentes, mas sempre se relaciona ao fato do trabalho não mais ser realizado no ambiente físico empresarial.

Quadro 4: Conceitos sobre teletrabalho

Autores Ano	Conceituação de teletrabalho
Nilles (1988)	Teletrabalho é um termo cunhado pelo autor em 1973 para se referir à substituição parcial ou total do trajeto duas vezes ao dia para o trabalho pelo uso de telecomunicações e computadores.
VanSelleJacobs (1994)	É caracterizado pela utilização de computadores e equipamentos de telecomunicações para trabalhar em casa ou em um local remoto, um ou mais dias por semana.
Illegemse Verbeke (2004)	Definimos o teletrabalho como trabalho remunerado a partir de casa, de um escritório satélite, de um centro de teletrabalho ou de qualquer outra estação de trabalho fora do escritório principal por pelo menos um dia.
Rosenfielde Alves (2011)	Em sentido restritivo, teletrabalho pode ser definido como trabalho a distância com utilização de TICs.
Vargas; Osmá (2013, p. 18)	Flexibilidade de trabalho é a filosofia do teletrabalho, como uma prática que proporciona aos funcionários a facilidade de organizar seu trabalho, por meio do uso das TIC, que permite aos funcionários e gerentes realizar seu trabalho à distância e de forma assíncrona.
OIT (2020)	Trabalho que é realizado fora das instalações da entidade empregadora, o teletrabalho é definido pelo uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC), tais como smartphones, tablets, computadores portáteis e de secretária, (Eurofound e OIT, 2017). Assim, o teletrabalho implica o trabalho realizado com recurso às TIC exercido fora dos locais de trabalho da entidade empregadora.

Fonte: Adaptado de Fayad e Nunes (2023, p. 28) e Leite *et al*, (2023, p. 2).

Apesar de já existirem algumas definições do que é teletrabalho, esse conceito ainda apresenta uma complexidade significativa, o que torna desafiador defini-lo de uma só maneira precisa. Rosenfield e Alves (2011) afirmam que o alto número de variáveis e suas possíveis combinações ampliam ainda mais suas definições. A ausência de uma conceituação exata sobre o que constitui o teletrabalho, assim como a dificuldade em quantificar o número e o tipo de teletrabalhadores, transforma esse conceito em uma construção complexa em uma tentativa de descrever as diversas formas ou modalidades de teletrabalho existentes. Ainda assim, poderíamos afirmar que todas as diferentes perspectivas são válidas, apesar de muitas vezes contraditórias. Como exemplo, algumas pessoas desempenham sua atividade profissional em casa, com autorização de sua chefia para evitar deslocamentos; outras, trabalham de forma autônoma em seus domicílios; e outras, ainda, realizam suas tarefas em computadores pessoais por não terem com quem deixarem seus filhos. No final, todas essas pessoas exercem o teletrabalho (Rosenfield e Alves, 2011).

O teletrabalho apresenta outros desafios, tais como: estrutura física, seja de computadores, rede de internet, mesas e cadeiras apropriadas para atividade laboral, e quem deve arcar com os custos desses aparatos; além de questões mais complexas, como a legislação a ser aplicada. A regulamentação do teletrabalho é de suma importância para os trabalhadores; uniformizar práticas laborais possibilitará melhor resolução de demandas como horas extras (e a eventual obrigatoriedade de acessar *e-mails* e ler mensagens de *WhatsApp* nos finais de semana e fora do horário de expediente), acidentes de trabalho, entre outras.

Quanto aos empregadores, saber os limites regulamentadores do teletrabalho possibilitará a criação de índices de desempenho e planejamento financeiro, além de evitar possíveis responsabilizações judiciais. Na esfera do direito, à medida em que emergem novas modalidades de trabalho, cabe aos estudiosos do Direito do Trabalho a responsabilidade de indicar sua natureza jurídica, considerando sempre o contexto legal vigente (Lima, 2022). As organizações também não podem deixar de investir muito na segurança da informação; uma vez que as informações passam a não ficar retidas somente dentro do escritório, práticas que garantam essa segurança são de extrema importância (Leite e Muller, 2017).

Esses problemas são compartilhados tanto no setor privado quanto no público, já que ambos necessitam que suas particularidades sejam analisadas na formulação de regras para aplicação de um novo modelo de trabalho. Di Pietro (2013), partindo da ideia de que administrar compreende planejar e executar conceitua Administração Pública da seguinte forma:

Em sentido amplo, a Administração Pública, subjetivamente considerada, compreende tanto os órgãos governamentais, supremos, constitucionais (Governo), aos quais incumbe traçar os planos de ação, dirigir, comandar, como também os órgãos administrativos, subordinados, dependentes (Administração Pública, em sentido estrito), aos quais incumbe executar os planos governamentais; ainda em sentido amplo, porém objetivamente considerada, a Administração Pública compreende a função política, que traça as diretrizes governamentais e a função administrativa, que as diretrizes governamentais e a função administrativa, que as executa. (Di Pietro, 2013, p. 120)

Diferentemente do setor privado, apto a fazer tudo o que não é proibido por lei, a administração pública está vinculada ao princípio da legalidade, só podendo agir dentro dos limites legais. Por esse motivo, a definição do que é a administração e o que ela abrange se torna fundamental para continuidade do estudo.

A administração pública pode ser definida objetivamente como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos e subjetivamente como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado. (Morais, 2003, p. 242)

Atualmente percebe-se que o avanço da tecnologia, principalmente na área da informação e comunicação, está possibilitando que o teletrabalho se torne uma realidade no Brasil. Sua prática tem por foco a flexibilização, a competição globalizada, o trabalho intensivo em conhecimento, a autonomia, a qualidade de vida, entre outros (Mendes *et al*, 2019). Isso se tornou um grande desafio para a gestão de pessoas e para as áreas de infraestrutura da tecnologia da informação (Oliveira e Pantoja, 2020). Segundo Oliveira e Pantoja (2020), a gestão de pessoas enfrenta questões importantíssimas para gerir seus funcionários, uma vez que agora precisa encontrar ferramentas para evitar o isolamento social, as dificuldades profissionais, e também ainda definir claramente as habilidades e competências de um teletrabalhador e as políticas trabalhistas internas e implementar ações de saúde e segurança no trabalho em prol da qualidade de vida. Em relação à estrutura tecnológica necessária, esses mesmos autores afirmam que os desafios englobam o desenvolvimento de sistemas de controle, pessoal capacitado para o suporte e manutenção interna, além da criação de mecanismos de proteção de dados prezando pela segurança da informação.

Quadro 5: Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Categoria de análise	Principais resultados
Vantagens da implantação do teletrabalho	Redução de gastos e tempo com deslocamentos; Maior autonomia e mobilidade; Flexibilidade de horários; Melhoria da qualidade de vida; Equilíbrio das relações familiares; Redução do estresse; Aumento da produtividade; Redução de custos organizacionais; Melhoria da imagem corporativa da organização.
Desvantagens e riscos da implantação do teletrabalho	Conflitos entre trabalho e família / vida pessoal; Dificuldades de comunicação; Isolamento social e profissional; Dificuldades de ascensão profissional; Diminuição da visibilidade na empresa; Sobrecarga de trabalho; Preconceito dos colegas que exercem suas atividades em regime presencial.
Condições para implementação do teletrabalho	Contexto organizacional; Tarefas que serão desempenhadas à distância; Características individuais; Contexto domiciliar dos possíveis teletrabalhadores.
Principais desafios	Infraestrutura tecnológica; Gestão de pessoas.

Fonte: Adaptado de Olivera e Pantoja (2020, p. 9).

Para além de vantagens tanto para os trabalhadores como para as organizações, o teletrabalho também traz benefícios para a sociedade, como a redução de poluentes no meio ambiente devido à diminuição dos fluxos de pessoas e carros circulando diariamente, bem como a inclusão de mais pessoas com deficiências físicas no mercado de trabalho. O teletrabalho possibilitou que trabalhadores que possuem interesse e capacidade intelectual, mas que apresentam alguma limitação física, pudessem ocupar posições dentro das organizações, uma vez que o que os limitava antes era o deslocamento para o trabalho. Dessa forma, ao contribuir para a inclusão social o teletrabalho ajuda a quebrar barreiras de preconceito, possibilitando uma carreira profissional para muitas pessoas (Melo, 2011).

Organizações ao redor do mundo têm adotado políticas de teletrabalho, permitindo que seus funcionários exerçam suas atividades laborais de forma flexível, seja em casa, em espaços de *coworking* ou até mesmo durante viagens. Essa tendência foi acelerada ainda mais pela pandemia da covid-19, que obrigou muitas empresas, sejam elas públicas ou privadas, a adotarem o teletrabalho de forma forçada como medida de segurança.

Dessa forma, o teletrabalho vem passando por transformações que começaram na década de 1970. Desde então o teletrabalho tem evoluído e se tornado cada vez mais difundido, impulsionado pelas inovações tecnológicas e pela necessidade de flexibilidade e adaptação às novas realidades do mercado de trabalho.

2.4 Teletrabalho no Brasil

No contexto atual, embora possa parecer uma novidade que veio com a pandemia da covid-19, as mudanças no ambiente de trabalho têm ocorrido há bastante tempo no país, datando desde a década de 1990. O trabalho remoto, por exemplo, já é uma realidade há algum tempo, sendo percebido como uma oportunidade para redução de custos e agilidade nas negociações. No entanto, ao mesmo tempo, também era visto como uma ameaça às cláusulas de trabalho (Nogueira e Patini, 2022).

Ratificando ainda o fato de o teletrabalho não ser uma novidade advinda da pandemia, no Brasil vemos que ele já havia sido regulamentado na legislação trabalhista em 2011 através da Lei nº 12.551, de 15 de dezembro, que alterou o Art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), propondo a equiparação dos efeitos jurídicos da subordinação exercida por meio telemático e informatizado àquela exercida por meio pessoal e direto (Nogueira e Patini, 2022).

Segundo o Art. 6º da Lei:

Não se distingue 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. Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio. (Brasil, 2011)

Com o aumento de empresas aderindo ao teletrabalho, o governo teve a necessidade de regulamentar melhor a questão. Dessa maneira, através da Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, alterou dispositivos na CLT no intuito de ajustar a legislação às novas relações de trabalho e definindo melhor o que é teletrabalho segundo as leis brasileiras:

Art.75-B. Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo. (Brasil, 2017)

Já no setor público brasileiro, em 2005, o Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO foi pioneiro ao implementar de maneira ampla e formalizada o teletrabalho por meio de um projeto-piloto. Porém, somente em 2011, com a alteração das leis trabalhista pela CLT, os teletrabalhadores públicos garantiram os mesmos direitos dos empregados

tradicionais (Andrade, 2020; Filardi *et al*, 2020). Após o SERPRO, muitos órgãos do governo federal começaram a aderir a esse modelo de trabalho de forma ainda lenta e pouco regulamentada.

Em 2018, o governo federal alterou o regulamento do teletrabalho para o poder executivo nacional através da Instrução Normativa 01/2018, que estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais relativos à implementação de Programa de Gestão. Essa instrução revogou o então Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, que criou o Programa de Gestão (Brasil, 1995) e possibilitou e autorizou o trabalho fora das dependências físicas, criando padrões a serem adotados e reafirmando a discricionariedade da adesão do programa pelos órgãos e servidores. Ademais, para a adesão do programa de gestão, a produtividade e os resultados das atividades devem ser efetivamente capazes de serem mensurados (Brasil, 2018).

Nessa Instrução Normativa foram estabelecidas as três modalidades de trabalho que poderiam ser adotadas de acordo com a viabilidade da unidade e decisão da autoridade da unidade, em estágio ainda de piloto, sempre com o auxílio de ferramentas de tecnologia da informação: (1) modalidade por tarefa, na qual o servidor executa suas tarefas determinadas em um prazo específico, podendo ser dentro ou fora das dependências da unidade; (2) modalidade semipresencial, na qual o servidor executa suas tarefas parcialmente fora da unidade, seja por unidade em tempos, dias, semanas ou turnos; (3) modalidade teletrabalho, na qual o servidor executa suas tarefas integralmente fora da unidade. Em todas as modalidades o servidor fica dispensado do controle de frequência (Brasil, 2018).

Apesar das regulamentações já existentes, o teletrabalho ainda não era uma realidade vivida de forma ampla na administração pública. Foi somente no ano de 2020, com a decretação de estado de pandemia devido ao vírus SARS-CoV-2, que o teletrabalho ganhou força e adeptos. Em março de 2020, medidas de quarentena como forma de prevenção à pandemia da covid-19 foram impostas pela Lei Federal nº 13.979/2020. Logo após, a Medida Provisória nº 927/2020, veio tratar de medidas trabalhistas para o enfrentamento do estado de calamidade pública, dentre elas o teletrabalho (Almeida, 2021).

No entanto, a velocidade das ações de isolamento e adaptação ao novo modelo de trabalho foram tão rápidas quanto a propagação do vírus, e a adequação das atividades que antes eram realizadas de forma presencial tiveram que ser rapidamente transformadas para serem executadas à distância (Carvalho *et al*, 2020). Independentemente do seu perfil profissional ou de vontade, os trabalhadores tiveram que, da noite para o dia e sem prévio

planejamento, passar de uma estrutura de trabalho burocrático e física para uma mais flexível e remota, e ainda lidar com questões ligadas à gravidade da pandemia (Pantoja *et al*, 2021).

Segundo Losekann e Mourão (2020), as empresas tiveram que fazer novas adaptações, estabelecendo normas relativas ao teletrabalho para assegurar a continuidade do serviço de forma remota. Protocolos de tecnologia da informação (TI) tiveram que ser estabelecidos dentro da rotina dos funcionários e recursos em equipamentos foram investidos para garantir a comunicação à distância.

Ainda em relação aos trabalhadores, as autoras acreditam que eles enfrentaram desafios significativos, tendo que se adaptar rapidamente às novas tecnologias impostas e descobrir maneiras de continuar a interação e comunicação com seus pares e superiores. Além disso, tiveram que encontrar um equilíbrio entre a vida particular e o trabalho; uma mudança profunda em suas rotinas aconteceu, na qual passaram a dividir seu tempo entre atividades profissionais, domésticas, escolares e sociais (Losekann; Mourão, 2020).

Estudos feitos por Carvalho *et al* (2022) mostram que os sentimentos e as vivências sobre o teletrabalho na pandemia foram diferentes para gestores e trabalhadores. Em relação aos gestores, eles perceberam uma maior pressão devido ao fato de que além de lidar com as mesmas questões que os trabalhadores estavam lidando, ainda tinham que lidar com as questões ligadas a gerir e dar suporte aos seus subordinados, fazendo seu papel de lideranças virtuais, na maioria das vezes sem a experiência e competência para tal. No entanto, também foram encontrados pontos em comum para ambos, como sentimentos positivos e o desejo de continuar nessa modalidade de teletrabalho (Carvalho *et al*, 2022).

Em 2022, o governo federal e seus estados começaram a revogar os decretos de enfrentamento à covid-19:

A decisão do governo foi tomada com base no cenário epidemiológico mais controlado, com menos casos de contágio, e no avanço da campanha de vacinação no país. (Senado Notícias, 2022)

Através da Instrução Normativas nº 36, de 05 de maio de 2022, o governo federal autorizou o retorno dos servidores às atividades de modo presencial, permitindo, no entanto, que os órgãos pudessem utilizar o Programa de Gestão e Desempenho para a continuidade das atividades em regime não presencial (Brasil, 2022b).

Após a medida autorizando a volta ao trabalho presencial e, em contrapartida, a liberação para o trabalho não presencial, o governo federal emitiu o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, no qual dispõe sobre o PGD da administração pública federal direta,

autárquica e fundacional (Brasil, 2022a). Nesse decreto o governo apresenta todas as instruções e requisitos para a adesão ao PGD e ao teletrabalho pelos órgãos da administração. Ele revogou o anterior, que regulamentava o programa de gestão.

Agora que o teletrabalho não é mais uma imposição como medida de isolamento social, mas sim uma opção mais palpável para empresas e trabalhadores, novas normas e regulamentações estão sendo adotadas e aprimoradas para a sua implementação, como é o exemplo do PGD, que já era regulamentado, mas que vem sendo aprimorado e aperfeiçoado pelo governo federal e que está sendo adotado por órgãos da administração pública federal. Esse programa possui foco em resultados e o controle de frequência é substituído pelo controle de entrega. Uma de suas modalidades é o teletrabalho integral ou parcial (Ministério do Trabalho e Emprego, 2022).

Nos dias atuais, é amplamente reconhecido pelas organizações o valor estratégico da tecnologia da informação. É notório que a virtualização do trabalho é uma tendência que traz novas perspectivas de negócio. O teletrabalho é uma realidade global, sendo adotado tanto por organizações privadas quanto públicas. Essa modalidade demonstra que a organização está preparada para acompanhar as inovações do mundo corporativo, além de ter como objetivo ganho de tempo pessoal, redução de custo, melhoria da qualidade de vida do trabalho e, consequentemente, retenção talentos (Melo, 2011).

Para tanto, é necessário que novas estratégias sejam desenvolvidas para evitar o impacto na saúde mental dos trabalhadores com todas essas mudanças que o teletrabalho traz, sejam vantagens ou desvantagens. Programas voltados ao bem-estar e à capacitação de líderes são algumas maneiras disponíveis para lidar com essas mudanças (Carvalho *et al*, 2022).

Tratando-se de setor público, o teletrabalho está sendo usado como uma ferramenta estratégica para aumentar a flexibilidade e, por outro lado, diminuir o absenteísmo e a rotatividade crescentes no setor, retendo, assim, seus servidores. É um conjunto de ferramentas que alinhadas geram economia, produtividade e satisfação (Oliveira e Pantoja, 2020).

A última atualização da regulamentação emitida pelo governo federal data do ano de 2023, através da Instrução Normativa nº 24, que dispõe sobre as orientações aos órgãos para implementação e execução do PGD. O objetivo dessa instrução, dentre vários, é promover a gestão estratégica agora orientada para resultados, e não mais para tarefas; definir as modalidade e regime de execução; além de contribuir para a saúde e a QVT dos participantes. Para a adesão ao programa, devem ser consideradas a natureza do trabalho e as competências dos interessados (Brasil, 2023).

As modalidades de trabalho para os servidores que aderirem ao PGD foram definidas de duas formas: (1) modalidade presencial, na qual a totalidade da jornada de trabalho acontece em local determinado pela unidade; (2) modalidade de teletrabalho, que é dividida em parcial e integral, (2.1) parcial, o servidor pode exercer parte da sua jornada de trabalho em local definido por ele e parte pela unidade, (2.2) integral, no qual o servidor define por critérios próprios onde irá exercer a sua totalidade da jornada de trabalho. Em todas as modalidades o servidor fica dispensado do controle de frequência e sua escolha deve atender às premissas de interesse da administração, das entregas da unidade e da necessidade de atendimento ao público (Brasil, 2023).

A partir dessa noção e com a regulamentação do teletrabalho em âmbito nacional através do PGD, a Universidade Rural começou estudos para a implementação desse programa. A universidade utilizou-se das instruções presentes nessa última Normativa nº 24 para lançar seu edital piloto do teletrabalho, que começou a vigorar em junho de 2024.

2.5 Qualidade de vida no teletrabalho

Entender o que significa qualidade de vida no trabalho (QVT) é um estudo antigo e complexo e que, com a popularização do teletrabalho, se faz necessário o entendimento do que é Qualidade de vida no teletrabalho (QTWL – *Quality of telework life*) (Paschoal *et al*, 2021), que engloba dimensões como bem-estar, organização no trabalho de forma remota e desenvolvimento de habilidades individuais e produtividade.

O mundo do trabalho mudou junto com os modelos de trabalho porque o mundo também mudou. As mudanças profundas na economia, política, globalização, regulamentação e desregulamentações de mercado, no perfil das empresas e consumidores, além do avanço e aumento da utilização das ferramentas de comunicação, fizeram com que as formas de modelos tradicionais de trabalho fossem se modificando e se adequando ao mundo moderno (Kompier, 2006). O avanço da tecnologia, seu elevado desempenho e o custo acessível são aliados para a promoção da qualidade de vida no teletrabalho. Novos papéis dentro da organização, diferentes estratégias, modelos de trabalho e cultura foram modificados, sendo necessários novo equilíbrio e harmonia organizacional (Melo, 2011).

Os trabalhos modernos não são os mesmos como eram há 30 anos. Eles evoluíram para trabalhos que saem um pouco do chão de fábrica e agricultura, indo para escritórios e prestação de serviços, bem como os que se afastam de objetos tangíveis, focando em informação e clientes. Acredita-se que apenas isso não trouxe satisfação; é preciso analisar

todos os fatores biopsicossociais e organizacionais desse trabalhador, pois não somente todo o contexto de fatores alinhados é capaz de gerar satisfação no trabalho (Kompier, 2006).

Segundo Carvalho *et al* (2022), satisfação no trabalho é decorrente do conjunto de experiências e sentimentos vividos no ambiente de trabalho e que influenciam os vínculos afetivos e a vida social e mental do trabalhador. Para Kompier (2006), o teletrabalho traz satisfação ao permitir que o trabalhador coordene seu trabalho, tornando-o mais flexível, e ainda otimize e melhore suas obrigações domésticas, ampliando dessa forma o arranjo da vida espacial e temporal desses trabalhadores.

Melo (2011, p. 7) afirma:

[...] é oferecido ao profissional a oportunidade de gerir o seu tempo e escolher a melhor modalidade de trabalho, adquirindo, desta forma, uma melhor qualidade de vida e satisfação profissional. (Melo, 2011, p. 7)

As pessoas e empresas modernas, diante do teletrabalho e das abordagens tecnológicas inovadoras, começaram a estabelecer novas estratégias, cultura e papéis, demandando dentro da organização um novo alinhamento e equilíbrio. Dessa maneira, elas contribuem para uma melhoria na qualidade de vida das pessoas (Melo, 2011). A transformação da relação homem e trabalho é visível em todos os níveis profissionais.

Andrade (2020) ressalta que o teletrabalho impacta condições de trabalho distintas para os trabalhadores, o que implica, por consequência, diferentes perspectivas na QVT. Mais precisamente, Andrade em seus estudos nos diz que qualidade de vida no teletrabalho é:

produzir com qualidade, com a prevalência de emoções e humores positivos, sendo o trabalho realizado no horário e local que melhor convier, possibilitando a conciliação da vida pessoal e profissional. (Andrade, 2020, p. 165)

Assim, Andrade (2020) traz uma visualização clara e objetiva da ligação entre teletrabalho e qualidade de vida no trabalho, gerando, assim, a conceituação Qualidade de vida no teletrabalho.

Figura 2: Relação entre teletrabalho e Qualidade de vida no trabalho



Fonte: Andrade (2020, p. 58).

Ainda segundo Andrade (2020), a qualidade de vida no teletrabalho se estrutura em cinco fatores: Autogestão do teletrabalho, Contexto do Teletrabalho, Estrutura Tecnológica, Infraestrutura de Trabalho e Sobrecarga de Trabalho.

Quadro 6: Fatores e características do teletrabalho

Fator	Característica
Autogestão do teletrabalho	Perfil do servidor e de suas atitudes quando realiza o teletrabalho.
Contexto do Teletrabalho	Suporte organizacional e gestão das atividades.
Estrutura Tecnológica	Condições físicas de trabalho.
Infraestrutura de Trabalho	Questões de informática, <i>softwares</i> e <i>hardwares</i> .
Sobrecarga de Trabalho	Esforço despendido para a realização das atividades no teletrabalho.

Fonte: Adaptado de Andrade (2020, p. 135).

Como já visto, a área de gestão de pessoas é de suma importância no sucesso de uma boa qualidade de vida no teletrabalho. Pantoja *et al* (2021) afirmam que para uma boa gestão dos teletrabalhadores as organizações devem investir em treinamento tanto de empregados como de gestores, e estes, em especial, precisam desenvolver competências de uma liderança virtual. Os autores afirmam, ainda, que o novo modelo de trabalho flexível e remoto necessita também de novas habilidades dos gestores e novas formas de relacionamento e comunicação. Somente assim as empresas terão ferramentas para gerir melhor seus funcionários, tendo

como fator de importância a confiança entre eles, aumentando as chances de sucesso em relação ao bem-estar e à qualidade devida no teletrabalho (Pantoja *et al*, 2021).

É notório o papel do gestor no sucesso do teletrabalho, porém a estipulação de metas mensuráveis, indicadores e mecanismos de controle é um ponto crítico porque possuem certa resistência, uma vez que a responsabilidade perante sua equipe aumenta. Contudo, tanto gestores como trabalhadores possuem o mesmo foco: incremento de produtividade e melhora na qualidade de vida com o teletrabalho (Leite e Lemos, 2021).

Para Pantoja *et al* (2021), o desafio do teletrabalho está entre as dificuldades das condições físicas (estrutura do local de trabalho), suporte tecnológico (equipamentos adequados para as atividades) e equilíbrio entre atividades de trabalho e domésticas (menos sobrecarga e mais qualidade de vida do teletrabalho).

Ademais, o trabalhador precisa possuir algumas características para desenvolver o teletrabalho para atingir um bom nível de qualidade de vida no trabalho e bem-estar. Afinal,, não são todas as pessoas que possuem aptidão e perfil para essa modalidade de trabalho flexível. Logo, algumas dessas características são:

ter capacidade de autogestão, saber gerenciar o próprio tempo e ser organizado para realizar as tarefas; ter disciplina; ter comprometimento; ser proativo; ter autonomia para execução das atividades; ser capaz de lidar com o isolamento social e ser autodidata. (Andrade, 2020, p. 91)

Além das características do teletrabalho e da gestão, segundo Leite e Lemos (2021), todo o ambiente deve estar planejado para uma implementação adequada do teletrabalho. A organização deve ter uma cultura alinhada ao teletrabalho juntamente com uma regulamentação e estrutura adequadas.

Segundo Leite *et al* (2023), ainda existem poucos estudos publicados no Brasil em relação ao teletrabalho e os reflexos na qualidade de vida do trabalho, principalmente quando fala-se especificamente do serviço público. De acordo com sua pesquisa, o maior volume de publicações vem de países como os Estados Unidos e o Reino Unido, principalmente na área privada. Segundo Melo (2011), o teletrabalho na Europa está relacionado a indicadores de melhora na qualidade de vida e satisfação profissional.

Sendo assim, este estudo pretende analisar os reflexos na vida profissional e pessoal dos servidores técnico-administrativo da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro com a implementação definitiva do teletrabalho na Universidade, no contexto pós-pandemia; especificamente os anos de 2023 e 2024, quando o PGD completa um (1) ano de execução.

3. METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

A dissertação se propôs a uma etapa de revisão bibliográfica e outra de coleta empírica de dados. Para tanto, foi feita uma pesquisa bibliográfica com revisão na literatura focada na ciência da administração e no estudo aprofundado da qualidade de vida no trabalho e no teletrabalho. Para a abordagem foi adotada uma metodologia qualitativa e natureza de pesquisa aplicada. Além disso, este estudo se caracteriza em exploratório e descritivo quanto a seus objetivos.

Segundo Lakatos (2003), pesquisar fontes secundárias é pesquisar em qualquer documento que seja público. O objetivo é colocar o pesquisador em contato com tudo aquilo que já foi escrito / falado sobre o tema. Foram feitos levantamentos sobre a evolução do teletrabalho nos últimos anos no Brasil e no mundo, e de como este tema se relaciona com a qualidade de vida no trabalho dos indivíduos. Esses dados secundários devem ser analisados de forma criteriosa, pois podem ter sido coletados de forma equivocada e acabar prejudicando a pesquisa. A utilização de fontes diversas reduz a possibilidade de reprodução desses erros (Gil, 2008).

A estratégia adotada para fins desta pesquisa é o estudo de caso. A pesquisa tem como objetivo investigar fenômenos contemporâneos no contexto da vida real com o objetivo de contribuir para a compreensão desses mesmos fenômenos. Isso engloba aspectos individuais, organizacionais, sociais ou políticos, especialmente quando não há uma definição clara dos limites entre eles e seu contexto (Yin, 2001).

Segundo Gil (2002), o estudo de caso não possui um roteiro fixo devido à sua natureza flexível. Entretanto, é possível traçar um esboço em quatro etapas específicas: delimitação da unidade-caso; coleta de dados; seleção, análise e interpretação dos dados; e elaboração do relatório. Primeiramente, a delimitação da unidade-caso está relacionada à habilidade do pesquisador em ter a percepção sobre quais dados são suficientes para compreender o objeto de estudo como um todo. Já a obtenção de dados pode ser realizada por meio de métodos quantitativos e qualitativos, como análise de documentos ou levantamentos de informações, aplicação de questionários com perguntas fechadas, entrevistas formais ou informais, análise de documentos ou observação. Na etapa de seleção, a análise e a interpretação dos dados devem levar em consideração a delimitação da amostra, a qualidade e a utilidade dos dados em relação ao que foi proposto. Para aumentar a imparcialidade do pesquisador, nessa etapa isso deve ser realizado com base em um plano de análise previamente definido, utilizando categorias de análise derivadas das teorias estudadas. Por fim, a elaboração do relatório

acontece na última fase, no qual devem ser incluídas a base teórica utilizada, a descrição dos procedimentos de coleta de dados, a categorização e os aspectos de validade e confiabilidade dos dados.

3.2 Seleção dos Sujeitos da Investigação

Quanto à parte empírica da pesquisa, foi utilizada a pesquisa de campo na forma de entrevistas semiestruturadas destinada a servidores técnico-administrativos (tanto servidores em cargos técnicos como em de gestão), além da visão por parte da administração da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro através de um representante que integra a implementação do PGD. Dessa forma, abrangemos as visões, os servidores e a administração pública em relação ao tema.

A seleção desses servidores foi feita de forma aleatória, mas de acordo com a disponibilidade e conveniência de servidores dispostos a participar, buscando um público diverso, com faixa etária ampla e um equilíbrio no quantitativo entre homens e mulheres. Contamos, ainda, com pessoas com famílias e filhos e outras sem, a fim de compreender as diferentes realidades e vivências.

Conforme destaca Gil (2008), o estudo de campo busca o aprofundamento das questões propostas, no qual se destina ao estudo de uma comunidade e à interação com seus componentes. Através da observação, a entrevista traz uma imersão no comportamento humano e possibilita a coleta de dados de diversos aspectos da vida social. Corroborando essa ideia, Yin (2001) afirma que as entrevistas desempenham um importante papel como fonte de informação, assumindo diferentes formas. Assim, o autor destaca que, ao utilizar uma estratégia de estudo de caso, é comum que as entrevistas sejam conduzidas de maneira leve e espontânea, com mais flexibilidade para que o pesquisador possa questionar os entrevistados sobre os fatos, solicitar suas opiniões em relação aos eventos foco da investigação ou até mesmo pedir que eles ofereçam suas próprias interpretações sobre determinados acontecimentos (Yin, 2011). Ademais, as perguntas foram definidas a partir dos estudos realizados na literatura e com auxílio e sugestões do orientador.

3.3 Coleta de dados

Foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada no contexto da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, trazendo questões e soluções práticas para o programa de teletrabalho na universidade. A forma de abordagem foi qualitativa e a coleta de dados foi feita no ambiente natural através da pesquisa de campo, pois existe uma relação dinâmica

entre o sujeito e o ambiente. A interpretação dos fenômenos e a atribuição dos significados foram parte do processo da pesquisa (Prodanov; Freitas, 2013). A capacidade para somar todas as variáveis coletadas e integrá-las aos acontecimentos vivenciados deve vir do pesquisador, visto que não é possível controlar este ambiente (Yin, 2011).

Com o objetivo descritivo, buscamos entender as características de determinado grupo, com o intuito de descobrir a correlação com as variáveis estudadas no levantamento bibliográfico (Gil, 2008). Através dos resultados finais obtidos nas entrevistas, pudemos entender um pouco melhor o perfil dos servidores. Com objetivo exploratório, dando uma visão geral sobre o tema, foram definidos e esclarecidos conceitos sobre o estudo do teletrabalho e qualidade de vida no trabalho, especificamente na Universidade Rural, relacionando teoria com prática (Gil, 2008).

As entrevistas foram realizadas em sua maioria de forma remota, através da plataforma de vídeo *Google Meet*, de maneira a conciliar a melhor disponibilidade dos entrevistados. Apenas uma foi realizada presencialmente, respeitando a preferência do entrevistado. O quantitativo de entrevistados se deu à exaustão da amostra, foi considerada a saturação quando as entrevistas passaram a não trazer novos elementos significativos para a compreensão do tema e as respostas passaram a ser redundantes, chegando a um total de 15 (quinze) entrevistados, conforme quadro 7 a seguir.

Quadro 7: Relação de participantes

Participante	Sexo	Posição hierarquica	Visão sobre o tema	Total
Servidor 1	Feminino	TAE	Servidor	10
Servidor 2	Feminino	TAE	Servidor	
Servidor 3	Feminino	TAE	Servidor	
Servidor 4	Feminino	TAE	Servidor	
Servidor 5	Feminino	TAE	Servidor	
Servidor 6	Feminino	TAE	Servidor	
Servidor 7	Masculino	TAE	Servidor	
Servidor 8	Masculino	TAE	Servidor	
Servidor 9	Masculino	TAE	Servidor	
Servidor 10	Masculino	TAE	Servidor	
Servidor 11	Feminino	Gestor	Gestão	4
Servidor 12	Feminino	Gestor	Gestão	
Servidor 13	Masculino	Gestor	Gestão	
Servidor 14	Masculino	Gestor	Gestão	
Servidor 15	Masculino	Membro comissão PGD	Administração da Rural	1

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Os entrevistados receberam o convite para participar pelo aplicativo *WhatsApp*, sendo explicado o motivo da pesquisa, a importância da sua participação e os riscos e benefícios. Eles receberam previamente as orientações de como seria a entrevista e autorizaram e assinaram sua participação através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Anexo II), termo este aprovado pelo comitê de ética e pesquisa após submissão do projeto na Plataforma Brasil. Foram agendados dia e horário para cada participante, sendo enviado um *link* pela pesquisadora para a sala de reunião. Por parte da pesquisadora e dos entrevistados as entrevistas foram realizadas em ambiente calmo e sem barulho externo; da mesma forma foi realizada a entrevista presencial, sem interferências secundárias. É importante destacar que os entrevistados tiveram seu direito respeitado de permanecer anônimos na pesquisa.

No decorrer das entrevistas semiestruturadas, foram abordados os seguintes temas: qualidade de vida no trabalho, implementação do teletrabalho na UFRRJ, rotina de trabalho, produtividade e eficiência, gestão do teletrabalho, e possíveis melhorias. O roteiro de perguntas das entrevistas previamente definido e aprovado foi seguido, sendo necessárias algumas interferências para esclarecimento de perguntas e dúvidas.

Os áudios das entrevistas foram gravados por aparelho celular e os arquivos de áudio foram transcritos através do aplicativo *Transkriptor* e transformados em arquivos de *Word*. Posteriormente, esses arquivos foram utilizados para a análise de conteúdo juntamente com as observações e anotações feita pela pesquisadora durante a entrevista, como comportamentos corporais e tons de fala. Após a transcrição para arquivo de *Word*, o documento foi salvo em local seguro no *Drive* da pesquisadora, além do computador pessoal, juntamente com os TCLEs de cada participante assinados.

3.4 Análise dos dados

Durante a etapa da análise dos dados, todos os termos utilizados foram fidedignos às respostas dos entrevistados, preservando, assim, a íntegra dos trechos das entrevistas. A análise dos dados foi qualitativa, através da comparação das respostas em atenção à revisão bibliográfica apresentada. Foram entregues soluções de melhoria para as demandas geradas pelo teletrabalho. O conjunto de referenciais escritos por autores na área da qualidade de vida no trabalho e do teletrabalho foi a base para as considerações do estudo.

A citação das principais conclusões a que outros autores chegaram permite salientar a contribuição da pesquisa realizada, demonstrar contradições ou reafirmar comportamentos e atitudes. (Lakatos, 2003)

O método de análise de conteúdo desenvolvido por Bardin se classifica em três diferentes etapas cronológicas: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; e 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A primeira etapa, a pré-análise, é a fase da organização, na qual as ideias iniciais que foram estudadas devem ser operacionalizadas e sistematizadas. Apesar desse plano de análise ser flexível para que seja possível a inclusão de novos procedimentos no caminho, ele deve ser o mais preciso possível. Nessa etapa começam as leituras flutuantes e a escolha dos documentos usados, também devendo ser estabelecidos os objetivos e as hipóteses, bem como a definição dos indicadores que irão fundamentar a interpretação dos dados (Bardin, 2016).

Já na segunda etapa, a exploração do material, foi a execução das decisões do que foi planejado na pré-análise; ela fluiu de forma orgânica no continuar da pesquisa. Apesar de teoricamente simples, essa fase é longa e cansativa, pois se refere à codificação e à construção do processo, fazendo recortes necessários no texto de acordo com o que foi definido nas regras preestabelecidas. É a transformação dos dados brutos em informações, o texto passa a tomar forma e agregar conhecimento; é uma etapa essencial, segundo Bardin (2016).

A terceira e última fase, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, consiste em produzir um material de acordo com o conteúdo coletado. Esse material deve ser validado para maior confiabilidade e a partir desses resultados o pesquisador poderá realizar inferências e interpretações significativas levando sempre em conta os objetivos previstos, além de possíveis novas descobertas que levarão a novas pesquisas (Bardin, 2016).

Além disso, a análise de conteúdo busca encontrar a profundidade da entrevista, podendo ser tanto uma análise de significados como de significantes. Segundo Bardin (2016), a entrevista deve ser transcrita e analisada na íntegra considerando, tanto a fala verbal quanto a corporal. Esse conjunto de técnicas auxilia na comunicação e objetiva investigar e inferir o que foi dito. O pesquisador deve ter um olhar atento para compreender todas as significações que podem existir em uma mensagem, assim como nos dados coletados (Bardin, 2016).

Ademais, foi utilizada a análise da triangulação de dados em sua dimensão de triangulação para análise de informações. Segundo Marcondes e Brisola (2014), essa técnica auxilia a combinação de dois momentos distintos da pesquisa, fazendo com que eles conversem entre si, juntando aspectos teóricos e empíricos e os transformando em um momento novo e único da pesquisa, trazendo maior credibilidade científica ao estudo.

Assim, o conteúdo do referencial teórico estudado foi usado com os principais temas e autores do objeto em estudo, juntamente às informações da coleta empírica dos dados através

das entrevistas com os técnico-administrativos da UFRRJ, a fim de chegar às análises e conclusões da pesquisa e, posteriormente, às propostas de melhoria.

3.5 Limitação da pesquisa

Em relação à limitação da pesquisa, acredita-se que, neste caso, a limitação é o próprio sujeito da pesquisa, o servidor. Ter acesso a ele foi de suma importância, e contar com sua colaboração e participação na entrevista foi um dos desafios do estudo. No que diz respeito a uma pesquisa qualitativa através de entrevistas, é possível nos depararmos com respostas rasas ou superficiais, ainda que o entrevistado não entenda uma pergunta mais complexa e deixe, dessa forma, de dar respostas completas ou que não girem dentro da temática da pesquisa.

Podemos destacar ainda o fato do entrevistado poder ter medo de dar alguma resposta, mesmo sabendo que permanecerá no anonimato, o que causaria incômodo e constrangimento com alguma pergunta que possivelmente seria um ponto delicado para ele. Além do fator tempo, visto que com o alongar da entrevista, o entrevistado pode se sentir cansado e passar a dar respostas automáticas para seguir para a finalização.

Para minimizar esses riscos, os protocolos de pesquisa com seres humanos propostos pelo Comitê de Ética foram seguidos, bem como a submissão do projeto junto à Plataforma Brasil. No entanto, nesta pesquisa, durante e após a coleta dos dados através das entrevistas, não foram identificadas pela pesquisadora intercorrências ou limitações discriminadas anteriormente.

Por também se incluir no grupo de servidores TAEs da Universidade Rural, esta pesquisadora e autora também representa, simultaneamente, uma contribuição positiva e uma limitação para a pesquisa, pois é parte interessada no estudo. No entanto, esta limitação foi minimizada por meio de uma postura crítica e imparcial ao longo do processo de pesquisa, além da adoção de procedimentos metodológicos rigorosos que buscaram garantir a fidedignidade e a transparência da análise.

3.6 Produto técnico-tecnológico

Com o intuito de organizar o sistema de avaliação dos programas de pós-graduação (PPG) brasileiros, a Capes desenvolveu uma metodologia de avaliação de produção técnica e tecnológica (PPT) para ser aplicada em todas as áreas dos PPGs (GT DAV/CAPES, 2019).

Produto é o resultado palpável de uma atividade docente ou discente, podendo ser realizado de forma individual ou em grupo. O produto é algo tangível, que se pode

tocar, ver, ler, etc. Pode ser um cultivar ou um conjunto de instruções de um método de trabalho. O Produto é confeccionado previamente ao recebimento pelo cliente/receptor, que só terá acesso após a conclusão dos trabalhos. (GT DAV/CAPES, 2019, p. 16)

Como produto técnico, esta dissertação produziu ao final do estudo um relatório técnico conclusivo com sugestões de melhoria para a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Podemos entender relatório técnico como a “escrita dos fatos observados mediante pesquisas ou experiências quanto à questão visada, com explicações detalhadas que comprovam aquilo que é exposto” (Kopittke, 2022, p. 58).

Como mencionado anteriormente, a Universidade Rural aderiu ao Programa de Gestão e Desempenho do governo federal, que institui o teletrabalho em 2023. O relatório foi confeccionado em 2025 e abrangeu as principais críticas, positivas e negativas, sobre o impacto do teletrabalho na qualidade de vida no trabalho do servidor. Através dessas críticas foram sugeridas à administração mudanças e aprimoramentos em prol da melhor eficiência e produtividade da Universidade e de seus servidores.

Por fim, esta pesquisa foi executada no prazo de até 24 (vinte e quatro) meses, que é viabilizado para cumprimento das disciplinas oferecidas pelo programa de mestrado desta Universidade e defesa da dissertação. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa precisa ser dividida em fases para que haja tempo necessário para passar de uma fase para outra dentro do que foi previsto no planejamento.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 Caracterização da Universidade Federal Rural

O estudo foi realizado dentro da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Apesar de possuir 4 *campi*, sendo cada um nos municípios de Seropédica, Nova Iguaçu, Três Rios e Campos dos Goytacazes, este estudo foi realizado somente no *campus* de Seropédica. A universidade foi fundada há mais de 120 anos no interior do estado, mais precisamente em 1900. Ela é uma universidade pública federal de grande importância para o estado. Após passar por algumas sedes, se instalou na cidade de Seropédica. A UFRRJ conta com aproximadamente 1.000 servidores técnico-administrativos e 2.200 docentes, e possui mais de 30.000 alunos distribuídos em 57 cursos de graduação e 55 de pós-graduação, nível mestrado e doutorado (UFRRJ, 2024). A presente dissertação está vinculada a um desses programas de pós-graduação, o Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia (PPGE).

Adentrando um pouco na cultura da organização, a Universidade Rural possui uma cultura já bastante consolidada. Por se tratar de uma universidade centenária, diversos valores, crenças e comportamentos se perpetuaram ao longo de anos. O “jeitinho” muitas vezes vem acima das regras e a meritocracia por antiguidade por muitas vezes prevalece. A resistência a mudanças acontece tanto por parte da administração quanto dos servidores quando se trata de novos modelos de trabalho. Devido ao afastamento dos grandes centros, muitos servidores moram longe do *campus*, o que dificulta o deslocamento e o compromisso com a presencialidade. Foi por esse, e outros motivos, como falta de estrutura física na universidade, rede de *internet* precária, condições de transporte público ruins etc., que os servidores TAEs desta universidade começaram a pleitear a implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), que dentre as diversas normativas que tem, uma delas é a jornada de trabalho através de teletrabalho, ou trabalho remoto.

Voltando um pouco no tempo, o ano é 2020 e todo o mundo parou devido à pandemia do covid-19. Seguindo orientações do governo federal, a Universidade Rural adotou o teletrabalho como medida de isolamento social (Brasil, 2020). Esse trabalho remoto foi adotado sem nenhum preparo ou treinamento, e sem a devida regulamentação, posto que foi feito às pressas para proteção de seus servidores. A própria universidade não estava preparada para isso, uma vez que seus processos não eram 100% digitais e não havia ainda o suporte tecnológico adequado para esse modelo de trabalho à distância.

Apesar de todos os problemas enfrentados nesse período, devido a essa experiência, os servidores puderam experimentar uma nova rotina: a de poderem trabalhar sem precisar se deslocar para a universidade. Junto com essa novidade vieram os prós e os contras dessa modalidade de trabalho. Os servidores passaram a ter mais tempo com seus familiares e tempo para dedicar à saúde e ao lazer. No entanto, enfrentaram desafios como os limites de horário de expediente e a difícil separação entre casa x trabalho. Nesse ponto, pode-se ressaltar a falta de estrutura e o despreparo presentes naquele momento. O teletrabalho foi uma atividade imposta, e não escolhida, e o suporte para essa nova rotina não era suficiente, ninguém estava preparado para aquele momento, misturado aos altos níveis de estresse que todos os seres humanos estavam passando devido ao medo da pandemia.

Com o passar do tempo e com as medidas de relaxamento entrando em vigor, em 2022 (Brasil, 2022a), a Universidade Rural começou um processo de retorno à presencialidade e, juntamente com ele, o início da implementação do ponto eletrônico como forma de aferição de frequência. Essa medida de controle de frequência já estava sendo estudada desde antes da pandemia, porém o planejamento teve que ser adiado e somente foi posto em prática no segundo semestre de 2022 (UFRRJ, 2024).

Pode-se destacar aqui um momento de grande mudança na cultura dessa organização, uma vez que, como descrito anteriormente, essa universidade não possuía formas tão rígidas de controle e a presença do ponto eletrônico trouxe a sensação de controle excessivo nas relações de trabalho. Esse destaque serviu para aflorar ainda mais o pleito por parte dos servidores técnico-administrativos pela implementação do PGD.

Após muitas deliberações, em outubro de 2022 o conselho universitário da Universidade Federal Rural do Rio De Janeiro, em sua 395ª reunião ordinária, regulamentou o PGD na universidade. A deliberação 564/2022 resolve: “Regulamentar, no âmbito da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) considerando os princípios estabelecidos no Decreto 11.072 de 17 de maio de 2022.” (UFRRJ, 2024).

Ademais, é importante evidenciar o significado de PGD e teletrabalho estabelecidos nos incisos I e VII do artigo 2º, capítulo II dessa mesma deliberação.

Art.2 “I. Programa de Gestão e Desempenho (PGD): instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade em substituição aos controles de assiduidade e de pontualidade dos participantes, independente da modalidade adotada;

Art.2 “VII. Teletrabalho: modalidade de trabalho em que a jornada regular é cumprida pelo participante fora das dependências física do órgão, em regime de execução parcial ou integral, sendo a estrutura necessária, física e tecnológica, providenciada e custeada pelo agente público.” (UFRRJ, 2024)

Dessa forma, a aprovação pelo conselho universitário deu abertura para o início dos estudos para a efetiva implementação do PGD. Como visto, o PGD traz uma nova metodologia de trabalho com foco nas entregas e na qualidade do serviço e não mais na exigência de controle rígido de horários, ou seja, vale mais realizar as tarefas com eficiência e presteza do que estar fisicamente 8 horas exatas por dia dentro do ambiente de trabalho. Assim, os participantes que aderirem ao PGD, independentemente da modalidade, presencial ou teletrabalho, ficam dispensados do controle de ponto eletrônico, vale destacar que somente os servidores TAEs estão aptos a aderir ao programa, e sempre que a atividade exercida permitir.

A adesão se dá através do lançamento de um edital por parte da administração: o candidato poderá solicitar a participação no programa uma vez que a sua unidade e atividade se enquadrarem nas exigências, por exemplo: as atividades devem ser mensuráveis em metas e entregas, e padronização de resultados. Ao solicitar a participação através de abertura de processo no sistema interno da universidade, o participante e sua unidade devem anexar fluxograma das atividades e um plano individual de trabalho. Assim, de acordo com o tipo de atividade exercida, o pedido poderá ser autorizado na modalidade trabalho presencial, ou teletrabalho (UFRRJ, 2024).

Um fator muito importante para a autorização do teletrabalho é garantir que não haja prejuízo no atendimento ao público, pois trata-se de uma universidade pública, na qual muitas pessoas necessitam de atendimento presencial. Para tanto, uma solução encontrada foi a realização de escalas de trabalho no setor através do teletrabalho parcial. Após a solicitação, uma comissão instituída para o PGD analisará o pedido, podendo aceitar, negar ou exigir novas documentações, passando, assim, a orientação através de um relatório ao reitor que deve autorizar ou não o pedido. Quando aceito o pedido, deve ser firmado termo de ciência e responsabilidade entre o participante e a sua chefia imediata. Para acontecer o desligamento do programa, basta o participante solicitar ou de ofício pela administração, seja por descumprimento de alguma norma ou quando houver o interesse (UFRRJ, 2024).

Ademais, dialogando diretamente com o tema abordado neste estudo, o artigo 3º, capítulo II da deliberação do PGD que aborda os objetivos merece destaque:

Art.3 “I. Instituir e aprimorar ações voltadas à melhoria da prestação dos serviços oferecidos pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro; II. Contribuir para a motivação e comprometimento dos participantes com os objetivos da instituição; III. Estimular o desenvolvimento do trabalho criativo, da inovação e da cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficácia e eficiência, em busca da efetividade dos serviços prestados à sociedade; IV. Melhorar a qualidade de vida dos participantes; V. Estimular a permanência dos servidores na instituição; VI. Atrair e manter novos talentos; VII. Oferecer vantagens e benefícios diretos e indiretos e indiretos advindos do PGD para a administração, para o participante e para a sociedade.” (UFRRJ, 2024)

O programa criado pelo governo federal reforça a ideia de que deve haver qualidade de vida no trabalho dos servidores e que isso poderia trazer melhorias no retorno do serviço à sociedade e na produtividade. Em se tratando da realização do trabalho através do teletrabalho o texto da deliberação ainda traz em seu art. 9º a recomendação de algumas habilidades e características dos participantes, como: “I. Capacidade de organização e autodisciplina; II. Capacidade de cumprimento das atividades nos prazos acordados; III. Capacidade de interação com a equipe” (UFRRJ, 2024), reforçando ainda mais o novo conceito de perfil de teletrabalhador.

Tratando-se da gestão desse programa, o papel do gestor que também deve se adaptar a esse novo modelo de trabalho é destaque, devendo assegurar o cumprimento das atividades e acompanhar os participantes. Como ferramenta de apoio para a mensuração de metas tanto qualitativas quanto quantitativas, a deliberação condicionou o início do PGD à disponibilização de um sistema de monitoramento e controle através das tecnologias de informações e comunicações.

No caso da Universidade Rural, optou-se por adquirir um sistema externo, o POLARE, sistema capaz de acompanhar e controlar o cumprimento de metas e o alcance de resultados. Através do cadastro no sistema do plano gerencial da unidade e do servidor, é possível a geração de relatórios de análise. “O POLARE é um Sistema eletrônico do Programa de Gestão e Desempenho. Tem como objetivo o acompanhamento das entregas e dos resultados das respectivas unidades e do desempenho do servidor.” (UFRRJ, 2024).

Foi então, em junho de 2023 (UFRRJ, 2024), que, após mais de 1 ano de estudo e agora completamente regulamentado, tanto em âmbito federal como administrativamente na universidade, o Programa de Gestão e Desempenho foi implantado na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. O projeto passou por uma fase piloto de junho a dezembro de 2023 e

trouxe diversas mudanças na forma de trabalho dos servidores TAEs que optaram por aderir-lo. Durante todo o processo de implementação, a administração da universidade realizou *lives* como forma de treinamento e se manteve à disposição para esclarecimentos.

O PGD é um programa discricionário, que pode ser aderido pelos servidores TAEs, com anuência de suas chefias e administração central. Fica a cargo também da universidade o lançamento de novos editais para a entrada de novos servidores TAEs ao programa. Dentre as muitas mudanças que o PGD trouxe, destacam-se a proposta de três (3) modalidades de trabalho, sendo escolhidas de acordo com cada atividade exercida: a presencial, teletrabalho parcial e teletrabalho integral (Brasil, 2023).

Assim, a Universidade Rural passou por uma nova mudança em sua trajetória, se modernizando e seguindo as diretrizes do governo federal. A implementação do PGD foi uma grande vitória para a classe dos técnico-administrativos, mas também vem se tornando um grande desafio.

Este estudo buscou entender essa nova proposta de trabalho, os reflexos que ela está causando na vida dos servidores técnico-administrativos, benefícios e prejuízos e, por fim, o que precisa ser melhorado no programa dentro da universidade. Como ponto de partida, acreditou-se no pressuposto que o teletrabalho está refletindo em um aumento de qualidade de vida no trabalho (QVT) dos servidores TAEs da universidade rural, e foram eles o objeto de estudo que nos mostraram através de entrevistas como está sendo esse processo e como ele reflete em suas vidas. Juntamente com uma revisão bibliográfica sobre o tema, busca-se entender a dinâmica entre teletrabalho x QVT.

4.2 Pesquisa

O local estudado foi a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, mais especificamente no *campus* Seropédica. Esta escolha se deu pelo fato de ser onde se encontram a maior parte dos servidores dessa universidade, possuindo assim uma maior população para o objeto de estudo. Essa universidade adotou o teletrabalho através da implementação do Programa de Gestão e Desempenho do governo federal em 2023 e as modalidades adotadas dentro do programa foram o teletrabalho parcial ou integral, de acordo com cada atividade. O programa teve início em junho de 2023 e as entrevistas foram feitas em junho de 2024, quando o programa completou 1 ano.

As entrevistas foram feitas com servidores técnico-administrativos, tanto os que ocupam cargos técnicos como os que pertencem a cargos de gestão, e buscou entender as diferentes visões sobre o programa e como ele reflete na qualidade de vida no trabalho. Para

contribuir com a perspectiva por parte da administração pública, foi entrevistado um representante da comissão formada para implementação do PGD.

As perguntas para a entrevista foram semiestruturadas em relação a informações sociodemográficas e abertas em relação à abordagem da bibliografia. Foi feita uma breve explanação sobre a pesquisa para contextualizar o estudo, além da entrega do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ao entrevistado, que autorizou a sua participação.

A seguir, no Quadro 8, encontram-se as perguntas da entrevista específicas para os TAEs esquematizadas em comparação com os temas abordados na revisão da bibliografia. Dessa forma, com as respostas em mãos, foi possível a realização da triangulação de dados.

Quadro 8: Esquematização de perguntas em relação a abordagem bibliográfica para TAEs

Pergunta	Objetivo principal	Objetivos Intermediários	Tópicos	Perguntas TAESs
Quais foram os reflexos na qualidade de vida no trabalho gerados com a implementação do teletrabalho na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro?	O objetivo desta pesquisa é verificar os reflexos na qualidade de vida do trabalho dos servidores públicos técnicos administrativo com a implementação do teletrabalho na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, utilizando-se como marco temporal o período de 2023-2024.	i) Compreender o que é qualidade de vida no trabalho para os servidores TAEs da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro e como o teletrabalho afeta essa qualidade;	1. Qualidade de Vida e qualidade de vida no trabalho	O que você entende sobre qualidade de vida no trabalho?
		ii) Analisar as modalidades de teletrabalho híbrido e integral sob a perspectiva dos diferentes reflexos na rotina da qualidade de vida no trabalho e na produtividade dos servidores TAEs da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro;	2. Qualidade de vida no trabalho	A partir do entendimento do que é qualidade de vida no trabalho, como você acha que este tema se relaciona com o teletrabalho?
				Quais as mudanças, positivas e negativas, na qualidade de vida no trabalho você teve após o teletrabalho?
		iii) Propor mudanças e melhorias no regime de teletrabalho na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, através do relatório técnico, de modo a conciliar a melhor eficiência da administração pública com melhora na qualidade de vida no trabalho dos servidores.	3. Origem do tele trabalho	Porque escolheu aderir ao teletrabalho?
				A decisão de escolha do tipo, parcial ou integral foi sua?
				Mudaria algo se pudesse?
				Cite algumas vantagens e algumas desvantagens do teletrabalho?
			4. Teletrabalho no Brasil	O teletrabalho é para todos ou existe perfil para teletrabalhador?
				Para você o teletrabalho está funcionando na UFRRJ como um todo?
				Em relação a sua produtividade e eficiência no trabalho, acredita que aumentou ou diminuiu com o teletrabalho?
			5. Qualidade de vida no Teletrabalho	Qual o maior fator que contribui para esse aumento ou diminuição de produtividade?
				O teletrabalho impacta na cobrança de produtividade?
				O que pode ser melhorado no programa de teletrabalho na UFRRJ?

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Em seguida, o Quadro 9 apresenta as perguntas direcionadas aos gestores e à administração.

Quadro 9: Perguntas em relação a abordagem bibliográfica para gestores e Progep

GESTORES	ADMINISTRAÇÃO
Em relação a produtividade no trabalho dos servidores que estão em teletrabalho, acredita que aumentou ou diminuiu?	Porque a universidade resolveu aderir ao PGD e a esse novo modelo de trabalho, o teletrabalho?
Em relação a eficiência na comunicação com os servidores que estão em teletrabalho, acredita que está funcionando?	Qual foi o maior desafio para a implementação do teletrabalho na UFRRJ?
Em relação a gestão da equipe em teletrabalho, quais os principais desafios?	E qual ainda continua sendo o desafio após 1 ano?
Como identificar o perfil de um teletrabalhador?	Existiu algum tipo de treinamento para os novos gestores virtuais?
Como cobrar a produtividade dos servidores	Como medir a eficiência e produtividade do teletrabalho?
Entende que exista alguma relação (positiva ou negativa) entre qualidade de vida no trabalho e teletrabalho?	Entende que exista alguma relação (positiva ou negativa) entre qualidade de vida no trabalho e teletrabalho?
Os servidores TAEs podem se beneficiar do teletrabalho para uma melhora na qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho?	Os servidores TAEs podem se beneficiar do teletrabalho para uma melhora na qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho?
O que poderia melhorar no programa de teletrabalho pela visão da gestão?	A administração está satisfeita com os resultados até agora?

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Após, o Quadro 10 com as perguntas sociodemográficas.

Quadro 10: Perguntas sociodemográficas

Nome	Filhos	Mora perto do trabalho
Idade	Mora com quantas pessoas	Escolaridade
Sexo	Possui ambiente para teletrabalho	Cargo ocupado na UFRRJ
Estado civil	Tipo de teletrabalho	Há quanto tempo trabalha na UFRRJ

Fonte: Elaborado pela autora.

5. ANÁLISE DE RESULTADOS

5.1 Análise de conteúdo

Considerando todos os materiais reunidos ao longo da pesquisa, os dados neste capítulo são discutidos e analisados para entender se os objetivos propostos foram atingidos. Dessa maneira, foi feita a análise de conteúdo segundo Bardin e o estudo foi estruturado em tópicos de discussão sobre a análise temática e organizado em categorias.

A partir da leitura da transcrição das entrevistas, as respostas foram codificadas e organizadas em categorias. No total, foram oito categorias, sendo elas: 1. Motivação para aderir ao teletrabalho na UFRRJ; 2. Vantagens do teletrabalho; 3. Desvantagens do teletrabalho; 4. Qualidade de vida no trabalho; 5. Perfil do teletrabalhador; 6. Produtividade e cobrança; 7. Desafios do teletrabalho; 8. Melhorias para o programa de teletrabalho na UFRRJ.

Ainda, nas categorias de 4 a 8, foi feita a análise das diferentes visões, sendo elas dos técnico-administrativos, dos gestores e da administração, chegando, assim, a uma análise 360° com os participantes diretos do PGD e da modalidade de teletrabalho. Para fazer a triangulação, foi feita a comparação com as teorias apresentadas e com os principais autores da área. Por fim, com as respostas das perguntas sociodemográficas, foi feita uma análise do perfil de teletrabalho para ver o quanto a realidade de cada um pode impactar na sua opinião e vivência sobre o tema.

Abaixo, em cada categoria, são apresentados alguns trechos das falas que foram mais relevantes e se relacionaram diretamente com o tema estudado. Mantendo o sigilo dos participantes, eles foram identificados como TAE 1 a 10 para os técnico-administrativos em educação, Gestor 1 a 4 para os coordenadores de áreas e Adm 1 para o representante da alta administração da Rural e integrante da comissão do PGD.

5.2 Análise temática

5.2.1 Categoria 1: Motivação para aderir ao teletrabalho

Na primeira categoria pôde-se ver durante as entrevistas que os participantes TAEs possuíam diferentes motivos para aderir ao PGD na modalidade teletrabalho. Assim, foi exposto como cada indivíduo possui suas particularidades de vida e como o teletrabalho possui um lugar para suprir suas necessidades. Dentre os motivos para aderirem ao teletrabalho, a qualidade de vida foi o que os técnico-administrativos mais citaram. Apesar de citarem outros, todos acabam girando em torno de como puderam, de alguma forma, aprimorar seu bem-estar e qualidade de suas rotinas.

Em se tratando de qualidade de vida, pode-se falar sobre a motivação de melhorar a saúde física e mental. Quase todos os entrevistados alegaram falta de tempo livre anteriormente, o que os impossibilitava de conseguir praticar uma atividade física, ter tempo para cozinhar e poder comer uma comida mais saudável, tempo para ir ao médico e cuidar da saúde e, assim, melhorarem sua disposição e ânimo para viver.

Em relação ao tempo, esse foi outro tópico unânime entre os entrevistados. A motivação para aderir ao PGD veio com a necessidade de ganhar tempo, antes gasto com deslocamentos entre casa x trabalho x casa. Como mencionado anteriormente, a UFRRJ é localizada no interior do Rio de Janeiro; logo, muitos servidores moram longe da universidade, gastando mais de 4 horas por dia no trânsito. Esse tempo antes era considerado perdido dentro do dia, pois dificilmente alguém conseguia otimizar alguma outra atividade durante o percurso de deslocamento, sem contar que após o cansaço de um dia inteiro na rua, as horas disponíveis em casa acabavam sendo prejudicadas.

Esse tempo ganho também pode ser investido em tempo com a família. TAEs com filhos pequenos, principalmente, se sentem hoje privilegiados de poder vivenciar o dia a dia com eles, poder levá-los à escola ou ajudar a fazer o dever de casa. O cuidado com os pais também foi outro ponto de melhora. Muitos entrevistados têm pais já de idade avançada e agora podem dar mais atenção a eles. Além disso, ainda há o tempo para aproveitarem os parceiros e amigos, afinal, a vida social também faz parte da rotina das pessoas. Logo, esse tempo serviu para gerenciar melhor as tarefas de casa e as responsabilidades familiares e de vida.

O tempo extra também foi motivação para a dedicação aos estudos. Alguns entrevistados retomaram projetos de estudo ou passaram a se dedicar mais ao aperfeiçoamento da carreira. Para eles, a capacitação é um benefício tanto pessoal quanto profissional.

A percepção durante a entrevista foi de que o tempo disponível havia se tornado um bem muito escasso para os servidores da universidade rural no modelo de trabalho presencial, uma vez que muitos estavam vivendo apenas para trabalhar e cumprir as obrigações imprescindíveis. Com o começo do teletrabalho, muitos puderam experienciar ter tempo livre e puderam sentir os benefícios de dedicar esse tempo para se cuidar e cuidar da família, tornando o tempo um dos grandes aliados para a motivação do teletrabalho.

Sendo assim, constatou-se que dentre os entrevistados que optaram por aderir ao teletrabalho, todos estavam em busca desse bem-estar e aumento da sua qualidade de vida,

seja ela no campo da família, da saúde ou da profissão, e graças ao tempo livre puderam buscar esse objetivo.

Quadro 11 - Categorização dos dados - Categoria 1

MOTIVAÇÃO PARA ADERIR AO PGD
“Eu escolhi aderir ao teletrabalho porque eu também concilio o trabalho com a universidade, mais o estudo, atualmente eu faço mestrado, E eu achei que fosse ter uma dinâmica mais fácil para poder conciliar as aulas com as entregas do trabalho, de acordo com essa dinâmica apresentada aí dessa modalidade do teletrabalho.” (TAE 1)
“Eu acho que o principal é a qualidade de vida da questão de ir para o trabalho e voltar. Isso a gente consegue converter esse tempo que é sacrificante, que só estressa, é risco de vida que você também tem. Eu reverti em qualidade, numa caminhada de manhã, numa atividade física bem cedinho, ou então no finalzinho da tarde. Então, são os horários que, na verdade, eu consegui converter para esse tipo de digamos de opção, né? E aí isso melhorou também bastante a minha saúde, com certeza também.” (TAE 2)
“Primeiramente pela qualidade de vida. a distância de onde eu moro bastante razoável, trânsito, engarrafamento. Além do que, a flexibilidade de poder fazer as atividades de acordo com a minha disponibilidade em casa, à noite, de manhã, à tarde. Basicamente isso, qualidade de vida.” (TAE 3)
“Primeiramente pela questão de logística. Logística da minha casa, da minha residência até o trabalho, porque é bem cansativo. Não dirijo, ou seja, eu ia de condução pública, então é bem complicado. Qualidade de vida, que você acaba desenvolvendo até doenças, né? Por conta da condução pública também não ser muito adequada, não ter uma ergometria boa, né? saio muito cedo de casa, eu costumo fazer em torno de duas horas a duas horas e meia pra ir, duas horas e meia e três pra voltar em dias bons.” (TAE 4)
“Eu escolhi porque eu acredito que essa modalidade ela iria acarretar uma melhora na minha qualidade de vida e consequentemente na minha produtividade.” (TAE 5)
“Eu escolhi o teletrabalho porque facilitou muito a minha vida com o meu filho, né?” (TAE 6)
“Eu tenho uma filha pequena ainda de fase escolar, eu não tenho como ficar dependendo muito, às vezes, dos meus pais, dos meus sogros, porque já são idosos, né? E aí a gente acabou conseguindo conciliar um pouco isso. Os dias que eu estou remoto, eu consigo levar ela pra escola, voltar pra casa, começar a fazer minhas atividades lá do trabalho, e aí eu consigo parar pra buscar ela, parar pra preparar um almoço dela, alguma coisa assim, aí volto para o trabalho, eu consigo resolver algumas coisas.” (TAE 7)
“É a questão da qualidade de vida. de poder ter mais tempo, para me dedicar a outras atividades não laborais durante o meu dia do que tendo que me deslocar, indo fisicamente para o serviço e voltando. Então isso aí ajuda muito e me motiva a permanecer no serviço que eu estou executando.” (TAE 8)
“O principal é a distância. Eu moro longe da universidade. Tem dias que eram quase três horas pra chegar na universidade. E pra mim é melhor eu estar trabalhando de casa. Eu pegava três conduções.” (TAE 9)
“Questão principal é qualidade de vida. A gente perde muito tempo em transporte...” (TAE 10)

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Essas análises de que os trabalhadores buscam o teletrabalho como forma de melhorar a qualidade de vida confirmam os estudos de Filardi *et al.* (2020) realizados com servidores públicos que aderiram ao teletrabalho. Quanto mais tempo os trabalhadores têm para realizar suas atividades de forma remota, mais motivados podem ficar. No entanto, cada indivíduo possui seu nível de satisfação para atingir suas necessidades e motivação, e isso é uma questão extremamente subjetiva (Silva, 2023). Segundo o autor, para que exista uma boa

qualidade de vida, um conjunto de elementos que englobam tanto a vida pessoal como a profissional devem ser atingidos.

Tais premissas são confirmadas por Limongi-França (2004), que afirma que qualidade de vida é um conjunto de escolhas de bem-estar e que deve ser levado em conta o contexto biopsicossocial do indivíduo, que é o biológico, o psicológico e o social, além do organizacional. Vale ressaltar, também, que fatores como estilo de vida e as próprias vivências do indivíduo influenciarão na percepção de qualidade de vida (Seidl; Zannon, 2004). Martins e Sátiro (2024) também trazem a escassez de tempo, o nível socioeconômico, a remuneração justa, a capacidade funcional, o estado emocional e os valores éticos, culturais e religiosos como componentes para indicar qualidade de vida.

Estudos em artigos recentes que relacionam teletrabalho à qualidade de vida no trabalho apresentam diversos temas sobre o assunto. Dentre os mais citados estão: satisfação; produtividade; relação entre vida pessoal e profissional; desempenho; saúde mental e bem-estar (Bezerra *et al.*, 2024). Assim, afirma-se novamente como cada trabalhador possui uma motivação diferente para aderir ao teletrabalho, estando cada um em busca de algo ou de um conjunto de fatores — muitas vezes é difícil diferenciar um fator de outro —, pois há uma linha tênue entre os temas, reafirmando a abordagem multidisciplinar do tema QVT (Bezerra *et al.*, 2024).

Corroborando o tema, Brito e Bastos (2023) afirmam que a satisfação do trabalhador e o clima organizacional são influenciados diretamente pelo estilo de liderança ao qual ele é submetido. Assim, capacitar os líderes digitais para esse novo modelo de trabalho pode trazer mais qualidade e motivação para os teletrabalhadores. Em se tratando de ambiente de trabalho, Brito e Bastos (2023) mostram como cada um possui uma necessidade diferente e como o ambiente de trabalho impacta de forma diferente cada pessoa, mostrando, assim, a individualidade do trabalhador em ter motivação ou não para aderir ao teletrabalho. Os autores vão além, visto que acreditam que a relação positiva entre satisfação e clima dos teletrabalhadores se deve possivelmente ao fato de que em teletrabalho os trabalhadores podem dar preferência para se relacionar com colegas que mais se identificam, deixando a relação estritamente profissional, quando necessária, com colegas com quem não possuem afinidade.

Os resultados encontrados como motivação para aderir ao teletrabalho nesse estudo também vão ao encontro do que foi definido por Chiaretto *et al.* (2018): dentre os principais motivadores está a economia de tempo com o não deslocamento até a empresa. A economia de tempo antes gasto em meios de transportes lotados e engarrafamentos trouxe flexibilidade

de tempo para a prática de atividade física, lazer, boa alimentação e tempo de qualidade (Chiaretto *et al*, 2018).

A motivação também deve partir das organizações. Analisando o contexto atual, vê-se que elas possuem a obrigação de pensar políticas e meios de trazer bem-estar e qualidade de vida para o trabalhador, bem como estimular a melhora no seu desempenho. Atualmente, medidas de flexibilização de horários e mudanças de modelos de trabalho se tornaram urgentes, tendo influência em assuntos como saúde pública, consequências na vida familiar e profissional e, também, no resultado organizacional. O foco deve ser sempre o interesse comum de trabalhador e empresa (Bezerra *et al.*, 2024).

5.2.2 Categoria 2: Vantagens do teletrabalho

Na segunda categoria, as vantagens percebidas com o teletrabalho, foi exaltada novamente a questão do tempo, porém mais em relação à flexibilidade dele e como o teletrabalho possibilitou a realização de outras atividades em paralelo ao trabalho. Também foi levantada a melhora de concentração e produtividade na execução de rotinas que demandam mais questões intelectuais.

O ponto que foi levantado por todos os entrevistados foi a flexibilidade do tempo. A palavra “flexibilidade” foi falada em todas as entrevistas e demonstra a satisfação dos entrevistados de ter mais controle desse bem tão precioso que é o tempo. O dia parece que rende mais, as horas agora economizadas são disponibilizadas para a vida pessoal.

Muitos entrevistados alegaram que poder gerenciar o seu tempo útil do dia ajudou a gerenciar melhor as demandas do dia a dia, sejam elas pessoais ou profissionais. Essa gestão do tempo possibilita que ele seja melhor aproveitado, pois mesmo realizando as atividades do trabalho ainda é possível levar e buscar o filho na escola, sair com os amigos no fim do dia, realizar uma atividade física de manhã ou à noite, sempre sem comprometimento do serviço prestado para a universidade.

Contribuindo para essa flexibilidade, temos o tempo ganho que antes era gasto no deslocamento até a universidade. Como mencionado anteriormente, muitos servidores moram longe da universidade e esse tempo em trânsito foi transformado em tempo de qualidade para eles. Essa economia de tempo é um privilégio do teletrabalho, pois se tratando de um produto tão raro, poder ganhar 4 horas, 2 horas, ou mesmo que 1 hora a mais no dia fez com que os servidores se demonstrassem mais motivados com sua vida e com seu trabalho, além, ainda, de mencionarem a questão da falta de segurança, devido ao perigo que alguns sentiam em ter que pegar uma autoestrada ou descer no meio dela já de noite para trocar de condução, e até

mesmo o risco de assaltos. Trabalhar do conforto de suas residências traz segurança e calma para o dia a dia.

Em se tratando de tempo ganho, alguns entrevistados disseram que puderam dividi-lo em tempo para cuidar da saúde física e mental e tempo com a família. O aumento da qualidade de vida e bem-estar foi atestado por quase todos os entrevistados. Há depoimentos de melhoras nítidas em doenças causadas por estresse e, ainda, melhoras no desempenho escolar dos filhos após o acompanhamento mais direto dos pais na rotina escolar e educacional. Foi visível a satisfação de alguns entrevistados com as melhorias e vantagens advindas do teletrabalho.

Em relação especificamente às vantagens que o teletrabalho trouxe para o trabalho e, conseqüentemente, para a universidade, muitos relataram melhora na produtividade devido a maior concentração para realizar as atividades em um ambiente calmo e tranquilo. Interrupções constantes no ambiente de trabalho presencial, para alguns entrevistados, era fator de desconcentração e perda de produtividade das atividades laborais.

Por fim, foi levantada uma vantagem controversa, que pode também ser vista como uma desvantagem: a economia financeira vinda com o teletrabalho. Alguns entrevistados disseram que gastavam mais com o deslocamento para o trabalho do que recebiam de auxílio financeiro de transporte por optarem por ir de carro às vezes. Outros ainda comentaram que na rua acabavam gastando muito com alimentação e futilidades. Dessa maneira, esses entrevistados acreditam que trabalhando de casa conseguem ter uma redução de gastos.

Quanto à economia financeira para a universidade, esses dados não foram levantados nessa pesquisa sendo necessário um novo estudo para aprofundamento do tema. Porém, segundo alguns entrevistados, a universidade economizaria em consumo de água, luz e pagamentos de auxílio-transporte, por exemplo.

Quadro 12 - Categorização dos dados - Categoria 2.

VANTAGENS DO TELETRABALHO
“A maior flexibilização de desempenhar as minhas tarefas fora desse horário rígido, que é determinado ali pelo ponto eletrônico.” (TAE 1)
“Pra mim era terrível ter que estar todo dia e ir pra lá, né? Era meu trabalho, né? Mas assim, eu tinha que pegar uma condução, na estrada aqui. Isso é todo dia, isso é cansativo demais. Então, você perde tempo, esse deslocamento, você corre risco também.” (TAE 2)
“As vantagens é a qualidade de vida, de poder realizar atividade na hora que eu puder, Dividir com meus afazeres pessoais, particulares.” (TAE 3)

<p>“Melhorei qualidade de vida, alguns problemas que eu tinha, coluna, que como eu ia todo dia, às vezes eu tinha crises horróricas, problema na coluna e isso diminuiu. A questão de enxaqueca, diminuiu porque um dos gatilhos é a ansiedade. Às vezes, eu já acordava ansiosa por conta da ida e da vinda, o que eu ia enfrentar naquele dia, no transporte público. Vantagem também é a questão da proximidade com a família, né, que eu perdi bastante quando eles eram menores, porque eu já tô há algum tempo na rural.” (TAE 4)</p>
<p>“A questão do deslocamento ao trabalho. Principalmente que a universidade é bem distante, então a gente ganha muito tempo não se deslocando para a universidade. A questão da flexibilização também, a gente poder flexibilizar o nosso horário de trabalho, a gente ganha autonomia com isso. O tempo que a gente passa com a família, eu tenho filha pequena, então eu tenho a oportunidade de levar minha filha para a escola, de estar realizando as refeições com ela...eu me encontro mais descansada com a falta desse deslocamento, então eu consigo fazer uma atividade física, eu sinto que a minha produtividade, meu desempenho no trabalho, ele é aumentado com isso.” (TAE 5)</p>
<p>“Poder ter essa flexibilidade. De você fazer seu horário de você entregar o trabalho. Você consegue se organizar da melhor maneira possível...isso pra mim não tem preço você ter mais tempo pra ficar com o seu filho, pra acompanhar ele, entendeu?” (TAE 6)</p>
<p>“Essa questão de eu conseguir fazer algumas outras atividades com mais concentração, com mais calma, né? Conseguindo fazer uma análise melhor ali do que eu tô tratando. E a questão não viés pessoal, de eu conseguir dentro daquela demanda do dia conciliar com algumas atividades, algumas questões minhas pessoais, né?” (TAE 7)</p>
<p>“a gente ter a possibilidade de administrar nosso tempo, ter mais tempo também disponível para outras atividades não laborais, que você faz aquele serviço, mas você tem mais tempo durante o dia, A questão do transporte, você se deslocar, eu entendo como uma das principais dificuldades em relação ao trabalho presencial.” (TAE 8)</p>
<p>“Qualidade de vida mesmo, eu estou podendo me alimentar melhor, organizar a minha alimentação. Eu nunca tive essa oportunidade, desde quando eu comecei a trabalhar, quando eu tinha 12 anos. Sempre foi uma correria danada, comia qualquer coisa e isso teve um impacto na minha saúde. E agora eu estou tendo essa oportunidade de fazer a minha comida saudável, me alimentar na hora certa, dormir melhor. organizar a minha vida pessoal. Eu também nunca tive essa oportunidade de organizar a minha casa. Só no final de semana que eu conseguia ir. No final de semana eu passava rapidinho. E agora eu tô tendo a oportunidade de ser tudo mais calmo, mais tranquilo.” (TAE 9)</p>
<p>“Dependendo da distância do nosso percurso casa-trabalho, você perde, às vezes, quatro horas do dia. Você perde tanto tempo da sua vida, que você poderia estar fazendo outras coisas, ou tempo do seu trabalho. E eu consigo assim agilizar outras coisas da minha vida. Enfim, coisas particulares até que não vão impactar de maneira nenhuma no meu trabalho, entendeu?” (TAE 10)</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Em relação a trabalhos que são baseados no conhecimento e não em estrutura física, como é o trabalho dos técnico-administrativos de uma universidade, vemos que o teletrabalho se tornou uma alternativa real para a otimização do tempo, trazendo mais flexibilidade para o trabalhador, de acordo com Mello (1999). Ele também afirma que as organizações interessadas em aderir a esse modelo devem criar normas de trabalho incluindo temas como infraestrutura, suporte técnico, gerenciamento de risco, segurança da informação e a seleção dos teletrabalhadores (Mello, 1999).

Kossek *et al.* (2006) sugerem que a flexibilidade é um diferencial muito valorizado pelos teletrabalhadores e identificam uma grande correlação entre políticas de flexibilidade e satisfação no trabalho. Segundo seus estudos, essa correlação aumenta quando analisado o perfil de mulheres em teletrabalho. Além disso, outras características também levam a um

melhor desempenho; características estas vistas como vantagens dessa modalidade, como autonomia e controle maior das tarefas, o que leva a uma melhor organização de tempo e também ao controle do ambiente de trabalho remoto (Kossek *et al.*, 2006).

O teletrabalho trouxe a quebra dos modelos tradicionais de trabalho, possibilitando para o trabalhador a flexibilização de tempo e espaço e permitindo que cada trabalhador no seu ritmo e rotina conseguisse conciliar suas diversas atividades (Fincato, 2020). Assim como já afirmava Peter Drucker (2007), não faz sentido levar as pessoas fisicamente até o trabalho se o que realmente importa é o conhecimento delas, que pode ser desenvolvido de qualquer lugar. O teletrabalho é sobre competências intelectuais e técnicas, e não necessariamente necessita de contato físico.

Os estudos de Bezerra *et al.* (2024) vão ao encontro do que foi descoberto nessa pesquisa; afirmam que um dos principais benefícios trazidos com o teletrabalho está na qualidade de vida, sendo possível ressaltar a melhora no bem-estar e na saúde mental dos teletrabalhadores. Eles continuam, afirmando que outra vantagem é estar impactando diretamente as organizações, pois foi observado o maior engajamento, produtividade e desempenho nas tarefas após o teletrabalho, talvez relacionadas ao menor nível de estresse sem os deslocamentos casa x trabalho e menos distrações presentes no ambiente físico de trabalho.

Ademais, a eliminação das distrações permite que as pessoas se concentrem mais nas atividades relevantes, assim como a maior autonomia do teletrabalho oferece liberdade para os trabalhadores, trazendo mais produtividade e eficiência para as organizações (Ferris, 2007). Mello (1999) ratifica essa questão, ao demonstrar que, para ele, a diminuição de interrupções no ambiente de trabalho faz com que atividades que anteriormente levavam mais tempo sejam feitas mais rapidamente. No entanto, o teletrabalhador também deve deixar claro para os familiares o desejo de não ser interrompido.

Paschoal *et al.* (2022) afirmaram que dentre as vantagens do teletrabalho estão a quebra de barreiras geográficas, tempos de deslocamento entre trabalho e casa extintos e economias geradas, além da possibilidade de conseguir dividir o tempo entre trabalho e casa, vantagem esta muitas vezes ressaltada pelos entrevistados. Filardi *et al.* (2020), em seus estudos, encontraram os mesmos benefícios ao analisar pessoas que já possuem algum tempo em teletrabalho. Eles constataram que passado os primeiros desafios, foi possível encontrar, sim, equilíbrio entre família e trabalho, redução de estresse sem tantas interrupções, maior satisfação com o trabalho, além de melhoria na produtividade.

Para Carvalho *et al.* (2022), há percepções distintas nos teletrabalhadores, tenham eles muita ou pouca experiência no teletrabalho, porém o sentimento positivo é comum a todos: o de que o teletrabalho traz mais vantagens que desvantagens e o desejo de permanecer nesse modelo de trabalho, seja de forma integral ou híbrida. Apesar de o teletrabalho não ser feito apenas de pontos positivos, os estudos mostram que ele tem bastante relevância quando se fala sobre criar estratégias de melhorias para gestão de pessoas nas organizações, englobando tanto o bem-estar quanto o desempenho desses teletrabalhadores (Bezerra *et al.*, 2024).

5.2.3 Categoria 3: Desvantagens do teletrabalho

Apesar do demonstrado entusiasmo dos entrevistados sobre as vantagens do teletrabalho, eles também ressaltaram diversos desconfortos e desvantagens com esse modelo. Assim, nessa terceira categoria, o outro lado do teletrabalho é mostrado. Os entrevistados apresentaram vários pontos, mas os dois principais foram a questão com a dificuldade de impor limites entre casa x trabalho e o isolamento social causado pelo teletrabalho.

Começando pela difícil missão de impor limites, isso acontece tanto para a família do servidor quanto para os colegas de trabalho. Em relação à família, alguns entrevistados relataram a dificuldade de fazer com que seus familiares entendam que mesmo estando em casa, eles estão trabalhando, e que existem horários, prazos e rotinas a serem cumpridos. O trabalhar de casa para quem está de fora pode parecer disponibilidade para realizar tarefas domésticas ou na rua, quando, na verdade, o trabalho segue o mesmo, apenas sendo realizado de forma remota. É claro que a flexibilização do tempo permite que concessões sejam feitas, mas cabe ao trabalhador saber os momentos e quando é possível dividir o seu tempo.

O desafio de impor limites casa x trabalho, quando analisado pela ótica dos colegas de trabalho, vem quando os horários de trabalho não são respeitados. Muitos entrevistados relataram receber mensagens tarde da noite ou de madrugada, se sentindo cobrados no sentido de terem que estar disponíveis além do expediente quando estão em teletrabalho, como se fosse obrigação do teletrabalhador estar conectado 24 horas por dia. Ainda em relação aos colegas, foi relatado o sentimento de ser malvisto pelos outros que estão trabalhando de forma presencial, pois ainda existe um estigma de que quem trabalha de casa não faz nada. Essa é uma desvantagem que ainda precisa ser quebrada, o preconceito entre as duas modalidades de trabalho, presencial e remota.

O outro ponto mais citado durante as entrevistas como preocupação foi a questão do isolamento social que o teletrabalho traz. A falta de convívio com os colegas de trabalho foi sentida por alguns entrevistados e isso pode vir a trazer falta de pertencimento na equipe,

afastamento nas relações e diminuição na interação, o que pode causar prejuízos com o passar do tempo tanto para o trabalhador quanto para o trabalho. O fato de não conviver mais dentro da universidade também traz afastamento da significância e identidade da instituição. Não ver de perto o mecanismo de toda a universidade girando pode fazer com que o servidor se sinta uma peça isolada e não parte de um todo. O clima e a cultura da universidade podem ser afetados pela falta de seus servidores.

Durante as entrevistas foi levantada a questão da legislação e avaliações dos servidores em teletrabalho como uma desvantagem. A falta de regulamentação em alguns aspectos, como acidente de trabalho, segurança no trabalho, dentre outros, é uma preocupação muito válida. Como ainda é um programa recente, alguns entrevistados levaram em conta o receio de como serão as próximas avaliações de desempenho, uma vez que tudo ainda é novidade e o sistema de controle de produtividade ainda possui algumas falhas. Especificamente na Universidade Rural, a questão da deficiência do sistema de controle de produtividade foi muito levantada pelos entrevistados. Os servidores TAEs não se sentem amparados por esse controle e temem terem problemas a médio e longo prazo com comprovações de eficiência e produtividade.

Outras desvantagens também foram citadas, como a falta de estrutura para trabalhar, seja ergonomia adequada (mesa, cadeira etc.), suporte tecnológico (*internet*, computador) ou auxílio financeiro para custear despesas de casa (*internet*, luz), contrapondo, assim, a vantagem de economia de gastos vista anteriormente, além de problemas de comunicação com colegas e entre setores. Para alguns, os veículos de comunicação devem ser aprimorados, afinal, essa é uma ferramenta básica para quem trabalha à distância.

É essencial, também, definir políticas trabalhistas internas, desenvolvimento de sistemas de controle e implementação de ações que promovam saúde, segurança no trabalho, e qualidade de vida. Para os entrevistados, cabe às instâncias superiores, seja a universidade ou acima, amparar o servidor de questões legais e trazer políticas internas de melhoria e controle.

Quadro 13 - Categorização dos dados - Categoria 3

DESVANTAGENS DO TELETRABALHO
“As métricas do teletrabalho são avaliadas pela produtividade, e tá aí o ponto que me preocupa, o sistema que a gente tem hoje, ele é muito falho, eu não me sinto muito amparada... Eu precisei modificar a minha internet e incluir um plano bem mais caro E isso tudo afeta diretamente o meu salário. Eu tô trabalhando da forma que eu consigo trabalhar porque a gente também precisa se organizar financeiramente para absorver esses gastos E aí amanhã ou depois eu sofro uma lesão, é considerado assistente de trabalho? Não sei, a gente não tem uma lei que ampare.” (TAE 1)

“A universidade, ela não te dá um mínimo de suporte tecnológico, né? Eu acho que isso não é uma questão justa, né? outras coordenações que eu participei, que eu trabalhei, eram ruim porque parece que a gente tá assim à disposição quase 24 horas... Só que passa desse horário comercial, às vezes eu vejo assim, as pessoas nem perguntam se pode atender, se tá trabalhando ainda, se não tá.” (TAE 2)
“Alguns colegas, alguns setores, a gente tem uma certa dificuldade de entrar em contato. Manda uma mensagem, manda um <i>e-mail</i> , manda um WhatsApp. O retorno não é no tempo esperado. Às vezes demora um dia, dois, três dias.” (TAE 3)
“[...] Mas isso é um problema pessoal meu, eu acabo não tendo muito limite. Se eu vi que chegou alguma coisa urgente, numa sexta-feira à noite, se eu tiver que pegar pra resolver num sábado ou à noite mesmo, eu vou fazer, né? Então acaba meio que misturando um pouco a minha rotina do trabalho com a minha rotina pessoal.” (TAE 4)
“A questão do tempo com a equipe, né, que a gente não tem aquele tempo físico com a equipe, né, a questão do isolamento que a gente tanto fala, né, mas a questão presencial mesmo, né, com a equipe de trabalho.”(TAE 5)
“O 100% também em home office, né? Eu não gosto, porque isso daí te priva muito, você fica como se estivesse na pandemia ainda. Sem contato, a convivência social, que é muito importante. Não ficar isolada de casa.” (TAE 6)
“Às vezes chegam mensagens assim, à noite, né? Então assim, como você fica um pouco flexível para poder trabalhar, em algum momento alguma pessoa que está precisando do atendimento vai ser atendido nesse horário aí, de repente fora do horário comum de trabalho, ela acaba, não vou dizer nem de forma proposital, mas ela acaba entendendo que você sempre trabalha naquele horário.” (TAE 7)
“A questão ergonômica. A gente se adaptar no nosso domicílio de forma adequada para fazer valer a pena a questão da qualidade de vida.” (TAE 8)
“Agora, desvantagem. Sinceramente, não tenho desvantagem nenhuma.” (TAE 9)
“Questões familiares. Às vezes, talvez pessoas da família possam não entender que você não está disponível naquele momento que você está trabalhando. Isso, de vez em quando, eu tenho que chegar pra minha esposa ou outra pessoa e falar, ó, eu preciso focar agora, não posso dar atenção a isso, não posso fazer isso. Porque dá a impressão que às vezes a gente tá no computador e a pessoa tá precisando de alguma ajuda lá e a impressão é que você tá disponível e você não tá.” (TAE 10)

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Carvalho *et al.* (2022) afirmam que as organizações precisam criar estratégias para minimizar o impacto das mudanças do teletrabalho nos trabalhadores. O sentimento de pertencimento e de dar sentido ao trabalho é de suma importância para a motivação dos trabalhadores, seja qual for o modelo de trabalho escolhido, e provar seus valores pessoais e sua capacidade funcional no dia a dia impacta diretamente na satisfação e, conseqüentemente, na QVT (Martins e Sátiro, 2024). Além disso, a falta de visão global das tarefas traz uma limitação de entender seu papel no todo, o que pode gerar uma desconexão dos resultados esperados (Afonso *et al.*, 2023). Logo, fazer ações de fortalecimento da identidade social e pessoal do teletrabalhador, trazendo clareza e visão mais ampla do trabalho é um desafio que precisa ser estudado.

Segundo Leite e Muller (2017), as organizações precisam garantir uma comunicação de qualidade entre os empregados que trabalham de forma remota e os que estão de forma presencial, de modo que não haja prejuízos na equipe. Nessa linha de comparação entre os trabalhadores remotos e presenciais, percebe-se que o programa de teletrabalho deve ser

muito bem analisado antes de implementado. Estudos mostram que funcionários que não estão aptos a aderir ao programa de teletrabalho existente tendem a possuir um nível de satisfação mais baixo do que aqueles que não estão em teletrabalho, pelo fato de o programa não existir dentro da organização (Filardi *et al.*, 2020).

Outra pesquisa sobre o tema apresenta que, apesar das muitas vantagens oferecidas pelo teletrabalho tanto para os trabalhadores como para as organizações, ele também traz alguns desafios a serem superados, como desvantagens relacionadas a horários de trabalho, aumento de carga horária, diferença de gênero, diferença na distribuição de tarefas entre os teletrabalhadores, custo dos equipamentos e das contas de consumo e propensão ao aumento de cobrança e produtividade (Filardi *et al.*, 2020). Para esses autores, o contraponto entre o isolamento social e a qualidade de vida, ambos trazidos pelo fato de o trabalhador trabalhar de casa de forma integral ou parcial, ainda é um dos grandes desafios.

Para Gama *et al.* (2023), o isolamento social causado pelo teletrabalho é um dos fatores de maior impacto na saúde mental do trabalhador e, conseqüente, adoecimento. Esse fator foi analisado principalmente no período da pandemia, mas requer constante observação, uma vez que a falta de contato com outras pessoas é uma das principais causas de estresse, falta de sono e sintomas de depressão. Nesse período, a solidão causada pelo afastamento não só de familiares como também de colegas de trabalho contribuiu para o agravamento desse sentimento (Amorim-Ribeiro *et al.*, 2024). Ademais, o isolamento também pode ser fator de empobrecimento da transferência de comunicação interpessoal, posto que a troca rápida de dúvidas e novidades entre colegas diminui (Chiaretto *et al.*, 2018).

Na mesma linha, cabe à gestão de pessoas desenvolver ferramentas e ações para minimizar o impacto desse isolamento social no trabalhador (Oliveira e Pantoja, 2020). Eles destacam que para gerir funcionários a gestão de pessoas enfrenta desafios significativos, incluindo a necessidade de ferramentas para evitar esse isolamento e as dificuldades no campo profissional. Para Amorim-Ribeiro *et al.* (2024), a gestão de pessoas deve ser capaz de auxiliar os teletrabalhadores tanto no suporte à saúde mental como nas dificuldades encontradas por eles. Para Silva *et al.* (2024a), quebrar as barreiras que concernem às relações interpessoais, ao fornecimento de informações e ao entendimento correto das atividades exercidas contribui para evitar o isolamento dos trabalhadores.

Em complemento, Afonso *et al.* (2023) acreditam que relações socioprofissionais, nas quais os membros da equipe criam laços além do ambiente de trabalho, auxiliam para evitar o sentimento de isolamento e que ferramentas digitais podem contribuir para minimizar essa limitação do teletrabalho. Relações sociais no ambiente de trabalho, desde um cumprimento

até uma conversa de corredor com um colega, são importantíssimas nesse contexto de saúde física e mental (Amorim-Ribeiro *et al.*, 2024). Essa desvantagem se agrava mais quando ligada à interação com novos trabalhadores e com mudanças relacionadas a questões profissionais (Afonso *et al.*, 2023).

Pode-se destacar, também, a falta de legislações claras e específicas sobre o tema, deixando os teletrabalhadores muitas vezes sem respaldo legal. As normas devem abranger diferentes contextos e esferas públicas, bem como garantir a segurança da informação organizacional e a privacidade dos trabalhadores (Gama *et al.*, 2023).

5.2.4 Categoria 4: Qualidade de vida no trabalho (QVT)

Nessa categoria, os entrevistados demonstraram possuir um certo conhecimento sobre o conceito de qualidade de vida no trabalho e acreditam que o teletrabalho se relaciona de forma positiva para um aumento dessa qualidade. No entanto, na visão desta pesquisadora, ainda falta mais aprofundamento no assunto, tanto na área acadêmica quanto disseminado entre os trabalhadores.

Em relação ao entendimento dos entrevistados, muitos definiram o tema como um nível agradável de ambiente de trabalho e quando possuem bem-estar dentro desse ambiente, seja em relação a condições físicas ou psicológicas. As condições físicas seriam uma boa estrutura de trabalho com ferramentas adequadas para a execução das atividades e as condições psicológicas, um trabalho sem pressão ou sobrecargas.

Relacionando ao teletrabalho, dentre os entrevistados a maioria demonstrou um aumento de qualidade de vida no trabalho a partir desses conceitos, uma vez que possuem ambiente para trabalho em casa tranquilo e estruturado e conseguem controlar e gerenciar melhor o fator tempo, devido a maior flexibilidade. A visão do que é qualidade de vida no trabalho foi expandida com o teletrabalho, novos sentimentos e possibilidades ganharam destaque através dessa nova modalidade de trabalho. É possível, sim, ter vida pessoal em paralelo à carga horária de trabalho. Com responsabilidade e disciplina, os servidores passaram a administrar a vida privada e profissional de forma a otimizar todos esses campos.

Outro ponto de muita relevância para os entrevistados, que leva a uma boa qualidade de vida no trabalho, são as relações entre colegas e com a chefia. Essas relações devem ser de comprometimento, companheirismo, respeito mútuo e muita confiança, e isso independe da modalidade de trabalho escolhida. As expectativas em relação à chefia e sua equipe devem ser claras e alinhadas para um bom clima organizacional, além de refletirem em seu desempenho.

Segundo os entrevistados, uma boa qualidade de vida no trabalho traz um ambiente positivo, o que consequentemente provoca um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Nesta categoria, é apresentada, também, a visão por parte da gestão, que acredita que o teletrabalho pode trazer qualidade de vida no trabalho para os servidores, conforme afirmaram os entrevistados. Apesar de os desafios de como estabelecer limites entre casa trabalho, eles afirmam que a maior flexibilidade de tempo facilita a gestão das demandas pessoais e profissionais e a redução do deslocamento reduz o estresse, refletindo em um melhor desempenho e qualidade de vida no trabalho. Foi relatado por um coordenador casos específicos de melhora considerável na saúde de servidores de sua equipe, principalmente com a redução do estresse de deslocamento, problemas estes relacionados à saúde física e mental.

Através da visão do representante da administração da Rural, nota-se uma precaução no impacto na qualidade de vida no trabalho em relação às condições de estrutura física e pessoais de ambiente de teletrabalho, uma vez que, se tratando de uma universidade como um todo, ela possui diferentes perfis de servidores e de realidades familiares, e não são todos que possuem condições de ter essa estrutura. Nesses casos, ele acredita que o teletrabalho não necessariamente trará melhora na qualidade de vida. No entanto, ele entende que o teletrabalho pode, sim, beneficiar os servidores que possuem uma boa estrutura de trabalho remoto, trazendo maior flexibilidade e gestão do tempo, mas que isso depende do alcance dessas condições listadas.

Foi percebida uma opinião bem otimista sobre o teletrabalho por parte dos gestores e da administração. Eles possuem uma visão bastante animadora dos benefícios que o teletrabalho pode trazer para a qualidade de vida no trabalho dos servidores. Obviamente enxergam que os casos específicos devem ser analisados pontualmente, mas que, no geral, está sendo uma experiência muito promissora.

Quadro 14 - Categorização dos dados - Categoria 4.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
TAE
“Eu acho que a nossa pró-reitoria de gestão de pessoas, ela deveria ter um setor específico para a qualidade de vida do servidor... Eu acredito que deva ter algum índice nessa qualidade de vida e que ela não se relacione apenas com a saúde do servidor, né? Ela se relaciona com outras atividades, né? Como relacionamento da chefia, O bem-estar do servidor fora do trabalho é claro que reflete na vida funcional da pessoa.” (TAE 1)
“Na minha percepção o teletrabalho se relaciona com a qualidade de vida no trabalho de forma positiva. Totalmente positiva.” (TAE 2)

<p>“Eu penso que qualidade de vida no trabalho está ligada a um ambiente organizacional, um ambiente amigável, trabalho em equipe. Considero que as atividades também de suma importância desde que sejam pré-definidas, alinhada com a gestão, o que tu vai fazer. Como vai fazer, o que espera de. Você, o que você espera do chefe. Acho que o alinhamento entre todos da equipe, principalmente com a gestão, acho que eu vejo como qualidade de vida.” (TAE 3)</p>
<p>“Qualidade de vida no trabalho pra mim é o funcionário, o servidor ter um ambiente propício, ele se sentir bem, no seu ambiente, ele ter tanto estrutura física, ergonômica, ferramentas que propiciem como psicológica também, um bom ambiente de trabalho, um bom entendimento com o seu superior, um trabalho que você possa desenvolver sem um sofrimento, tanto psicológico quanto físico.” [sic] (TAE 4)</p>
<p>“É um bem-estar que a gente tem no nosso ambiente de trabalho, quando a gente atrela as condições físicas no nosso ambiente físico, quando a gente alinha condições também de saúde mental, física, alinhada ao nosso desempenho organizacional, tudo isso forma um conjunto pra gente estar ali no nosso ambiente de trabalho, trabalhando, executando nossas atividades, nos sentindo bem, pra estar produzindo da melhor maneira possível.” (TAE 5)</p>
<p>“Eu acho que o X da questão é essa flexibilidade. Qualidade de vida, de você poder, por exemplo, você orquestrar o seu tempo. Isso gera uma qualidade de vida muito grande, você poder gerenciar o seu tempo.” (TAE 6)</p>
<p>“Eu acho que quando você está remoto, você consegue, acho que, lidar um pouco melhor com essas pressões. Quando chega algumas demandas, você consegue se organizar melhor e tentar resolver coisas ali suas que, de alguma forma presencialmente, poderiam estar prejudicando o seu melhor rendimento.” (TAE 7)</p>
<p>“Qualidade de vida no trabalho é você poder exercer suas atividades de forma que elas não te tragam malefícios físicos, mentais, em virtude de você estar exercendo essas atividades. Então, passa pela questão de você ter um ambiente de boa convivência, um ambiente onde as instalações físicas dele sejam agradáveis também, não causem danos ao servidor. Então, passa por essa questão de o que você faz e o que aquilo ali exerce sobre você, sobre a sua saúde física e mental. Então, um ambiente que proporcione coisas boas para o servidor nesse sentido, ele melhora a qualidade de vida do servidor.” (TAE 8)</p>
<p>“Para mim, é você ter um ambiente bom, na convivência com os colegas de trabalho, a disciplina também, o comprometimento com o trabalho dos colegas, dos chefes, dos coordenadores, é um ambiente tranquilo nesse trabalho.” (TAE 9)</p>
<p>“É você poder ter as ferramentas que você precisa. Acho que a chefia entender as suas necessidades, ter ouvidos para ter atenção ao que você precisa para poder executar suas tarefas com o máximo de qualidade possível, apesar da gente trabalhar no setor público, tem um monte de limitações que não dependem da chefia. Bom, é ter uma chefia que respeita o funcionário, e funcionário também que respeita a chefia.” (TAE 10)</p>
<p style="text-align: center;">GESTOR</p>
<p>“Acho que tem uma relação entre qualidade de vida no trabalho e o teletrabalho, dá pra identificar essa relação e essa relação é positiva.” (Gestor 1)</p>
<p>“Eu acredito que melhorou, né? Porque a gente evita o trânsito, o deslocamento, a gente consegue ter uma atenção melhor também para as coisas pessoais, você perde menos tempo de deslocamento, você de forma organizada, você consegue resolver os seus particulares também sem atrapalhar muito o trabalho, você consegue distribuir sua carga horária de forma a cumprir as questões, né? Responsabilidades do trabalho e também conseguir resolver suas questões pessoais, que às vezes acontecem imprevistos e no presencial você tem que deixar o trabalho, dependendo da situação, pra poder ir resolver alguma coisa. E a gente no teletrabalho consegue lidar melhor com isso.” (Gestor 2)</p>
<p>“Então você sentia ali que a pessoa já chegava cansada, chegava desgastada, né, pro seu ambiente de trabalho. E aí tinha que lidar ainda com as pressões ali de várias pessoas chegando e querendo falar, né, tentando apresentar sua demanda de forma verbal, de forma pessoal. E com o teletrabalho a gente percebeu que, principalmente pra essas pessoas, houve realmente uma melhora na qualidade de vida. Pessoas até que já estavam tendo tratamento médico, né? Realmente de estresse, de várias questões psicológicas, né? Por esses somatórios de coisas, né? E aí depois que eles entraram em teletrabalho, a gente entrou em contato com o pessoal justamente pra saber como é que tava sendo, como é que estava a ouvir deles realmente essas questões positivas e negativas e a gente percebeu que o pessoal está bem mais disposto até a trabalhar.” (Gestor 3)</p>

“Como gestor, eu preciso que a minha equipe esteja bem. Tanto fisicamente e mentalmente para desenvolver as atividades da coordenação. E com relação à questão da qualidade de vida, o tempo que o servidor se desloca, os desgastes, na ida e na volta do serviço, aquela rigidez no cumprimento dos horários, isso tudo ele acaba prejudicando ou traz potencial prejuízo para a questão da saúde do servidor e para a qualidade de vida dele no modo geral. O servidor não passa tanto tempo com a família quando ele tem que se deslocar fisicamente ao serviço, E quando ele muda para o teletrabalho, essas questões que trazem malefícios ao servidor, elas acabam sendo mitigadas. Ele vai passar mais tempo com a família, ele vai ter mais tempo ali durante o dia dele para se organizar e, conseqüentemente, ele vai estar mais apto para se concentrar, para fazer o serviço, para cumprir com as demandas.” (Gestor 4)

ADMINISTRAÇÃO

“Reflete a partir do momento que o servidor tem mais tempo livre para poder fazer, manejar o seu tempo, que é o recurso mais preciso que a gente tem é o tempo. Mas também tem um envolvimento pessoal muito grande que depende muito também do nível social do servidor. do tipo de família que ele possui, do tipo de vínculo familiar que ele possui, em qual família ele está inserido. Porque você imagina um servidor que não tenha tanto acesso à internet, não tenha acesso à estabilidade de energia, for submetido obrigatoriamente ao PGD, você vai ver que vai diminuir a qualidade. Então, havendo opção é extremamente positivo. Você vai entender que, ele dentro do ambiente dele, dentro do contexto dele de vida, traz benefícios, sem dúvida vai trazer. Mas eu vejo como, relacionado a benefícios de fato, a questão do tempo. Acho que o servidor conseguir manejar o tempo de acordo com a sua necessidade, não abrindo mão da sua questão profissional, mas tendo a maior flexibilidade, acho que é fundamental.” (Adm)

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Carvalho *et al.* (2022) mostram que um conjunto de experiências e vivências dentro do ambiente de trabalho impacta os vínculos afetivos dentro e fora dele, trazendo maior satisfação e realização para o trabalhador. Mesmo há muitos anos, Walton (1973) já afirmava que uma boa qualidade de vida no trabalho é a garantia de maior eficiência e produtividade na organização. Segundo Bezerra *et al.* (2024), estudos recentes continuam indo ao encontro do que Walton afirmava em 1973, que os temas relacionados à QVT se misturam muito e se relacionam com diversos contextos da vida do ser humano, tanto pessoal quanto profissional, e como esses contextos combinados influenciam na produtividade e satisfação dos trabalhadores.

Esse pensamento também está de acordo com o que afirma Limongi-França (2004), que traz a ideia de que QVT está ligada ao bem-estar, a ambientes físicos apropriados e saudáveis de trabalho e ao equilíbrio das relações, trazendo, desse jeito, realização ao trabalhador. Assim também apontam Martins e Sátiro (2024), que acreditam que QVT está vinculada a um ambiente laboral com boas condições para o trabalhador desenvolver suas tarefas com bem-estar e satisfação. Esses elementos de prazer e atendimento das necessidades do trabalhador, quando não presentes, podem gerar mal-estar e sentimentos de desconforto, trazendo risco para a saúde do trabalhador e para o desempenho da empresa (Ferreira, 2011).

Kompier (2006) afirma que o teletrabalho pode ser extremamente positivo quando alinhados os fatores biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais, podendo trazer maior satisfação profissional e pessoal aos trabalhadores. Todos esses fatores estão ligados à

qualidade de vida no trabalho, que pode contemplar diversos contextos da vida do trabalhador, como o clima de trabalho, as lideranças presentes, os riscos da tarefa, os padrões comportamentais de relacionamentos e até mesmo a identificação com o serviço e os vieses políticos e ideológicos (Bezerra *et al.*, 2024). Assim corroboram Silva *et al.* (2024a), que, através de suas pesquisas, confirmam o aumento da satisfação dos teletrabalhadores em exercer essa nova modalidade, transformando, inclusive, suas visões em relação as suas vidas pessoais.

Em estudos recentes sobre indicadores presentes em artigos relacionados à qualidade de vida no trabalho vê-se que em maior destaque estão temas já relacionados a essa pesquisa, como desafios ao tratar de QVT e teletrabalho, dentre eles equilíbrio entre vida pessoal e profissional, carga horária do dia dedicada ao trabalho e ao lazer, relações sociais fora do ambiente de trabalho, rede de apoio tanto de colegas quanto de familiares, desempenho, autogestão, ambiente de trabalho ergonômico e relacionamentos saudáveis (Bezerra *et al.*, 2024). Quando se trata da vida pessoal e do apoio da família é percebido um benefício ainda maior no comportamento dos teletrabalhadores, resultando em maior motivação e desempenho e menor rotatividade (Kossek *et al.*, 2006).

Por outro lado, assim como levantando pelo representante da administração da universidade, Martins e Sátiro (2024) em seus estudos também trazem a preocupação de como o teletrabalho pode afetar essas variáveis, pois caso o trabalhador não tenha domínio das ferramentas necessárias para trabalhar ou não possua um ambiente adequado de trabalho ou, ainda, não consiga encontrar o equilíbrio entre casa x trabalho, o teletrabalho pode piorar a qualidade de vida do trabalhador em vez de melhorá-la, podendo levá-lo a ter prejuízos na saúde e no seu desempenho organizacional. Assim corrobora Andrade (2020), que afirma que o teletrabalho pode impactar condições distintas para cada teletrabalhador.

Vale ressaltar que as organizações devem se preparar para esse modelo de trabalho, assim como oferecer o preparo necessário a seus funcionários para que os benefícios do teletrabalho sejam atingidos (Gama *et al.*, 2023). Cabe também às organizações manter políticas e projetos para monitorar e fomentar a qualidade de vida no trabalho dos seus funcionários, como foco estratégico para minimizar impactos negativos no trabalho, segundo Ferreira *et al.* (2023).

Em seus estudos, Sampaio (2012) verificou que no Brasil existem poucas ações e estudos sobre o tema QVT. Dentro da Universidade Rural não é diferente, é apenas um reflexo do mundo exterior no qual pouco ainda se fala sobre saúde e qualidade de vida do trabalhador. Para Martins e Sátiro (2024), ainda faltam estudos para mensurar a relação entre

QVT e teletrabalho, e os estudos existentes apontam muitas variáveis envolvidas, dificultando a mensuração objetiva.

5.2.5 Categoria 5: Perfil do teletrabalhador

Nesta categoria, apresenta-se o conceito do perfil do teletrabalho, e não do perfil da atividade ou do cargo apto ao teletrabalho. O entendimento geral, tanto por parte dos servidores como por parte dos gestores e da administração, é de que não existe um perfil excludente de teletrabalhador, aquele que de maneira alguma possa aderir ao teletrabalho. No entanto, os entrevistados acreditam que possa existir, sim, um perfil ideal, no qual o servidor deva possuir competências pessoais necessárias para que ele exerça o trabalho remoto de forma satisfatória.

Os entrevistados entendem que, em se tratando de competências, estas podem ser adquiridas através de capacitação e treinamento. Logo, todos poderiam se adaptar ao teletrabalho com aperfeiçoamento e conscientização adequadas. Não há um perfil único necessário, não deve se fazer distinção de idade, gênero, características familiares, escolaridade ou cargo; qualquer indivíduo poderia ser capaz de se adaptar ao teletrabalho. O que acontece é que nem todos conseguem fazer essa adaptação.

Na prática, muitas vezes, conforme relatado por alguns entrevistados, percebe-se servidores sem essas competências querendo aderir ao teletrabalho, mas não querendo realizar as capacitações necessárias para tanto, às vezes por falta de interesse ou até mesmo por falta de oportunidade. Nesses casos, a experiência do teletrabalho pode ser muito negativa e prejudicial para ambos servidor e administração pública e medidas devem ser tomadas para evitar o prolongamento dessa situação.

Ademais, deve-se observar se a falta de competência e capacitação não está acontecendo também com esse servidor trabalhando de forma presencial, afinal, o teletrabalho é a replicação do que é feito presencialmente, porém de forma remota. Esse mesmo trabalhador poderia trabalhar de forma insatisfatória anteriormente, mas o teletrabalho fez com que isso ficasse mais evidente, e a culpa não pode recair na modalidade de trabalho e, sim, na técnica do trabalhador.

Em se tratando das competências, uma delas foi praticamente unânime entre os entrevistados: a disciplina. Sem disciplina o teletrabalho se torna quase impossível, afinal, o teletrabalhador é responsável pela organização do seu tempo e, dentro dele, das rotinas pessoais e profissionais. A disciplina traz o foco necessário para que esse trabalhador consiga cumprir seu planejamento e não se deixar levar por distrações, ou até mesmo preguiça.

Outra competência muito importante é a familiaridade com recursos tecnológicos. Nos tempos atuais, essa competência já era necessária no trabalho presencial, e quando discute-se teletrabalho ela se torna essencial. Saber lidar com os sistemas de forma autônoma ou conseguir solicitar suporte de forma remota faz com que o teletrabalho aconteça e flua de forma orgânica, visto que a base dessa modalidade de trabalho está nas TICs, as tecnologias de informação e comunicação.

Aproximando para a realidade da Universidade Rural, nota-se uma dificuldade quanto a essa competência, uma vez que por se tratar de uma universidade que possui servidores com idades um pouco avançadas, muitos deles não se adaptaram ao mundo tecnológico, o que acaba sendo um impedimento para o sucesso do teletrabalho nesses casos. É notório que alguns servidores já possuem dificuldades de adaptação às tecnologias quando trabalhando presencialmente. Caso eles queiram trabalhar de forma remota, essa dificuldade aumentaria muito. Faz-se necessária a capacitação desses servidores para o teletrabalho ou a continuação das atividades laborais no modelo presencial, no qual o suporte é oferecido por outros colegas de maneira mais simples.

O entendimento por parte da administração da universidade é de que o gestor imediato deve ser capaz de identificar se o servidor possui essas capacidades de disciplina, conhecimento técnico e gestão do tempo para que seja oferecida a ajuda necessária e a adequação do servidor ao teletrabalho. Quando não for possível desenvolver essas competências, pois nem todos conseguem se adaptar a esse novo modelo de trabalho e as atividades estiverem sendo prejudicadas, devem saber orientar o servidor para a melhor escolha de modelo de trabalho, presencial ou remoto. Saber identificar isso traz celeridade na dinâmica de trabalho e aumento de produtividade.

Quadro 15 - Categorização dos dados - Categoria 5

PERFIL DO TELETRABALHADOR
TAE
“Hoje eu trabalho 100% dependendo de um sistema, então eu acredito que por conta disso eu tenha atendido os requisitos ali do teletrabalho.” (TAE 1)
“Eu acredito que sim que tem um perfil. Eu acredito que tem muitos perfis, muitos trabalhadores que não vão se adaptar, não conseguem se adaptar ao teletrabalho.” (TAE 2)
“Eu acho que todas as pessoas têm perfil, eu acho que pode partir mais preparado ou menos preparado. Talvez a capacitação pudesse otimizar e deixar a pessoa preparada para trabalhar de forma remota. Eu não entendo que existe um perfil pré-definido.” (TAE 3)
“Eu penso que nem todo mundo tem o perfil, nem todas as pessoas, embora pode ser desenvolvido, né? É como se fosse um ensino à distância. Tem pessoas que se adaptam ao ensino à distância. Eu tenho facilidade de planejamento, cronograma, cumprir cronograma, cumprir planejamento, de me organizar para ter aquele período de focar naquilo ali, das coisas ao redor não me dispersarem, das outras situações do ambiente, não me

dispersar. E tem outras pessoas que não.” (TAE 4)
“Eu acho que, a pessoa que quer trabalhar nessa maneira de trabalho, ela tem que ter, primeiramente, tem que ser uma pessoa organizada, tem que ter uma autogestão, tem que ser, assim, ter uma autodisciplina, tem que ser boa de planejamento. Então, assim, se a pessoa for meia relaxada, não tiver aquela disciplina de ter que trabalhar, ter que se concentrar naquele momento, ela vai ter um pouco de dificuldade de trabalhar nessa modalidade. Então acredito sim, eu acho que todos podem trabalhar sim nessa modalidade, mas vai ter que se adaptar a esse perfil de teletrabalhador. As competências necessárias.” [sic] (TAE 5)
“Eu acredito que tem pessoas que elas precisam estar no ambiente, elas precisam entrar ali e se desligar, entendeu? Eu acho que é um desafio muito grande pra todos nós. Você está em casa, principalmente nós mulheres, estamos em casa, precisamos trabalhar, mas tem o serviço de casa, entendeu? Então assim, quando você está ali, tem gente que não tem o perfil de conseguir se programar pra isso. Não tem essa disciplina, entendeu?” (TAE 6)
“Mas eu observo alguns outros colegas com mais resistência. Primeiro que realmente já estão habituados àquela forma de trabalho, de estarem se deslocando ao trabalho. Outros não têm um ambiente de trabalho adequado na sua residência. E outros também não têm os recursos necessários. E tem algumas pessoas que eu percebo que não conseguem lidar muito bem com tecnologias.” [sic] (TAE 7)
“Algumas pessoas precisam desenvolver competências pessoais pra poder trabalhar nessa modalidade do teletrabalho. Talvez nem todas as pessoas estejam prontas para de forma imediata aderir ao teletrabalho. Mas eu acredito que todos estão, são pessoas capazes de desenvolver o teletrabalho desde que tenha determinada capacitação.” (TAE 8)
“Eu entendo que seja pra todos. Só quem atende lá na universidade, no caso, atende os alunos, atende os professores, aí eu acho mais complicado.” (TAE 9)
“Então, eu acho que é necessária uma disciplina muito grande e interiorizar que você tem aquela responsabilidade de funcionar, de continuar executando suas tarefas como se estivesse na Universidade Rural. Naquele momento que você está no seu computador, acessou o sistema, você está ali, você está na Universidade Rural. Eu acho que nem todos vão conseguir ter essa disciplina. E eu acho que tem pessoas, inclusive, por até reconhecer isso, não aderiram a esse sistema, porque sabem que em casa não vão conseguir trabalhar.” (TAE 10)
GESTOR
“Não tem um modelo ideal, depende, a equipe é mista e vai ser assim, não tem que ter uma regra. Mas hoje em dia, a gente tem muitos cursinhos de capacitação, tanto para o gestor quanto para o servidor que queira participar dessa modalidade de trabalho. Então é super adaptável. Depende da vontade do servidor, do funcionário.” (Gestor 1)
“Eu acho que basicamente a pessoa tem que compreender bem o sistema, né? Saber o fluxo de trabalho e ter comprometimento, isso é importante, né? Em casa, a gente tem as demandas de casa, então, a gente precisa ter esse comprometimento de estar focado no trabalho e ter essa organização pra poder cumprir as tarefas e as demandas, sem a distração das demandas de casa que acabam surgindo, né? E acho que é mais isso mesmo, ter o foco, o comprometimento, a responsabilidade com as atividades do trabalho em si.” (Gestor 2)
“Dos requisitos básicos. a questão do compromisso, a questão de você ter um ambiente próprio para trabalhar, uma conexão estável de internet, conseguir lidar com aquele monte de ferramentas tecnológicas ao mesmo tempo. Então a gente percebeu que realmente com essas premissas aí apresentadas, a gente conseguiu identificar o perfil de cada um, quem realmente estava apto para o teletrabalho e quem realmente não ia se adaptar.” (Gestor 3)
“Hoje até quem trabalha na área da medicina consegue exercer teletrabalho, existem inclusive cirurgias que as pessoas fazem à distância, então serviços que eu, no meu entendimento, até determinado momento não se encaixariam no perfil de determinadas atividades, determinadas pessoas que exercem determinadas profissões, não caberia, mas hoje a tecnologia, as mudanças que são tão constantes, elas acabam demonstrando pra gente que hoje qualquer pessoa pode, de alguma maneira, aderir ao teletrabalho.” (Gestor 4)
ADMINISTRAÇÃO
“Ele tem que ter disciplina, né, como o ensino remota também você tem que ter disciplina, senão as coisas não funcionam. Ele tem que ter um conhecimento mínimo de informática, né, um conhecimento técnico mínimo de sistema. E uma coisa importante também, ele não pode, se perder no seu dia a dia, ele acaba deixando de priorizar o trabalho, a gestão do tempo. Ele não pode deixar de priorizar o trabalho todos os dias, em detrimento das demandas cotidianas. Então, acho que a gestão do tempo e o conhecimento técnico ele precisa ter. E quem pode verificar se possui a competência, na minha visão, é chefe imediato.” (Adm)

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Nessa linha, Andrade (2020) acredita que para atingir uma boa qualidade de vida no teletrabalho e bem-estar, os trabalhadores precisam desenvolver algumas características. Esse “perfil” identificado pelos entrevistados vai ao encontro do estudo proposto pelo autor, no qual ele identifica que para atingir um bom nível de qualidade de vida, especificamente no teletrabalho, são necessários 5 fatores: Autogestão do teletrabalho, Contexto do Teletrabalho, Estrutura Tecnológica, Infraestrutura de Trabalho e Sobrecarga de Trabalho.

Já para Afonso *et al.* (2023), diversas competências são necessárias para o teletrabalho. Segundo suas pesquisas, as que mais aparecem na literatura são competências no campo:

- Gerencial: ligadas à organização e ao atingimento de objetivos;
- Técnico: ligadas às habilidades específicas do trabalho, seus processos e rotinas;
- Social: ligadas à capacidade de criar vínculos e relações de confiança e ainda auxiliam para evitar o isolamento;
- Comunicação: ligadas à transmissão de informações e necessárias à liderança de equipes virtuais;
- Comportamental: ligadas à habilidade de se relacionar com os colegas, tanto virtualmente como presencialmente;
- Tecnológico: ligadas às ferramentas e atualizações tecnológicas que o teletrabalho requer;
- Analítico: ligadas à visão holística e de compreensão das situações.

Um trabalhador que possua autodisciplina, responsabilidade e gerenciamento do tempo possui maiores chances de superar os desafios do teletrabalho (Afonso *et al.*, 2023). Essas características, inclusive, estão presentes na normativa criada pelo governo que regulamenta o PGD, na qual o teletrabalhador deve ter capacidade de organização, de cumprimento de suas atividades e prazos, dentre outras (UFRRJ, 2024). Esse é um desafio enorme enfrentado pelos teletrabalhadores, pois eles precisam se adaptar rapidamente a essas novas tecnologias a fim de seguirem com seu trabalho, como afirmam Losekann e Mourão (2020).

Além dos servidores, os gestores também precisam se capacitar para desenvolver competências de uma liderança virtual, para conseguir realizar uma boa gestão dos teletrabalhadores de sua equipe, assim afirmam Pantoja *et al.* (2021). Para Miranda *et al.* (2024), algumas competências são essenciais para uma gestão eficaz do teletrabalho, como o

estabelecimento de metas, a comunicação com a equipe sobre mudanças e o *feedback* constante. Porém, a literatura ainda é muito recente sobre isso. Em paralelo, também é de responsabilidade da gestão de pessoas definir as expectativas do perfil de um teletrabalhador desejado, além de implementar políticas trabalhistas e ações para capacitar os mesmos (Oliveira e Pantoja, 2020).

Para Filardi *et al.* (2020), cabe à organização selecionar corretamente os teletrabalhadores, considerando o perfil desejado e sabendo identificar aqueles que conseguem atingir as expectativas e manter o desempenho funcional. Eles também devem estimular os teletrabalhadores a fim de que tenham autorresponsabilidade, sempre lembrando que a relação entre eles será sempre de confiança, entregas e produtividade. Cabe ao teletrabalhador desenvolver essa autorresponsabilidade que envolve autossupervisão, concentração, controle do isolamento social, motivação, capacitação às novas tecnologias, além do gerenciamento do tempo de forma eficaz para melhoria na produtividade.

5.2.6 Categoria 6: Produtividade e cobrança

A categoria 6 traz a percepção dos entrevistados em relação à produtividade e à cobrança por resultados no teletrabalho. Por parte da visão dos técnico-administrativos, a grande maioria entendeu que a produtividade aumentou após a realização do trabalho de forma remota, visão esta também corroborada pelos gestores. Já pela administração, não foi possível afirmar uma opinião por falta de dados concretos sobre a produtividade.

Com relação aos motivos que levam os entrevistados a constatarem o aumento da produtividade, o principal é a concentração. Muitos alegam que estando no ambiente de trabalho presencial existem muitas distrações e interrupções por parte de outros colegas, o que acaba prejudicando o desempenho. No ambiente de teletrabalho eles conseguem ter mais foco e gerir melhor o seu tempo, além de algumas vezes possuírem recursos físicos melhores dos que os utilizados na universidade.

Outro fator levantado foi a maior disposição sentida pelos entrevistados sem terem que se deslocar para o trabalho, perdendo, assim, horas no trânsito e já começando o dia estressados. Logo, um ambiente mais calmo e a melhora na qualidade de vida contribuem para maior eficiência e produtividade no serviço dos entrevistados.

Foi quase unânime a opinião de que o teletrabalho ajudou na melhoria da produtividade dentre os TAEs entrevistados. Apenas um acredita que ela se manteve, devido

ao fluxo de trabalho ter se mantido o mesmo, não havendo diferenciação entre a modalidade presencial e a remota.

Pelo lado da chefia percebeu-se uma constância e/ou aumento na produtividade. Eles entendem que os servidores estão mais motivados para trabalhar e se demonstram mais disponíveis para as entregas com qualidade. Há setores em que o fluxo de trabalho se manteve e outros que passaram a receber mais demandas devido a maior facilidade de comunicação através das tecnologias de informações, como acesso ao *WhatsApp Business*. Nesses casos, as chefias conseguiram a compreensão da equipe, que segue se dedicando para dar conta das atividades, não importando se estão trabalhando presencial ou remotamente. Não foi percebida a distinção entre essas modalidades de trabalho, uma vez que ele segue sendo feito. A percepção é em relação à melhoria da eficiência e motivação da equipe, muito em consequência do aumento na qualidade de vida no trabalho.

Já pela visão da administração, percebe-se uma dificuldade em mensurar um aumento ou diminuição na produtividade, visto que os mecanismos de mensuração ainda não estão tão fidedignos. As métricas estipuladas pelo PGD para mensuração ainda são muito quantitativas e não são tão claras em relação à qualidade e à complexidade das atividades. É notório que as atividades estão sendo cumpridas, já que a universidade segue girando em todos os sentidos, mas afirmar o impacto da produtividade com o teletrabalho ainda não é possível.

A Universidade possui um sistema de controle com métricas mensuráveis, o sistema POLARE, sendo ele uma das existências para a implementação do PGD (Brasil, 2018), mas que ainda deve ser aprimorado. O sistema não está disponível para alguns setores e o controle das metas é basicamente quantitativo, deixando de lado a dificuldade e o tempo para exercer as atividades. Dessa forma, não existem dados trabalhados para ser feita uma afirmação se a produtividade como um todo na Universidade aumentou. As informações analisadas são pontualmente de setor para setor, pois eles, sim, conseguem ter a dimensão efetiva da produtividade de cada servidor.

Quanto à cobrança por produtividade, os entrevistados TAEs ficaram divididos entre uns entenderem que houve aumento da cobrança e outros que ela permaneceu como era no modelo presencial. Os entrevistados que tiveram a percepção de que ela continua igual seguem a mesma linha da produtividade constante, de que no teletrabalho as responsabilidades permanecem as mesmas do presencial; logo, a cobrança por entregas não muda. Esse fator envolve a questão da confiança entre chefia e subordinado, aliada ao auxílio das TICs, que fazem o registro formal do desempenho e a mensuração do que foi produzido. Dessa maneira, só haveria maior cobrança se o trabalho não estivesse sendo feito.

Para os que perceberam um aumento da cobrança, acreditam que seja mais por parte da universidade, ou sociedade como um todo, e não especificamente da chefia. Há um sentimento de cobrança pela falsa impressão de que quem está em casa não está trabalhando e, justamente por estar em casa, o servidor deveria estar disponível 24 horas por dia para atender as demandas de trabalho de forma mais célere.

Assim como reproduzido por alguns entrevistados servidores TAEs, os gestores não sentem a necessidade de executar uma maior cobrança sobre seus subordinados; eles entendem que o fluxo de trabalho segue o mesmo e a comunicação remota entre as equipes flui de forma orgânica, assim como no presencial. No entanto, eles possuem ferramentas de controle através de sistemas que podem controlar o andamento das atividades; logo, caso sintam necessidade, podem cobrar o servidor, da mesma forma como fazem no modelo presencial.

Há um sentimento de bastante confiança e parceria manifestado pelos gestores em relação as suas equipes. Eles entendem que o modelo de teletrabalho traz desafios, porém a experiência até então tem sido positiva. As entregas das demandas seguem sendo feitas, em grande parte, de forma autônoma pelos servidores e a comunicação funciona bem para manter o contato entre os colegas, o ensinamento de novas demandas e o auxílio nas dúvidas dos trabalhadores. Não há, até então, uma necessidade de cobrança extra para os servidores em teletrabalho comparada aos servidores que estão no presencial.

Quadro 16 - Categorização dos dados - Categoria 6

PRODUTIVIDADE E COBRANÇA
TAE
“Eu acredito que a produtividade ela tenha se mantido. nós temos um fluxo de processos, né? E esse processo, independente de você estar presencialmente ou de executar ele de outro local, isso não interrompe o fluxo. A cobrança não aumentou, é a mesma, as responsabilidades são as mesmas, eu não notei nenhum fator negativo relacionado a isso.” [sic] (TAE 1)
“Eu acho que a produtividade até melhora, porque, até como eu te falei, os recursos da gente acabam sendo melhores, porque a gente acaba empenhando mais recursos para que saia com maior qualidade, a gente tem essa preocupação. Então, a produtividade se torna até maior. Eu acho que sim, acho que aumenta a produtividade. E a cobrança, eu acho que não, não aumentou. Eu acho que é toda uma questão de adaptação.” [sic] (TAE 2)
“Sem dúvida aumentou. Até porque essa distância de casa para o trabalho é bastante cansativa, acredito que quando a gente trabalha de forma remota, pelo menos eu me sinto mais à vontade. Então, a produtividade e eficiência aumenta consideravelmente. Eu acho que, eu tenho a percepção que a cobrança está menor. Talvez tenha tido mais confiança que está entregando o trabalho. Acho que quando a gente está presencial o pessoal tende a cobrar mais, ficar perguntando mais vezes como é que andam as coisas.” [sic] (TAE 3)

<p>“Eu acho que eu produzo muito mais, porque eu posso acordar, tomar um banho, tomar um café e já começar a trabalhar, nisso aí eu vou gastar menos de uma hora, enquanto se eu fosse trabalhar, eu ia acordar, até chegar lá, eu ia levar duas, três horas, quer dizer, eu adianto o meu trabalho, Eu consigo focar melhor porque lá onde eu trabalho, quando eu estou lá, acabam que as pessoas sabem que eu estou, vão pra lá às vezes pra perder tempo. Eu acho que a cobrança passou a ser maior. Particularmente, eu acho que a cobrança passou a ser maior. Porque, infelizmente, não sei se é algo do setor público, ou se é algo geral, mas as pessoas têm uma análise muito ruim quando você fala que você está em trabalho remoto. Eles acham que você está em casa e não está trabalhando.” [sic] (TAE 4)</p>
<p>“A minha produtividade aumentou bastante, até porque eu me sinto até mais motivada tendo em vista essas vantagens do teletrabalho. Me encontro mais descansada, então eu consigo trabalhar mais, eu consigo fazer mais atividades comparado ao que eu fazia anteriormente. Talvez a cobrança por resultados tenha aumentado um pouco, né, por parte da organização, né, porque talvez eles pensem que pôr a gente estar em casa, a gente não esteja trabalhando. A cobrança que eu falo é da comunidade em si, da universidade. Você recebeu, por exemplo, o memorando na parte da manhã, se a pessoa, ou departamento, não recebeu uma resposta na parte da tarde, já entra em contato por e-mail ou por WhatsApp, Business, olha, te enviei o memorando, já tem uma posição? Esse tipo de cobrança, entendeu? E isso não acontecia antes no presencial. Eles querem uma resposta cada vez mais célere. A disponibilidade, né?” [sic] (TAE 5)</p>
<p>“Eu acho que a produtividade aumentou. Com certeza a produtividade aumenta para as pessoas que conseguem manter o foco. Porque você tá num ambiente aqui muito mais tranquilo. Porque no trabalho, no presencial, toda hora tem alguém. Toda hora alguém chega, tem alguma conversa, tem alguém pra você atender, toda hora eu tenho que parar, então isso prejudica muito o meu trabalho, que tem que ter concentração. Quando eu estou lá no presencial, eu produzo menos. Cobrança do teletrabalho pro presencial. Não vejo diferença.” [sic] (TAE 6)</p>
<p>“Eu acho que essa parte de você conseguir mensurar melhor as entregas, eu acho que ela parte de um bom relacionamento que o servidor tem com a sua chefia imediata, porque você parte da questão da confiança mesmo, de que você vai se programar, você vai se organizar. A questão dessas tecnologias, elas são facilitadoras, então eu acho que o desempenho foi melhor.” [sic] (TAE 7)</p>
<p>“Eu percebo no meu serviço que a produtividade ela aumentou, porque eu consigo mais tempo para me concentrar, para poder me capacitar também com relação ao que eu faço. Então, isso ajuda a eu ter uma produtividade maior. A cobrança por produtividade ela é maior no teletrabalho. Existem alguns mecanismos de gestão que avaliam agora por entregas, por produtividade, então há uma cobrança pelo menos no âmbito formal maior em relação ao teletrabalho sim.” [sic] (TAE 8)</p>
<p>“A produtividade eu acho que aumentou até. A gente procura atender as demandas. Não vejo, assim, ninguém na equipe deixar de fazer nada, deixar para depois. Quando era presencial, às vezes a pessoa tinha que ir ao médico e aí deixava para depois, para fazer. Já no teletrabalho não está acontecendo mais isso. Está todo mundo atendendo rápido. A qualidade também melhorou bastante, já a cobrança é igual.” [sic] (TAE 9)</p>
<p>“Se o seu trabalho permite que você faça de um computador em casa, sem a necessidade de estar todo o tempo no local de trabalho, eu acho que é mais produtivo. Eu me sinto como se estivesse no trabalho presencial. Eu tenho uma relação muito boa com a chefia. Não sinto mudanças na cobrança.” [sic] (TAE 10)</p>
<p style="text-align: center;">GESTOR</p>
<p>“Eu acho que a gente passou a ser mais produtivo, sim. A demanda parece que, eu não sei, parece que aumentou, não sei se são muitas informações vindas de muitos meios. Por exemplo, o WhatsApp virou mais uma ferramenta de comunicação. Em relação a cobrar, hoje, na universidade, a gente tem o POLARE, então são sistemas operacionais que foram criados para isso, para o gestor, baseado na entrega dos servidores que colocam ali, mas aí ele precisa colocar. Mas assim, eu como gestora técnica conheço muito do sistema que usamos, você tem filtros ali, né, para saber. E eu recebo, ah, é fulano que cadastrou, então você vê ali, o gestor que quer, ele consegue manipular tranquilamente aqueles dados de que ali responde mais, aquele ali faz mais memorando. Então, eu consigo perfeitamente diagnosticar e informar para qualquer pesquisa, qualquer tipo de situação dessa de controle de produtividade.” [sic] (Gestor 1)</p>
<p>“O fluxo nosso é praticamente o mesmo. A nossa demanda aqui no setor depende da demanda da universidade. Então a gente notou assim um estável, nem aumentou nem diminuiu, né, um fluxo estável de trabalho, das demandas que normalmente ocorrem, né, não teve nem a mais nem a menos. A cobrança acaba sendo a mesma forma, a gente já tem uma metodologia aqui de fluxo de trabalho. Então já tem uma rotina padronizada. Então todo mundo já cumpre ali normalmente, não tem essa coisa de ficar cobrando. Às vezes uma eventualidade de uma emergência que surge, né? E aí a gente precisa estar alertando e não mudou essa situação, né?” [sic] (Gestor 2)</p>

<p>“Eu acho que posso dizer até que aumentou, porque pela questão de algumas pessoas terem conseguido uma maior flexibilidade de trabalho, de conciliar com as suas questões até mesmo pessoais. A gente tem no setor tentado manter uma rotina de reuniões semanais para alinhar algumas questões E as reuniões também são para definição de estratégias, para um melhor atendimento. Quando existe alguma cobrança que a gente percebe que é uma coisa realmente específica de um servidor, a gente entra em contato no privado, fala diretamente.” [sic] (Gestor 3)</p>
<p>“Eu acredito que aumenta, por causa que os servidores eles têm mais tempo ali pra se dedicar ao serviço, não terem aquele desgaste do deslocamento, melhora concentração, então a produtividade ela fica impactada de forma positiva. A minha percepção é que não muda a questão da cobrança pela natureza do serviço que nós desenvolvemos na coordenação, é um serviço por demanda, Ele não muda com relação ao servidor estar fisicamente ou não porque é um serviço totalmente digital. Tudo a gente resolve por meio de sistemas informatizados e acaba que a cobrança ela é no mesmo nível que seria presencial.” [sic] (Gestor 4)</p>
<p style="text-align: center;">ADMINISTRAÇÃO</p>
<p>“É bastante complicado medir a produtividade porque são muitos processos, né? Não é um processo único, cada unidade da instituição tem seu processo distinto. Então a produtividade, você tem um benchmarking ali, ou parâmetros de produtividade um pouco complicados. Eu acho que também é um grande problema relacionado ao PGD, porque não é uma questão objetiva. É muito mais subjetivo. Você falar vou fazer 10 editais significa muito ou pouco. Para isso a gente tem que saber qual o tempo de trabalho para a produção de um edital. Aí envolve um trabalho mais estruturado. Não é um trabalho simples. Você pode fazer um edital por mês complexo e pode fazer 30 editais sem tanta complexidade assim. Então a produtividade você pensa muito em números. Então é muito difícil você aferir isso, a gente não tem parâmetro nem presencial com a produtividade daquele setor.” [sic] (Adm)</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Dentro do tema teletrabalho, o desempenho profissional vem sendo um assunto bastante estudado. Entender como essa modalidade impacta na produtividade e na satisfação é grande interesse para as organizações. A satisfação profissional pode ser um dos indicativos para o aumento tanto do desempenho como da eficácia organizacional (Brito e Bastos, 2023). Para o sucesso desse equilíbrio entre satisfação e desempenho, empresas devem buscar formas de otimizar o tempo e reduzir os gastos, aumentando, assim, a produtividade e, ainda, possuem o desafio de manter o controle e a supervisão dos trabalhadores (Gama *et al.*, 2023).

Ferreira (2011) afirma que as organizações vêm mudando para conciliar o bem-estar dos empregados de modo a conciliar a melhor eficiência e eficácia da produtividade. Nessa mesma linha, Limongi-França (2004) enfatiza que o estudo da qualidade de vida no trabalho e os conceitos que giram ao redor dele auxiliam na compreensão de como melhorar a satisfação e a produtividade. Para Gama *et al.* (2023), o sucesso do modelo de teletrabalho está em oferecer a oportunidade ao trabalhador de trabalhar de casa e ele oferecer um serviço nos mesmos padrões realizados anteriormente.

Corroborando essa ideia, Nanjundeswaraswamy e Swamy (2013) apontam que os funcionários podem perceber benefícios na produtividade proporcionados pela flexibilidade de horários, redução no deslocamento e melhores ambientes de trabalho. A redução no deslocamento tende a trazer um aumento da produtividade antes mesmo do começo da

jornada de trabalho. A redução do estresse sem o trânsito diário traz benefícios tanto para o trabalhador quanto para a organização, afinal, funcionários menos estressados tendem a produzir mais (Martins e Sátiro, 2024).

Para Leite e Lemos (2021), o foco tanto dos gestores como dos trabalhadores deve ser o mesmo: o incremento da produtividade e qualidade de vida no trabalho. Apesar dos vários conceitos de QVT, todos acabam girando em torno da conciliação de interesses entre trabalhadores e empresas e a melhora na satisfação e produtividade é o foco em comum, como também afirmaram Martins e Sátiro (2024). Indo ao encontro do que os autores Pantoja *et al.* (2021) afirmam, esse novo modelo de trabalho flexível necessita de uma boa comunicação, e a base para isso é a confiança entre líderes e liderados. Dessa forma, as chances de sucesso organizacional e pessoal aumentam.

Especialmente os líderes virtuais devem aprimorar habilidades extras, como a comunicação, sendo capazes de suprir a falta do contato físico, mantendo um contato claro entre a equipe para evitar ruídos e falhas na comunicação (Miranda *et al.*, 2024). Em seus estudos, Miranda *et al.* (2024) criam um modelo de escala de habilidades de gestores e nele três elementos estão presentes para validar um bom nível de gestão: o contexto no qual ele está inserido, os insumos (recursos necessários) e o apoio da equipe no qual se aprimoram *hard skills* e *soft skills* (habilidades técnicas e comportamentais). Ademais, elas acrescentam que o gestor deve saber quando e como priorizar atividades, auxiliar os teletrabalhadores a gerir o tempo e a organizar as tarefas diárias, melhorando, assim, a produtividade e o alcance de metas.

Andrade (2020) acredita que as organizações precisam implementar programas para aferir a produtividade e regulamentar o teletrabalho de modo a proteger os seus trabalhadores. Esse autor vai além, explicitando que as organizações devem cuidar do equilíbrio nas relações, pois ainda existe um preconceito, especialmente dos colegas que trabalham de forma presencial, com os que exercem as atividades de forma remota, sendo isso algo que também impacta na produtividade.

Tais premissas sobre o tema são afirmadas também por Walton (1973). Percursos nos estudos de qualidade de vida no trabalho, para garantir um maior eficiência e produtividade às organizações, devem focar no bem-estar dos seus funcionários.

5.2.7 Categoria 7: Desafios do teletrabalho

Na sétima categoria, pôde-se perceber os principais desafios enfrentados pelos trabalhadores e pela administração da Universidade Rural com a implementação do teletrabalho e os que ainda perduram após um ano. É por parte da administração e dos gestores que visualizam-se as principais questões.

Dentre os entrevistados gestores, nota-se que o principal desafio do teletrabalho é manter o vínculo com a equipe e como motivá-los mesmo à distância. É uma busca constante de como manter a interação e a união da equipe, tendo sempre ela unida e garantindo que ninguém se sinta isolado. Além disso, a falta de contato presencial exige confiança e adaptação na delegação de tarefas e responsabilidades para que as metas continuem sendo atingidas independentemente do local de trabalho.

Para driblar essa questão, os gestores se empenham em manter reuniões de vídeo periodicamente, além do contato via *WhatsApp* muitas vezes diário. As ferramentas de tecnologia da informação são grandes aliadas para fazer essa aproximação das equipes de trabalho mesmo à distância. Habilidades de gestão de pessoas por partes dos gestores também ajudam no entrosamento e motivação dos trabalhadores

Outro ponto importante, aproximando mais especificamente da Universidade Rural, é o desafio dos sistemas de informação. O sistema hoje adotado para controle de produtividade ainda possui muitas falhas segundo os entrevistados. A falta de padronização de procedimentos e a rigidez da ferramenta prejudicam o andamento das rotinas. O fato de o sistema estar com grandes *bugs*, mais especificamente no ano de 2024, também é uma grande preocupação, pois ele é o respaldo legal da aferição de produtividade dos servidores. Acredita-se que esse seja um desafio que precisará ser solucionado para o próximo ano.

Para a administração da rural, segundo o entrevistado, um dos principais desafios está em como manter o equilíbrio entre a presencialidade e o remoto. Com a possibilidade do teletrabalho, muitos servidores gostariam de trabalhar de casa a maioria dos dias, de modo a poder conciliar melhor as demandas familiares e profissionais. No entanto, existe uma necessidade de que a universidade aconteça no presencial também. Muitos setores ainda trabalham com atendimento ao público, principalmente os ligados a institutos e aos alunos. Sendo assim, o trabalho presencial deve ser mantido, mesmo que em escalas. Existe, ainda, a importância da troca e interação entre os servidores, justamente para evitar o isolamento e a perda de identidade, afinal, esses servidores fazem parte da cultura da Universidade.

O entrevistado acredita que a mudança cultural da Universidade é também um desafio e essa mudança vem sendo impactada pela mudança social com a chegada de novos servidores, trazendo oxigenação para a Universidade, além de novos desafios, especialmente para essa nova modalidade de trabalho. Ações de pertencimento e reforço da identidade da Universidade podem motivar os servidores a manterem o equilíbrio entre o trabalho remoto e o presencial.

Em relação aos entrevistados servidores TAEs, a questão da presencialidade x teletrabalho é a principal queixa, ratificando, assim, a visão da administração de como esse assunto é um desafio para o programa. Alguns deles tiveram a opção de escolher entre o teletrabalho integral ou parcial ou, ainda, o número de dias em que trabalhariam de casa e presencialmente. Esse assunto gerou um certo mal-estar para aqueles que foram obrigados a seguir a orientação da gestão e não tiveram opção de escolha quanto aos dias. Uns acreditam que a administração está querendo criar barreiras, enquanto outros entendem que faz parte da organização das atividades.

Outros problemas relatados pelos entrevistados foram o já comentado desafio de estabelecer limites entre casa x trabalho e como é desafiador estabelecer horários para cada atividade, e a gestão do tempo. Esse é um desafio mais pessoal de cada teletrabalhador e desenvolver as habilidades necessárias para tanto é extremamente necessário.

Contribuindo ainda a essa lista, está o desafio da estrutura física e da ergonomia do trabalho remoto. Os entrevistados alegaram que devido à falta de auxílio financeiro, equipar o escritório em casa pode ser um desafio e uma barreira para muitos aderirem ao teletrabalho. Afinal, não são todos que podem arcar com os gastos de equipar a infraestrutura domiciliar, além das contas de consumo que podem aumentar devido ao maior uso de água, luz e *internet*, por exemplo.

Quadro 17 - Categorização dos dados - Categoria 7

DESAFIOS DO TELETRABALHO
TAE
“Tecnologia, que a gente possa ter, estando distante de uma chefia, para conseguir resolver, mexer com as ferramentas tecnológicas que mudam o tempo todo.” [sic] (TAE 1)
“Poderia ou ser o próprio notebook, a tecnologia, ou então o recurso financeiro, não sei assim. Não saberia dizer, mas o mínimo, digo assim, o mínimo de um suporte, de um auxílio.” [sic] (TAE 2)
“Eu acho que o que dificulta na universidade, especificamente na rural, é a falta de procedimento, processo definido, de atividade, como tu vai fazer, de que forma vai fazer. Mas isso aí é independente se você tá presencial ou tá de forma remota” [sic] (TAE 3)
“Não, não foi minha a escolha dos dias de trabalho. O meu setor, embora ele tenha um mínimo de atendimento ao público, normalmente, eles agendam antes de ir. Não teria nem muito o que escolher, né? Entrou num acordo coletivo.” [sic] (TAE 4)

“Ela não foi totalmente imposta, mas foi uma decisão na equipe, tendo em vista no meu local de trabalho, as atividades que a gente executa, não seria totalmente possível começar de forma integral.” [sic] (TAE 5)
“O PGD não atrapalha o serviço. O que pode atrapalhar é a pessoa não ter organização do seu tempo, não manter seu foco, o servidor não conseguir se adaptar ao tipo de trabalho.” [sic] (TAE 6)
“Então, não foi imposta, teve uma conversa, foi apresentada para os servidores do setor as possibilidades, né? E assim, dentro das atividades, alguns setores realmente não poderiam ficar com o teletrabalho integral, tendo em vista o atendimento às vezes direto ao público, né? Mas outras atividades que realmente não têm essa necessidade foi colocado a possibilidade do teletrabalho integral.” [sic] (TAE 7)
“Não, essa escolha não dependeu exclusivamente de mim a escolha. Existe uma restrição para que eu exerça a minha atividade remotamente apenas duas vezes por semana. E as outras três eu acabo exercendo presencialmente. Se dependesse de mim eu faria uma escolha diferente.” [sic] (TAE 8)
“Está funcionando perfeitamente. Não vejo dificuldade nenhuma. Tá ótimo, tá funcionando muito bem.” [sic] (TAE 9)
“Com o aval da chefia, se a chefia considerasse que fosse necessário ser parcial seria, mas no meu caso a chefia entendeu que meu trabalho poderia ser feito o PGD integral, sem nenhum prejuízo e realmente está sendo.” [sic] (TAE 10)
GESTOR
“Eu acho que o principal desafio é manter a equipe interagindo, não deixar nenhum servidor se sentir de qualquer forma, de qualquer motivo distante da equipe, porque nem todos são iguais, cada um tem as suas características pessoais, uns são mais comunicativos, outros não.” [sic] (Gestor 1)
“O sistema, a forma da gente incluir e possibilitar, alterar, corrigir, fazer correções, às vezes era meio burocrático e existia uma certa dificuldade.” [sic] (Gestor 2)
“Boa parte da equipe que está ou integral, elas estão usando todas as ferramentas disponíveis ali. Então assim, eu acho que a tecnologia mesmo, essas ferramentas disponíveis. E em relação a apuração da produtividade, a gente percebeu que essa padronização ainda tá faltando dentro da instituição.” [sic] (Gestor 3)
“Principal desafio é você não ter o contato pessoal, que é algo que a gente vai se adaptando, né, porque a gente está ali acostumado a estar contactando a pessoa a qualquer momento, né, que você precisa devido à presença física. E com relação ao teletrabalho, a gente acaba não tendo esse contato direto, constante com a pessoa da equipe. E isso passa muito pela questão também da confiança, de você delegar o serviço e deixar ali com a pessoa que não está presencialmente junto com você, mas que você tem que desenvolver essa questão da confiança entre a equipe e quem está ali gerenciando.” [sic] (Gestor 4)
ADMINISTRAÇÃO
“O maior desafio é mediar a necessidade funcional de manter o mínimo de presencialidade com as demandas dos servidores, de cada vez mais ficar remotamente. Então existe sempre esse conflito da necessidade institucional e os gestores hoje da universidade entendem que é fundamental manter o mínimo de vínculo na universidade, presencialidade. A universidade está num outro momento, tem servidores mais novos, com outras ideias, onde o trabalho não é o centro da vida, né? Acho que tem muita mudança cultural aí, né? Então, mudar também um pouquinho da cultura da universidade está sendo importante para poder implementar. Mais um desafio do programa é transformar parâmetro de produtividade, né?” [sic] (Adm)

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Segundo Martins e Sátiro (2024), o Brasil está entre os países que mais cresceram no número de teletrabalho por organizações nos últimos anos, motivado pela possibilidade de diminuição nos custos e melhora na qualidade de vida dos funcionários. Assim, pode-se ver que o teletrabalho se torna um grande desafio para a gestão de pessoas e para as áreas de infraestrutura da tecnologia da informação para que ele funcione bem e de forma orgânica, como enfatizam Oliveira e Pantoja (2020).

Conforme afirmam Leite e Muller (2017), as organizações precisam investir na segurança da informação. Visto que as informações deixam de ficar retidas somente dentro do trabalho no ambiente físico, políticas e práticas para garantir essa segurança são de suma importância. Para Oliveira e Pantoja (2020), cabe às organizações o desenvolvimento de sistemas de controle, capacitação de pessoal para suporte e manutenção interna, além do foco na segurança da informação, com a criação de mecanismos de proteção de dados. O assessoramento aos teletrabalhadores, tanto de forma individual como coletiva, a criação de políticas e ações, a fluidez das comunicações e todas as decisões devem ser feitas de forma eficaz e competente para que a instituição e os trabalhadores atinjam seus objetivos (Silva *et al.*, 2024a; Gama *et al.*, 2023).

Pantoja *et al.* (2021) e Afonso *et al.* (2023) relatam que dentre os desafios do teletrabalho as maiores dificuldades estão nas condições físicas, no suporte tecnológico e no equilíbrio entre as atividades do trabalho e as atividades domésticas. Para Silva *et al.* (2024a), toda mudança gera desafios e esses desafios, quando se tratando de teletrabalho, giram em torno de achar soluções para questões ligadas à comunicação, à colaboração, ao entendimento de novas tecnologias e à adaptação a nova cultura.

Melo (2011) ressalta que quando a cultura é modificada e quando novos modelos de trabalho e novos papéis dentro da organização surgem, é necessário um novo equilíbrio para trazer novamente a harmonia organizacional. Para Oliveira e Pantoja (2020), é uma questão de equilíbrio nas relações. Em se tratando de relações, Miranda *et al.* (2024) corroboram que os teletrabalhadores que buscam esse equilíbrio entre casa e trabalho, além de habilidades já mencionadas, como disciplina, responsabilidade ou gerenciamento de tempo, deverão adquirir ou fortalecer habilidades do campo social e afetivo, pois as interrupções do convívio domiciliar entram no lugar das do escritório, podendo ser fator de conflitos interpessoais.

No que concerne a esse tema, Leite e Muller (2017) destacam que, apesar de ser um ponto positivo, a flexibilidade de tempo também traz desafios, afinal fica a cargo do trabalhador a organização do tempo e saber como administrar esse tempo da melhor forma é importantíssimo. Destacam, ainda, outro ponto que merece bastante atenção: o isolamento do trabalhador. Os autores acreditam que as organizações precisam garantir que a comunicação esteja sendo eficaz entre trabalhadores remotos e presenciais, a fim de que eles não fiquem distantes das informações e interações interpessoais (Leite e Muller, 2017; Oakman *et al.*, 2020).

Apesar de desafiador, o teletrabalho pode trazer um novo olhar para o trabalho. Entender e aperfeiçoar as políticas internas, reforçar a cultura e os valores organizacionais, aliar os objetivos de ambos os lados, trazendo bem-estar, satisfação e eficiência operacional, pode fazer com que essa transição seja orgânica e produtiva (Silva *et al.*, 2024a). Gama *et al.* (2023) enfatizam que o teletrabalho na administração pública vem se tornando cada dia mais comum e vem demonstrando ser um modelo de sucesso, oferecendo aos servidores a chance de trabalhar de suas residências e, mesmo assim, seguir entregando resultados com a mesma qualidade que no presencial. Ainda assim, existem desafios que precisam ser encarados para o desenvolvimento tanto do trabalhador como da administração.

5.2.8 Categoria 8: Melhorias para o programa de teletrabalho na UFRRJ

Nesta última categoria, buscou-se entender as demandas por melhorias para o programa de teletrabalho na Universidade Rural. Durante as entrevistas, foi unânime a opinião de que o programa está funcionando como um todo dentro da universidade, não foram identificados *gaps* no atendimento ou no andamento de processos, por exemplo, e o fato da Universidade continuar funcionando e rodando da mesma forma corrobora essa opinião.

No entanto, alguns pontos se mostram um pouco mais sensíveis e merecem atenção, tendo sido apresentados como sugestões de melhorias por parte dos entrevistados e, posteriormente, irão compor o relatório técnico conclusivo fruto deste trabalho.

O primeiro ponto de relevância que, segundo os entrevistados, poderia melhorar é o sistema POLARE, que apura o cumprimento das metas e o controle de produtividade e que deve ser alimentado com as entregas de trabalho realizadas. Muitos setores alimentam o sistema diariamente e alegam que perdem um tempo excessivo do dia apenas para realizar essa atividade. Eles acreditam que essa funcionalidade poderia ser melhorada para otimizar o fluxo e evitar retrabalho.

Outro problema encontrado é a falta de padronização dos processos, o que também interfere nesse sistema. Os entrevistados acreditam que a falta de informação e mapeamento dos processos afeta a mensuração das atividades. Isso é um problema também para a gestão da Universidade, que muitas vezes não sabe a complexidade dos serviços e não consegue identificar as especificidades de cada setor. Nesse ponto, foi levantada a necessidade de melhor definição e padronização do mapeamento dos processos da Universidade como um todo, independentemente do modelo de trabalho executado, remoto ou presencial.

Para enfrentar os desafios do teletrabalho, mais especificamente em relação às habilidades com novas tecnologias, foi sugerida a oferta de novos treinamentos para os servidores, principalmente para aqueles que possuem mais dificuldade, a fim de que isso não seja um impedimento para esse servidor aderir ao teletrabalho. A capacitação tecnológica é de extrema importância para que os servidores atinjam um nível ideal de teletrabalho, afinal, ferramentas digitais são a base para o trabalho remoto.

Em relação à flexibilização do teletrabalho, foi sugerido pelos entrevistados que houvesse um diálogo menos rígido em relação à escolha do tipo de teletrabalho e na quantidade de dias presenciais e, ainda, que pudesse ser reavaliado o prazo para adesão ao programa para novos servidores. Para os entrevistados, caberia mais a decisão da chefia imediata, que lida diariamente e observa melhor as necessidades do servidor, do que da alta administração. Para essa mudança, também foi levantada a ideia de melhores treinamentos para os gestores líderes, para que eles tenham mais capacidade e sensibilidade para gerir equipes virtuais.

Os entrevistados também citam a necessidade de suporte financeiro para custear as despesas relativas à *internet* e luz, por exemplo. Eles acreditam que a economia gerada pelo teletrabalho poderia ser revertida em auxílio para os servidores. Em se tratando de novas políticas, foi levantada a necessidade de criação de leis que resguardecem os teletrabalhadores, com foco na saúde e segurança deles.

De modo geral, a visão dos três grupos entrevistados é bastante otimista. Para eles, no entanto, apesar do bom funcionamento do programa de teletrabalho, melhorias são necessárias para aperfeiçoamento tanto do atendimento ao público, melhorando a comunicação com eles, quanto para os próprios servidores, melhorando, assim, a qualidade de vida em seu trabalho. Ressalta-se, também, a melhoria para a Universidade, que poderá entregar serviços de melhor qualidade para a sociedade.

Quadro 18 - Categorização dos dados - Categoria 8

MELHORIAS PARA O PROGRAMA DE TELETRABALHO UFRRJ
TAE
“Eu acho que a universidade hoje, ela investe, sim, em capacitação no servidor e agora deveria mais ainda acender isso como um ponto de atenção, porque como com esse trabalho externo a gente demanda de funções que a gente precisa desenvolver habilidades no campo da tecnologia, e eu espero que a universidade forneça cursos para que a gente consiga, cada vez mais, superar essas questões mesmo de tecnologia, que a gente possa ter, estando distante de uma chefia, para conseguir resolver, mexer com as ferramentas tecnológicas que mudam o tempo todo.” [sic] (TAE 1)
“Eu acho que os sistemas da própria gestão lá da universidade também poderiam melhorar, que a gente usa o POLARE, sei lá, melhorar um pouco mais essa questão aí da alimentação do sistema.” [sic] (TAE 2)

<p>“Acho que os dias presenciais e remotos poderiam ser alinhados juntamente, e não pré-definidos pelo chefe. Porque eu acho que é importante estar os dois satisfeitos, tanto o chefe quanto o servidor. O que poderia melhorar também, acho que é só em relação à organização interna mesmo, as atividades de um sistema que te oriente melhor, um treinamento, uma capacitação. O mapeamento de processo também ocorreu de forma informal, Tem um sistema que não é muito bom, que é o POLARI, que o pessoal perde mais tempo alimentando aquilo do que fazendo o trabalho em si. Acho que o PGD entrou de forma satisfatória pra todo mundo, mas tem uns detalhes que pode otimizar mais o teletrabalho.” [sic] (TAE 3)</p>
<p>Houve um estudo para poder haver implantação, mas eu acho que dá parte das lideranças das equipes, eu acho que faltou um pouco. Eu vejo os líderes nem sempre com uma competência pra lidar com essa situação, faltou capacitação. Alguns casos de até se mostrarem contra o PGD, talvez por não entenderem o que é, dificultarem até para ser aplicado no setor que eles são chefes. E assim, acho que o sistema que a gente sinaliza as entregas, que a gente faz as entregas, eu acho que poderia ser melhorado também, né?” [sic] (TAE 4)</p>
<p>“E acho que tá funcionando bastante assim na universidade, né, por um ano, né, e eu acho que as pessoas estão se adaptando aos canais digitais, cada vez menos estão indo presencialmente a buscar atendimento, eu tenho observado isso. Eu acho assim, que tá oferecendo, o que a gente puder tá disponibilizando pra comunidade, os nossos usuários finais. informações, seja do nosso trabalho, coisas que podem estar ensejando dúvidas, para estar amenizando todas as dúvidas, para que eles se sintam mais tranquilos, porque acho que eles ficam tão preocupados de não estar recebendo, às vezes, o atendimento presencial. Gerar informações mesmo, entendeu? Pra cada vez mais melhorar a comunicação com a sociedade.” [sic] (TAE 5)</p>
<p>“Esse sistema que a gente tem que colocar lá o que a gente tá fazendo. Assim, é um tempo perdido de você ter que ficar colocando naquilo ali, alimentando aquilo ali o tempo todo, contabilizando quantas pessoas te ligou, quantas mensagens você respondeu. Não tem lógica. Pra mim isso daí é totalmente sem sentido.” [sic] (TAE 6)</p>
<p>“No setor, lá onde eu estou hoje, realmente tem funcionado muito bem, mesmo estando nas três modalidades. Agora, uma proposta para o teletrabalho que eu acho interessante talvez seria uma capacitação, alguma coisa, um curso específico nesse sentido, apresentando essas tecnologias hoje, que são talvez as principais ferramentas hoje no teletrabalho, que são as videoconferências, as mensagens eletrônicas. A gente vê que o pessoal, até de uma idade um pouco mais avançada, acabam tendo um pouco mais de dificuldade com essas tecnologias. Legal, seria capacitar melhor os servidores.” [sic] (TAE 7)</p>
<p>“Eu entendo que o teletrabalho é uma oportunidade para que a alta gestão conheça melhor o funcionamento dos setores. Há uma deficiência nesse sentido, porque a alta gestão ela não tem esse conhecimento, porque não está ali acompanhando o desenvolvimento das atividades em cada setor. A gente só tem as descrições dos setores, no regimento da universidade, mas não há aquele conhecimento local do que é feito. Então, o que pode ser melhorado e o que o teletrabalho, o PGD está ajudando é nesse sentido, para que os setores se façam conhecidos ali, para a alta gestão, para que ela entenda que cada um tem sua particularidade e a sua forma de interação com essa modalidade de trabalho.” [sic] (TAE 8)</p>
<p>“Tem servidores novos que precisam de um ano de trabalho pra poder entrar. Eu acho que não precisava ter esse tempo todo. Lógico que eles iam chegar a conhecer a universidade, mas eu acho que eles já poderiam ter um prazo menor pra já entrar no teletrabalho. Acho que isso aí poderia melhorar.” [sic] (TAE 9)</p>
<p>“Eu acho que deveria ser colocada uma ajuda de custo quanto às manutenções de internet e energia elétrica, eu acho que eles se esqueceram de que as pessoas têm um custo em casa. Foi reduzido o custo na universidade ou em outros locais, outros órgãos, tanto de transporte, como de energia elétrica, como de internet, água. Eu acredito que houve uma redução muito grande, porque diminui a quantidade de pessoas nos locais, então os recursos que eram consumidos por essas pessoas nos locais, não estão sendo consumidos agora. Eu acho que essa economia deveria ser revertida para um auxílio de custo, para você manter a sua internet, seu notebook, suas ferramentas de trabalho, o consumo que você tem em casa para poder executar suas tarefas.” [sic] (TAE 10)</p>
<p style="text-align: center;">GESTOR</p>
<p>“Eu acho que estão faltando, acho que está demorando até demais, regras que possam proteger esse tipo de trabalho. Hoje, na universidade, você não pode nem solicitar um apoio, seja de material, você tem que arcar com os custos daquele teletrabalho. Eu sou um bem de benefício para a instituição e ela ainda não está conseguindo valorizar esse tipo de trabalho tão importante que, na minha visão, só tem trazido melhorias e muita economia. Questões ergonômicas, que a pessoa não pode ter na sua casa e também de saúde. Alguma coisa de legislação mesmo, né? Não seria nem interna, seria do Ministério da Economia, algo que tô sentindo falta, regras que que buscam proteger a saúde do trabalhador.” [sic] (Gestor 1)</p>

“Bom, acho que no momento, assim, as coisas têm fluído bem, né? Pelo menos a experiência que a gente teve até o momento. Vamos ver as mudanças que vão ter agora no Polar. Que é uma forma ali de estar medindo, né? E a gente tendo que incluir ali as atividades. Talvez, vamos ver algumas melhorias, porque algumas coisas no Polar às vezes eram meio confusas, né? Algumas melhorias no sistema de controle das atividades e a forma da gente incluir e possibilitar, alterar, corrigir, fazer correções, às vezes era meio burocrático e existia uma certa dificuldade.” [sic] (Gestor 2)

“É, no programa em si a gente deve estar realmente analisando hoje que a gente tem aquela ferramenta de mensurar as entregas. Então essa parte acho que ainda não está muito clara como você faz essas entregas, parece que não houve uma padronização, modelos, um modelo padronizado da instituição de como você criar suas entregas, como você montar seus planejamentos.” [sic] (Gestor 3)

Eu entendo que a gente poderia ter uma maior flexibilidade como um todo, pra equipe, porque, assim, como eu faço parte de uma gestão da instituição a gente ainda não tem muita flexibilidade com relação ao teletrabalho em si, que é uma das vertentes do PGD. Hoje, com muito custo, a gente conseguiu introduzir o teletrabalho integral na coordenação que foi um grande ganho para a coordenação, para a questão da produtividade, para a questão de reter os talentos aqui. Então, eu acho que a gente ainda tem muito ainda a avançar nesse sentido, não somente na coordenação, mas com relação à instituição. Então, entendo que o teletrabalho, ele é um caminho que a gente ainda precisa pavimentar mais pra chegar até ele de forma plena na instituição e que trará mais benefícios ainda pra gente.” [sic] (Gestor 4)

ADMINISTRAÇÃO

“Está sendo surpreendente. As comunidades estão funcionando bem, na minha visão. Eu como gestor estou satisfeito. Porque a gente vem mantendo a sinergia, não perdeu, a equipe não perdeu a sinergia. E ela continua entregando, da mesma forma entregava na presencialidade. Então, na minha visão ali como gestor, está funcionando sim. E eu percebo que a universidade como um todo está funcionando. Tem questões que não são questões relacionadas ao PGD, mas que acabam influenciando. Ah, o PGD não tá funcionando porque tá todo mundo em casa, mas não é assim. Não tá funcionando porque as vezes falta gestão de pessoas, o servidor não tem a competência necessária. Então, acho que tem que ter uma avaliação mais isenta e menos apaixonada da questão do PGD, porque acaba tudo caindo na conta do PGD mas não é por conta disso, Na presencialidade também ocorre as pessoas vão trabalhar, mas não fazem o seu trabalho. Mas assim, respondendo essa pergunta de forma objetiva, eu como gestor, eu vejo que está sendo extremamente positivo. Os servidores ficam mais motivados, a ideia continua a mesma e essa energia não foi perdida.” [sic] (Adm)

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Nesse contexto, Melo (2011) afirma que as organizações devem estar preparadas tecnologicamente para o avanço das inovações globais e devem reconhecer o valor estratégico das tecnologias da informação. Segundo Fernandes (2021), o teletrabalho pode apresentar mudanças que requerem novas adaptações, como no acompanhamento de processos, implantação de formas de controle e de novas ferramentas, e cabe à organização oferecer os mecanismos de suporte aos seus trabalhadores para que, assim, as chances de sucesso do programa sejam viáveis. Também é de extrema importância fortalecer a comunicação interpessoal e intrapessoal, além de estratégias e formas de monitoramento eficazes para acompanhar o desempenho operacional (Gama *et al.*, 2023).

Para Silva *et al.* (2024a), para evitar mudanças bruscas na estrutura e na cultura, e também para auxiliar nessa nova modalidade de trabalho, as organizações podem buscar um modelo híbrido de teletrabalho, ou teletrabalho parcial. Dessa forma, é possível fazer um equilíbrio entre vantagens e desvantagens da modalidade. Porém, deve-se sempre tentar

entender as particularidades de cada trabalhador, bem como saber identificar quem está apto ou não a aderir ao teletrabalho.

Ademais, o desenvolvimento de habilidades, aliado ao bem-estar, à produtividade e à organização do trabalho remoto, pode contribuir para melhorar a qualidade de vida no teletrabalho desses servidores, como afirmam Paschoal *et al.* (2021). Como já afirmado ao longo do estudo, a melhora na QVT tende a trazer melhora na produtividade, alinhando o interesse de ambos os lados.

Para Oliveira e Pantoja (2020), além da melhora na produtividade e satisfação, o teletrabalho ainda pode gerar economias para as organizações. Como afirma Lima (2022), à medida em que novas modalidades de trabalho surgem, surge também a necessidade de identificar a natureza jurídica da prática e o contexto legal no qual ela se encontra, além da realidade do local onde o teletrabalho é exercido, afinal, não pode-se usar sempre regras genéricas para aplicação em diferentes situações e estabelecimentos (Gama *et al.*, 2023). Os autores também acreditam que é urgente a necessidade de estudos que explorem os benefícios e malefícios do teletrabalho para que novas regras possam se embasar e tenham a eficácia de proteger tanto trabalhador como empresa.

Por fim, entende-se que esse novo modelo de trabalho flexível requer novas formas de relacionamento e comunicação, bem como novas habilidades da gestão e dos trabalhadores, como destacam Pantoja *et al.* (2021). Ruídos na comunicação e falta de *feedbacks* prejudicam tanto o desenvolvimento do trabalho como os indivíduos envolvidos e, se tratando de uma comunicação digital, isso pode ser agravado (Afonso *et al.*, 2023). Dessa forma, ferramentas adequadas de comunicação como aplicativos de mensagens e reuniões de vídeo, e um bom treinamento tanto para gestores virtuais quanto para a equipe, alinham as expectativas e auxiliam na clareza e fluidez da comunicação (Kossek *et al.*, 2006).

O teletrabalho traz consigo diversos desafios, mas cabe às organizações e aos teletrabalhadores aprender e se retroalimentar com novos conhecimentos. “O trabalho permite realização, dando oportunidades para vencer desafios ou perseguir ideais.” (Martins e Sátiro, 2024, p. 5).

5.3 Padrões de comportamento e vivência do servidor TAE em relação ao teletrabalho

Após a análise de conteúdo das entrevistas, seguindo o modelo de Bardin, foi feita também uma análise e comparação com as respostas às perguntas sociodemográficas. Buscou-se encontrar padrões e perfis que se repetissem de acordo com a vivência dos entrevistados em teletrabalho. A comparação se deu entre o conteúdo das entrevistas e as respostas

sociodemográficas, e cinco pontos de interseção merecem destaque, sendo eles: 1- Tempo de deslocamento x Satisfação com teletrabalho; 2- Produtividade x Ambiente em casa e escolaridade; 3- Estado civil e filhos x Desafios familiares; 4- Gênero x Cuidados com saúde; 5- Anos de trabalho e idade x Adaptação ao teletrabalho.

5.3.1 Tempo de deslocamento x Satisfação com teletrabalho

Foi observado que dentre os entrevistados 70% levam mais de 1 hora até o trabalho e dentro desse número mais da metade pode levar mais de 2 horas em cada trajeto. Esse dado, quando comparado à entrevista, mostra que essas pessoas foram as que mais enalteceram as vantagens do teletrabalho, muito em relação ao ganho de tempo antes perdido no deslocamento. Essas vantagens trouxeram maior satisfação e motivação com o trabalho e tempo extra para cuidados pessoais.

Para Silva *et al.* (2024b), um dos grandes benefícios de realizar o trabalho de onde quiser, normalmente de casa, está em evitar o tempo gasto com deslocamento, o que traz mais flexibilidade e comodidade para os trabalhadores. Eles ainda acrescentam que os teletrabalhadores devem estar atentos para que a economia de tempo não se transforme rotineiramente em tempo de trabalho, fazendo essa vantagem virar uma desvantagem.

Logo, pode-se inferir que pessoas com maior deslocamento casa x trabalho x casa tendem a valorizar mais o teletrabalho, principalmente pelo aumento de tempo pessoal e redução do estresse com os deslocamentos. Bezerra *et al.* (2024) versam em como o rendimento e o bem-estar dos teletrabalhadores podem estar ligados ao melhor aproveitamento do tempo que antes era utilizado para deslocamento casa x trabalho.

Gama *et al.* (2023) afirmam que o teletrabalho pode contribuir de forma positiva quando reduz o deslocamento casa x trabalho, trazendo mais ganhos na qualidade de vida e, consequentemente, melhora na produtividade e nas relações. Ademais, esse também pode ser um fator diferencial para pessoas com mobilidade reduzida e dificuldade de locomoção. Eles concluíram que a satisfação com o teletrabalho tem sido assunto recorrente nos estudos e que o tema está ligado diretamente à flexibilidade e ao aumento da produtividade dos servidores.

5.3.2 Produtividade x Ambiente em casa e escolaridade

Neste ponto, foi analisado que dentre os entrevistados a maioria que acredita que sua produtividade e eficiência melhoram com teletrabalho possui um ambiente adequado de trabalho em casa. Alguns entendem que poderiam até estar no teletrabalho integral por possuir

em casa uma estrutura melhor que na universidade. No entanto, 80% dos entrevistados estão em teletrabalho parcial. A falta de um ambiente adequado de trabalho pode ser um desafio na produtividade, principalmente para os que optam por um teletrabalho integral.

Olhando pelo lado do clima organizacional que afeta diretamente a produtividade, trabalhar fora do ambiente físico poderia minimizar climas negativos. Ao falar de lideranças e colegas incivis, que não agregam ou desrespeitam, estar distante deles melhoraria a produtividade (Brito e Bastos, 2023). Por outro lado, também perde-se um pouco do contato com colegas que agregam no clima organizacional de forma positiva e isso também pode afetar a produtividade (Brito e Bastos, 2023).

Assim, ressalta-se mais uma vez como as consequências do teletrabalho podem impactar de forma diferente cada trabalhador, dependendo sempre de fatores como ambiente de trabalho adequado, clima, personalidade, entre outros.

Dentre os entrevistados, 100% deles possuem escolaridade de graduação ou maior, como especialização e mestrado; mesmo assim, 60% ocupam cargos de nível médio ou técnico. Isso mostra um nível elevado de habilidades e competências intelectuais desses profissionais, o que também pode contribuir para o aumento da produtividade em teletrabalho. Para Gama *et al.* (2023), uma série de elementos interferem na produtividade do trabalhador, sejam eles ambiente domiciliar, habilidades pessoais, contexto familiar ou a atividade em si.

Para Afonso *et al.* (2023), o desafio do teletrabalho quanto à questão de ambiente de trabalho está em transferir as atividades do ambiente anteriormente físico para o, agora, remoto e toda a remodelação dos processos com auxílio das TICs. Por isso, o ambiente de teletrabalho também requer algumas adaptações para receber essa nova rotina e novas tecnologias. Kossek *et al.* (2006) acrescentam que idealmente seria necessária a criação de fronteiras dentro de casa; a separação do ambiente doméstico e do ambiente de trabalho, separação esta física, literalmente, em um quarto ou escritório próprio. Essa divisão poderá surgir automaticamente ao longo do tempo, no entanto criar estratégias para o melhor rendimento do teletrabalho pode ajudar no desempenho e motivação.

5.3.3 Estado civil e filhos x Desafios familiares

A percepção de disponibilidade pode ser um desafio para os teletrabalhadores que moram com outros familiares, principalmente cônjuges e filhos pequenos. A disponibilidade recai ainda mais sobre as mulheres quando, além do trabalho remunerado, é evidenciado o

trabalho doméstico gratuito realizado por muitas delas em paralelo, sendo elas casadas ou morando sozinhas (Vasconcelos, 2023).

Os entrevistados neste perfil mencionam a necessidade de maior disciplina entre a rotina de trabalho e a de casa e a imposição de limites das interrupções familiares. Dentre as mulheres com filhos, 50% do total dos entrevistados, ocorreram mais menções entre a mistura de atividades domésticas e de trabalho, nas quais elas são desempenhadas sempre que “sobra um tempo” no serviço profissional. Vasconcelos (2023) afirma que o descanso, especialmente para as mulheres que são mães, fica prejudicado no teletrabalho devido ao desafio de conciliar casa, trabalho e cuidado com os filhos.

Já entre os homens que possuem filhos, o que representa 20% do total dos entrevistados, foi levantado o privilégio de poder acompanhar mais de perto o crescimento e desenvolvimento deles. Estando em teletrabalho, é possível conciliar a rotina profissional e a das crianças. Isso também foi relatado por Silva *et al.* (2024b) em seus estudos, no entanto sem a diferenciação de gênero. Ele acredita que trabalhadores com filhos, no geral, relatam que a economia de tempo ganha no teletrabalho refletiu numa melhora na relação com os filhos.

Pode-se destacar aqui, também, o desafio maior ainda para as mulheres no período da pandemia do covid-19 (Oakman *et al.*, 2020), uma vez que muitas perderam sua rede de apoio devido à necessidade de isolamento social. Sendo assim, cerca de 7 milhões de mulheres tiveram que deixar seus empregos, estando dentre os motivos não terem com quem deixar os filhos (Vasconcelos, 2023). Para aquelas com o privilégio de aderir ao teletrabalho, tiveram que lidar com as demandas do trabalho, estudos, escola *online* dos filhos, hora de lazer com eles, cuidado com a família, rotinas domésticas, além do estresse vivido com a situação em que o mundo se encontrava.

Em suas pesquisas, Vasconcelos (2023) destacou a necessidade de estudos relacionados a desigualdades de gênero no teletrabalho, uma vez que, apesar do crescente número de homens declarando gastar tempo em casa com as atividades do lar, é notória ainda a maior sobrecarga dos trabalhos domésticos para as mulheres. Isso ressalta a mentalidade ainda difundida em muitas culturas de que a mulher exerce o papel duplo de trabalho e lar e de que o homem deve ser o cidadão trabalhador, exacerbando a desigualdade de gênero, que pode ser um desafio ainda maior no teletrabalho, devido à falta de diferenciação entre casa e trabalho e da separação dos papéis (Oakman *et al.*, 2020).

5.3.4 Gênero x Cuidados com a saúde

Dentre os entrevistados, 80% relataram alguma melhora com o cuidado com a saúde após o teletrabalho. A flexibilidade de tempo, aliada ao ganho de tempo, fez com que muitos voltassem a se cuidar. Dentre os homens, muitos começaram atividades físicas e relatam melhora na saúde mental. Já entre as mulheres, tiveram destaques para a melhora na organização pessoal, atividade física, alimentação e até mesmo regressão de doenças existentes relacionadas ao trabalho. Isso pode ser um indicador de que o teletrabalho traz a oportunidade de um equilíbrio entre vida pessoal e profissional, especialmente para as mulheres que, muitas vezes, exercem a dupla, ou mesmo tripla, jornada.

Gama *et al.* (2023) afirmam que o teletrabalho pode trazer sobrecarga de trabalho e conflitos pessoais especialmente para as mulheres. Apesar disso, são elas também que mais buscam a modalidade de teletrabalho. Esse fato possivelmente está ligado ao cuidado com os filhos e às responsabilidades domésticas e familiares, buscando atingir um equilíbrio pessoal e profissional e a melhora na vida familiar.

Já em seus estudos, Oakman *et al.* (2020) relatam não observarem diferença na percepção entre homens e mulheres quando o assunto é diminuição do estresse entre quem trabalha presencialmente e remotamente. No entanto, eles também apontam que, quando o tema é fadiga, as mulheres apresentam um aumento no nível, enquanto os homens apresentam níveis mais baixos. Para esses autores, as organizações devem oferecer suporte para os teletrabalhadores e observar a desigualdade de gênero, para que isso não seja uma limitação da carreira de homens e, principalmente, de mulheres.

Portanto, quando o quesito é saúde e teletrabalho é necessário o encontro com o equilíbrio. Nota-se uma preocupação maior dos trabalhadores com a saúde mental e física e uma vontade maior do cuidado com ela, muito em consideração ao aumento de tempo livre ou flexibilidade dele. Não obstante, deve-se ter atenção a questões que podem prejudicar essa saúde, como aumento de sobrecarga no trabalho ou de jornadas duplas, sendo elas atividades domésticas e trabalho.

5.3.5 Anos de trabalho e idade x Adaptação ao teletrabalho

Apesar de parecer correlacionado, uma pessoa com mais anos de experiência no trabalho ou a própria idade ser um diferencial melhor para adaptação ao teletrabalho, não foi encontrado um padrão desse perfil entre os entrevistados da Universidade Rural. 50% dos entrevistados possuem menos de 10 anos de Universidade e encontraram facilidades e dificuldades na adaptação ao teletrabalho, assim como os outros 50% que possuem mais de

10 anos de Universidade. Não houve uma diferenciação ou benefício em relação a isso. Em um estudo com pessoas com menos de 1 ano de experiência de trabalho, ou extremamente jovens, poderiam ser encontrados resultados diferentes.

Por outro lado, a maturidade do trabalhador foi levantada como ponto positivo em relação a ter mais disciplina e responsabilidade e como ponto negativo quanto a ter menos experiências com as ferramentas tecnológicas. Logo, nesse caso de adaptação ao teletrabalho, assim como observado na análise de conteúdo, não se chegou a um perfil e, sim, a habilidades que devem ser analisadas caso a caso.

A inexperiência pode afetar o teletrabalho uma vez que a autonomia das tarefas é um requisito básico para essa modalidade (Chiaretto *et al.*, 2018). Esses autores acrescentam, ainda, que a independência adquirida com o teletrabalho pode trazer benefícios para o autoaprendizado e para o desenvolvimento de novos conhecimentos. Para Silva *et al.* (2024b), o ideal seria a criação de um plano de trabalho para cada trabalhador, no qual seria compreendido de forma adequada um caminho para guiar o equilíbrio da rotina de trabalho e vida pessoal, buscando a melhor eficiência desse teletrabalhador.

Portanto, fatores sociodemográficos com base nas vivências dos entrevistados, como tempo de deslocamento, ambiente adequado de trabalho em casa, escolaridade, estado civil e gênero, podem influenciar na experiência e percepção do teletrabalho. Assim, para o programa de teletrabalho ter mais chances de sucesso, as organizações devem considerar algumas características pessoais do trabalhador e implementar políticas um pouco mais individualizadas. Juntando essas conexões, é possível ver com mais clareza os diferentes fatores que afetam a adaptação ao teletrabalho, a satisfação, o bem-estar e a melhora na qualidade de vida do trabalho dos técnicos administrativos da Universidade Rural.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desta pesquisa mostrou que o teletrabalho trouxe benefícios significativos para os servidores em termos de bem-estar, qualidade de vida no trabalho e produtividade, mas também destacou áreas que precisam de atenção, como infraestrutura, suporte financeiro e a necessidade de políticas mais claras.

As experiências de teletrabalho vividas variaram conforme o contexto pessoal e profissional. O suporte organizacional oferecido, que também varia de empresa para empresa, causa impacto nessa vivência. Quando se fala em suporte, seria tanto o suporte tecnológico à distância quanto um suporte financeiro para o profissional possuir infraestrutura doméstica. Já na questão de treinamento, as capacitações devem ter como foco a autogestão do tempo e o desenvolvimento nas ferramentas de TI. Além disso, políticas podem ser implementadas considerando as necessidades individuais e gerais dos trabalhadores, bem como as variáveis sociodemográficas presentes.

Outra particularidade que varia de acordo com cada trabalhador e cada atividade exercida é a escolha do tipo de teletrabalho; parcial, no qual o trabalhador deve ir alguns dias da semana presencialmente, ou integral, quando está no modo 100% remoto. Antes de ser tomada essa decisão deve ser analisado o contexto em que cada um se encontra e as possíveis dificuldades enfrentadas na realidade pessoal do indivíduo. Cada modelo possui vantagens e desvantagens que impactam diretamente na qualidade de vida no trabalho e produtividade do profissional, trazendo uma experiência diferente para cada trabalhador. Ainda, a escolha de modalidade deve buscar o equilíbrio entre os interesses da organização e do trabalhador.

Dentre as desvantagens do teletrabalho, notou-se o isolamento social como grande desafio a ser analisado, pois a falta de contato com os colegas e com o clima organizacional podem ser prejudiciais à saúde do trabalhador. As dificuldades relacionadas às TICs também fazem parte desse desafio, tanto as que têm relação com as habilidades do trabalhador com essas ferramentas quanto as relacionadas à preocupação com a segurança da informação organizacional. Já no rol de vantagens, a flexibilidade de tempo ganha destaque e todo o desdobramento do que fazer com esse tempo ganho, antes gasto com o deslocamento ao trabalho. Foi apontado, também, investimento desse tempo na atenção à saúde, alimentação, cuidado pessoal, tempo de qualidade com família e amigos, capacitação profissional ou qualquer outra atividade que cuide do bem-estar desse trabalhador.

Em relação às análises da Universidade Rural, um ponto importante a ser analisado quando se fala de teletrabalho é a atividade-fim, ou seja, formar alunos. Isso acontece de forma presencial nesta universidade. As atividades aptas ao teletrabalho são as atividades de

suporte administrativo e para os servidores técnico-administrativos em educação (TAEs), não sendo possível a adesão por servidores docentes, por exemplo. Logo, é preciso estratégias para que não se perca a cultura da instituição e de seus servidores que fazem parte dela. Setores de atendimento ao público dificilmente irão se adaptar ao teletrabalho integral. No entanto, o teletrabalho parcial em escalas de servidores seria uma opção viável. Já os setores sem atendimento ao público têm capacidade de oferecer as duas modalidades de trabalho, integral e parcial, variando conforme contexto pessoal, organizacional e a complexidade da atividade. O teletrabalho deve ser uma ferramenta para contribuir para a melhora do funcionamento, produtividade e qualidade de vida dos teletrabalhadores, sem prejuízo da entrega do serviço à sociedade. A Universidade deve manter ações de fortalecimento da cultura organizacional, fazendo com que seus servidores mantenham o sentimento de pertencimento e significância do seu trabalho.

Apesar das desvantagens, para os servidores técnico-administrativos da Universidade Rural as vantagens do teletrabalho são mais atrativas. Em sua maioria, foram observados maior motivação para trabalhar, aumento de produtividade e eficiência. Em paralelo, chegou-se mais próximo de um equilíbrio com a vida pessoal e profissional. Por ser localizada na zona rural do estado, muitos servidores gastavam horas com deslocamento. O ganho de tempo, então, é um dos grandes diferenciais dessa nova modalidade de trabalho. Poder ter a autogestão de suas atividades e a flexibilidade de tempo trouxe autonomia e satisfação para esses servidores. Para eles, alcançar esses benefícios faz parte do que é ter qualidade de vida no trabalho.

Para a Universidade também houve benefícios; profissionais mais satisfeitos tendem a ter uma produtividade melhor e maior disposição para trabalhar do que aqueles que vivem sob estresse e pressão. Assim, segundo o estudo, o teletrabalho estaria refletindo no aumento de produtividade e eficiência dos servidores, além da possível economia de gastos. No entanto, os parâmetros para medir essa produtividade ainda precisam ser melhorados. A instituição ganha com a possibilidade de reter talentos, que antes trocavam de emprego muitas vezes devido à dificuldade de deslocamento e infraestrutura. A implantação do PGD e do teletrabalho possibilita até que as atividades sejam exercidas no exterior, em casos específicos. Essa quebra de barreiras geográficas e físicas é um enorme atrativo para manter os servidores.

Já entre os pontos negativos refletidos na Universidade, está a já mencionada possível perda de cultura organizacional, com o esvaziamento dos servidores em trabalho presencial e os desafios em relação ao investimento em infraestrutura e controle de produtividade. A

normatização desse modelo de trabalho, ou a falta dela, na maioria das vezes feita pelo governo federal, também é uma preocupação dentro da Universidade. Políticas e ações devem ser criadas para adaptação ao teletrabalho, tanto para proteger o teletrabalhador quanto para resguardar a Universidade.

Através da parte metodológica desta pesquisa, acompanhada da análise do estudo de caso na Universidade, que resultou em 15 entrevistas com servidores TAEs, gestores e administração, foi constatada uma visão positiva do teletrabalho. Apesar de relativamente recente, essa modalidade apresentou ganhos tanto para os servidores quanto para a Universidade. Constatar que a comunicação e as demandas estão fluindo como esperado corrobora com o aparente sucesso do programa. Esse grupo de líderes e gestores acredita que a Universidade Rural continua entregando um serviço de qualidade para a sociedade e que, apesar dos desafios e questões advindas com o teletrabalho, o programa está se desenvolvendo da forma esperada.

Portanto, com base no analisado, foi entendido que o teletrabalho trouxe uma melhora significativa para os servidores, estando ela refletida na qualidade de vida e na qualidade de vida no trabalho, principalmente em relação à gestão do tempo das atividades organizacionais e pessoais. A flexibilidade que o teletrabalho traz refletiu para uma boa QVT dos servidores da Rural. Porém, os limites do teletrabalho continuam sendo um desafio até hoje. Entender onde começa o trabalho e onde termina a casa é um diferencial para essa modalidade.

Através do desenrolar das entrevistas e de toda a pesquisa, novas lacunas foram identificadas e podem servir como base para trabalhos futuros complementares sobre o assunto qualidade de vida no trabalho e teletrabalho. Como o marco temporal deste trabalho foi o primeiro ano de programa de teletrabalho, 2023 a 2024, novas pesquisas podem expandir esse período de análise, buscando entender os efeitos a médio e longo prazo do programa. Outra lacuna encontrada ao final do estudo que ajudaria complementar este assunto seria a entrevista com os docentes da Universidade, que trabalham diretamente com os servidores TAEs em teletrabalho. Entender como o serviço executado à distância afeta a vivência dos docentes e as salas de aula seria um complemento de grande valor a esse tema.

Este trabalho também gerou um relatório técnico conclusivo como produto técnico tecnológico, criado pela Capes para melhorar o acompanhamento e a gestão dos programas de pós-graduação. Este relatório apresenta sugestões de melhorias para programa de teletrabalho com base no exposto pelos entrevistados e será entregue à administração desta Universidade, além de compor como parte dessa dissertação. Este relatório possui relevância para o tema e pode ser um grande ganho para a prática do modelo de teletrabalho, bem como para a melhora

na eficiência e qualidade do programa de pós-graduação em gestão e estratégia da Universidade Rural.

7. PRODUTOS TÉCNICOS



RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Gabriele Lovatte Maia

Prof. Dr. Paulo Lourenço Domingues Junior

Abril, 2025

Este relatório está em conformidade com a metodologia de avaliação da Produção Técnica e Tecnológica proposta pela CAPES (2019).

Organização: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ

Discente: Gabriele Lovatte Maia

Docente orientador: Prof. Dr. Paulo Lourenço Domingues Junior

Dissertação vinculada: Teletrabalho e qualidade de vida no trabalho dos servidores TAEs da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Data da defesa: 15/04/2025

Setor beneficiado com o projeto de pesquisa, realizado no âmbito do programa de mestrado: Autarquia federal da área de educação.

Descrição da finalidade:

O produto tecnológico resultado da dissertação apresentada se trata de um Relatório Técnico Conclusivo que busca apresentar sugestões de melhoria para a gestão do programa de teletrabalho implementado na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Esse relatório tem como base os desafios encontrados durante a pesquisa e entrevistas com os servidores técnicos administrativos (TAEs) da Universidade bem como as sugestões dadas por eles próprios, usuários do programa. O objetivo principal é propor ações para nortear o melhor funcionamento de alguns pontos importantes tidos como desafios e consequentemente trazer maior eficiência na gestão, produtividade e qualidade de vida no trabalho para os teletrabalhadores.

Avanços tecnológicos/grau de novidade:

A pesquisa apresentada trouxe o olhar para os desafios enfrentados no programa de teletrabalho tanto por parte dos servidores técnicos como também pela gestão e administração da Universidade Rural propondo estratégias de melhorias para aprimoramento do programa.

- () Produção com alto teor inovativo: Desenvolvimento com base em conhecimento inédito;
- () Produção com médio teor inovativo: Combinação de conhecimentos preestabelecidos;
- (x) Produção com baixo teor inovativo: Adaptação de conhecimento existente;

☐ Produção sem inovação aparente: Produção técnica.

Produtos técnicos/tecnológicos

☒ Relatório técnico conclusivo

☐ Desenvolvimento de tecnologia social

☐ Software / APP

☐ Normas, políticas ou marco regulatório

☐ Processo, tecnologia e produto, materiais não patenteáveis

A produção é resultado do trabalho realizado pelo programa de pós-graduação ou resultado do trabalho individual do docente, o qual seria realizado independentemente do mesmo ser docente de um programa ou não?

A produção é resultado do trabalho realizado pelo programa de pós-graduação.

Docentes Autores:

Nome: Prof. Dr. Paulo Lourenço Domingues Junior ☒ Permanente; ☐ Colaborador

Discentes Autores:

Nome: Gabriele Lovatte Maia ☐ Mest. Acad.; ☒ Mest. Prof.; ☐ Doutorado

Conexão com a Pesquisa:

Projeto de Pesquisa vinculado à produção: Teletrabalho e qualidade de vida no trabalho dos servidores TAEs da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Linha de Pesquisa vinculada à produção: Linha 3 – Estratégia de Gestão de Pessoas e Organizações (Projeto de Pesquisa 3.2. – Estratégias de Gestão de Pessoas, Liderança Organizacional e Relações de Trabalho).

☐ Projeto isolado, sem vínculo com o Programa de Pós-graduação

Conexão com a Produção Científica

Artigo

Título: Qualidade de vida no teletrabalho de servidores de uma Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Revista: xx

Publicação em Anais de Eventos

Título: Os limites do teletrabalho no pós-pandemia: reflexos na qualidade de vida no trabalho dos servidores públicos da universidade federal rural do rio de janeiro

Evento: IV Seminário dos PPGs Profissionais em Administração (Sppa)

Aplicabilidade da Produção Tecnológica

Descrição da Abrangência realizada:

Este relatório descreve o produto final associado à dissertação de mestrado profissional que teve como objetivo abordar os reflexos do teletrabalho na qualidade de vida no trabalho e produtividade dos servidores TAEs da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Descrição da Abrangência potencial:

Aplicar as ações de melhoria aqui apresentadas em outras instituições de ensino que já implementaram ou pretendam implementar o teletrabalho como programa de gestão e desempenho necessita de ressalvas, uma vez que o estudo está voltado para as particularidades da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Descrição da Replicabilidade:

A possibilidade de replicação das melhorias e ações indicadas no plano de ação é parcialmente viável, as particularidades de cada instituição devem ser levantadas previamente. Caso se enquadrem nos mesmos desafios e dificuldades, ou se enquadrem em partes, a replicação deste plano pode ser indicada com adaptações. Caso contrário, novos estudos devem ser feitos nessas novas instituições para entender seus servidores, sua cultura e sua gestão.

A produção necessita estar no repositório?

Sim - <http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge/producao-discente/>

Financiamento: Sem financiamento.

Documentos Anexados (em PDF)

(x) Relatório Técnico Conclusivo

Um Plano de ação para melhoria do programa de teletrabalho em uma universidade pública e aumento da qualidade de vida no trabalho dos teletrabalhadores

Resumo

O teletrabalho, adotado pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) em resposta à pandemia de COVID-19 e regulamentado posteriormente em 2023 através do programa de gestão e desempenho (PGD), trouxe tanto benefícios quanto desafios para a qualidade de vida dos teletrabalhadores e para a administração pública. Apesar de ganhos como redução nos deslocamentos e do aumento na flexibilidade, questões como o isolamento social e a falta de suporte tecnológico ainda persistem. Sendo assim, este relatório técnico conclusivo apresenta um plano de ação com o objetivo de aprimorar o programa de teletrabalho, utilizando a ferramenta 5W2H para abordar problemas críticos, como capacitação, saúde e bem-estar, fortalecimento da cultura organizacional e questões relacionadas à tecnologia da informação. As ações propostas incluem treinamentos específicos para desenvolver competências essenciais, programas de saúde para mitigar riscos ergonômicos e psicológicos, iniciativas para promover a integração entre teletrabalhadores e servidores presenciais e o fortalecimento da cultura institucional. Além disso, a padronização dos processos é crucial para aumentar a eficiência e a transparência nas atividades e otimização do sistema de registro de entregas, busca simplificar a mensuração da produtividade, reduzindo a burocracia. Ao demonstrar como essas ações podem melhorar a gestão do teletrabalho com aplicabilidade na UFRRJ, este produto tecnológico evidencia a importância de investimentos em tecnologias e práticas que promovam um ambiente de trabalho saudável e produtivo, refletindo positivamente na qualidade dos serviços prestados à sociedade e na satisfação dos servidores.

Palavras-Chave: Qualidade de vida no trabalho, Teletrabalho, Universidade pública

1 Contexto

O regime de teletrabalho foi imposto na administração pública federal com a chegada da pandemia da covid-19 em 2020 (Brasil, 2020), e passou a ser uma realidade para muitas instituições após o relaxamento das medidas de isolamento social a partir do ano de 2022. Uma nova realidade de trabalho possibilitou que barreiras geográficas fossem quebradas, tempos de deslocamento entre casa e trabalho acabassem e economias fossem geradas.

Junto a essas vantagens, os trabalhadores passaram a ter mais tempo livre para a vida pessoal. Para Drucker, o teletrabalho não é apenas uma tecnologia, mas uma nova forma de pensar o trabalho, e tem o potencial de transformar radicalmente a relação entre o trabalho e o local físico, permitindo que as pessoas realizem suas tarefas de forma mais flexível e eficiente, sem as restrições tradicionais de tempo e espaço (Drucker, 1992).

Ferreira e Falcão (2020) acreditam que a pandemia da covid-19 causou reflexos em várias profissões, afetando, como consequência, a qualidade de vida no trabalho (QVT). De acordo com os autores, lidar de forma produtiva com essas crises requer que as atividades laborais considerem tanto as experiências do próprio trabalhador quanto as dinâmicas das rotinas de trabalho, levando em conta, também, o grupo e o tipo de trabalho aos quais ele pertence.

O teletrabalho apresenta diversos desafios, tais como: estrutura física, suporte, apoio psicológico, além de questões mais complexas, como a legislação a ser aplicada e gerenciamento da gestão de pessoas. Isso se tornou um grande desafio para a gestão de pessoas e para as áreas de infraestrutura da tecnologia da informação (Oliveira e Pantoja, 2020).

Segundo Oliveira e Pantoja (2020), a gestão de pessoas enfrenta questões importantíssimas, uma vez que agora precisa encontrar ferramentas para evitar o isolamento social, as dificuldades profissionais, e ainda definir claramente as habilidades e competências de um teletrabalhador, as políticas trabalhistas internas e implementar ações de saúde e segurança no trabalho em prol da qualidade de vida.

Dentro das organizações, a QVT está ligada a um conjunto de práticas que visam promover o bem-estar individual e coletivo, ao desenvolvimento pessoal desses trabalhadores e aos comportamentos sociais organizacionais dentro do ambiente de trabalho (Paschoal *et al*, 2022). Sob a perspectiva dos trabalhadores, a QVT é manifestada através de representações mais abrangentes sobre o ambiente de trabalho como o bem-estar no trabalho, reconhecimento institucional, oportunidades de desenvolvimento e valorização pelas características individuais (Ferreira, 2011).

Entendendo, então, como o trabalho está diretamente ligado à vida das pessoas, o termo “qualidade de vida no trabalho” ganhou força e mais estudiosos. O ambiente de trabalho é onde muitas sensações são desenvolvidas, o trabalho em si produz a identidade do homem e seu ofício, e isso refletirá diretamente na qualidade de vida desse trabalhador, podendo contribuir de forma positiva ou negativa na melhora da sua condição de vida (Cancian, 2023).

O presente trabalho é fruto de uma dissertação de mestrado e de uma longa pesquisa sobre o tema qualidade de vida no trabalho e teletrabalho. Ao longo do texto apresentaremos o diagnóstico do estudo, a seleção do produto técnico, informações relacionadas a este produto como aderência, impacto, aplicabilidade, inovação e complexidade, sempre amparados pela literatura e técnica sobre a temática. O objetivo deste PTT é tentar contribuir

com a continuidade do programa de teletrabalho na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, bem como com o aumento da qualidade de vida no trabalho de seus servidores técnico-administrativos (TAEs), a otimização no fluxo de trabalho e melhorias tanto institucionais como individuais.

2 Diagnóstico e Desenvolvimento do PTT

2.1 Cenário

A pesquisa girou em torno das modificações geradas pelo teletrabalho na rotina laboral e seus reflexos (positivos e negativos) sob a perspectiva do servidor técnico-administrativo em educação (TAEs) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. O teletrabalho foi implementado na universidade através do programa de gestão e desempenho (PGD) criado pelo governo federal. O marco temporal acompanhado foi o período de 2023 a 2024, primeiros anos de programa do teletrabalho.

A estratégia de pesquisa utilizada foi um estudo de caso no *campus* de Seropédica/RJ, através de uma pesquisa de campo, na forma de entrevistas semiestruturadas destinada a servidores (em cargos técnicos e de gestão), além da visão por parte da administração da universidade através de um representante da alta gestão que integra a comissão de implementação do PGD. Foram solicitadas as autorizações necessárias para a realização da pesquisa, tanto para a instituição quanto para os entrevistados.

2.2 Desenvolvimento do PTT

A pesquisa se desenvolveu com base na percepção dos servidores sobre como a qualidade de vida no trabalho deles foi modificada após o teletrabalho, e seu impacto na produtividade. Trouxemos a visão também dos gestores e da administração da universidade sobre o tema. Após as análises, foram identificados alguns pontos de melhorias para contribuir com o programa de teletrabalho e consequentemente para maior eficiência dos servidores e da universidade.

O desenvolvimento do PTT seguiu uma abordagem metodológica rigorosa, com o objetivo de propor melhorias para o programa de teletrabalho da universidade melhorando assim a qualidade de vida dos teletrabalhadores bem como a qualidade dos serviços prestados para a sociedade.

2.3 Análise de Necessidades

Com o objetivo de trazer propostas de melhorias para o programa de teletrabalho buscou-se ouvir as demandas e necessidades dos próprios usuários, os servidores. Para agregar ainda mais essa visão, também foram ouvidos gestores e a própria administração.

A primeira etapa do processo foi o estudo sobre a temática da qualidade de vida no trabalho e do teletrabalho e como estes temas se relacionam entre si. Após a primeira etapa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com perguntas sobre a vivência e experiência desses servidores em teletrabalho há, pelo menos, um ano. Com essas informações, uma análise de conteúdo foi feita para a interpretação desses dados coletados. Por fim chegou-se ao resultado da pesquisa e dele foi extraído as demandas e necessidades que criaram as propostas de melhoria para o programa de teletrabalho e este PTT.

Para expor as propostas para a universidade foi utilizada a ferramenta 5w2h na qual planos de ação foram detalhados para cinco tipo de melhorias sugeridas. São elas: i) Treinamentos para teletrabalhadores e líderes virtuais; ii) Programas de saúde e bem-estar para teletrabalhadores; iii) Ações de fortalecimento da cultura e cuidados com o isolamento social; iv) Mapeamento de processos e v) Otimização do Sistema de registro de entregas.

2.3.1 Plano de Ação – Ferramenta método 5W2H

A ferramenta 5W2H é utilizada para implementação e planejamento através de planos de ação claros e objetivos, e é muito utilizado no planejamento estratégico, na gestão de projetos elaborados, processo decisório ou outras atividades de gestão (Moreira *et al.*, 2021; Moura *et al.*, 2019). Diversas empresas utilizam esse modelo de gestão para organizar um conjunto de ações planejadas. Para cada problema identificado e analisado, cria-se um plano de ação único para resolvê-lo (Nunhes *et al.*, 2017). Os porquês são perguntas simples, mas que facilitam o entendimento claro dos problemas encontrados, as perguntas são feitas para se encontrar a raiz do problema, além de trazer as soluções para enfrentá-los (Moura *et al.*, 2019). Ela consiste na em sete perguntas com sete etapas: What? - O que será feito?; Why? - Por que será feito?; Who? - Por quem será feito?; Where? - Onde será feito?; When? - Quando será feito?; How? - Como será feito; How much - Quanto custará?

Quadro 1: 5W2H

5W2H	DESCRIÇÃO
What (O quê?)	O que será feito?
Why (Por quê?)	Por que será feito?

Who (Por quem?)	Por quem será feito?
Where (Onde?)	Onde será feito?
When (Quando?)	Quando será feito?
How (Como?)	Como será feito?
How much (Quanto?)	Quanto custará?

Fonte: Adaptado de Moreira *et al.* (2021, p. 3).

2.4 Plano de Ação – UFRRJ

O programa de teletrabalho trouxe diversas vantagens, mas também trouxe muitos desafios. Abaixo foram propostas algumas ações para os desafios encontrados no programa de teletrabalho da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, relacionados à necessidade de treinamento, de cuidado com a saúde e bem-estar dos teletrabalhadores, de fortalecimento da cultura institucional, mapeamento de processos e de otimização do sistema de registro de entregas.

Essas questões foram levantadas pelos servidores participantes do programa, sejam eles técnicos ou gestores, além da administração central. Cada ação busca melhorar a adaptação à implementação do teletrabalho, integração e eficiência no ambiente de trabalho remoto, promovendo resultados positivos para a instituição e seus servidores. Como sugestão está que a própria comissão já criada para o PGD auxilie as pró-reitorias no desenvolvimento desse programa, pois são eles que estão de frente recebendo as demandas e dúvidas dos teletrabalhadores. As ações estão descritas nos quadros 2, 3, 4, 5 e 6.

2.4.1 Treinamentos para teletrabalhadores e líderes virtuais

Para um bom desenvolvimento de um programa de teletrabalho os teletrabalhadores necessitam ter algumas competências específicas, como autogestão do tempo, disciplina e boa comunicação. A pesquisa mostrou que não existe um perfil excludente de teletrabalhador, mas sim um perfil que seja capaz de controlar seu tempo e tenha responsabilidade pelas suas demandas, possuindo assim maiores chances de superar os desafios do teletrabalho, corrobora Afonso *et al.* (2023). Nessa linha, Andrade (2020) acredita que para atingir uma boa qualidade de vida no teletrabalho e bem-estar, os trabalhadores precisam desenvolver algumas características para as demandas que surgem como: Autogestão do teletrabalho, Contexto do Teletrabalho, Estrutura Tecnológica, Infraestrutura de Trabalho e Sobrecarga de Trabalho.

Para Filardi *et al.* (2020) cabe a organização selecionar corretamente os teletrabalhadores, considerando o perfil desejado e sabendo identificar aqueles que conseguem atingir as expectativas e manter o desempenho funcional, eles também devem estimular os teletrabalhadores a terem autorresponsabilidade, sempre lembrando que a relação entre eles será sempre de confiança, entregas e produtividade. Cabe ao teletrabalhador desenvolver essa autorresponsabilidade que envolve a auto supervisão, concentração, controle do isolamento social, motivação, capacitação às novas tecnologias, além do gerenciamento do tempo de forma eficaz para melhora na produtividade. E nessa parte, a organização deve dar o auxílio necessário para essa capacitação.

Como já visto, a área de gestão de pessoas é de suma importância no sucesso de uma boa qualidade de vida no teletrabalho. Pantoja *et al* (2021) afirmam que para uma boa gestão dos teletrabalhadores as organizações devem investir em treinamento tanto de empregados como de gestores, e estes, em especial, precisam desenvolver competências de uma liderança virtual. Os autores afirmam, ainda, que o novo modelo de trabalho flexível e remoto necessita também de novas habilidades dos gestores e novas formas de relacionamento e comunicação. Para Miranda *et al.* (2024), algumas competências são essenciais para uma gestão eficaz do teletrabalho como o estabelecimento de metas, a comunicação com a equipe sobre mudanças e o feedback constante.

Assim, ações de promoção da constante capacitação e treinamento devem fazer parte da política das organizações, tanto para o trabalho presencial quanto para o remoto. Em especial para o teletrabalho, as competências desenvolvidas pelos servidores devem ser específicas para essa modalidade.

Quadro 2: 5W2H - Treinamento para Teletrabalhadores e Líderes Virtuais

5W2H	DESCRIÇÃO
What (O quê?)	Capacitação dos servidores para o uso eficiente de tecnologias e ferramentas digitais no teletrabalho e na gestão de tempo e pessoas.
Why (Por quê?)	Melhorar desempenho e adaptação ao teletrabalho, Reduzir dificuldades técnicas e humanas e aumentar a produtividade.
Who (Por quem?)	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas -PROGEP através de uma equipe de treinamento e especialistas convidados.
Where (Onde?)	Plataforma virtual e encontros presenciais na UFRRJ.

When (Quando?)	Implementação contínua de treinamentos com ciclos trimestrais.
How (Como?)	Cursos online e workshops interativos.
How much (Quanto?)	Orçamento para capacitação, contratação de especialistas e desenvolvimento de materiais didáticos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Apesar de ser uma modalidade de trabalho já antiga, para os servidores da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro o teletrabalho ainda é uma novidade, os teletrabalhadores ainda estão se adaptando, bem como os líderes virtuais e a administração. Além da permanente entrada de novos participantes ao programa. Como plano de ação para esse tema o quadro 2 traz a importância de investir em treinamentos para capacitação desses servidores, e da equipe como um todo.

Os teletrabalhadores precisam desenvolver características para a autogestão do tempo, disciplina, boa comunicação e conhecimento nas ferramentas de Tecnologia da Informação, somente com uma boa noção dessas competências o servidor será capaz de ter eficiência e usufruir dos benefícios que o teletrabalho traz. Entender os limites casa x trabalho, saber solicitar suporte, manter o diálogo com chefia e colegas de trabalho, tudo de forma virtual, é desafiador.

Para os líderes virtuais é necessário o desenvolvimento de habilidades específicas para esse tipo de trabalho, não basta transportar o conhecimento da liderança presencial para gerir uma equipe à distância. Novas características de comunicação, motivação e controle são importantes para manter uma equipe produtiva e eficiente.

A ação de oferecer cursos, sejam eles virtuais ou presenciais agregará conhecimento aos servidores da universidade, e por consequência poderá impactar na produtividade e sucesso do programa de teletrabalho, bem como na qualidade de vida no trabalho dos teletrabalhadores.

2.4.2 Programas de saúde e bem-estar para teletrabalhadores

Ao longo dos anos a saúde e o bem-estar dos trabalhadores já vinham sendo precarizados pelas organizações. Quando falamos em teletrabalho alguns pontos podem ser intensificados. O teletrabalhador apesar de possuir alguns privilégios como ganho de tempo, e menos estresse em trânsito, ele acaba acumulando outras desvantagens como falta de ergonomia no trabalho em casa, ou ansiedade e o sentimento de isolamento social. Assim,

ações devem ser tomadas para melhorar a qualidade de vida no trabalho desses servidores. Afinal, para Ferreira (2011) a persistência de sentimentos de aborrecimentos no trabalho é um fator de risco para a saúde do trabalhador.

Segundo Buss (2000) para termos uma mudança significativa na formação de profissionais e nas organizações, é necessária a implementação de programas para o cuidado com a saúde e bem-estar dos trabalhadores e de acordo com esse autor, é de responsabilidade das empresas a promoção e divulgação dessas ações. É amplamente conhecido que o nível de qualidade e satisfação do trabalhador é influenciado diretamente pelo ambiente de trabalho. Quando falamos de qualidade de vida no teletrabalho ela está relacionada a dimensões de bem-estar, ao desenvolvimento de competências individuais, a organização desse teletrabalho e da sua produtividade (Paschoal *et al.*, 2021; Andrade, 2020).

Assim, foram criados alguns parâmetros para validar e medir a qualidade de vida, eles usam como base a complexidade do ser humano e todos os fatores que afetam sua saúde e bem-estar. Seria como entender como os indivíduos observam e analisam os diferentes contextos biopsicossociais (Silva, 2023).

Desta forma, ao propor ações de melhoria na saúde e bem-estar dos servidores, estamos também propondo que melhorias aconteçam na universidade, pois uma variável está ligada a outra. Servidores que cuidam da sua saúde tendem a trabalhar mais satisfeitos e isso refletirá na sua qualidade de vida e na qualidade do trabalho entregue. E nesse ponto estamos falando sobre teletrabalhadores, mas isso também se aplica aos trabalhadores do modelo presencial.

Quadro 3: 5W2H - Programas de saúde e bem-estar para teletrabalhadores

5W2H	DESCRIÇÃO
What (O quê?)	Programas de Saúde e Bem-Estar para teletrabalhadores.
Why (Por quê?)	Melhorar qualidade de vida e produtividade.
Who (Por quem?)	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas -PROGEP com apoio de profissionais da saúde.
Where (Onde?)	Plataforma online de Saúde e Bem-Estar e encontros presenciais.
When (Quando?)	Ações mensais, com acompanhamento contínuo através de plataforma virtual.
How (Como?)	Palestras, atividades laborais e suporte psicológico online.

How much (Quanto?)	Orçamento - investimento em profissionais especializados e ferramentas de suporte.
--------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Outras formas de tentar contribuir com a qualidade de vida no trabalho dos teletrabalhadores é a implementação de programas de saúde e bem-estar, como mostra o quadro 3. Palestras virtuais e encontros presenciais focados na saúde mental do trabalhador podem contribuir para o aumento da satisfação e diminuição do estresse, ansiedade e até do isolamento social. Além de assuntos voltados para a saúde física também, como a ergonomia necessária para uma boa estação de trabalho e sobre a necessidade da prática de atividades físicas constantes e uma boa alimentação, fatores esses que podem auxiliar na redução do sedentarismo e melhora na qualidade de vida.

Através de plataformas online podem ser realizados encontros de incentivo a atividade física como aulas de alongamentos e ergonomia laboral que podem ser adaptados para serem feitos de forma remota, seja com dias de encontros marcados ou com disponibilização de material onde os teletrabalhadores podem entrar e realizar uma atividade.

Trabalhadores saudáveis e com um equilíbrio entre vida pessoal e profissional adequados tendem a ser mais produtivos e eficientes. Quando conjugado com um bom ambiente de trabalho, isso impacta positivamente no clima organizacional, no engajamento e entrega dos resultados. Assim a implementação desse plano de ação não só contribuiria para a saúde e bem-estar dos teletrabalhadores, como também para a qualidade do trabalho realizado por eles, a satisfação pessoal e profissional e a manutenção um ambiente de trabalho remoto mais positivo e produtivo.

2.4.3 Ações de fortalecimento da cultura e cuidados com o isolamento social

Apesar das muitas vantagens trazidas com o teletrabalho, são as desvantagens que se tornam desafios. Com os servidores trabalhando de casa, algumas questões são levantadas, como a preocupação com isolamento social, o esvaziamento da universidade e perda de sua cultura. Para Gama *et al.* (2023) o isolamento social causado pelo teletrabalho é um dos fatores de maior impacto na saúde mental do trabalhador e o consequente adoecimento. Leite e Muller (2017) ressaltam que as organizações precisam alinhar e garantir a comunicação eficaz entre os trabalhadores que estão de forma remota juntamente com os que estão presenciais no escritório para evitar o seu isolamento.

Para Amorim-Ribeiro *et al.* (2024) a gestão de pessoas deve ser capaz de auxiliar os teletrabalhadores tanto no suporte à saúde mental como nas dificuldades encontradas por eles. Para Silva, *et al.* (2024) quebrar as barreiras relacionadas as relações interpessoais, ao fornecimento de informações e ao entendimento correto das atividades exercidas contribuem para evitar o isolamento dos trabalhadores. Em complemento, Afonso *et al.* (2023) acreditam que relações socioprofissionais, nas quais os membros da equipe criam laços além do ambiente de trabalho auxiliam para evitar o sentimento de isolamento, e que ferramentas digitais podem contribuir para minimizar essa limitação do teletrabalho.

A falta de convívio com os colegas de trabalho pode vir a trazer falta de pertencimento na equipe, afastamento nas relações e diminuição na interação, o que pode causar prejuízos com o passar do tempo tanto para o trabalhador quanto para o trabalho. O fato de não conviver mais dentro da universidade também traz afastamento da significância e identidade da instituição, não ver de perto o mecanismo de toda a universidade funcionando pode fazer com que o servidor se sinta uma peça isolada e não parte de um todo. O clima e a cultura da universidade podem ser afetados pela falta de seus servidores.

O teletrabalho traz a necessidade de uma nova cultura organizacional, não que ela precise ser trocada, mas sim adaptada. Melo (2011) ressalta que quando a cultura é modificada, quando novos modelos de trabalho e novos papéis dentro da organização surgem, é necessário um novo equilíbrio para trazer novamente a harmonia organizacional. A organização deve ter uma cultura alinhada ao teletrabalho em conjunto com uma regulamentação e estrutura adequadas (Leite e Lemos, 2021). Apesar de desafiador, o teletrabalho pode trazer um novo olhar para o trabalho. Entender e aperfeiçoar as políticas internas, reforçar a cultura e os valores organizacionais, aliar os objetivos de ambos os lados, trazendo bem-estar, satisfação e eficiência operacional podem fazer com que essa transição seja orgânica e produtiva (Silva *et al.*, 2024).

A universidade deve manter ações de fortalecimento da cultura organizacional, fazendo com que seus servidores mantenham o sentimento de pertencimento e significância do seu trabalho e evitando também o isolamento social. Essas ações devem reforçar a identidade da universidade e podem motivar os servidores a manterem o equilíbrio entre o trabalho remoto e o presencial.

Quadro 4: 5W2H - Fortalecimento da Cultura Institucional e Evitar o Isolamento Social

5W2H	DESCRIÇÃO
------	-----------

What (O quê?)	Atividades em grupo como estratégias para manter o senso de pertencimento e a identidade organizacional.
Why (Por quê?)	Promover integração e colaboração dos servidores, evitar o isolamento social e fortalecer a comunicação interna.
Who (Por quem?)	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas -PROGEP com apoio dos gestores e equipe de comunicação institucional.
Where (Onde?)	Plataforma virtual e encontros presenciais na UFRRJ.
When (Quando?)	Implementação contínua com reuniões quinzenais e eventos trimestrais.
How (Como?)	Reuniões virtuais, eventos online e presenciais de socialização, troca de experiências entre setores e espaços de interação digital.
How much (Quanto?)	Orçamento para gestão de pessoas e organização de eventos.

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro 4 traz a importância da integração dos servidores, tanto os que estão em teletrabalho como daqueles que estão trabalhando presencialmente, isso reforça a cultura da universidade além de evitar o sentimento de isolamento, trazendo bem-estar e saúde mental para os teletrabalhadores.

Uma das preocupações da Universidade é a mudança cultural e o esvaziamento da instituição com muitos servidores em teletrabalho. Uma ação para melhorar essa situação é a promoção de eventos em grupo que integrem os colegas de trabalho e reforcem os valores institucionais. Esses eventos devem fazer com que os teletrabalhadores se sintam motivados a comparecer a universidade de tempos em tempos (para os que estão em trabalho integral em casa) e se sintam mais satisfeitos a irem com frequência (para os que estão em trabalho parcial em casa). E ainda, os eventos podem ser virtuais para aqueles que estão impossibilitados de comparecer. Essas ações não devem ser imposições, mas sim formas motivadoras de pertencimento a uma comunidade e assim trazer mais significância no propósito do trabalho.

Essas ações também evitam que o teletrabalhador se sinta isolado e distante de seus colegas. E para ações mais regulares podem ser estabelecidas reuniões online periódicas pelos gestores das equipes, no qual tanto os servidores em teletrabalho como os que estão presenciais podem participar, reforçando a troca de conhecimento e de laços interpessoais.

2.4.4 Mapeamento de processos

Um problema encontrado dentro da universidade é a falta de padronização dos processos, o que interfere para aferição de produtividade. Os entrevistados acreditam que a falta de informação e mapeamento dos processos afeta a mensuração das atividades. Esse problema impacta na gestão da universidade, que muitas vezes não sabe a complexidade dos serviços e não consegue identificar as especificidades de cada setor. É necessária a melhor definição e padronização do mapeamento dos processos da universidade como um todo, independente do modelo de trabalho executado, remoto ou presencial.

As mudanças apresentadas pelo teletrabalho podem gerar dificuldades de adaptação, tais como processos de programação, implementação e controle, que devem estar em dia para que as chances de sucesso desse modelo de trabalho sejam viáveis. A organização deve traçar uma estratégia de acompanhamento do programa dando suporte aos teletrabalhadores tanto na vida profissional como pessoal (Fernandes, 2021).

Para Afonso *et al.* (2023), o desafio do teletrabalho quanto a questão de ambiente de trabalho está em transferir as atividades do ambiente anteriormente físico para o agora remoto, e toda a remodelação dos processos com auxílio das TICs (tecnologias de informação e comunicação). Por isso o ambiente de teletrabalho também requer algumas adaptações para receber essas novas rotinas e tecnologias.

A universidade deve criar mecanismos de mapeamento de processos para os setores, de forma padronizada e controlada. Assim, é possível a criação de parâmetros de produtividade com valores quantitativos em termos de números e tempo das atividades e qualitativos em termos de complexidade de cada demanda. Desta forma os relatórios de produtividade serão mais fidedignos e conseguirão mostrar a real taxa de produtividade no teletrabalho. Esse processo é importante até mesmo para a continuação das atividades, sejam elas presenciais ou remotas, a troca de servidor dentro dos setores será mais simples e evitará a perda de informação intrínseca.

Quadro 5: 5W2H - Mapeamento de Processos

5W2H	DESCRIÇÃO
What (O que?)	Mapeamento de processos, padronização e melhoria contínua dos processos internos.
Why (Por quê?)	Aumentar a eficiência, transparência e produtividade e reduzir as falhas operacionais.
Who (Por quem?)	Pró-Reitoria de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional – PROPLADI com apoio dos servidores envolvidos nas atividades.

Where (Onde?)	Documentação digital e ferramentas de mapeamento de processos.
When (Quando?)	Início após a contratação da consultoria e revisão anual dos fluxos de trabalho.
How (Como?)	Levantamento, documentação e análise de melhorias nos processos com uma consultoria especializada.
How much (Quanto?)	Orçamento para consultoria e para implementação de softwares de gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme apresentado no quadro 5, o mapeamento de processos é uma ação necessária e importantíssima para a universidade. Ter seus fluxos de processos padronizados e em dia traz benefícios tanto para o andamento do serviço do servidor como para a segurança da continuidade dos procedimentos para a universidade.

O teletrabalho é baseado em entregas, que são aferidas através de indicativos e metas e são estas que fazem a mensuração da produtividade do servidor. A falta de padrões de processos acarreta uma dificuldade de medição de produtividade, pois cada setor traduz o trabalho do seu jeito, demonstrando as vezes apenas números e não a complexidade de uma atividade. As entregas estão sendo avaliadas de formas mais quantitativas que qualitativas o que pode prejudicar no desempenho de servidores com poucas demandas, porém complexas em detrimento de outro com muitas demandas mais simples.

A ação de mapear os processos da universidade trará mais clareza nos processos e fluxogramas, podendo assim ser feita a mensuração do grau de dificuldade de cada atividade e melhor apuração de produtividade. E como já mostrado, garante a continuidade do serviço, uma vez que quando um servidor sai da atividade não leva o conhecimento todo com ele, o conhecimento se torna extrínseco e formalizado para seguir o fluxo de processo. E especialmente ter esse mapeamento de forma digital garante que os teletrabalhadores tenham acesso para conferências e atualizações caso necessário.

2.4.5 Otimização do Sistema de registro de entregas

A deliberação criada pela universidade para que os servidores aderissem ao programa de gestão e desempenho e consequentemente ao teletrabalho condicionava a adoção de um sistema de aferição de entregas e produtividade (UFRRJ, 2024). Desta forma, a universidade optou por adotar o sistema chamado POLARE cujo objetivo é o “acompanhamento das entregas e dos resultados das respectivas unidades e do desempenho do servidor.” (UFRRJ,

2024). Assim, a cada entrega, ou atividade executada, o teletrabalhador deve lançar uma ocorrência no sistema informando o que fez e quando fez.

De acordo com Fernandes (2021), o teletrabalho traz transformações que exigem ajustes, como na supervisão de processos, na adoção de métodos de controle e na implementação de novas ferramentas. Nesse contexto, é responsabilidade da organização dar o suporte necessário aos seus colaboradores, para que as probabilidades de sucesso do programa sejam atingidas.

Apesar de o sistema ser eficaz e cumprir a exigência legal, é muito questionado quanto a sua eficiência. Muitos servidores alegam a perda excessiva de tempo, e às vezes, um retrabalho na alimentação do sistema com as metas diárias. Há uma necessidade por parte dos teletrabalhadores que essa ferramenta se torne mais automatizada e padronizada. Os servidores em teletrabalho devem dar prioridade na execução de suas atividades e não gastar boa parte do seu dia apenas relatando o que fizeram.

Como já falado anteriormente também se faz necessária a padronização dos processos para que então possa haver uma padronização nas entregas de atividades cadastradas. Além disso, corrobora-se a ideia de que as atividades não devem ser mesuradas apenas de forma quantitativa, a qualidade e complexidades das tarefas é muito importante quando analisamos um relatório o uma avaliação de desempenho.

Quadro 6: 5W2H - Otimização do sistema de registro de entregas

5W2H	DESCRIÇÃO
What (O que?)	Melhorias na funcionalidade e eficiência do sistema de controle de entregas e produtividade, POLARE.
Why (Por quê?)	Redução da burocracia, otimização do tempo e aumento da precisão na mensuração da produtividade.
Who (Por quem?)	Pró-Reitoria de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional – PROPLADI com apoio da TI e desenvolvedores do sistema.
Where (Onde?)	Plataforma sistema POLARE.
When (Quando?)	Implementação progressiva, com avaliações trimestrais.
How (Como?)	Automatização de processos repetitivos, simplificação do preenchimento de informações e treinamentos sobre o sistema.
How much (Quanto?)	Recursos destinados a desenvolvimento, testes e suporte técnico.

Fonte: Elaborado pela autora.

O sistema existente hoje para entregas, o POLARE, recebeu muitas críticas pelos entrevistados, ele é visto como uma ferramenta que consome tempo excessivo para ser alimentado, além da falta de padronização de formas de entrega entre setores e até mesmo dentro de um mesmo setor. O sistema traduz as entregas de forma muito quantitativa e não mostra a real complexidade das tarefas, assim, ao emitir um relatório, um servidor que realizou várias atividades simples em um dia pode parecer trabalhar mais que outro que realizou poucas atividades, mas de altíssima complexidade.

Para automatizar a forma de registro de entregas do POLARE, esse sistema poderia conversar com o outro sistema utilizado na universidade para realização das atividades, o SIG, assim as entregas feitas em um sistema (SIG) poderiam ser registradas automaticamente no outro sistema (POLARE), sem a necessidade de registro manual. Também poderia ser estabelecido padrões de formas de entregas, como entregas em lotes e também relativas à complexidade das atividades. O mapeamento de processos sugerido anteriormente auxiliaria muito na melhoria desse processo e posteriormente os teletrabalhadores precisariam receber um treinamento para realizar essa tarefa.

O *feedback* dos usuários e a identificação dos pontos críticos também ajudam na criação de um sistema de controle de produtividade mais prático e realista. Entender na prática como funciona para os servidores pode ser diferente do pensado na teoria do desenvolvimento do programa, por isso a necessidade de diálogo entre usuário e gestor. Assim, o quadro 6 traz o plano de ação para esse tema.

3 Informações sobre o PTT

3.1 Aderência

Este produto está inserido no contexto da área da Administração Pública Federal, uma vez que a pesquisa foi realizada em um órgão federal, mais especificamente em uma IFE (Instituição Federal de Ensino). No entanto, a possibilidade de replicação das melhorias e ações indicadas no plano de ação é parcialmente viável, as particularidades de cada órgão devem ser levantadas previamente. Caso se enquadrem nos mesmos desafios e dificuldades, ou se enquadrem em partes, a replicação deste plano pode ser indicada com adaptações. Caso contrário, novos estudos devem ser feitos nesses novos órgãos para entender seus servidores, sua cultura e sua gestão.

3.2 Impacto

O desenvolvimento deste PPT pode impactar não somente a universidade como também o bem-estar e qualidade de vida no trabalho dos servidores. Ao oferecer propostas de melhorias para o programa de teletrabalho, os fluxos de demandas podem ser otimizados, a eficiência dos serviços prestados à sociedade pode melhorar e o reflexo na vida dos servidores pode ser extremamente positivo, pensando em termos de saúde mental e física como também na qualificação profissional. O objetivo desse impacto é trazer equilíbrio e benefícios para ambos os lados, universidade e servidor.

3.3 Aplicabilidade

Aplicar as ações de melhoria aqui apresentadas em outras instituições de ensino que já implementaram ou pretendam implementar o teletrabalho como programa de gestão e desempenho necessita de ressalvas, uma vez que o estudo está voltado para as particularidades da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Assim, feitas as adaptações necessárias, as ações aqui descritas valem também para instituições estaduais e municipais, bem como para instituições privadas.

3.4 Inovação

O PTT pode ser considerado uma produção com médio teor de inovação, uma vez que utilizou a adaptação de conhecimentos existentes para propor novas sugestões como forma de melhoria para o teletrabalho.

3.5 Complexidade

Este PTT apresenta muita complexidade em seu desenvolvimento, uma vez que envolve diversas áreas de conhecimento dentro da Administração Pública como gestão de pessoas, planejamento estratégico e tecnologia da informação. Outro aspecto que aumenta a complexidade do PTT é a necessidade de estar alinhado com as regulamentações vindas do governo federal sobre o tema teletrabalho e sobre todos os assuntos que norteiam a universidade, havendo a necessidade de muita leitura e pesquisa sobre essa temática.

Portanto, considerando tanto os aspectos teóricos quanto metodológicos e práticos, este PPT apresentou uma alta complexidade, já que o tema teletrabalho e qualidade de vida no trabalho são complexos e multifacetados.

4 Considerações finais

Com esses planos de ação espera-se contribuir para aprimorar o andamento do programa de teletrabalho da UFRRJ. O programa vem se desenvolvendo de forma positiva, no entanto enfrenta constantes desafios. As sugestões apresentadas foram feitas com base nas melhorias sugeridas pelos entrevistados, que acreditam que algumas mudanças podem ser feitas para a continuidade do programa, tanto para melhor eficiência dos servidores como da universidade.

Com a ação de treinamento os servidores estarão melhor preparados para essa nova modalidade de trabalho. O desenvolvimento de competências deve ser constante em um profissional. Isso vale tanto para os teletrabalhadores como para os líderes virtuais.

Com a ação de programas de saúde e bem-estar para teletrabalhadores, os servidores poderão dar mais atenção à saúde física e mental e isso poderá trazer uma melhor qualidade de vida para eles. Essa melhora também pode impactar diretamente na satisfação, eficiência, clima organizacional e produtividade, trazendo benefícios tanto para o teletrabalhador como para a universidade.

Com a ação de fortalecimento da cultura, os servidores terão benefícios como motivação e diminuição da sensação de isolamento social. Essa ação também reforçará os laços entre servidor e universidade e ajudará na transição de forma orgânica dessa nova cultura, agora com o modelo de trabalho presencial e na forma remota.

Com a ação de mapeamento de processos, a mensuração de produtividade dos servidores em teletrabalho poderá ser feita de forma mais fidedigna, bem como a complexidade da entrega, seja ela alta, média ou baixa. A apuração deve ser tanto quantitativa como qualitativa, e pode ajudar também na avaliação da produtividade dos servidores que estão no modelo presencial. Essa ação também trará segurança à informação institucional, que ficará registrada em processos e não somente no conhecimento do servidor.

Com a ação de otimização do sistema de registro de entregas, POLARE, as tarefas feitas pelos servidores serão realizadas de forma mais rápida e fidedigna, traduzindo melhor a produtividade e a eficiência do servidor. Desta forma, o dia a dia de trabalho será mais prático e ágil e as avaliações de desempenho poderão ser feitas de forma mais clara.

Assim, esse plano de ação busca que o programa de teletrabalho da UFRRJ seja aprimorado e que os teletrabalhadores possam usufruir das vantagens advindas com a modalidade, mas também ajude a superar as desvantagens. Dessa forma, a universidade continuará entregando um serviço de qualidade à sociedade, e os teletrabalhadores terão mais qualidade de vida no trabalho, bem como se tornarão mais eficientes e produtivos.

5 Referências

- AFONSO, Damarys de Souza; BARBOSA Flavia Lorene Sampaio; BIZARRIA, Fabiana Pinto de Almeida. **Competências individuais para os desafios do teletrabalho no ministério público do trabalho**. Revista do Serviço Público (RSP), Brasília 74(3) 703–724 jul/set, 2023. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/8658>. Acesso em: 09 mai. 2025.
- AMORIM-RIBEIRO Elisa Maria Barbosa de; *et al.* **Sentimentos sobre o teletrabalho na crise sanitária: uma análise de redes semânticas**. Quaderns de Psicologia, Vol. 26, 2024. Disponível em: <https://quadernsdepsicologia.cat/article/view/v26-n3-amorim-mourao-cunha-et/2086-xml-pt>. Acesso em: 09 mai. 2025.
- ANDRADE, Laize Lopes Soares de. **Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho**. Brasília. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública), Universidade de Brasília, 2020, 174 p. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38921>. Acesso em: 09 mai. 2025.
- BRASIL. Medida Provisória nº 927 de 22 de março de 2020. **Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), e dá outras providências**. Brasília, DF: Presidência da República, 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv927.htm. Acesso em: 09 mai. 2025.
- BUSS, Paulo Marchiori. **Promoção da saúde e qualidade de vida**. Ciência & Saúde Coletiva, 5(1):163-177, 2000. Rio de Janeiro, RJ, 2000. Disponível em: https://www.scielo.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/csc/v5n1/7087.pdf. Acesso em: 09 mai. 2025.
- CANCIAN, Queli Ghilardi; BENASSI, Cassiane Beatrís Pasuck; DEUS, Andréia Florêncio Eduardo de; TAVARES, Keila Okuda.; MALACARNE, Vilmar. **Qualidade de vida no desenvolvimento do trabalho na percepções dos professores universitários**. Boletim de Conjuntura (BOCA), Boa Vista, v. 13, n. 39, p. 371–386, 2023. DOI:
- DRUCKER, Peter. **The Age of Discontinuity**. Harper & Row, Nova York, 1992.
- FERNANDES. Ênio de Paula. **Viabilidade de manutenção do teletrabalho em uma instituição federal de ensino superior no contexto pós-pandemia de Covid-19**. 2021. 125 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Escola de Administração e Negócios, Universidade federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/4234>. Acesso em: 09 mai. 2025.
- FERREIRA, Mário César. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores. - Brasília, DF: Edições Ler, Pensar, Agir, 2011.
- FERREIRA, Mário César; FALCÃO, Jorge Tarcísio da Rocha. **Trabalho no contexto da pandemia de COVID-19, saúde mental e qualidade de vida no trabalho: diretrizes essenciais**. Em M. Moraes (Ed.). Os impactos da pandemia nos trabalhadores e na sua relação de trabalho (pp. 23-33). Porto Alegre: Artmed. 2020. Disponível em:

https://www.researchgate.net/profile/Laila-Carneiro/publication/344029160_Trabalhadores_em_Arranjos_Alternativos_de_Trabalho_diante_da_COVID-19/links/5f4e80b7299bf13a3196d708/Trabalhadores-em-Arranjos-Alternativos-de-Trabalho-diante-da-COVID-19.pdf. Acesso em: 09 mai. 2025.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes. Penha de; ZANINI, Marco Tulio Fundão. **Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública:** análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. Cadernos EBAPE.BR (FGV), vol.18, Rio de Janeiro, 2020, p.28-46. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/?lang=pt>. Acesso em: 09 mai. 2025.

GAMA, Aldiney Luiz Sousa; *et al.* **Teletrabalho e a gestão de pessoas no serviço público:** uma revisão bibliométrica dos estudos científicos durante a pandemia do Covid-19. Cuadernos de educación y desarrollo, v.15, n.7, p. 5718-5738, 2023. Disponível em: <https://ojs.cuadernoseducacion.com/ojs/index.php/ced/article/view/1511>. Acesso em: 09 mai. 2025.

LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela da Cunha. **Projeto-piloto de teletrabalho para servidores técnicos da Universidade do Estado de Santa Catarina.** Revista Expectativa, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 73–96, 2021. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/26693>. Acesso em: 09 mai. 2025.

LEITE, Ana Luiza; MULLER, Isabela Regina Fornari. **Teletrabalho no serviço público:** estudo de caso no Ministério Público de Santa Catarina –MPSC, XX SEMEAD. Seminários em Administração, nov. 2017. Disponível em: <https://login.semead.com.br/20semead/anais/arquivos/1275.pdf>. Acesso em: 09 mai. 2025.

MELO, Elizabete Regina de. **Teletrabalho, Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação Profissional:** Um estudo exploratório numa amostra de profissionais na área de Tecnologia da Informação. Dissertação (Mestrado Integrado em Psicologia), Universidade de Lisboa, Lisboa, 2011, 31 p. Disponível em: https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/4955/1/ulfpie039656_tm.pdf. Acesso em: 09 mai. 2025.

MIRANDA, Lisa Ferreira de; *et al.* **Escala de habilidades para gerenciar o teletrabalho em casa (EHGTC).** Fórum: Perspectivas Práticas, Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 58(3). 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220230255>. Acesso em: 09 mai. 2025.

MOREIRA, Melkzedekue de Moraes Alcântara Calabrese *et al.* **Ferramentas da qualidade:** uma revisão de diagrama de Ishikawa, 5W2H, ciclo PDCA, DMAIC e suas interrelações. 2021, Anais.. São Carlos, SP: EESC-USP, 2021. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/003081679>. Acesso em: 09 mai. 2025.

MOURA, Kaique Barbosa de; *et al.* **5W1H e 5 porquês:** aplicação em processo de análise de falha e melhoria de indicadores. Alinhamento Dinâmico da Engenharia de Produção 2, Capítulo 2, 15-24. Atena Editora, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/336569782_5w1h_e_5_porques_aplicacao_em_processo_de_analise_de_falha_e_melhoria_de_indicadores. Acesso em: 09 mai. 2025.

NUNHES, Thaís Vieira; *et al*, O. J. **Identification and analysis of the elements and functions integrable in integrated management systems**. Journal of Cleaner Production, v. 142, p. 3225-3235, 2017. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/5d8b2a28-ccdd-4e50-833b-61b7551b60ea/content>. Acesso em: 09 mai. 2025.

OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita; PANTOJA, Maria Júlia. **Desafios e Perspectivas do Teletrabalho nas Organizações**: Cenário da Produção Nacional e Agenda de Pesquisa. Revista Ciências Administrativas, 26(3): 9538, 2020. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/e9538/pdf>. Acesso em: 09 mai. 2025.

PANTOJA, Maria Júlia.; OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita.; ANDRADE, Laize Lopes Soares de. **Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT) Obrigatório**: diagnóstico de gestores no setor público brasileiro. Revista da UI_IPSantarém, [S. l.], v. 9, n. 4, p. 23–37, 2021. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/uiips/article/view/26207>. Acesso em: 09 mai. 2025.

PASCHOAL, Tatiane; *et al*. **Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal**. Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão, 20(1), 1-12, 2022. Disponível em: https://scholar.google.com.br/citations?view_op=view_citation&hl=pt-BR&user=hlNFnB0AAAAJ&sortby=pubdate&citation_for_view=hlNFnB0AAAAJ:oNZyr7d5Mn4C. Acesso em: 09 mai. 2025.

SILVA, Daniela Maria da; *et al*. **Os efeitos do teletrabalho na cultura organizacional: análise a partir de uma revisão da literatura**. International Journal of Scientific Management and Tourism, Curitiba, v.10, n.2, p. 01-23, 2024. Disponível em: <https://ojs.scientificmanagementjournal.com/ojs/index.php/smj/article/view/835>. Acesso em: 09 mai. 2025.

SILVA, Luciano Gomes. **A qualidade de vida no teletrabalho de instituições federais de ensino durante a covid-19**. Rio Grande do Norte. (Mestrado em Gestão Pública), Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2023, 116 p. Disponível em <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/58098>. Acesso em: 09 mai. 2025.

UFRRJ. **Portal da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro**, 2024. Disponível em: <https://portal.ufrj.br/>. Acesso em: 09 mai. 2025.

8. REFERÊNCIAS

AFONSO, Damarys de Souza; BARBOSA Flavia Lorene Sampaio; BIZARRIA, Fabiana Pinto de Almeida. **Competências individuais para os desafios do teletrabalho no ministério público do trabalho**. Revista do Serviço Público (RSP), Brasília 74(3) 703–724 jul/set, 2023. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/8658>. Acesso em: 09 mai. 2025.

ALMEIDA Sálvia Gomes. **Adoção do teletrabalho no âmbito da administração pública brasileira**. 2021. 31p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Universidade federal de minas gerais, Belo Horizonte, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/39027/1/A%20ado%C3%A7%C3%A3o%20do%20teletrabalho%20no%20%C3%A2mbito%20da%20administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica%20brasileira%20.pdf>. Acesso em: 09 mai. 2025.

AMORIM-RIBEIRO, Elisa Maria Barbosa de *et al.* **Sentimentos sobre o teletrabalho na crise sanitária: uma análise de redes semânticas**. Quaderns de Psicologia, Vol. 26, 2024. Disponível em: <https://quadernsdepsicologia.cat/article/view/v26-n3-amorim-mourao-cunha-et/2086-xml-pt>. Acesso em: 09 mai. 2025.

ANDRADE, Laize Lopes Soares de. **Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho**. Brasília. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública), Universidade de Brasília, 2020, 174 p. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38921>. Acesso em: 09 mai. 2025.

BARDIN, Laurence, **Análise de conteúdo**. Trad: Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70. Editora Almedina Brasil, 2016, 277p.

BERG, Ernesto. Frases de Peter Drucker para o seu dia-a-dia empresarial. **Administradores.com**, 2007. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/frases-de-peter-drucker-para-o-seu-dia-a-dia-empresarial>. Acesso em: 09 mai. 2025

BEZERRA, Yara Cristina Abreu; *et al.* **Qualidade de vida no trabalho e efeitos do teletrabalho no período da pandemia da covid-19: conceitos, perspectivas e desafios**. Gestão e Desenvolvimento, Novo Hamburgo, v. 21, n. 2, jul./dez. 2024. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/3549/3350>. Acesso em: 09 mai. 2025.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011**. Brasília. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm. Acesso em: 09 mai. 2025.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº 13.467, de 13 de junho de 2017**. Brasília. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm. Acesso em: 09 mai. 2025.

BRASIL. Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018. **Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de**

agosto de 1995. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2018. Disponível: https://dspace.mj.gov.br/bitstream/1/1553/1/IN_SGP_2018_1.pdf. Acesso em: 09 mai. 2025.

BRASIL. Decreto Nº 11.072, de 17 de maio de 2022. **Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.** Diário Oficial da União, Brasília n. 93, p. 05, 18 mai. 2022a. Disponível: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>. Acesso em: 09 mai. 2025.

BRASIL. Instrução Normativa nº 36, de 05 de maio de 2022. **Estabelece o retorno ao trabalho em modo presencial dos servidores e empregados públicos dos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC.** Brasília, DF: Ministério da Economia, 2022b. Disponível: https://prodegesp.paginas.ufsc.br/files/2022/05/INSTRU%C3%87%C3%83O-NORMATIVA-SGP_SEDGG_ME-N%C2%BA-36-DE-5-DE-MAIO-DE-2022-INSTRU%C3%87%C3%83O-NORMATIVA-SGP_SEDGG_ME-N%C2%BA-36-DE-5-DE-MAIO-DE-2022-DOU-Imprensa-Nacional.pdf. Acesso em: 09 mai. 2025.

BRASIL. Instrução Normativa nº 24, de 28 de julho de 2023. **Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD.** Brasília, DF: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos/Secretaria de Gestão e Inovação, 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprt-/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>. Acesso em: 09 mai. 2025.

BRASIL. Lei 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. **Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019.** Brasília, DF: Presidência da República, 2020. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/113979.htm#:~:text=14.028%2C%20de%202020\)-,Art.,de%20evitar%20a%20sua%20propaga%C3%A7%C3%A3o](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/113979.htm#:~:text=14.028%2C%20de%202020)-,Art.,de%20evitar%20a%20sua%20propaga%C3%A7%C3%A3o). Acesso em: 09 mai. 2025.

BRITO, Claiton Pimentel de; BASTOS, Sérgio Augusto Pereira. **Relações que afetam a satisfação no teletrabalho domiciliar.** IBEPES, Curitiba-PR, Brasil. RECADM v.22 n.3 p.466-489, 2023. Disponível em: <https://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/3793>. Acesso em: 09 mai. 2025.

BUSS, Paulo Marchiori. **Promoção da saúde e qualidade de vida.** Ciência & Saúde Coletiva, 5(1):163-177, 2000. Rio de Janeiro, RJ, 2000. Disponível em: https://www.scielo.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/csc/v5n1/7087.pdf. Acesso em: 09 mai. 2025.

CANCIAN, Queli Ghilardi; BENASSI, Cassiane Beatrís Pasuck; DEUS, Andréia Florêncio Eduardo de; TAVARES, Keila Okuda.; MALACARNE, Vilmar. **Qualidade de vida no desenvolvimento do trabalho na percepções dos professores universitários.** Boletim de Conjuntura (BOCA), Boa Vista, v. 13, n. 39, p. 371–386, 2023. DOI:

10.5281/zenodo.7749676. Disponível em:
<https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/1025>. Acesso em: 09 mai. 2025.

CAPES, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. GT de Produção Técnica. **Relatório de Grupo de Trabalho**. Brasília, DF: CAPES, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/10062019-producao-tecnica-pdf#:~:text=Publica%C3%A7%C3%A3o%20que%20divulga%20os%20resultados,a%20avali%C3%A7%C3%A3o%20da%20p%C3%B3s%20gradua%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 09 mai. 2025.

CARVALHO, Augusto César Leite de e BLIACHERIENE, Ana Carla e ARAÚJO, Luciano Vieira de. **Quando um vírus nos desafia: pandemia, novas tecnologias e teletrabalho – desafios do século XXI**. Revista Controle - Doutrina e Artigos, v. 18, n. 2, p. 21-41, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.32586/rcda.v18i2.640>. Acesso em: 09 mai. 2025.

CARVALHO, Luara; GOLINO, Hudson; MOURÃO, Luciana. Evidências Adicionais de Validade da Escala de Satisfação no Trabalho. Avaliação Psicológica, [S. l.], v. 20, n. 1, 2022. Disponível em: <https://submission-pepsic.scielo.br/index.php/avp/article/view/17426>. Acesso em: 09 mai. 2025.

CARVALHO, Luara; MOURÃO, Luciana; CARDOSO, Victor Hugo Soares; ABBAD, Gardênia da Silva; SANDALL, Hugo; LEGENTIL, Juliana; SANTOS, João Otávio Passos Lima dos; CARMO, Eliane Almeida do. Trabalhar de casa na pandemia: Sentimentos e vivências de gestores e não-gestores públicos. Estudos de Psicologia (Natal), [S. l.], v. 27, n. 2, p. 178–191, 2023. DOI: 10.22491/1678-4669.20220017. Disponível em: <https://submission-pepsic.scielo.br/index.php/epsic/article/view/22693>. Acesso em: 09 mai. 2025.

CHERCHIARI, Sabrina; *et al.* **Abordagem biopsicossocial e organizacional: analisando os aspectos de qualidade de vida no trabalho**. Revista Global Manager. v. 11 n. 2, 2011. Disponível em: <https://ojs.fsg.edu.br/index.php/global/article/view/545>. Acesso em: 09 mai. 2025.

CHIARETTO, Silvana; *et al.* **Estudo sobre as consequências do teletrabalho na qualidade de vida do trabalhador e da empresa**. RMGC –Revista Metropolitana de Governança Corporativa Volume 3, número 2, 2018. Disponível em: <https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/1811>. Acesso em: 09 mai. 2025.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. In: academiaedu. Disponível em: https://www.academia.edu/37824474/Direito_Administrativo_Maria_Sylvia_Zanella_di_Pietro_30_edicao. 26ª edição. São Paulo: Atlas, 2013, p. 51. Acesso em: 09 mai. 2025.

DRUCKER, Peter. **The Age of Discontinuity**. Harper & Row, Nova York, 1992.

FARIA, Daysi Lucidi Gomes de; *et al.* **Satisfaction level of the quality of working life: a research with professors of the administration course of a private higher education institution in Juiz De Fora**. BrazilianJournal of Development. Curitiba, v. 6, n. 1, jan. 2020, p. 638-656.

Disponível em: <https://brazilianjournals.com/ojs/index.php/BRJD/article/view/5901/5289>. Acesso em: 09 mai. 2025.

FAYAD, Raphael Fabiano Muniz.; NUNES, André. **Qualidade de vida no teletrabalho: um estudo de caso na Universidade de Brasília**. Revista de Gestão e Secretariado, [S. l.], v. 14, n. 4, p. 6340–6361, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2054>. Acesso em: 09 mai. 2025.

FERNANDES, Ênio de Paula. **Viabilidade de manutenção do teletrabalho em uma instituição federal de ensino superior no contexto pós-pandemia de Covid-19**. 2021. 125 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Escola de Administração e Negócios, Universidade federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/4234>. Acesso em: 09 mai. 2025.

FERREIRA, Mário César. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores. - Brasília, DF: Edições Ler, Pensar, Agir, 2011.

FERREIRA, Mário César; FALCÃO, Jorge Tarcísio da Rocha. **Trabalho no contexto da pandemia de COVID-19, saúde mental e qualidade de vida no trabalho: diretrizes essenciais**. Em M. Moraes (Ed.). Os impactos da pandemia nos trabalhadores e na sua relação de trabalho (pp. 23-33). Porto Alegre: Artmed. 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Laila-Carneiro/publication/344029160_Trabalhadores_em_Arranjos_Alternativos_de_Trabalho_diante_da_COVID-19/links/5f4e80b7299bf13a3196d708/Trabalhadores-em-Arranjos-Alternativos-de-Trabalho-diante-da-COVID-19.pdf. Acesso em: 09 mai. 2025.

FERREIRA, Mário César; SANTOS, Letícia Alves; PASCHOAL, Tatiane. **Abordagem Teórico-Metodológica de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de Suporte ao Projeto de QVT no DEPEN/MJSP**. RBEP, Brasília, V.4, N1, p.25-p.41, Jan/Jun de 2023. Disponível em: <https://rbepdepen.depen.gov.br/index.php/RBEP/article/view/633/403>. Acesso em: 09 mai. 2025.

FERRISS, Timothy. **The 4-Hour Workweek**. Estados Unidos, Crown publishing group, 2007.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes. Penha de; ZANINI, Marco Tulio Fundão. **Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal**. Cadernos EBAPE.BR (FGV), vol.18, Rio de Janeiro, 2020, p.28-46. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/?lang=pt>. Acesso em: 09 mai. 2025.

FINCATO, Denise Pires. NETO, Heitor Barbieri Cracco. **Teletrabalho: de Chappe a Nilles: a evolução da tecnologia no trabalho e a invenção do teletrabalho**. JusLaboris, 2013. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/190773>. Acesso em: 09 mai. 2025.

FINCATO, Denise Pires. Teletrabalho na reforma trabalhista brasileira. In: VEIGA, F. S. *et al.* **Estudos de direito desenvolvimento e novas tecnologias**. Espanha: Editora Instituto

Iberoamericano de Estudios Jurídicos, 2020, p. 24-39. Disponível em: https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/18429/2/Teletrabalho_na_reforma_trabalhista_brasileira.pdf. Acesso em: 09 mai. 2025.

GAMA, Aldiney Luiz Sousa *et al.* **Teletrabalho e a gestão de pessoas no serviço público: uma revisão bibliométrica dos estudos científicos durante a pandemia do Covid-19.** Cuadernos de educación y desarrollo, v.15, n.7, p. 5718-5738, 2023. Disponível em: <https://ojs.cuadernoseducacion.com/ojs/index.php/ced/article/view/1511>. Acesso em: 09 mai. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos e pesquisa.** 3a ed. São Paulo: Atlas; 2002, 176p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social.** 6º Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2008, 197p.

GOVERNO federal revoga decretos de enfrentamento à pandemia. Agência Senado. **Senado Notícias**, 2022. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2022/05/23/governo-federal-revoga-decretos-de-enfrentamento-a-pandemia>. Acesso em: 09 mai. 2025.

KOMPIER, Michiel. **New systems of work organization and workers' health.** In Scand J Work Environ Health 2006;32(6, special issue):421–430. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 2006. Disponível em: <https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/55685/55685.pdf>. Acesso em: 09 mai. 2025.

KOPITTKKE, Luciane. **Manual para preenchimento do currículo lattes.** 81 p. Mestrado Profissional em Avaliação e Produção de Tecnologias para SUS. Porto Alegre: Hospital Nossa Senhora da Conceição, 2022. Disponível em: <https://escolaghc.ghc.com.br/mestrado-profissional/manuallattes.pdf>. Acesso em: 09 mai. 2025.

KOSSEK Ellen Ernst; *et al.* **Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness.** Journal of Vocational Behavior, 347–367, 2006. Disponível: https://www.researchgate.net/publication/222559793_Telecommuting_Control_and_Boundary_Management_Correlates_of_Policy_Use_and_Practice_Job_Control_and_Work-Family_Effectiveness. Acesso em: 09 mai. 2025,

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina De Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Editora: ATLAS EDITORA. Edição: 5, 2003, 305p.

LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela da Cunha. **Projeto-piloto de teletrabalho para servidores técnicos da Universidade do Estado de Santa Catarina.** Revista Expectativa, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 73–96, 2021. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/26693>. Acesso em: 09 mai. 2025.

LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela da Cunha; SCHNEIDER, Wilnei Aldir. **Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional.** Contextus – Revista

Contemporânea De Economia E Gestão, 2023). Disponível em:
<https://doi.org/10.19094/contextus.2023.88624>. Acesso em: 09 mai. 2025.

LEITE, Ana Luiza; MULLER, Isabela Regina Fornari. **Teletrabalho no serviço público: estudo de caso no Ministério Público de Santa Catarina –MPSC, XX SEMEAD**. Seminários em Administração, nov. 2017. Disponível em:
<https://login.semead.com.br/20semead/anais/arquivos/1275.pdf>. Acesso em: 09 mai. 2025.

LIMA, Alnei Cavaletti. **Teletrabalho e sua evolução histórica**. Faculdade CNEC Farroupilha. Rio Grande do Sul, 2022. Disponível em: <https://direitopublico.com.br/wp-content/uploads/2022/04/Artigo-Pos.pdf>. Acesso em: 09 mai. 2025.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000**. 1996. 296 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-14042009-113324/publico/tesedoutoradoLimongi.pdf>. Acesso em: 09 mai. 2025.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho-QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

LOSEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brant; MOURÃO, Helena Cardoso. **Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: quando o home vira office**. Caderno de Administração, Maringá, v. 28, p. 71-75, 2020. Disponível em:
<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53637>. Acesso em: 09 mai. 2025.

MARCONDES, Nilsen Aparecida Vieira; BRISOLA, Elisa Maria Andrade. **Análise por triangulação de métodos: um referencial para pesquisas qualitativas**. Revista Univap, [S. l.], v. 20, n. 35, p. 201–208, 2014. DOI: 10.18066/revunivap.v20i35.228. Disponível em:
<https://revista.univap.br/index.php/revistaunivap/article/view/228>. Acesso em: 09 mai. 2025.

MARTINS, Jéssica Vitorino; SÁTIRO, Renato Máximo. **Estado da arte sobre teletrabalho e gestão da qualidade de vida do servidor público**. Brazilian Journal of Health Review, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 2325-2337, jan./fev., 2024. DOI: 10.34119/bjhrv7n1-186. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJHR/article/view/66572>. Acesso em: 09 mai. 2025.

MELO, Elizabete Regina de. **Teletrabalho, Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação Profissional: Um estudo exploratório numa amostra de profissionais na área de Tecnologia da Informação**. Dissertação (Mestrado Integrado em Psicologia), Universidade de Lisboa, Lisboa, 2011, 31 p. Disponível em:
https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/4955/1/ulfpie039656_tm.pdf. Acesso em: 09 mai. 2025.

MELLO, Álvaro. **Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. Disponível em:
https://crasp.gov.br/centro/conteudo/old/uploads/17_11_2004_teletrabalho_o_trabalho_em_qualquer_lugar_e_a_qualquer_hora.pdf. Acesso em: 09 mai. 2025.

MENDES, Ricardo Augusto de Oliveira; OLIVEIRA, Lucio Carlos Dias; VEIGA, Anne Gabriela Bastos. **A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira**. Brazilian Journal of Development, [S. l.], v. 6, n. 3, 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/7725/6698>. Acesso em: 09 mai. 2025.

MIRANDA, Lisa Ferreira de; *et al.* **Escala de habilidades para gerenciar o teletrabalho em casa (EHGTC)**. Fórum: Perspectivas Práticas, Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 58(3). 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220230255>. Acesso em: 09 mai. 2025.

MORAIS, Alexandre de. **Direito constitucional**, 13 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003, 594p.

NANJUNDESWARASWAMY, Terakanambi Shivashankar; SWAMY, D. R. **Review of literature on quality of worklife**. International journal for quality research, 7(2), 201-214. 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/272509619_Review_of_literature_on_quality_of_worklife. Acesso em: 09 mai. 2025.

NILLES, Jack M. *et al.* **The Telecommunications-Transportation Tradeoff: Options for Tomorrow**. Estados Unidos: John Wiley & Sons, 1976. 196p.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **RAI**, vol. 9, São Paulo: 2012, p. 121-152. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79292/83363>. Acesso em: 09 mai. 2025.

OAKMAN, Jodi; *et al.* **A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimise health?** BMC Public Health, v. 20, n. 1825, nov. 2020. Disponível em: <https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-020-09875-z>. Acesso em: 09 mai. 2025.

OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita; PANTOJA, Maria Júlia. **Desafios e Perspectivas do Teletrabalho nas Organizações: Cenário da Produção Nacional e Agenda de Pesquisa**. Revista Ciências Administrativas, 26(3): 9538, 2020. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/e9538/pdf>. Acesso em: 09 mai. 2025.

PANTOJA, Maria Júlia.; OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita.; ANDRADE, Laize Lopes Soares de. **Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT) Obrigatório: diagnóstico de gestores no setor público brasileiro**. Revista da UI_IPSantarém, [S. l.], v. 9, n. 4, p. 23-37, 2021. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/uiips/article/view/26207>. Acesso em: 09 mai. 2025.

PASCHOAL, Tatiane; *et al.* **Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal**. Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão, 20(1), 1-12, 2022. Disponível em: https://scholar.google.com.br/citations?view_op=view_citation&hl=pt-BR&user=hlNFnB0AAAAJ&sortby=pubdate&citation_for_view=hlNFnB0AAAAJ:oNZyr7d5Mn4C. Acesso em: 09 mai. 2025.

PEREIRA, Érico Felden; TEIXEIRA, Clarissa Stefani; SANTOS, Anderlei dos. **Qualidade de vida:** abordagens, conceitos e avaliação. Rev. bras. Educ. Fís. Esporte, São Paulo, v.26, n.2, p.241-50, abr./jun. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbefe/a/4jdhpVLrvjx7hwshPf8FWPC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 09 mai. 2025.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. de. **Metodologia do trabalho científico**. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013, 275p.

RODRIGUES Ricardo Batista. **Novas Tecnologias da Informação e da Comunicação**. Recife: IFPE, 2016. 86 p. Disponível em: https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/413/2018/12/arte_tecnologias_informacao_comunicacao.pdf. Acesso em: 09 mai. 2025.

ROSENFELD, Cinara L.; ALVES, Daniela Alves de. **Autonomia e Trabalho Informacional:** O Teletrabalho. DADOS – Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, vol. 54, no 1, 2011, pp. 207 a 233., 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/dados/a/TmT3ZyzYNFsd4qMPfvhy6cp/?lang=pt>. Acesso em: 09 mai. 2025.

RUIDIAZ-GÓMEZ, Keydis Sulay; CACANTE-CABALLERO, Jasmin Viviana. **Desarrollo histórico del concepto Calidad de Vida:** una revisión de la literatura. Rev. cienc. cuidad. 18(3):86-99. 2021. Disponível em: <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/cienciaycuidado/article/view/2539>. Acesso em: 09 mai. 2025.

SAMPAIO, Jader do Reis. **Qualidade de Vida no Trabalho:** Perspectivas e Desafios Atuais. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, jan-abr 2012. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v12n1/v12n1a11.pdf>. Acesso em: 09 mai. 2025.

SEIDL, Eliane Maria Fleury; ZANNON, Célia Maria Lana da Costa. **Qualidade de vida e saúde:** aspectos conceituais e metodológicos. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, mar- abr, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/NR7QD9Q4D3N7DmHg7ms79fG/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 09 mai. 2025.

SILVA, Daniela Maria da; *et al.* **Os efeitos do teletrabalho na cultura organizacional:** análise a partir de uma revisão da literatura. International Journal of Scientific Management and Tourism, Curitiba, v.10, n.2, p. 01-23, 2024a. Disponível em: <https://ojs.scientificmanagementjournal.com/ojs/index.php/smj/article/view/835>. Acesso em: 09 mai. 2025.

SILVA, Daniela Maria da; *et al.* **Teletrabalho e cultura organizacional:** equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Gestão.Org, Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, 22, 1-26, 2024b. <https://doi.org/10.51359/1679-1827.2024.262264>. Acesso em: 09 mai. 2025.

SILVA, Luciano Gomes. **A qualidade de vida no teletrabalho de instituições federais de ensino durante a covid-19**. Rio Grande do Norte. (Mestrado em Gestão Pública), Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2023, 116 p. Disponível em

https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/12031/browse?type=rights&sort_by=1&order=ASC&rpp=85&etal=-1&value=Acesso+Aberto&offset=137. Acesso em: 09 mai. 2025.

TRINDADE, Patrícia Alves. **Qualidade de vida no trabalho segundo o modelo de Walton:** um estudo de caso ligado à percepção dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados 2017. 48p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) – Faculdade de tecnologia e ciências sociais aplicadas – FATECS, Brasília, 2017. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/prefix/13915>. Acesso em: 09 mai. 2025.

UFRRJ. Portal da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2024. Disponível em: <https://portal.ufrj.br/> Acesso em: 09 mai. 2025.

VASCONCELOS, Milene Siqueira Vicente de. **Divisão sexual do trabalho durante o teletrabalho:** trabalho remoto na pandemia e no programa de gestão e desempenho em uma Universidade Federal. PAP, Santa Maria, v. 7, e5, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/pap/article/view/83886#:~:text=A%20an%C3%A1lise%20dos%20dados%20obtidos,casadas%20realizam%20ainda%20mais%20atividades>. Acesso em: 09 mai. 2025.

WALTON, Richard. **Quality of working life: what is it?** Sloan management review. 1973.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Robert K. Yin. Trad.: Daniel Grassi – 2ª ed. - Porto Alegre: Bookman, 2011, 105p.

9 APÊNDICE

APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de entrevista

Sociodemográficas

- 1 Nome
- 2 Idade
- 3 Sexo
- 4 Casado
- 5 Filhos
- 6 Mora com quantas pessoas
- 7 Mora perto do trabalho
- 8 Tipo de teletrabalho
- 9 Possui ambiente para teletrabalho
- 10 Escolaridade
- 11 Cargo ocupado na UFRRJ
- 12 Há quantos tempo trabalha na UFRRJ

Semiestruturadas

Perguntas para TAES

- 1 Porque escolheu aderir ao teletrabalho?
- 2 A decisão de escolha do tipo, parcial ou integral foi sua?
- 3 Mudaria algo se pudesse?
- 4 Cite algumas vantagens e algumas desvantagens do teletrabalho?
- 5 O que você entende sobre qualidade de vida no trabalho?
- 6 A partir do entendimento do que é qualidade de vida no trabalho, como você acha que este tema se relaciona com o teletrabalho?
- 7 Quais as mudanças, positivas e negativas, na qualidade de vida no trabalho você teve após o teletrabalho?
- 8 O teletrabalho é para todos ou existe perfil para teletrabalhador?
- 9 Para você o teletrabalho está funcionando na UFRRJ como um todo?
- 10 Em relação a sua produtividade e eficiência no trabalho, acredita que aumentou ou diminuiu com o teletrabalho?
- 11 Qual o maior fator que contribui para esse aumento ou diminuição de produtividade?
- 12 O teletrabalho impacta na cobrança de produtividade?
- 13 O que pode ser melhorado no programa de teletrabalho na UFRRJ?

Perguntas para Gestores

- 1 Em relação a produtividade no trabalho dos servidores que estão em teletrabalho, acredita que aumentou ou diminuiu?
- 2 Em relação a eficiência na comunicação com os servidores que estão em teletrabalho, acredita que está funcionando?
- 3 Em relação a gestão da equipe em teletrabalho, quais os principais desafios?
- 4 Como identificar o perfil de um teletrabalhador?
- 5 Como cobrar a produtividade dos servidores?
- 6 Entende que exista alguma relação (positiva ou negativa) entre qualidade de vida no trabalho e teletrabalho?
- 7 Como promover ações de QVT na UFRRJ, pensando nos TAEs que estão em teletrabalho?
- 8 O que poderia melhorar no programa de teletrabalho pela visão da gestão?

Perguntas para Administração

- 1 Porque a universidade resolveu aderir ao PGD e a esse novo modelo de trabalho, o teletrabalho?
- 2 Qual foi o maior desafio para a implementação do teletrabalho na UFRRJ?
- 3 E qual ainda continua sendo o desafio após 1 ano?
- 4 Existiu algum tipo de treinamento para os novos gestores virtuais?
- 5 Como medir a eficiência e produtividade do teletrabalho?
- 6 Entende que exista alguma relação (positiva ou negativa) entre qualidade de vida no trabalho e teletrabalho?
- 7 Como promover ações de QVT na UFRRJ, pensando nos TAEs que estão em teletrabalho?
- 8 A administração está satisfeita com os resultados até agora?

10 ANEXO

ANEXO I - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Campus Seropédica

Título do Estudo: TELETRABALHO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO.

Pesquisador Responsável: GABRIELE LOVATTE MAIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O (A) Senhor (a) está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa. Por favor, leia este documento com bastante atenção antes de assiná-lo. Caso haja alguma palavra ou frase que o (a) senhor (a) não consiga entender, converse com o pesquisador responsável pelo estudo ou com um membro da equipe desta pesquisa para esclarecê-los.

A proposta deste termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) é explicar tudo sobre o estudo e solicitar a sua permissão para participar do mesmo.

O objetivo desta pesquisa é verificar os reflexos na qualidade de vida do trabalho e na produtividade dos servidores TAEs públicos com a implementação do teletrabalho na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, o estudo se justifica em razão de o teletrabalho ter sido implementado na administração pública federal, em especial na UFRRJ sem a regulamentação adequada, devido a pandemia da Covid-19, e regulamentada apenas em 2023 através do plano de gestão e desempenho.

Se o(a) Sr.(a) aceitar participar da pesquisa, os procedimentos envolvidos em sua participação são os seguintes: a pesquisa se propõe a fazer uma etapa de pesquisa bibliográfica e uma de coleta de dados (você estará participando da segunda etapa). Essa coleta será feita através de entrevistas com servidores técnicos que estão em teletrabalho e também os gestores do programa. Serão feitas perguntas através de um questionário sobre informações sociodemográficas e através de uma entrevista sobre o tema proposto no estudo, teletrabalho e qualidade de vida no trabalho. Após as entrevistas será feita uma análise de conteúdo juntando as respostas em atenção a literatura apresenta para entender de que forma esses dois temas se relacionam. Ao final serão feitas sugestões de melhoria e aprimoramento do programa de teletrabalho a Universidade Rural. As entrevistas serão realizadas de uma única vez e terão em médias 30 minutos de duração e o participante permanecerá anônimo no trabalho.

Toda pesquisa com seres humanos envolve algum tipo de risco. Sua participação na pesquisa envolve riscos mínimos, tais como o risco de constrangimento durante a entrevista, risco de desconforto em responder alguma questão ou observação; risco de dano emocional. Riscos característicos de erros humanos entre outros que possam causar danos colaterais não previstos. Para minimizar tais riscos suas informações e seu nome NÃO serão divulgados e serão guardados em sigilo. Somente o pesquisador e/ou equipe de pesquisa saberão de seus dados e prometemos manter tudo em segredo. A entrevista será grava e transcrita de for fidedigna para que não ocorram distorções de fala. Em qualquer momento o participante poderá pedir informações sobre a pesquisa e se houver algum desconforto você receberá o atendimento sem custo sob os cuidados da equipe de pesquisa.

Contudo, esta pesquisa também pode trazer benefícios. Sua participação é fundamental, pois os resultados obtidos dessa pesquisa serão utilizados para propor melhorias no programa de teletrabalho na Universidade Rural. Esta pesquisa vai ajudar você a compreender como esta modalidade de trabalho pode refletir na sua qualidade de vida no trabalho. Sem contar que a pesquisa também trará benefícios a outras pessoas pelo avanço da ciência, e você estará participando disso. Também podemos te contar sobre os resultados durante e ao final da pesquisa.

Rubrica do pesquisador

Página 1 de 2

Rubrica do participante/responsável



Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Campus Seropédica

Sua participação na pesquisa é totalmente voluntária, ou seja, não é obrigatória. Caso o(a) Sr.(a) decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento durante a pesquisa, não haverá nenhum prejuízo ao vínculo institucional que você tem ou possa vir a ter na instituição. Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela sua participação na pesquisa e o(a) Sr.(a) não terá nenhum custo com respeito aos procedimentos envolvidos.

Caso ocorra algum problema ou dano com o(a) Sr.(a), resultante de sua participação na pesquisa, o(a) Sr.(a) receberá todo o atendimento necessário, sem nenhum custo pessoal e garantimos indenização diante de eventuais fatos comprovados, com nexos causais com a pesquisa.

Solicitamos também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos de áreas relacionadas a pesquisa e publicar em revista científica nacional e/ou internacional. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo absoluto, bem como em todas as fases da pesquisa.

É assegurada a assistência durante toda pesquisa, bem como é garantido ao Sr.(a), o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que o(a) Sr.(a) queira saber antes, durante e depois da sua participação.

Caso o(a) Sr.(a) tenha dúvidas, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável Gabriele Lovatte Maia, pelo telefone 21 99582-6268, endereço Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, situado na BR 465, Km7, CEP 23.897-000, Seropédica, Rio de Janeiro/RJ, sala DCF/PROAF e e-mail gabrielemaia@ufrj.br. Este estudo foi analisado por um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) que é um órgão que protege o bem-estar dos participantes de pesquisas. Caso você tenha dúvidas e/ou perguntas sobre seus direitos como participante deste estudo ou se estiver insatisfeito com a maneira como o estudo está sendo realizado, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, situado na BR 465, Km7, CEP 23.897-000, Seropédica, Rio de Janeiro/RJ, sala CEP/PROPPG/UFRRJ localizada na Biblioteca Central, telefones (21) 2681-4749, e-mail eticacep@ufrj.br, com atendimento de segunda a sexta, das 08:00 às 17:00h por telefone e presencialmente às terças e quintas das 09:00 às 16:00h. Esse Termo é assinado em duas vias, sendo uma do(a) Sr.(a) e a outra para os pesquisadores.

Declaração de Consentimento

Concordo em participar do estudo intitulado: TELETRABALHO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO.

_____ Nome do participante	Data: ____/____/____
_____ Assinatura do participante	

Eu, Gabriele Lovatte Maia, declaro que obtive o consentimento do participante para a participar deste estudo e declaro que me comprometo a cumprir todos os termos aqui descritos.

_____ Assinatura do Pesquisador	Data: ____/____/____
------------------------------------	----------------------

ANEXO II - TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO
RIO DE JANEIRO - UFRRJ



TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL - TAI

Eu, José Luis Fernando Luque Alejos, na condição Pró-reitor de Pesquisa e Pós-graduação, responsável pela Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPPG), da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), manifesto a ciência, concordância e disponibilidade dos meios necessários para a realização e desenvolvimento da pesquisa intitulada **TELETREBALHO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO** na nossa instituição. A instituição assume o compromisso de apoiar a pesquisa que será desenvolvida pela discente Gabriele Lovatte Maia, sob a orientação do Professor Dr. Paulo Lourenço Domingues Junior do Programa de Pós-Graduação Gestão e Estratégia (PPGE) da UFRRJ, tendo ciência que a pesquisa objetiva verificar reflexos na qualidade de vida do trabalho dos servidores públicos com a implementação do teletrabalho na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

A instituição assume o compromisso de que a coleta dos dados estará condicionada à apresentação do Parecer de Aprovação por Comitê de Ética em Pesquisa, junto ao Sistema CEP/Conep.

Atenciosamente,

Seropédica, maio de 2024.



documento assinado digitalmente
JOSE LUIS FERNANDO LUQUE ALEJOS
Data: 12/05/2024 11:52:38-0300
Verifique em <https://validar.dfi.gov.br>

Pró-Reitor de Pós-Graduação da UFRRJ

Modelo baseado nas Resoluções CNS 466/2012, 510/2016 e 580/2018 e nas Cartas Circulares 0212/2010 e 122/2012 da Conep.

ANEXO III - PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA E PESQUISA EM SERES HUMANOS DA UFRRJ

UNIVERSIDADE FEDERAL
RURAL DO RIO DE JANEIRO
(UFRRJ)



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: TELETRABALHO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO.

Pesquisador: GABRIELE LOVATTE MAIA

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 81266624.0.0000.0311

Instituição Proponente: PPGE UFRRJ

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.986.851

Apresentação do Projeto:

Apresentação do projeto:

A pesquisadora relata:

O presente trabalho se destina a estudar os limites e desafios gerados com a institucionalização do regime de teletrabalho na administração pública federal e sua relação com a qualidade de vida no trabalho (QVT) dos servidores. Regime esse, imposto com a chegada da pandemia da Covid-19 em 2020, e que passou a ser uma realidade para muitas instituições após o relaxamento das medidas de isolamento social. O interesse por esse

trabalho surgiu a partir da experiência do teletrabalho durante a pandemia. Esse experimento, forçado, durou até mais ou menos o ano de 2022.

Após as medidas de relaxamento, muitos órgãos retornaram as atividades presenciais. Em contrapartida, começaram estudos para a implementação definitiva do teletrabalho, agora com planejamento. Uma nova realidade de trabalho possibilitou que barreiras geográficas fossem quebradas, tempos de deslocamentos entre casa trabalho acabassem e economias fossem geradas. Junto a essas vantagens, os trabalhadores passaram a ter mais tempo em casa, para poderem utilizar consigo mesmo, acompanhar a vida dos filhos e familiares mais de perto. Paschoal et al, (2022, 3 p.) acredita que: A convivência trabalho-casa-família-bairro é um fato inusitado e singular, especialmente considerando suas dimensões durante a pandemia.

E Andrade, (2020, 165 p.) corrobora que qualidade de vida no teletrabalho é: 2 produzir com

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar
Bairro: ZONA RURAL **CEP:** 23.897-000
UF: RJ **Município:** SEROPEDICA

Telefone: (21)2681-4749

E-mail: eticacep@ufrj.br

qualidade, com a prevalência de emoções e humores positivos, sendo o trabalho realizado no horário e local que melhor convier, possibilitando a conciliação da vida pessoal e profissional. O teletrabalho é a autonomia e liberdade do trabalhador de trabalhar de onde quiser. O teletrabalho não é apenas uma tecnologia, mas uma nova forma de pensar o trabalho, tem o potencial de transformar radicalmente a relação entre o trabalho e o local físico, permitindo que as pessoas realizem suas tarefas de forma mais flexível e eficiente, sem as restrições tradicionais de tempo e espaço, (Drucker, 1992). Ferreira e Falcão (2020), acreditam que a pandemia do covid-19 causou reflexos em várias profissões, afetando como consequência a Qualidade de Vida no Trabalho. De acordo com eles, lidar de forma produtiva com essas crises requer que as atividades laborais levem em consideração tanto as experiências do próprio trabalhador quanto as dinâmicas das rotinas de trabalho, levando em conta também o grupo e o tipo de trabalho na qual ele pertence. E assim, o teletrabalho foi inserido em todos os níveis da administração pública, desde a municipal até a federal, como uma real alternativa ao modelo tradicional de trabalho.

Estudos já haviam comprovado que o a modalidade teletrabalho reduz gastos, traz metas mais eficientes e melhora na produtividade (Mendes, Oliveira; Veiga, 2019). Apesar das aparentes vantagens, novos desafios surgiram para possibilitar a implementação do teletrabalho, tais como a regulamentação, aferição de produtividade de trabalho, acompanhamento de rotinas administrativas e limites entre a divisão trabalho/casa. Os

desafios se tornam ainda maiores quando analisado pela ótica da administração pública, à exemplo de buscar formas de aplicar esse regime de trabalho sem infringir leis. Andrade (2020), sugere que as organizações precisão adotar programas para prevenir o risco aos teletrabalhadores. As mudanças apresentadas pelo teletrabalho podem gerar dificuldades de adaptação, tais como processos de programação, implementação, segurança da informação e controle, que devem estar em dia para que as chances de sucesso desse modelo de trabalho sejam viáveis. A organização deve traçar uma estratégia de acompanhamento do programa dando suporte aos teletrabalhadores tanto na vida profissional como pessoal, (Fernandes, 2021). Qualidade de vida é o conjunto de escolhas de bem-estar, no qual o contexto social, biológico, psicológico e organizacionais impactam nas necessidades do ser humano, e ainda, o estudo da QVT pode contribuir para o entendimento de como melhorar a satisfação do empregado e a produtividade empresarial, (Limongi-França (2004). Assim, o tema Qualidade de vida no trabalho que já vinha sendo estudado por diversos pesquisadores, mas ganhou ainda mais interesse durante a pandemia do covid-19. O mundo viveu uma crise que

ultrapassou somente o campo da saúde e afetou diretamente as organizações, trazendo consequências profundas, tornando-se desta forma, fundamental a promoção do bem-estar no ambiente de trabalho, na tentativa de mitigar e tentar eliminar os efeitos nocivos, afim de promover a QVT, (Paschoal et al, 2022).O problema da pesquisa aqui proposto, gira em torno das modificações geradas pelo teletrabalho na rotina laboral e seus reflexos (positivos e negativos), sob a perspectiva do servidor, mais especificamente os reflexos

relacionados com a QVT.

A pesquisadora apresenta a seguinte equipe de pesquisa:

GABRIELE LOVATTE MAIA - Responsável Principal

PAULO LOURENCO DOMINGUES JUNIOR - Assistente e Equipe de Pesquisa

Trata-se de um projeto de pesquisa que propõe uma etapa de revisão bibliográfica e outra de coleta empírica de dados.

Na revisão da bibliografia será apresentada a evolução da literatura sobre os temas de qualidade de vida, qualidade de vida no trabalho, as origens do teletrabalho e o teletrabalho no Brasil.

Na segunda parte será apresentado um estudo de caso onde será feita a coleta de dados da pesquisa. Posteriormente serão apresentados os resultados e conclusões da pesquisa.

Metodologia de análise:

Este projeto da pesquisa propõe uma etapa de revisão bibliográfica e outra de coleta empírica de dados. Assim, será feita uma pesquisa bibliográfica com revisão na literatura focada na ciência da administração e nos estudos sobre qualidade de vida no trabalho e no teletrabalho.

Quanto à parte empírica da pesquisa, será utilizada uma metodologia qualitativa, a estratégia de pesquisa utilizada será um estudo de caso, através de uma pesquisa de campo, na forma de entrevistas destinada a servidores técnicos administrativos, tanto servidores em cargos

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar

Bairro: ZONA RURAL

CEP: 23.897-000

UF: RJ

Município: SEROPEDICA

Telefone: (21)2681-4749

E-mail: eticacep@ufrrj.br

Continuação do Parecer: 6.986.851

técnicos como em de gestão, além de um representante da visão por parte da administração. Como servidora desta Universidade, esta autora é observadora participante desta pesquisa. As perguntas serão definidas a partir dos estudos realizados na literatura, e com auxílio e sugestões do orientador. A análise dos dados será qualitativa, através da comparação das respostas em atenção a revisão bibliográfica apresentada, serão entregues soluções de melhoria para as demandas geradas pelo teletrabalho. O conjunto de referenciais escritos por autores na área da qualidade de vida no trabalho e do teletrabalho será a base para as considerações do estudo. A análise de conteúdo buscará encontrar a profundidade da entrevista.

Desfecho primário:

Trazer os reflexos do teletrabalho na qualidade de vida dos servidores da universidade federal rural do rio de janeiro.

Desfecho Secundário:

Trazer melhorias para o teletrabalho na universidade federal rural do rio de janeiro.

Critérios de inclusão:

Servidores técnicos administrativos: servidores da universidade federal rural do rio de janeiro que aderiram ao programa de gestão e desempenho na modalidade de teletrabalho, tanto integral como parcial.

Gestores: Gestores que sejam servidores da universidade federal rural do rio de janeiro que aderiram ao programa de gestão e desempenho na modalidade de teletrabalho, tanto integral como parcial e que possuam gestão de equipes em teletrabalho.

Administração: servidor da universidade federal rural do rio de janeiro que faça parte da comissão do programa de gestão e desempenho.

Critérios de exclusão:

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar
Bairro: ZONA RURAL CEP: 23.897-000
UF: RJ Município: SEROPEDICA
Telefone: (21)2681-4749 E-mail: eticacep@ufrj.br

Continuação do Parecer: 6.986.851

Servidores técnicos administrativos: servidores da universidade federal rural do rio de janeiro que não aderiram ao programa de gestão e desempenho ou que aderiram na modalidade presencial.

Gestores: gestores que sejam servidores da universidade federal rural do rio de janeiro e que não aderiram ao programa de gestão e desempenho na modalidade de teletrabalho, tanto integral como parcial ou que não possuam gestão de equipes em teletrabalho.

Administração: servidor da universidade federal rural do rio de janeiro que não faça parte da comissão do programa de gestão e desempenho

Objetivo da Pesquisa:

A proponente descreve como objetivos:

Objetivo geral/primário:

O objetivo desta pesquisa é verificar os reflexos na qualidade de vida do trabalho e na produtividade dos servidores públicos TAEs com a implementação do teletrabalho na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, utilizando-se como marco temporal o período de 2023-2024.

Objetivos específicos/secundários:

- i) Compreender o que é qualidade de vida no trabalho para os servidores TAEs da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro e como o teletrabalho afeta essa qualidade;
- ii) Analisar as modalidades de teletrabalho híbrido e integral sob a perspectiva dos diferentes reflexos na rotina da qualidade de vida no trabalho e na produtividade dos servidores TAEs da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro;
- iii) Propor mudanças e melhorias no regime de teletrabalho na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, através do relatório técnico, de modo a conciliar a melhor eficiência da administração pública com melhora na qualidade de vida no trabalho dos servidores TAEs.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

A proponente descreve:

Riscos:

Para a pesquisa: não conseguir as entrevistas com os servidores da universidade federal rural do rio de janeiro. Não ter recursos financeiros próprios para seguir.

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar

Bairro: ZONA RURAL **CEP:** 23.897-000

UF: RJ **Município:** SEROPEDICA

Telefone: (21)2681-4749

E-mail: eticacep@ufrj.br

UNIVERSIDADE FEDERAL
RURAL DO RIO DE JANEIRO
(UFRRJ)



Continuação do Parecer: 6.986.851

Para os participantes: envolve riscos mínimos, tais como o risco de constrangimento durante a entrevista, risco de desconforto em responder alguma questão ou observação; risco de dano emocional. Riscos característicos de erros humanos entre outros que possam causar danos colaterais não previstos.

Benefícios:

Os resultados obtidos dessa pesquisa serão utilizados para propor melhorias no programa de teletrabalho na Universidade Rural. Esta pesquisa vai ajudar você a compreender como esta modalidade de trabalho pode refletir na sua qualidade de vida no trabalho. Sem contar que a pesquisa também trará benefícios a outras pessoas pelo avanço da ciência.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Incluir informações sobre a tramitação do projeto:

- Em 18/06/2024 o projeto é submetido para avaliação do CEP/UFRRJ;
- Em 27/06/2024 o projeto é retornado à pesquisadora com a seguinte solicitação;
+ Anexar modelo de TCLE;
- Em 27/06/2024 retorna para avaliação do CEP/UFRRJ;
- Em 03/07/2024 é aceita a documentação e indicada a Relatoria;
- Em 11/07/2024 é confirmada a indicação da relatoria.

Participante da pesquisa:

Gestores: 04

Administração da Rural: 1

Técnicos administrativos: 10

O protocolo de pesquisa apresentado possui os elementos necessários à apreciação ética.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os documentos apresentados no protocolo de pesquisa pela proponente não possuem pendência, segundo as normas vigentes.

Recomendações:

Recomenda-se que o pesquisador acompanhe a tramitação do projeto de pesquisa na

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar

Bairro: ZONA RURAL

CEP: 23.897-000

UF: RJ

Município: SEROPEDICA

Telefone: (21)2681-4749

E-mail: eticacep@ufrj.br

UNIVERSIDADE FEDERAL
RURAL DO RIO DE JANEIRO
(UFRRJ)



Continuação do Parecer: 6.986.851

Plataforma Brasil com regularidade, atentando-se às diferentes fases do processo e seus prazos:

- a) quando da aprovação, o pesquisador deverá submeter relatórios parciais a cada semestre;
- b) quando da necessidade de emendas ou notificações no projeto, consultar a Norma Operacional 001/2013 - Procedimentos para Submissão e Tramitação de Projetos.
- c) quando da finalização do projeto, submeter relatório final.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

A adequação à RESOLUÇÃO Nº 466 de 12 de dezembro de 2012, foi plenamente atendida pela pesquisadora.

A adequação à RESOLUÇÃO Nº 510 de 24 de maio de 2016, foi plenamente atendida pela pesquisadora.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2321239.pdf	27/06/2024 11:06:21		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Gabriele.pdf	27/06/2024 11:04:26	GABRIELE LOVATTE MAIA	Aceito
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2321239.pdf	18/06/2024 15:07:04		Aceito
Cronograma	Cronograma.pdf	18/06/2024 15:00:31	GABRIELE LOVATTE MAIA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Gabriele.pdf	18/06/2024 14:55:16	GABRIELE LOVATTE MAIA	Aceito
Outros	CHECK_LIST_DOCUMENTAL.pdf	12/06/2024 16:00:55	GABRIELE LOVATTE MAIA	Aceito
Outros	Instrumento_pesquisa.pdf	11/06/2024 18:06:00	GABRIELE LOVATTE MAIA	Aceito

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar
Bairro: ZONA RURAL CEP: 23.897-000
UF: RJ Município: SEROPEDICA
Telefone: (21)2681-4749

E-mail: eticacep@ufrrj.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL
RURAL DO RIO DE JANEIRO
(UFRRJ)**



Continuação do Parecer: 6.986.851

Declaração de Pesquisadores	Termo_de_responsabilidade_e_compromisso_do_pesquisador_Gabriele.pdf	11/06/2024 11:50:45	GABRIELE LOVATTE MAIA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Modelo_TALE_UFRRJ_Gabriele.pdf	11/06/2024 11:18:57	GABRIELE LOVATTE MAIA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Modelo_TALE_UFRRJ_Gabriele.pdf	11/06/2024 11:18:57	GABRIELE LOVATTE MAIA	Postado
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Termo_de_Anuencia_GABRIELE_MAIAassinado.pdf	11/06/2024 11:11:02	GABRIELE LOVATTE MAIA	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_GABRIELE_MAIA_assinado.pdf	11/06/2024 11:07:50	GABRIELE LOVATTE MAIA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SEROPEDICA, 06 de Agosto de 2024

Assinado por:
Valeria Nascimento Lebeis Pires
(Coordenador(a))

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar
Bairro: ZONA RURAL CEP: 23.897-000
UF: RJ Município: SEROPEDICA
Telefone: (21)2681-4749 E-mail: eticacep@ufrrj.br

Página 08 de 08