

**JORGE LUCAS SANTOS DA LUZ**

**AS TRANSFORMAÇÕES NA GESTÃO DE PESSOAS NO PÓS-PANDEMIA E  
A INFLUÊNCIA SOBRE A QUALIDADE DE VIDA DOS SERVIDORES: A  
REALIDADE DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS MINEIRAS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título *de Magister Scientiae*.

Orientador: Prof. Dr. Diego Costa Mendes

**Viçosa – Minas Gerais**

**2023**

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da Universidade Federal de Viçosa - Campus Rio Paranaíba**

T

Luz, Jorge Lucas Santos da, 1992-  
L979t As transformações na gestão de pessoas no pós-pandemia e  
2023 a influência sobre a qualidade de vida dos servidores:: a  
realidade das universidades federais mineiras / Jorge Lucas  
Santos da Luz. – Viçosa, MG, 2023.  
101 f.: il. (algumas color.).

Inclui apêndices.

Orientador: Diego Costa Mendes.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa,  
DAD - Departamento de Administração e Contabilidade, 2023.

Referências bibliográficas: f. 89-97.

DOI: <https://doi.org/10.47328/ufvcrp.2023.013>

1. Qualidade de Vida no Trabalho. 2. Universidades Federais. 3. Pandemia.. I. Mendes, Diego Costa, 1989-. II. Universidade Federal de Viçosa. DAD - Departamento de Administração e Contabilidade. Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. III. Título.

658.3

**JORGE LUCAS SANTOS DA LUZ**


**AS TRANSFORMAÇÕES NA GESTÃO DE PESSOAS NO PÓS-PANDEMIA E  
A INFLUÊNCIA SOBRE A QUALIDADE DE VIDA DOS SERVIDORES: A  
REALIDADE DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS MINEIRAS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título *de Magister Scientiae*.


Orientador: Prof. Dr. Diego Costa Mendes

**APROVADA:** 30 de novembro de 2023.

**Assentimento:**

Documento assinado digitalmente  
 **JORGE LUCAS SANTOS DA LUZ**  
Data: 18/12/2023 14:32:06-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Jorge Lucas Santos da Luz  
Autor

Documento assinado digitalmente  
 **DIEGO COSTA MENDES**  
Data: 19/12/2023 21:56:54-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Diego Costa Mendes.  
Orientador

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Nilo Sérgio da Luz e Maria Aparecida Santos, cujo amor, apoio incondicional e sacrifícios ao longo dos anos tornaram possível a minha educação que culminou na conclusão deste estudo. Sem o seu incentivo e crença em mim, nada disso teria sido possível.

Ao meu marido, Jorge Cunha Lima Muniz, quero expressar minha gratidão pelo seu apoio constante, paciência e compreensão durante todos os momentos. Sua presença ao meu lado foi essencial para meu equilíbrio e motivação.

A meu irmão, Victor Hugo dos Santos Januário que, infelizmente, nos deixou durante o período desta pesquisa, quero prestar uma homenagem especial. Seu amor incondicional e entusiasmo pelos meus estudos sempre foram uma fonte de inspiração para mim. Suas memórias vivem em mim e serão guardadas para sempre.

Agradeço também ao IMAS (Instituto Municipal de Assistência aos Servidores) e seus servidores, que sempre estiveram ao meu lado, oferecendo apoio valioso em minha jornada acadêmica. Suas contribuições para o meu desenvolvimento acadêmico, profissional e pessoal foram essenciais durante este período

Agradeço profundamente ao meu orientador, Diego Costa Mendes, pela orientação sábia, conselhos valiosos e apoio ao longo deste processo. Seu conhecimento e sua dedicação ao meu sucesso acadêmico foram inestimáveis.

Estendo minha gratidão à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig) pelo apoio fornecido durante todo o ciclo desta pesquisa. Os recursos concedidos por meio da Fapemig desempenharam um papel importante na concretização deste projeto, permitindo a realização de entrevistas, análises e o acesso a materiais essenciais. Este reconhecimento estende-se à confiança depositada em meu trabalho, incentivando o avanço da pesquisa científica em nosso estado.

Por fim, estendo meus agradecimentos ao PROFIAP e à Universidade Federal de Viçosa por proporcionar a oportunidade de continuar meus estudos realizar minha pesquisa.

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para este estudo, meu profundo agradecimento. Seu apoio e encorajamento fizeram toda a diferença.

Muito obrigado.



## RESUMO

LUZ, Jorge Lucas Santos da, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, novembro de 2023.  
**As transformações na gestão de pessoas no pós-pandemia e a influência sobre a qualidade de vida dos servidores: a realidade das universidades federais mineiras.**  
Orientador: Diego Costa Mendes.

A pandemia da COVID-19 representou um desafio global sem precedentes, impactando de forma abrangente e profunda todos os aspectos da vida, incluindo a saúde pública, a economia e as relações sociais. Nesse contexto, as universidades foram diretamente afetadas, tendo que realizar adaptações significativas em suas atividades e rotinas diárias. A suspensão das aulas presenciais e a transição para o ensino remoto, juntamente com a interrupção de pesquisas e a necessidade de comunicação virtual, trouxeram novos desafios para estudantes, professores e demais servidores universitários. Este estudo tem como objetivo compreender as estratégias de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) adotadas durante a pandemia nas universidades federais mineiras e identificar como essas estratégias afetaram os seus servidores com base no modelo de QVT de Walton (1973). Primeiramente, foi realizada coleta documental nos sites das 11 universidades federais mineiras, a partir de portarias, notas técnicas, decretos e notícias relacionadas às ações relacionadas à QVT. Em seguida, foram realizadas entrevistas com 15 servidores de 5 destas instituições. Utilizando a análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), os documentos e as entrevistas foram submetidos a uma pré-análise, análise e tratamento dos dados. Os resultados destacam a importância de medidas flexíveis e adaptativas, levando em consideração as necessidades e demandas dos servidores. As universidades demonstraram esforços em promover um ambiente de trabalho saudável e equilibrado, priorizando a saúde física e mental dos servidores. As análises vislumbraram também a relevância de políticas de suporte psicológico, como programas de orientação e apoio emocional, evidenciando a preocupação com o bem-estar global dos servidores. Além disso, a valorização do desenvolvimento profissional foi observada por meio de ações como capacitações online e incentivos para aprimoramento docente. Essas estratégias contribuíram para manter a motivação e o engajamento dos servidores durante um período adverso. Por fim, foi possível observar como as diferenças sociais e de gênero influenciam na propensão dos servidores ao teletrabalho.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Qualidade de Vida no Trabalho. Universidades Federais. Pandemia.

## ABSTRACT

LUZ, Jorge Lucas Santos da, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, november, 2023. **The transformations in people management in the post-pandemic period and the influence on the quality of life of employees: the reality of federal universities in Minas Gerais.** Adviser: Diego Costa Mendes.

The COVID-19 pandemic represented an unprecedented global challenge, comprehensively and profoundly impacting all aspects of life, including public health, the economy and social relations. In this context, universities were directly affected, having to make significant adaptations to their daily activities and routines. The suspension of in-person classes and the transition to remote teaching, along with the interruption of research and the need for virtual communication, brought new challenges for students, teachers and other university staff. This study aims to understand the Quality of Work Life (QWL) strategies adopted during the pandemic at federal universities in Minas Gerais and identify how these strategies affected their employees based on Walton's QWL model (1973). Firstly, documentary collection was carried out on the websites of the 11 federal universities in Minas Gerais, based on ordinances, technical notes, decrees and news related to actions related to QWL. Next, interviews were carried out with 15 employees from 5 of these institutions. Using the content analysis proposed by Bardin (2016), the documents and interviews were subjected to pre-analysis, analysis and data processing. The results highlight the importance of flexible and adaptive measures, taking into account the needs and demands of employees. Universities have demonstrated efforts to promote a healthy and balanced work environment, prioritizing the physical and mental health of employees. The analyzes also highlighted the relevance of psychological support policies, such as guidance and emotional support programs, highlighting the concern for the overall well-being of employees. Furthermore, the appreciation of professional development was observed through actions such as online training and incentives for teaching improvement. These strategies contributed to maintaining employee motivation and engagement during a challenging period. Finally, it was possible to observe how social and gender differences influence employees' propensity to telework.

Keywords: Human resource management. Pandemic. Quality of work life. Federal Universities.

# SUMÁRIO

PRELÚDIO .....	7
CAPÍTULO 01: QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NAS UNIVERSIDADES: IMPACTOS PANDÊMICOS E AÇÕES NA GESTÃO DO TRABALHO .....	12
1. Introdução .....	12
2. Qualidade de vida no trabalho .....	14
3. Procedimentos metodológicos .....	17
4. Análise dos resultados.....	19
5. Considerações .....	24
CAPÍTULO 02: PERCEPÇÕES DE SERVIDORES SOBRE OS IMPACTOS DA PANDEMIA NA GESTÃO E NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UNIVERSIDADES FEDERAIS .....	30
1. Introdução .....	26
2. Qualidade de vida no trabalho .....	28
3. Procedimentos metodológicos .....	32
4. Análises e discussões.....	34
4.1. Teletrabalho e QVT na pandemia e no pós-pandemia .....	36
4.2. Contingências externas sobre a QVT nas universidades.....	49
4.3. Segurança e saúde psicofísica dos servidores.....	53
5. Considerações .....	58
CAPÍTULO 03: CONFLUÊNCIA DAS ANÁLISES .....	62
CAPÍTULO 04: PRODUTO TÉCNICO CIENTÍFICO.....	67
CAPÍTULO 05: CONCLUSÃO .....	83
REFERÊNCIAS.....	89
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTORES DAS PRÓ-REITORIAS DE GESTÃO DE PESSOAS .....	98
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) .....	100

## PRELÚDIO

A gestão de pessoas pode ser caracterizada como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas possíveis de serem realizadas entre a organização e as pessoas (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017). Tal processo nos permite gerir e melhorar continuamente o desempenho humano necessário para o sucesso de qualquer organização (FISCHER, 2015). A gestão de pessoas é um processo cíclico, virtuoso, infinito que se desenvolve ao longo do seu curso e envolve cada membro da equipe e não apenas o gestor de cada área (BERGUE, 2019).

Os processos de gestão de pessoas podem influenciar o ambiente e o clima organizacional, bem como a opinião dos trabalhadores em relação ao emprego, demandas e recursos que, por fim, refletem no engajamento e propiciam o florescimento deles. Há uma forte e crescente evidência de que as boas práticas de gestão de pessoas estão relacionadas ao envolvimento dos trabalhadores, aumento da produtividade, crescimento, inovação, sobrevivência e desempenho organizacional (BAKKER, 2017).

No âmbito público, o trabalho – entendido como a produção de valor público – se dá pela ação das pessoas. Este é o resultado produzido pela administração pública ao interagir com os diferentes atores, orientado para atender os anseios da sociedade. Essa ideia contém o senso de que os agentes públicos exercem função atribuída pela sociedade e seu valor está associado à qualidade do que se produz. Nesse sentido, os processos de gestão de pessoas nas organizações públicas são essenciais para o bom serviço prestado à sociedade (BERGUE, 2019).

A gestão de pessoas nas organizações públicas foi, durante muito tempo, entendida como um conjunto de processos repetitivos, repletos de atividades operacionais. As inovações dos processos implementadas na gestão privada por muito tempo foram desconsideradas no âmbito público. Atualmente, a administração pública se encontra mais focada no desenvolvimento e na valorização das pessoas nas organizações onde estão inseridas. Essa prática pode trazer vantagens, como o atendimento mais flexível e solícito, porque, teoricamente, um servidor público que se sente acolhido, satisfeito e valorizado no próprio local de trabalho, tende a realizar suas funções com maior afinco (NEIVA, 2018).

Uma diversidade de fatores ambientais influencia os processos de gestão de pessoas, assim como as organizações em geral. Todas as mudanças que o ambiente promove na organização têm impacto em seus membros. Por essa razão, os executivos de

recursos humanos devem estar atentos aos desafios ambientais, monitorando-os e interpretando-os, visando responder à natureza dinâmica das relações entre a organização e seus membros.

São consideradas influências ambientais na gestão de pessoas a globalização, que envolve a combinação de uma série de fatores econômicos, sociais e culturais; a legislação, que tem a maior visibilidade entre os fatores ambientais, pelo seu poder de *enforcement*; a tecnologia, que pode influenciar o trabalho das mais diversas formas e a demografia, que é a capacidade da força de trabalho de uma população. Além disso, diversos outros fatores externos também podem influenciar os processos de gestão de pessoas (SOBRAL; PECI, 2008)

Atualmente, um fator externo relevante afetou a forma com a qual as organizações lidam com a gestão de pessoas - Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a pandemia da COVID-19. A mudança de classificação, de uma contaminação para uma pandemia, se deu em um contexto de rápida disseminação do vírus. O distanciamento social imposto devido à alta transmissibilidade do coronavírus acarretou diversos desafios para a administração pública.

Esse cenário de mudanças trouxe à tona a necessidade de uma rápida adequação à nova realidade (VIDAL, 2020), e uma das principais adaptações se deu pelo teletrabalho, definido por Baruch (2000) como o trabalho realizado fora do local de trabalho, também conhecido como trabalho à distância.

No passado havia uma diferença conceitual entre os termos teletrabalho ou trabalho em casa, sendo o primeiro relacionado a realização de trabalho remoto envolvendo o uso de tecnologias de informação e comunicação e o segundo relacionado as atividades realizadas em casa sem o uso de tecnologias. Para a autora, atualmente não faz mais tanto sentido tal distinção, pois o teletrabalho ou trabalho em casa é um fenômeno muito variado e em rápida mudança, o que torna inevitável que a definição geral seja mais ampla e naturalmente inclua o uso de tecnologia (CARVALHO, 2021).

Os debates acerca do teletrabalho foram iniciados por volta da década de setenta, quando a primeira onda das tecnologias de informação e comunicação passou a ser adotada dentro das organizações, permitindo novas formas de trabalho. Apesar da rápida atualização tecnológica, o trabalho remoto não se popularizou no mesmo ritmo (FANA et al., 2020).

Isso mudou em março de 2021: em função da COVID-19, foi necessário que se adotasse medidas de distanciamento social. O início da pandemia demonstrou claramente

que o número de pessoas que podem trabalhar remotamente é muito maior do que o que ocorre atualmente (FANA et al., 2020).

No serviço público, o teletrabalho se iniciou em 2005 e, assim como no serviço privado, tem se intensificado durante a pandemia (SANTOS, 2020). Atualmente, após mais de um ano de pandemia, o teletrabalho ocupa a casa de 10% da força de trabalho ocupada no Brasil (IBGE, 2021). A nova realidade imposta se estende à toda esfera pública.

Neste contexto, as instituições de ensino superior (IES), em especial as universidades públicas também tiveram que se adequar a essa nova realidade. Atividades relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão, assim como as rotinas burocrático-administrativas foram afetadas por meio da necessidade de isolamento social e pela adoção de protocolos de segurança que reconfiguraram o cotidiano de trabalho de seus servidores (UFV, 2022). Dentre alguns dos desafios apresentados no contexto pandêmico, podem ser encontrados a necessidade de continuidade de diversas atividades institucionais – algumas passando a ser desempenhadas de forma totalmente remota e outras de maneira híbrida –, a diminuição da concentração de pessoas em seus campus e a manutenção das demais atividades que estavam sendo desempenhadas antes do surto viral (UFV, 2021).

Diante desse contexto de adequação das rotinas de trabalho e dos processos de seu gerenciamento, as Reitorias e Pró-reitorias de Gestão de Pessoas de IES foram obrigadas a adotar planos contingenciais para gestão das mudanças impostas. Cabe aqui salientar que as unidades administrativas de Gestão de Pessoas nas universidades são responsáveis pelas políticas de gestão e desenvolvimento de pessoas, bem como pela execução e avaliação de ações administrativas que impactem os servidores universitários (PGP, 2013), e devem estar alinhadas estrategicamente aos interesses institucionais, promovendo ações de adaptação que contribuam e viabilizem os objetivos organizacionais (MASCARENHAS, 2008).

Além dessas atividades, tais unidades têm responsabilidade pela adequação do trabalho dos servidores e sobre sua qualidade de vida no ambiente laboral, que engloba aspectos atinentes à saúde, à estabilidade, à integração social e à segurança do trabalho (AMÂNCIO; MENDES; MARTINS, 2021).

A partir do contexto descrito, objetiva-se com o presente estudo **compreender as transformações dos processos de gestão de pessoas nas universidades federais mineiras e o impacto de tais mudanças na qualidade de vida do trabalho dos**

**servidores após o advento da pandemia da COVID-19.** Para isso, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

a) compreender como as universidades federais mineiras adaptaram o ambiente e as rotinas de trabalho durante a pandemia, a fim de preservar a qualidade de vida no trabalho de seus servidores;

b) compreender como os servidores das universidades federais mineiras perceberam a adaptação do ambiente e das rotinas laborais durante a pandemia e como isso afetou sua qualidade de vida no trabalho;

c) identificar as transformações que permanecerão após o findar da pandemia.

O referido estudo contribuirá com as pesquisas sobre a gestão de pessoas em organizações públicas, em especial no contexto da pandemia de COVID-19. Além disso, ajudará a compreender as recentes transformações nas relações de trabalho oriundas da contingência sanitária, bem como as universidades federais têm reagido à essas mudanças. Numa perspectiva organizacional, o estudo apresentará um diagnóstico das transformações atuais, que poderão servir para elaboração de possíveis protocolos organizacionais para futuras contingências.

Este estudo representa uma resposta proativa e estratégica a lacunas no entendimento contemporâneo da gestão de pessoas nas instituições públicas de ensino superior, com um olhar perspicaz voltado para o futuro. A escassez de investigações dedicadas à construção de práticas de gestão de pessoas robustas e adaptáveis, especificamente concebidas para fortalecer a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em meio a crises iminentes, é a lacuna que esta pesquisa se propõe a preencher. Ao direcionar seu foco para as universidades federais mineiras, o estudo visa proporcionar insights valiosos e práticos que não apenas endereçam os desafios do presente, mas também preparam essas instituições para enfrentar crises futuras com resiliência e eficácia.

Além disso, este trabalho se destaca em suas discussões sobre teletrabalho no setor público, lançando luz sobre a dinâmica única que essa modalidade de trabalho assume em instituições públicas de ensino superior. O contexto específico das universidades federais mineiras serve como uma lente de aumento, ampliando nossa compreensão sobre como o teletrabalho pode ser integrado de maneira eficaz, contribuindo não apenas para a continuidade operacional, mas também para o fortalecimento da QVT dos servidores.

O presente trabalho é constituído desta introdução, onde são apresentados os aspectos gerais da dissertação; o capítulo 01, que busca entender, através de pesquisa documental, como as universidades agiram em resposta à pandemia e como elas buscaram

preservar a qualidade de vida no trabalho dos servidores; o capítulo 2, que discute a percepção dos servidores com relação às ações das universidades e como estas afetaram a qualidade de vida laboral; o capítulo 03, que trata das convergências encontradas nas análises dos capítulos 01 e 02; o capítulo 04, que apresenta o produto técnico científico, fruto das análises realizadas; e, por fim, o capítulo 05 é uma conclusão geral, a partir da qual se responde as proposições feitas, discute-se as evidências apresentadas e analisadas nos capítulos anteriores e faz-se prospecções para o futuro do trabalho no pós pandemia.



# **CAPÍTULO 01:**

## **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NAS UNIVERSIDADES: IMPACTOS PANDÊMICOS E AÇÕES NA GESTÃO DO TRABALHO<sup>1</sup>**

### **1. Introdução**

A pandemia da COVID-19 foi um dos maiores desafios globais desta geração, afetando profundamente todos os aspectos da vida, desde a saúde pública até a economia, passando pelas interações sociais e pelo trabalho. A disseminação rápida do vírus forçou muitas organizações a se adaptarem rapidamente às mudanças, alterando seus modelos de negócios, adotando a modalidade de trabalho remoto e aumentando o uso de tecnologias digitais para se manterem operacionais e produtivas (SILVA; MORAES, 2021).

O impacto da pandemia também foi sentido nas universidades, que precisaram realizar mudanças significativas em suas atividades e rotinas diárias. As aulas presenciais foram suspensas em muitas instituições de ensino e substituídas por aulas on-line, o que desafiou professores e estudantes a se adaptarem a novas formas de aprendizado. Além disso, muitas pesquisas foram interrompidas ou adiadas, e a comunicação entre alunos e docentes, bem como entre os próprios estudantes, se tornou mais desafiadora (MATIAS et. al, 2023).

O contexto pandêmico intensificou a necessidade de mudanças nas rotinas e no ambiente de trabalho para assegurar a qualidade de vida de professores e servidores técnico-administrativos e garantir a continuidade das atividades nas universidades (SILVA et al., 2022). Nesse contexto, a aplicação dos conceitos de qualidade de vida no trabalho (QVT) surge como uma ferramenta de suporte para auxiliar os servidores a realizarem suas atividades de maneira eficaz e eficiente, buscando manter sua saúde e bem-estar físico e mental (PASCHOAL; TAMAYO, 2008).

A QVT pode ser definida como um conjunto de práticas, políticas e condições organizacionais que visam melhorar a satisfação dos servidores no trabalho, sua motivação e comprometimento com a organização, e sua saúde e bem-estar. A QVT é um

---

<sup>1</sup> O referido capítulo foi apresentado no XXVI SEMEAD - Seminários em Administração (2023).

conceito multidimensional, que considera fatores como o ambiente de trabalho, a remuneração, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, as oportunidades de desenvolvimento profissional, a participação dos servidores na tomada de decisões, entre outros aspectos (SOUZA, 2022; WALTON, 1973).

A partir desta perspectiva o objetivo principal deste trabalho é compreender como as universidades federais mineiras adaptaram o ambiente e as rotinas de trabalho durante a pandemia, a fim de preservar a qualidade de vida no trabalho de seus servidores. Para isso, busca-se mapear as ações adotadas pelas universidades federais para adequar suas rotinas e ambiente de trabalho às necessidades impostas pela pandemia da COVID-19, identificar sua relação com as diferentes dimensões da qualidade de vida no trabalho e entender as preocupações e estratégias da gestão universitária nesse contexto.

Em termos teórico-conceituais, este capítulo tem potencial de aprofundar as discussões sobre qualidade de vida no trabalho no ambiente universitário e aproximar essa temática do contexto e das contingências que a pandemia da COVID-19 trouxe. Além disso, visa contribuir para a compreensão das potencialidades e limitações de tais organizações diante de situações de crise e mudança.

Em termos pragmático-organizacionais, este estudo apresenta contribuições relevantes para a gestão de universidades e outras organizações públicas que enfrentam ou enfrentaram desafios semelhantes, vislumbrando a possibilidade de fornecer *insights* valiosos para outras organizações que desejam promover a saúde e o bem-estar de seus empregados em tempos de crise.

Este capítulo está dividido em cinco seções principais: Esta introdução, seguida de um referencial teórico que discute sobre qualidade de vida no trabalho, ambiente de trabalho e as transformações trazidas pela pandemia da COVID-19; os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, incluindo o método de coleta de dados, a seleção de universidades federais mineiras como objeto de estudo e a análise de conteúdo das informações coletadas; uma discussão sobre as principais descobertas da pesquisa, destacando as ações adotadas pelas universidades federais mineiras para preservar a qualidade de vida no trabalho de seus servidores durante a pandemia e por fim, são relatadas considerações finais e as principais contribuições do estudo para a gestão de organizações públicas em tempos de crise e mudança.

## 2. Qualidade de vida no trabalho

A gestão de pessoas é uma área fundamental para o bom funcionamento de qualquer organização, seja ela pública ou privada (SOUSA, 2022). Seu objetivo principal é gerir e desenvolver o capital humano da empresa, buscando sempre o melhor desempenho e a satisfação dos trabalhadores. Dentre as suas atribuições, destaca-se a gestão da qualidade de vida no trabalho (QVT), que envolve ações voltadas para a promoção do bem-estar e da qualidade de vida dos trabalhadores, com impactos diretos na saúde, no bem-estar e na produtividade (FERREIRA et al., 2017).

A QVT é uma preocupação antiga das organizações e vem se tornando cada vez mais importante nos dias atuais, em que a competitividade exige das organizações um ambiente de trabalho saudável e motivador. Ela é influenciada por diversos fatores, como o ambiente físico, as condições de trabalho, as relações interpessoais, a remuneração, a jornada de trabalho e as políticas organizacionais. Por isso, a sua gestão requer uma abordagem integrada e multidisciplinar, envolvendo áreas como a psicologia, a administração e a saúde ocupacional (ENTRINGER, 2020).

A QVT pode ser avaliada por meio de diversas ferramentas, dentre elas as observações, onde se busca identificar as necessidades dos trabalhadores e avaliar os possíveis impactos das ações implementadas (ROCHA; ROSSI; MENDES, 2022). Com base nessas informações, a organização pode planejar e implementar programas e políticas que visem a promoção da saúde e do bem-estar dos empregados, contribuindo para um ambiente de trabalho mais produtivo e saudável (KLEIN; PEREIRA; LEMOS, 2019).

Carvalho et al. (2016) propõe que a QVT é influenciada por diversos fatores, tais como a cultura organizacional, as relações interpessoais, as condições físicas e ambientais do trabalho, a remuneração, a segurança e saúde no trabalho, o reconhecimento e as oportunidades de desenvolvimento. No setor público, a QVT é ainda mais desafiadora, uma vez que é comum a sobrecarga de trabalho, a falta de recursos e a rigidez da estrutura organizacional (ABRANTES, 2011).

Segundo Ferreira, Alves e Tostes (2009), a gestão da QVT no setor público é um desafio para as organizações, já que as políticas públicas não priorizam a gestão de pessoas. No entanto, o estudo destaca que a adoção de práticas que promovam a QVT pode trazer benefícios para a organização, como aumento da produtividade, redução do absenteísmo e da rotatividade, além de melhorias na saúde e bem-estar dos trabalhadores.

Silva e Moraes (2021) ressaltam que, em momentos de crise, como a pandemia da Covid-19, a QVT se torna ainda mais importante, uma vez que as mudanças nas condições de trabalho podem afetar a saúde física e mental dos trabalhadores. Nesse sentido, é necessário que as organizações adotem medidas para garantir a QVT dos seus empregados, como a oferta de recursos tecnológicos e de suporte emocional.

Walton (1973) propõe um modelo de QVT que engloba oito dimensões: compensação justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, oportunidades de crescimento contínuo e segurança no emprego, oportunidades de uso e desenvolvimento de capacidades, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida e relevância social do trabalho. Com base nas dimensões propostas por Walton (1973), é possível avaliar a QVT através de indicadores específicos para cada uma das oito dimensões.

A primeira dimensão, compensação justa e adequada, pode ser avaliada considerando o salário médio, os benefícios oferecidos, a equidade salarial e os incentivos financeiros disponíveis para os trabalhadores (MELLO, 2016). Já as condições de trabalho seguras e saudáveis podem ser observadas através da percepção dos funcionários em relação à segurança do ambiente de trabalho, das medidas de proteção implementadas, da ergonomia do local, do conforto físico proporcionado e da manutenção de um ambiente limpo e organizado (CHINELLATO; SANTOS, 2021).

As oportunidades de crescimento contínuo e segurança no emprego podem ser medidas pela taxa de rotatividade na organização, pelas oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional oferecidas, pela existência de planos de carreira e promoções internas (OLIVEIRA; DUTRA; FISCHER, 2014). Além disso, as oportunidades de uso e desenvolvimento de capacidades podem ser avaliadas considerando a disponibilidade de feedback contínuo, a existência de programas de capacitação e treinamento, a autonomia no trabalho, o reconhecimento das habilidades individuais e a atribuição de tarefas desafiadoras (OLIVEIRA, DUTRA & FISCHER, 2014).

A dimensão de integração social na organização pode ser avaliada pela existência de atividades de integração, pelo nível de relacionamento dos empregados com seus colegas de trabalho e seus superiores, pela comunicação eficaz e pela promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e de apoio mútuo (MELLO, 2016). Por sua vez, a dimensão de constitucionalismo é avaliada através da adesão da organização às leis

trabalhistas, aos princípios éticos, à transparência organizacional e à implementação de políticas de responsabilidade social (CHINELLATO; SANTOS, 2021).

A dimensão de trabalho e espaço total de vida pode ser avaliada considerando a disponibilidade para descanso e relaxamento, o controle do número de horas extras trabalhadas, a flexibilidade de horários para conciliar trabalho e vida pessoal, bem como a oferta de licenças e férias remuneradas (OLIVEIRA; DUTRA; FISCHER, 2014). Por fim, a dimensão de relevância social da vida no trabalho pode ser avaliada considerando a imagem da organização perante a sociedade, sua contribuição social, seu compromisso com a sustentabilidade, a responsabilidade ambiental, o envolvimento com a comunidade e a promoção da diversidade e inclusão (MELLO, 2016). O quadro abaixo apresenta resumo dos indicadores relacionados à cada dimensão:

DIMENSÕES	INDICADORES
Compensação justa e adequada	Salário médio, benefícios oferecidos, equidade salarial, incentivos financeiros
Condições de trabalho seguras e saudáveis	Percepção de segurança, medidas de proteção, ergonomia, conforto físico, ambiente limpo e organizado
Oportunidades de crescimento contínuo e segurança no emprego	Taxa de rotatividade, oportunidades de desenvolvimento, planos de carreira, promoções internas.
Oportunidades de uso e desenvolvimento de capacidades	Feedback, programas de capacitação, autonomia, reconhecimento de habilidades, tarefas desafiadoras
Integração social na organização	Atividades de integração, relacionamentos no trabalho, comunicação eficaz, trabalho em equipe, clima organizacional
Constitucionalismo	Adesão às leis trabalhistas, princípios éticos, transparência organizacional, políticas de responsabilidade social
Trabalho e espaço total de vida	Disponibilidade para descanso, horas extras, flexibilidade de horários, equilíbrio trabalho-vida, licenças e férias remuneradas
Relevância social do trabalho	Imagem da organização, contribuição social, sustentabilidade, responsabilidade ambiental, envolvimento com a comunidade, diversidade e inclusão

Quadro 1 - Dimensões da QVT e seus indicadores.

Fonte: Elaborado com base em Walton (1973).

Portanto, a avaliação da QVT através dos indicadores é uma forma de mensurar o nível de satisfação dos profissionais em relação às oito dimensões propostas por Walton (1973). A adoção de políticas que visem melhorar cada uma dessas dimensões pode contribuir significativamente para a melhoria do clima organizacional, para a retenção de talentos e para o aumento da produtividade dos membros da equipe. Além disso, promover uma melhor qualidade de vida no trabalho pode impactar positivamente a saúde e o bem-estar dos profissionais, resultando em maior engajamento, motivação e satisfação

profissional. Isso, por sua vez, pode gerar um efeito positivo na imagem da organização perante a sociedade, fortalecendo sua reputação e atraindo indivíduos qualificados. Dessa forma, investir na melhoria das oito dimensões de Walton pode trazer benefícios tanto para os profissionais quanto para a organização como um todo (OLIVEIRA; DUTRA; FISCHER, 2014).

### **3. Procedimentos metodológicos**

O objetivo deste capítulo é compreender como as universidades federais mineiras se adaptaram ao ambiente e às rotinas de trabalho durante a pandemia, a fim de preservar a qualidade de vida no trabalho de seus servidores. Para alcançar este objetivo, adotou-se uma abordagem qualitativa, que permitiu uma compreensão mais profunda e detalhada das experiências dos servidores e das estratégias adotadas pelas universidades em resposta à pandemia.

Esta pesquisa foi realizada nas 11 universidades federais localizadas em Minas Gerais (ANDIFES, 2023), que são: Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG), Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI), Universidade Federal de Lavras (UFLA), Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Universidade Federal de São João del Rei (UFSJ), Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), Universidade Federal de Uberaba (UFTM), Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM) e Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM). Essa escolha foi feita devido ao fato de Minas Gerais ser o estado com maior número de universidades federais do país.

Essas universidades são responsáveis por formar profissionais em diversas áreas do conhecimento, além de desenvolver pesquisas científicas e tecnológicas e como instituições públicas, essas universidades possuem peculiaridades em sua estrutura, funcionamento e rotinas de trabalho, que precisaram ser adaptadas durante a pandemia (CASTIONI et al., 2021).

A coleta de dados neste estudo se deu a partir de pesquisa documental. De acordo com Triviños (2015), este método consiste na coleta de dados a partir de documentos que contenham informações relevantes para o estudo em questão. Esses documentos podem incluir registros, relatórios, arquivos e outras fontes de dados escritas ou digitais. De acordo com Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), para a realização desse tipo de

pesquisa, é fundamental a análise crítica dos documentos, considerando aspectos como a origem, a veracidade e a confiabilidade das informações neles contidas.

Neste estudo, a pesquisa documental foi realizada nos sites das 11 universidades federais mineiras, onde foram analisados documentos como portarias, notas técnicas, decretos, notícias e outros documentos relacionados às ações de qualidade de vida no trabalho realizadas pelas instituições. A coleta foi realizada durante o período de março a maio de 2023 e teve como objetivo central levantar documentos que ajudem a compreender as transformações nos processos de gestão de pessoas e suas implicações na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em universidades federais mineiras, no contexto pós-pandêmico.

A escolha de colher as informações nos sites oficiais das universidades e pró-reitorias garantiu a obtenção de informações confiáveis e atualizadas, provenientes de fontes autorizadas e alinhadas com a perspectiva institucional. A análise desses documentos permitiu uma compreensão holística das respostas organizacionais, proporcionando uma base sólida para as análises. Este processo metodológico meticuloso assegura a validade e a confiabilidade dos dados coletados, bem como a robustez das conclusões derivadas da pesquisa documental. O fluxograma abaixo ilustra o mecanismo utilizado para a coleta de dados:

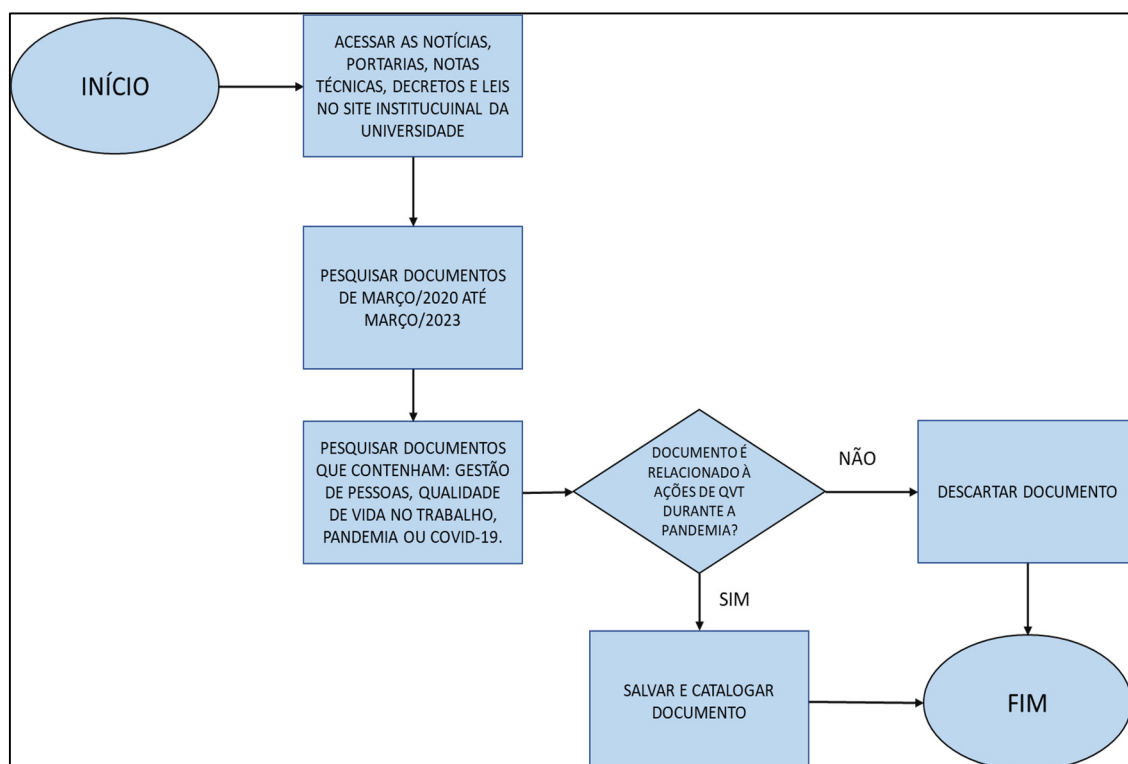


Figura 1 – Fluxograma de atividades para coleta documental.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise de conteúdo adotada neste estudo segue as três fases propostas por Bardin (2016): na fase de pré-análise, realizou-se uma leitura cuidadosa dos documentos coletados, buscando compreender o contexto e estabelecer uma visão geral do material. Em seguida, na fase de exploração do material, procedeu-se à organização dos dados de acordo com as categorias pré-definidas. As informações foram cuidadosamente examinadas, categorizadas de acordo com o tipo de documento, Universidade e data, e então atribuiu-se um código à cada documento, no seguinte formato: **DOC-XX**.

Após a exploração do material, partiu-se para a fase de tratamento dos resultados. Nessa etapa, as informações codificadas foram agrupadas e analisadas em relação aos objetivos específicos da pesquisa. Foram identificados padrões e tendências com base nas categorias e indicadores estabelecidos pelo modelo de Walton (1973) criando-se uma estrutura conceitual que permitiu a análise dos dados.

#### **4. Análise dos resultados**

A coleta documental realizada neste estudo proporcionou acesso a uma variedade de documentos: portarias, notas técnicas, ofícios e notícias, que são fontes de informações sobre as ações de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) adotadas pelas universidades após o advento da pandemia. As portarias e notas técnicas revelam diretrizes, regulamentos e orientações específicas relacionadas à implementação de ações voltadas à QVT, demonstrando a tentativa das instituições em promover tais ações durante o período pandêmico. Por sua vez, os ofícios refletem a comunicação interna e as interações entre os setores responsáveis pela gestão de pessoas e os demais departamentos das universidades, revelando a integração de esforços para o alcance dos objetivos relacionados à QVT no contexto pandêmico.

Além disso, a análise das notícias obtidas proporcionam um panorama das atividades, eventos e iniciativas voltadas para a QVT nas universidades. Essas notícias fornecem relatos e registros das ações desenvolvidas, como palestras, workshops, campanhas de conscientização, programas de promoção da saúde, entre outros. Ao examinar os documentos coletados, foi possível obter uma compreensão abrangente das práticas adotadas pelas universidades mineiras, destacando as medidas implementadas para melhorar as condições de trabalho, promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, oferecer oportunidades de desenvolvimento e fortalecer o bem-estar dos



servidores durante e no pós-pandemia. A análise desses documentos coletados permitem a identificação e categorização das ações e práticas de Qualidade de Vida no Trabalho adotadas pelas universidades mineiras, fornecendo subsídios para a construção do quadro 02, que sintetiza as dimensões, os indicadores e as frequências de cada indicador da dimensões da QVT com base no modelo de Walton, relacionados a cada uma dessas ações:

<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Frequência</b>	
<b>Compensação justa e adequada</b>	Pagamento de auxílios.	7	8
	Pagamento serviço extraordinário.	1	
<b>Condições de trabalho</b>	Jornada de trabalho	1	50
	Medidas de controle coletivo - controle de contaminação	16	
	Vacinação	11	
	Medidas de controle individual	2	
	Protocolo de segurança	4	
	Saúde mental	6	
	Saúde no trabalho	2	
	Trabalho remoto e saúde	8	
<b>Constitucionalismo</b>	Legislação	10	10
<b>Integração social à organização</b>	Atendimento ao servidor	3	5
	Atendimento especial aos grupos de risco	1	
	Integração com o servidor	1	
<b>Oportunidades de crescimento contínuo e segurança no emprego</b>	Avaliações de desempenho	2	4
	Programa de gestão e desempenho	2	
<b>Relevância social da vida no trabalho</b>	Valorização da saúde do servidor	4	4
<b>Trabalho e espaço total de vida</b>	Relação trabalho x vida no teletrabalho	5	5
<b>Uso e desenvolvimento de capacidades</b>	Capacitação	5	7
	Qualificação	2	

Quadro 2 - Categorização das documentações coletadas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Durante a pesquisa documental nos sites das universidades, foram analisados oito documentos relacionados à categoria compensação justa e adequada. Desses documentos, sete são ofícios que abordam o pagamento adequado de auxílios durante a pandemia. Além desses documentos, destaca-se o caso específico da instrução normativa da UFTM (DOC-12), que trata da autorização e remuneração do serviço

extraordinário para os servidores que realizaram esse tipo de trabalho adicional durante esse período analisado. Esses documentos evidenciam a importância que as universidades atribuíram à remuneração justa durante esse contexto, o que vai ao encontro das considerações feitas por Ferreira, Alves e Tostes (2009) e Ferreira et al. (2017), que ressaltam a necessidade de uma compensação adequada como fator essencial para promover a qualidade de vida no trabalho. Além disso, essas evidências reforçam as discussões apresentadas por Klein, Pereira e Lemos (2019) sobre os parâmetros e a avaliação da qualidade de vida no serviço público, destacando a relevância da compensação como um aspecto fundamental.

A categoria com maior número de documentos selecionados durante a análise foi a de condições de trabalho seguras e saudáveis. Dentre os 93 documentos analisados, 50 tratam desse assunto. Medidas de controle coletivo, como o distanciamento social - a adoção de protocolos sanitários rigorosos e a adequada ventilação dos ambientes - foram utilizadas pelas universidades como estratégias essenciais para minimizar a disseminação do vírus e proteger a saúde dos trabalhadores, e pode ser visto em notícias como a da UNIFEI (**DOC-25**), que divulga a seus servidores a maneira correta de higienização das mãos.

No contexto da pandemia da COVID-19, a vacinação tem sido um tema crucial no que diz respeito às condições de trabalho seguras e saudáveis. A imunização dos trabalhadores é fundamental para proteger sua saúde e reduzir os riscos de contaminação e foi o enfoque da maioria das instituições, como foi possível observar em 11 documentos que tratam do tema, das distintas universidades.

Além das medidas coletivas e vacinação, medidas de controle individual, principalmente relacionadas ao uso de equipamentos de proteção individual foram adotadas pelas universidades, como a cartilha da UFU, que trata da importância da utilização de EPI's na prevenção da COVID-19 (**DOC-41**).

Encerrando as ações voltadas à saúde e segurança, os temas: protocolo de segurança, saúde mental, saúde no trabalho e trabalho remoto e saúde foram abordados pelas universidades e reforçam o foco delas na proteção do ambiente de trabalho e da saúde dos trabalhadores. A literatura existente ressalta a importância dessas condições para a qualidade de vida no trabalho. Estudos recentes, como o de Silva e Moraes (2021), enfatizam o papel estratégico do capital humano na gestão de crises, com foco específico na pandemia da COVID-19. Nesse contexto, ao realizar uma revisão de literatura, Corrêa

(2023) destaca a importância de medidas como a vacinação e higienização, que são estratégias eficazes para prevenir a propagação do vírus no ambiente de trabalho.

Outro tema bastante recorrente nas documentações foi o constitucionalismo. Foram constatadas diversas alterações nos documentos analisados, relacionados às normas e regulações que regem diversos aspectos trabalhistas dos servidores técnicos e docentes como a regulação do trabalho remoto e a suspensão dos adicionais de insalubridade e transporte para aqueles servidores em regime remoto. Além disso, as universidades tiveram que se adequar às imposições do governo federal (**DOC-63**), dentre elas estão as mudanças materializadas na Lei Complementar Nº 101, de 4 de maio de 2000, proibindo qualquer aumento de remuneração dos servidores, criação de novos cargos, realização de novos concursos públicos e outros aumentos de despesas até dezembro de 2021.

Outras mudanças legislativas implementadas facilitaram a implementação do trabalho remoto nas universidades, modalidade esta que não era permitida na grande maioria das instituições federais. Nesse sentido, foi necessário flexibilizar o sistema de frequência e pontos (**DOC-69, DOC-71 E DOC-72**), pois o atendimento presencial foi drasticamente reduzido nas repartições públicas devido ao distanciamento social. É interessante notar como essa flexibilização nas horas trabalhadas dialoga com Zhong (2021) que apontou a necessidade de avaliar o funcionário de acordo com sua produtividade e entrega de demandas.

A próxima categoria identificada corresponde à integração social à organização. Nas notícias e ofícios selecionados foi possível observar a preocupação das universidades em manter os servidores integrados à organização durante a pandemia. O documento **DOC-77** ilustra esta preocupação por parte da UFMG, que organizou uma amostra onde foram apresentadas as percepções dos servidores sobre a pandemia. Além deste documento, os outros documentos demonstram a preocupação das entidades no atendimento ao servidor durante o período (**DOC-73, DOC-74, DOC-75 e DOC-76**).

Carvalho et al. (2022) mostram que, no contexto do serviço público, a integração social dos servidores é fundamental para promover um ambiente de trabalho saudável e colaborativo, principalmente em períodos de crise e durante a pandemia, quando surgiram desafios adicionais em relação à integração social devido às restrições de distanciamento social e ao trabalho remoto.

Na análise, identificaram-se quatro documentos relacionados à categoria oportunidades de crescimento contínuo e segurança no emprego. Nesse contexto,

observou-se que todos os 4 documentos coletados se relacionavam às avaliações de desempenho. Foi possível observar um esforço das universidades em promover as avaliações de forma justa e célere mesmo em um contexto pandêmico como por exemplo o informativo da UFTM que alertou para os servidores da universidade sobre os novos prazos para a avaliação de desempenho (**DOC-02**). No âmbito do serviço público, uma das formas de promover oportunidades de crescimento contínuo e proporcionar segurança no emprego é por meio de um plano de carreira estruturado, que compreende avaliações de desempenho para progressão na carreira (BARROS; OLIVEIRA, 2022).

A categoria relevância social do trabalho no setor público representa um fator importante da QVT, pois os serviços prestados pelos servidores têm impacto direto na sociedade como um todo. Os documentos analisados podem contribuir para a compreensão dessa relevância e destacam a importância de ações e iniciativas que promoveram a valorização do trabalho realizado. Isso pode fortalecer o sentimento de propósito e impacto positivo na sociedade, contribuindo para a qualidade de vida no trabalho e ações nesse sentido puderam ser observadas nas notícias emitidas pelas Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas da UNIFEI, **DOC-78, DOC-79 e DOC-80**, intitulados: “Servidor, cuide-se! Você é muito importante para nós”. Os estudos recentes destacam a importância das organizações públicas comunicarem de forma eficaz a relevância do trabalho realizado pelos servidores, tanto para a população em geral quanto para os próprios (Ferreira, dos Santos & dos Santos, 2022).

Com relação à categoria trabalho e espaço total de vida os documentos analisados abordam a relação entre o trabalho e a vida dos servidores, especificamente durante o período de teletrabalho, modalidade adotada devido à pandemia. Notícias emitidas pela UFMG (**DOC-82 a DOC-86**) destacaram a importância de compreender e equilibrar as demandas do trabalho com as dimensões pessoais e familiares dos servidores. Tal preocupação reflete o que os estudos de Machado (2022) aponta: Durante o teletrabalho, a fronteira entre o trabalho e a vida pessoal pode se tornar mais tênue, o que pode impactar a qualidade de vida no trabalho e a saúde dos servidores. O autor reconhece a necessidade de estabelecer limites claros entre o trabalho e a vida pessoal, mesmo em situações de teletrabalho e destaca a importância de políticas e práticas que promovam o equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e pessoais dos servidores.

Os documentos encontrados na categoria uso e desenvolvimento de capacidades demonstram a preocupação das universidades em investir na capacitação dos servidores como forma de promover a qualidade de vida no trabalho e conseqüentemente também

sobre o engajamento dos profissionais. Nesse sentido, é possível observar que as universidades se empenharam em fornecer qualificação aos servidores durante a pandemia. Tanto as portarias da UFOP e UFTM, que orientam e normatizam a capacitação à distância (**DOC-87** e **DOC-92**), quanto as notícias da UFV, UFTM e UFVJM (**DOC-89**, **DOC-90** e **DOC-91**), que divulgam e orientam os servidores quanto aos cursos disponíveis ressaltam a relevância da qualificação dos servidores, relacionada à obtenção de uma formação acadêmica sólida e especialização em áreas específicas corroborando com a ideia de que a qualificação contribui para a valorização profissional e a ampliação das oportunidades de crescimento dentro da organização (Rodrigues, 2020). Ao analisar os estudos recentes no contexto pandêmico, é possível observar que a capacitação dos servidores é essencial para aprimorar suas habilidades, conhecimentos e competências, possibilitando um desempenho mais eficiente e satisfatório em suas atividades e os ofícios, notícias e informativos demonstram preocupação com a capacitação dos servidores, mesmo à distância (Silva, 2021).

Em síntese, os achados da pesquisa documental demonstram que as medidas tomadas pelas universidades federais mineiras estiveram em consonância com a definição de QVT e que houve uma preocupação das IES com no sentido de promover a satisfação, bem-estar, orientação e a adaptação das condições de trabalho dos servidores no ambiente do serviço público durante o período da pandemia da COVID-19.

## **5. Considerações**

Este estudo teve como objetivo compreender como as universidades federais mineiras adaptaram o ambiente e as rotinas de trabalho durante a pandemia, a fim de preservar a qualidade de vida no trabalho de seus servidores, a partir do mapeamento das ações e estratégias adotadas por essas instituições nesse diferente contexto.

As especificidades das ações da gestão universitária sobre o trabalho dos servidores durante a pandemia foram analisadas, destacando a importância de medidas como o trabalho remoto, a implementação de protocolos de segurança, a oferta de suporte psicológico e a valorização do desenvolvimento profissional, mesmo em um contexto adverso.

Ao compreender como as universidades federais mineiras lidaram com os desafios impostos pela pandemia, foi possível observar as medidas adotadas no sentido de promover saúde e o bem-estar dos servidores, buscando o fortalecimento e a adaptação

organizacional em tempos de crise. No âmbito do gerenciamento de pessoas nas universidades federais, esta pesquisa pode contribuir ao evidenciar as estratégias adotadas pelas instituições de ensino superior, e é possível utilizar-se desta análise para aprimorar as políticas e práticas relacionadas à qualidade de vida no trabalho dos servidores.

Dentre as limitações com as quais essa investigação precisou lidar está o fato da pesquisa ter sido realizada por meio da análise documental nos sites das universidades federais mineiras: alguns sites restringem as informações que podem ser coletadas pelo público geral.

Como proposta para estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas diretamente com os servidores, a fim de obter uma visão sobre as percepções e experiências dos trabalhadores em relação à qualidade de vida no trabalho durante a pandemia. Além disso, investigações sobre a sustentabilidade e a continuidade das práticas adotadas pelas universidades após o período pandêmico também são recomendadas.

As evidências apresentadas pela pesquisa contribuem para fortalecer a discussão sobre a importância da qualidade de vida no trabalho em contextos adversos e oferecem informações relevantes para o gerenciamento de pessoas nas instituições de ensino superior.

## **CAPÍTULO 02:**

# **PERCEPÇÕES DE SERVIDORES SOBRE OS IMPACTOS DA PANDEMIA NA GESTÃO E NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UNIVERSIDADES FEDERAIS**

### **1. Introdução**

A pandemia de COVID-19 repercutiu profundamente em escala global, alterando substancialmente a paisagem do trabalho em todo o mundo. O que começou como uma crise de saúde rapidamente se transformou em um catalisador de mudanças no ambiente de trabalho. Com o distanciamento social, as restrições de mobilidade e as medidas de segurança em vigor, as organizações foram impelidas a reavaliar e reestruturar suas operações para se adaptarem a uma nova realidade (WHO, 2021).

As organizações, incluindo as instituições acadêmicas, se viram diante de desafios inéditos, à medida que o distanciamento social e as restrições de mobilidade se tornaram a nova norma. Universidades, em particular, enfrentaram a tarefa de reimaginar suas abordagens para o ensino, pesquisa e administração. O que começou como uma crise de saúde global rapidamente se transformou em uma transformação significativa da forma como o trabalho é concebido e executado, forçando as universidades a adotarem estratégias de adaptação ágeis e inovadoras para garantir a continuidade de suas operações acadêmicas (SILVEIRA; ROSSI; VOUNO, 2020).

Essa rápida mudança no cenário do trabalho também teve implicações significativas nas vidas das partes essenciais das universidades: os professores, alunos e servidores universitários. Professores tiveram que se adaptar rapidamente ao ensino remoto, desenvolvendo novas habilidades tecnológicas e se ajustando a novas dinâmicas de sala de aula virtual. Alunos tiveram que enfrentar desafios no acesso à educação e adaptar-se a um ambiente de aprendizado online, muitas vezes sem a interação presencial que tradicionalmente caracteriza a vida universitária. Para os servidores universitários, a mudança para o trabalho remoto redefiniu suas rotinas de trabalho e interações profissionais, apresentando desafios mas também oportunidades únicas. (SILVA, 2021)

Essas transformações no ambiente de trabalho também têm implicações significativas para a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), um conceito crucial que aborda o bem-estar físico, emocional e psicológico dos trabalhadores. No modelo de Walton (1973), a QVT pode ser avaliada em oito eixos interconectados: compensação justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, oportunidades de uso e

desenvolvimento de habilidades, oportunidades de crescimento contínuo e segurança no emprego, integração social na organização, constitucionalidade no trabalho, trabalho e espaço total de vida.

A pandemia desencadeou mudanças que afetaram a qualidade de vida no trabalho dos servidores no âmbito destes eixos, exigindo das universidades uma reavaliação de suas estratégias para garantir que os professores, alunos e servidores universitários continuem a desfrutar de um ambiente de trabalho que promova a QVT neste cenário (MENEGAZ,2021).

A partir desta perspectiva o objetivo principal deste trabalho é compreender como os servidores das universidades federais mineiras perceberam a adaptação do ambiente e das rotinas laborais durante a pandemia e como isso afetou sua qualidade de vida no trabalho. Para isso, busca-se analisar as percepções dos servidores em relação às mudanças nas rotinas de trabalho impostas pela pandemia, incluindo a transição para o trabalho remoto, a suspensão das atividades presenciais e a adoção de tecnologias digitais.

Em termos teórico-conceituais, este capítulo tem potencial de aprofundar as discussões sobre qualidade de vida no trabalho no ambiente universitário e aproximar essa temática do contexto e das contingências que a pandemia da COVID-19 trouxe para essa realidade. Além disso, visa contribuir para a compreensão de como as mudanças e as crises podem afetar os servidores e o serviço público.

Em termos pragmático-organizacionais, este estudo apresenta contribuições relevantes para a gestão de universidades e outras organizações públicas que enfrentam ou enfrentaram desafios semelhantes, vislumbrando a possibilidade de fornecer insights valiosos para outras organizações que desejam promover a saúde e o bem-estar de seus servidores em tempos de crise.

Este capítulo está dividido em cinco seções principais: Esta introdução, seguida de um referencial teórico que discute sobre qualidade de vida no trabalho, ambiente de trabalho e as transformações trazidas pela pandemia da COVID-19; os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, incluindo o método de coleta de dados, a seleção de universidades federais mineiras como objeto de estudo e a análise de conteúdo das informações coletadas; uma discussão sobre as principais descobertas da pesquisa, destacando as ações adotadas pelas universidades federais mineiras para preservar a qualidade de vida no trabalho de seus servidores durante a pandemia e por fim, são relatadas considerações finais e as principais contribuições do estudo para a gestão de



organizações públicas do ponto de vista da qualidade de vida no trabalho do servidor em tempos de crise e mudança.

## **2. Qualidade de vida no trabalho**

A gestão de pessoas abrange um conjunto de práticas e estratégias que visam gerir os recursos humanos de uma organização de maneira eficaz (LAU; MAY, 1998). Isso inclui a aquisição, desenvolvimento e retenção de talentos, bem como a criação de um ambiente de trabalho que promova o desempenho e o engajamento dos trabalhadores. A gestão de pessoas evoluiu nas últimas décadas, passando de uma abordagem burocrática para um enfoque mais estratégico, reconhecendo que os trabalhadores são ativos valiosos que contribuem para o sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2014).

A gestão de pessoas desempenha um papel crucial na promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), um conceito que abrange o bem-estar físico, emocional e psicológico dos empregados em seus ambientes de trabalho. A eficácia da gestão de pessoas está intrinsecamente ligada à QVT, uma vez que as práticas de recursos humanos desempenham um papel significativo na criação de um ambiente de trabalho que favorece o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, proporciona oportunidades de desenvolvimento profissional e assegura condições de trabalho seguras e saudáveis (SILVA, 2021).

A QVT não é apenas uma medida de satisfação no trabalho, mas uma dimensão crítica que afeta a motivação, o desempenho e a retenção de talentos nas organizações. Portanto, a integração eficaz da gestão de pessoas com a promoção da QVT é essencial para assegurar que os trabalhadores alcancem seu pleno potencial, enquanto a organização atinge seus objetivos de maneira sustentável (MARTINS, 2010).

A avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é fundamental para as organizações que buscam criar ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. Medir a QVT não é apenas uma questão de satisfação dos empregados, mas uma abordagem holística que considera diversos aspectos, como remuneração, condições de trabalho, desenvolvimento profissional e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Através de pesquisas, feedback dos trabalhadores e indicadores de desempenho, as organizações podem obter insights sobre a satisfação e o bem-estar de sua força de trabalho.

Além disso, a avaliação contínua da QVT permite que as organizações identifiquem áreas de melhoria e implementem medidas eficazes para promover um

ambiente de trabalho saudável. Quando as organizações se comprometem a melhorar a QVT, elas não apenas beneficiam seus trabalhadores, mas também aumentam a motivação, a produtividade e a retenção de talentos, contribuindo para o alcance de seus objetivos organizacionais e o estabelecimento de uma cultura de bem-estar (MENEGAZ, 2021).

Carvalho et al. (2016) argumentam que a qualidade de vida no trabalho é sensivelmente influenciada por uma miríade de fatores, que englobam desde a cultura organizacional até as dinâmicas interpessoais, as condições físicas e ambientais do ambiente laboral, os aspectos relacionados à remuneração, bem como a segurança e saúde no trabalho, o reconhecimento profissional e as oportunidades de desenvolvimento. No contexto do setor público, a promoção da QVT torna-se ainda mais desafiadora, uma vez que é comum lidar com uma sobrecarga de trabalho, escassez de recursos e a rigidez da estrutura organizacional (KLEIN, 2021).

Conforme argumentado por Ferreira, Alves e Tostes (2009), a gestão da QVT no contexto do setor público se configura como um desafio para as organizações, uma vez que as políticas públicas frequentemente não conferem prioridade à gestão de pessoas. Não obstante, o estudo enfatiza que a implementação de práticas destinadas a promover a QVT pode acarretar uma série de benefícios para a organização, incluindo o incremento da produtividade, a diminuição do absenteísmo e da rotatividade de pessoal, bem como a melhoria da saúde e do bem-estar dos trabalhadores.

Silva e Moraes (2021) enfatizam que em períodos de crise, como a pandemia da COVID-19, a gestão da qualidade de vida no trabalho assume um papel ainda mais crucial. Isso ocorre porque as transformações nas condições de trabalho podem ter um impacto significativo na saúde tanto física quanto mental dos funcionários. Diante desse cenário desafiador, é imperativo que as organizações implementem medidas concretas para assegurar a QVT de seus trabalhadores. Isso pode envolver iniciativas como o fornecimento de recursos tecnológicos adequados e o oferecimento de apoio emocional, a fim de garantir que a força de trabalho esteja equipada para enfrentar esses desafios de maneira saudável e equilibrada.

Walton (1973) apresenta um modelo abrangente de Qualidade de vida no trabalho que compreende oito eixos: compensação justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, oportunidades de crescimento contínuo e segurança no emprego, possibilidades de uso e desenvolvimento de habilidades, integração social na organização,

questões de cunho constitucional, a relação entre trabalho e o espaço total de vida, e, por fim, a relevância social do trabalho.

Este modelo é o mais utilizado nas pesquisas que envolvem o setor público (AMÂNCIO; MENDES; MARTINS, 2021) e oferece uma estrutura sólida para a avaliação da QVT, possibilitando a utilização de indicadores específicos que abordam minuciosamente cada um desses oito eixos. Além disso, a pesquisa e a literatura na área fornecem uma riqueza de informações e dados que permitem uma análise mais aprofundada de como cada eixo afeta diretamente a experiência dos trabalhadores e influencia a qualidade do ambiente de trabalho.

Um dos eixos do modelo é a Compensação Justa e Adequada, que se refere à remuneração dos empregados. Garantir que os funcionários sejam devidamente compensados pelo seu trabalho não apenas promove a motivação e o comprometimento, mas também é essencial para atender às expectativas básicas de segurança financeira (OLIVEIRA, 2020). Outro eixo apresentado é o que se refere à Condições de Trabalho Seguras e Saudáveis. Ambientes de trabalho seguros e saudáveis são cruciais para a saúde física e emocional dos funcionários. A implementação de medidas de segurança e saúde ocupacional não apenas protege os trabalhadores, mas também melhora a produtividade e reduz o absenteísmo (SILVA; MORAES, 2021).

A Oportunidade de Crescimento Contínuo e Segurança no Emprego é fundamental. A oferta de oportunidades de desenvolvimento profissional e a garantia de segurança no emprego são fatores motivacionais. Os trabalhadores que se sentem valorizados e têm chances de crescimento tendem a ser mais comprometidos e engajados (SANTOS, 2023). A Oportunidade de Uso e Desenvolvimento de Capacidades é igualmente importante. Permitir que os funcionários utilizem e desenvolvam suas habilidades é essencial para mantê-los motivados e satisfeitos em seus papéis (MOURA, 2020).

A Integração Social na Organização também é outro eixo a ser considerado. A sensação de pertencimento e a qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho têm um impacto significativo na QVT. Uma cultura organizacional inclusiva e suporte social positivo são cruciais (ARAUJO, 2021). O eixo de Constitucionalismo refere-se ao respeito pelos direitos individuais dos funcionários e à justiça nas políticas e práticas organizacionais. O tratamento equitativo é essencial para construir confiança e promover um ambiente de trabalho saudável (SIQUEIRA, 2021).

Trabalho e Espaço Total de Vida são aspectos que equilibrar as demandas do trabalho com a vida pessoal é um desafio para muitos profissionais. As organizações que oferecem flexibilidade e apoio nesse aspecto contribuem para a QVT (PRAÇA, 2020). Por fim, o eixo de Relevância Social do Trabalho é destacada. Os trabalhadores tendem a se sentir mais satisfeitos quando percebem que seu trabalho tem um propósito e impacto positivo na sociedade. Isso pode aumentar o engajamento e a motivação (SIQUEIRA, 2021). Abaixo, é apresentado um resumo dos eixos e seus principais parâmetros para análise:

Quadro 1 – Parâmetros dos eixos da QVT.

Fonte: Elaborado com base em Walton (1973).

<b>Eixos do modelo de Walton</b>	<b>Parâmetros para análise</b>
Compensação justa e adequada	Salário médio, benefícios oferecidos, equidade salarial, incentivos financeiros
Condições de trabalho seguras e saudáveis	Percepção de segurança, medidas de proteção, ergonomia, conforto físico, ambiente limpo e organizado
Oportunidades de crescimento contínuo e segurança no emprego	Taxa de rotatividade, oportunidades de desenvolvimento, planos de carreira, promoções internas.
Oportunidades de uso e desenvolvimento de capacidades	Feedback, programas de capacitação, autonomia, reconhecimento de habilidades, tarefas desafiadoras
Integração social na organização	Atividades de integração, relacionamentos no trabalho, comunicação eficaz, trabalho em equipe, clima organizacional
Constitucionalismo	Adesão às leis trabalhistas, princípios éticos, transparência organizacional, políticas de responsabilidade social
Trabalho e espaço total de vida	Disponibilidade para descanso, horas extras, flexibilidade de horários, equilíbrio trabalho-vida, licenças e férias remuneradas
Relevância social do trabalho	Imagem da organização, contribuição social, sustentabilidade, responsabilidade ambiental, envolvimento com a comunidade, diversidade e inclusão

Assim, a avaliação da Qualidade de vida no trabalho (QVT) por meio de indicadores representa uma abordagem essencial para quantificar a satisfação dos profissionais em relação aos oito eixos delineados por Walton (1973). A implementação de políticas voltadas para aprimorar cada um desses eixos pode desempenhar um papel fundamental na promoção de um clima organizacional saudável, na retenção de talentos e no aumento da produtividade da equipe.

Além disso, ao fomentar uma melhor qualidade de vida no trabalho, é possível impactar positivamente a saúde e o bem-estar dos empregados, resultando em maior engajamento, motivação e contentamento profissional. Este cenário, por sua vez, pode reverberar de maneira positiva na imagem da organização perante a sociedade,

consolidando sua reputação e atraindo profissionais qualificados. Portanto, investir na melhoria dos oito eixos de Walton pode proporcionar vantagens significativas tanto para os profissionais quanto para a própria organização (SILVA, 2022).

### **3. Procedimentos metodológicos**

O objetivo deste capítulo é compreender como os servidores das universidades federais mineiras perceberam a adaptação do ambiente e das rotinas de trabalho durante a pandemia, e como essas adaptações afetaram a sua QVT. Para alcançar este objetivo, adotou-se uma abordagem qualitativa, que permitiu uma compreensão mais profunda e detalhada das experiências dos servidores com relação às medidas adotadas pelas universidades para promover o bem estar no trabalho dos servidores, em resposta aos procedimentos adotados em razão do advento da pandemia.

Em razão da dificuldade de se obter um retorno para realização das entrevistas, esta pesquisa foi realizada em 5 das 11 universidades federais localizadas em Minas Gerais, quais sejam: Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Universidade Federal de Lavras (UFLA), Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) e Universidade Federal de São João del Rei (UFSJ). A escolha de uma amostra de universidades dentro de um mesmo contexto possibilita uma melhor comparação para obtenção dos resultados pretendidos.

Além disso, essas universidades, localizadas no entrono dos pesquisadores, desempenham um papel fundamental na formação de profissionais em diversas áreas do conhecimento e na condução de pesquisas científicas e tecnológicas. Sendo instituições públicas, elas possuem particularidades em sua estrutura, funcionamento e rotinas de trabalho, as quais necessitaram de adaptações durante o período da pandemia (BACCILI & CRUZ, 2021).

A coleta de dados neste estudo se deu à partir da realização entrevistas com servidores indicados pelas Pró Reitorias de Gestão de Pessoas das universidades citadas. As entrevistas representam uma abordagem qualitativa amplamente reconhecida na pesquisa social (GODOY, 1995), que permite uma exploração aprofundada das percepções, experiências e opiniões dos entrevistados, proporcionando uma compreensão mais rica e contextualizada do fenômeno em estudo (TAQUETTE, 2021).

Para garantir a qualidade e a confiabilidade dos dados coletados, as entrevistas foram conduzidas de acordo com um roteiro estruturado, abordando tópicos relevantes

relacionados à adaptação do ambiente e das rotinas de trabalho durante a pandemia e seus impactos na qualidade de vida no trabalho dos servidores. A presente pesquisa possui aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Viçosa (CEP – UFV), e autorização de todos os membros participantes, através do Termo De Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) preenchido por cada participante. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para análise. A seguir, é apresentado quadro descritivo dos servidores entrevistados, contendo informações relevantes para o estudo:

Quadro 2 – Dados dos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

<b>Código</b>	<b>Instituição</b>	<b>Cargo/função</b>	<b>Setor de trabalho</b>	<b>Tempo no setor</b>
E1	UFV	Assistente administrativa	Folha de pagamento	4 anos
E2	UFV	Administradora	Folha de pagamento	5 anos
E3	UFV	Assistente administrativo / chefe do setor de aposentadorias	Aposentadoria e pensão	4 anos
E4	UFV	Assistente administrativo	Divisão de saúde e segurança ocupacional (DSS)	30 anos
E5	UFV	Professor / pró reitor	Pró reitoria de gestão de pessoas	12 anos
E6	UFU	Administrador	Divisão de apoio operacional da diretoria de administração de pessoal.	6 anos
E7	UFU	Psicóloga	Setor integrado de ações de promoção à saúde do servidor (SIAPSS)	5 anos
E8	UFU	Psicóloga / diretora de qualidade de vida e saúde do servidor	Qualidade de vida e saúde do servidor	4 anos
E9	UFLA	Enfermeira	Núcleo de assistência à saúde e segurança do servidor	10 anos
E10	UFLA	Coordenador de saúde	Coordenadoria de saúde	2 anos
E11	UFLA	Assistente administrativa / pró-reitora	Pró reitoria de gestão de pessoas	2 anos
E12	UFOP	Psicóloga	Pró reitor de gestão de pessoas	15 anos
E13	UFOP	Coordenador de saúde ocupacional e segurança do trabalho	Pró reitoria de gestão de pessoas	24 anos
E14	UFOP	Professor / pró-reitor	Pró reitor de gestão de pessoas	3 anos
E15	UFSJ	Chefe de setor de apoio ao servidor	Apoio ao servidor	16 anos

A análise de conteúdo adotada neste estudo seguiu as três fases propostas por Bardin (2016): Na fase de pré-análise, realizou-se uma leitura cuidadosa de toda a transcrição realizada, buscando compreender o contexto e estabelecer uma visão geral do material. Em seguida, na fase de exploração do material, procedeu-se à organização dos dados de acordo com as categorias pré-definidas. As informações foram cuidadosamente examinadas e categorizadas, recortando-se trechos das entrevistas que ilustrem a categorização.

Após a exploração do material, partiu-se para a fase de tratamento dos resultados. Nessa etapa, as informações codificadas foram agrupadas e analisadas em relação aos objetivos específicos da pesquisa. Foram identificados padrões e tendências com base nas seguintes categorias: Teletrabalho e QVT na pandemia e pós-pandemia, onde se encontram as citações relacionadas à adoção do teletrabalho e como isso impactou a qualidade de vida dos servidores durante a pandemia, além das percepções dos servidores sobre o pós pandemia; Contingências externas sobre a QVT nas universidades, categoria onde estão relacionadas as falas sobre as influências de fatores externos sobre a qualidade de vida do trabalhador; Segurança e saúde psicofísica dos servidores, categoria que relacionada as percepções das influencias das decisões das universidades sobre a sua saúde física e mental e sua segurança no trabalho.

As categorias encontradas foram relacionadas aos eixos da QVT propostos pelo modelo de Walton e, para enriquecer a análise qualitativa, foram utilizadas citações diretas dos entrevistados que ilustraram e fundamentar as principais descobertas. Essas citações adicionam uma dimensão de autenticidade e voz aos resultados, tornando-os mais convincentes e representativos das experiências dos servidores (TAQUETTE, 2021).

#### **4. Análises e discussões**

Nesta seção, adentra-se no cerne das análises provenientes das entrevistas com os servidores das universidades federais mineiras, focalizando suas percepções e experiências durante um período marcado por profundas transformações - a pandemia da COVID-19. Nesse contexto, foi possível em um exame minucioso desses relatos para desvendar os complexos cenários que emergiram a partir das adaptações necessárias nas rotinas e no ambiente de trabalho. Essas mudanças, que foram de caráter ágil e, por vezes,

desafiadoras, impactaram direta e indiretamente na qualidade de vida no trabalho dos servidores.

As análises em destaque abrangem uma variedade de categorias que surgiram organicamente das análises das entrevistas estruturadas. Cada uma dessas categorias representa um aspecto central das experiências e percepções dos servidores. De maneira a facilitar a compreensão e organização destas análises, apresenta-se o quadro a seguir, que categoriza os temas identificados em subcategorias relacionadas:

Quadro 3 – Categorização das falas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Frequência</b>
<b>Teletrabalho e QVT na pandemia e pós-pandemia</b>	Apoio à infraestrutura de trabalho	24
	Avaliações de desempenho e progressões na carreira	12
	Comunicação institucional durante a pandemia	31
	Desenvolvimento profissional e capacitação	19
	Experiência Individual e impressões das mudanças no trabalho	51
	Gestão da carga horária e demanda de trabalho	20
	Gestão e adaptação institucional do trabalho na Pandemia	40
	Modificações nos pagamentos de benefícios e incentivos	14
	Período pós pandêmico e futuro do teletrabalho nas universidades	37
	Uso de tecnologias e facilitação do teletrabalho por tecnologias	39
<b>Contingências externas sobre a QVT nas universidades</b>	Adequação às políticas e normas governamentais	18
	Influências de outros fatores externos	3
	Programa de gestão de desempenho (PGD)	22
<b>Segurança e saúde psicofísica dos servidores</b>	Ações de apoio à saúde física dos servidores	18
	Iniciativas de apoio à saúde mental dos servidores	31
	Medidas voltadas para segurança do trabalho dos servidores	24
<b>TOTAL</b>		<b>403</b>

Os Temas devidamente agrupados em categorias são apresentados de forma detalhada à seguir. Estes se relacionam diretamente com os eixos de Walton e



proporcionam o devido agrupamento das informações para que seja possível uma melhor análise

#### 4.1. Teletrabalho e QVT na pandemia e no pós-pandemia

A primeira categoria identificada nas análises refere-se ao teletrabalho e a QVT durante a pandemia, e no período pós pandemia. Na análise das entrevistas ficou evidente que todos os servidores enfatizaram a importância do apoio à infraestrutura de trabalho fornecido pelas universidades durante a transição para o teletrabalho:

E6: No caso, o desafio inicial foi estrutura, né? Colocar todo mundo para ter essas condições de trabalho em casa. Algumas pessoas que estavam sem computador, por exemplo. A gente emprestou alguma coisa que foi necessária, dar um apoio operacional sem custo nenhum, mas a gente conseguiu.

E2: [...] Em relação ao suporte, pelo menos pra mim, o que eu precisei sempre foi atendido, sabe? Tanto no setor quanto da nossa [necessidade pessoal]... Nosso chefe superior, que é o Pró-Reitor, o que ele podia fazer para poder atender [a demanda], ele fazia.

E12: Em alguns casos, a UFOP também disponibilizou o empréstimo dos equipamentos, né?! Computadores, mesa, cadeira... Então servidores entraram em contato, fizeram um cadastro e puderam levar alguns equipamentos desses pra garantir melhores condições de trabalho.

E4: Bom, com relação às minhas atividades, foram normais, foram facilitadas. Eu confesso que eu trabalhei também aqui, em condição meio remota, pela infraestrutura, pelas características do meu trabalho.

Ao analisar as falas dos entrevistados, observa-se uma preocupação ativa das universidades com ambientes de trabalho seguros, tanto para os servidores em trabalho remoto quanto para os que estavam trabalhando presencialmente. Foi possível observar que o fornecimento de equipamentos adequados busca a melhoria das condições de trabalho dos servidores, mesmo em casa. E esse fornecimento partia da necessidade do servidor, que era atendida pela universidade.

Ao fornecer computadores, mesas e cadeiras ergonômicas, e até assegurar conexões seguras à internet, as universidades estavam priorizando um ambiente de trabalho saudável e seguro aos servidores (TEIREIXA, 2017), mesmo no conturbado período pandêmico.

Outra questão relevante presente nos relatos coletados reconheceu a continuidade e adaptação dos processos relacionados às avaliações de desempenho e progressão na carreira:

E2: Continuou progredindo [...], [durante as avaliações de desempenho] tem um campo observação que a chefia e o servidor colocam observações. Aí [...] [caso tenha alguma demanda] quem analisa o processo já faz o direcionamento. Se é ergonomia, se é saúde, se é insatisfação, se é falta de produção [...]. Mas não houve assim nada que com a pandemia tenha piorado ou melhorado. O que acontecia antes, continuou acontecendo na pandemia e continuou com a pós-pandemia.

E2: De avaliação ocorreu também. Progressão de técnico também aconteceu, porque as avaliações... elas são referentes a interstícios anteriores também. E elas são feitas on-line.

E6: Eu não tive nenhum impacto negativo nas minhas progressões nesse intervalo. Então, aconteceu.

E10: Então... eu fiz só a minha avaliação, não fiz a dos outros servidores. A minha foi feita no tempo habitual, que deveria ser feita de forma remota, através de uma vídeo-chamada. A gente fez a aquela avaliação só. As assinaturas foram digitais [...].

E11: [...] A gente continuou fazendo da mesma maneira normal as reuniões entre a equipe, só que eram feitas de forma remota. E eu acho que isso foi um avanço. A gente aprendeu muito. Acho que as primeiras reuniões [...] foram difíceis. A gente não sabia lidar nem com equipamento ou com sistema... Mas elas continuaram normais, até porque a gente tinha um plano de trabalho que foi bem feito. O acompanhamento do trabalho do servidor e as avaliações de desempenho não tiveram nenhum prejuízo nesse período.

Identificou-se que a totalidade das universidades analisadas mantiveram suas políticas de progressão na carreira e, ao manter a avaliação de desempenho e a progressão na carreira, asseguraram aos servidores a continuidade de suas oportunidades de crescimento profissional e a segurança no emprego, mesmo no cenário adverso (REZENDE, 2020).

Os servidores também destacaram como o uso das tecnologias permitiu que essas avaliações acontecessem normalmente, e até indicaram como um avanço a possibilidade desses processos ocorrerem de forma remota. Mesmo a avaliação dos docentes, que precisou ser adequada para o período – e aí é possível ver o constitucionalismo nas adequações das normas – continuou ocorrendo normalmente.

E14: Então, na avaliação do desempenho docente, tivemos que mexer na resolução pra fazer uma avaliação que fosse somente qualitativa. Durante o período que durasse a pandemia e durante um período posterior, com os impactos. Então a avaliação era quantitativa e qualitativa, e aí nós alteramos a resolução de forma que ela fosse só qualitativa por um determinado período, que era o período da pandemia e [ela se manteve desta forma] um pouco depois, por conta dos efeitos produzidos nos períodos aquisitivos [...].

Observou-se que houve um esforço no sentido de possibilitar as avaliações de desempenho e progressões na carreira dos servidores e, ao manterem esses planos e garantirem que fossem implementados de maneira justa e adequada, as universidades demonstraram seu comprometimento com o desenvolvimento contínuo dos servidores e a segurança no emprego, mesmo em tempos adversos. Essas ações estão alinhadas com o eixo "Oportunidades de crescimento contínuo e segurança no emprego" da QVT, que tem como um de seus principais indicadores a presença dos planos de carreira (SIQUEIRA, 2021).

Durante as entrevistas, os servidores destacaram o papel fundamental da tecnologia, como o Google Meet e o WhatsApp Business, na comunicação institucional durante a pandemia:

E1: A gente se comunica via WhatsApp. A gente criou um grupo do serviço de pagamento, e aí a gente se comunicava, e aí o chefe na época [...] ele colocou essa questão.

E3: No meu setor, a gente tem muito atendimento, então a demanda de atendimento foi muito difícil, porque é um público mais velho, com menos acesso aos meios de comunicação e carente desse atendimento presencial. Então nós tivemos que... Eu, particularmente, tive que vir aqui várias vezes para fazer algum atendimento presencial. Na pandemia, fazer o atendimento agendado. Então... Muitas vezes eu tive que disponibilizar o meu número pessoal até a gente desenvolver o WhatsApp Business. [...] Então, o maior desafio foi esse, foi esse atendimento de um público com pouco acesso à tecnologia.

E4: Manteve-se. Os números que são divulgados, embora foram criados canais próprios do setor, na verdade os números de telefone do setor foram convertidos em WhatsApp e tal para acesso. Embora isso as pessoas começaram a ter acesso também aos nossos números pessoais. E isso continuou mantido. Até hoje as pessoas me contatam e tal. Que não seja um transtorno porque eu peço para procurar aqui ou às vezes até dou a resposta e tal, mas acaba sendo um atendimento de plantão também.

E6: E eu sempre que precisava estava online à disposição, porque isso a gente estabeleceu um contato de comunicação via telefone, WhatsApp, e-mails, que atendia muito bem a situação

As ferramentas citadas foram adotadas por todas as instituições para manter os servidores integrados à instituição, permitindo a interação durante a pandemia. De acordo com os servidores, ainda que tenha havido desafios no momento de adaptação às ferramentas, os discursos analisados mostram que as universidades demonstraram esforços significativos em promover a integração social na organização por meio da viabilização global da comunicação organizacional.

Foi possível observar nas falas que, principalmente no começo do período pandêmico, o espaço pessoal se confundiu com o espaço de trabalho, sendo que muitas vezes os servidores eram contatados pelos números de telefone pessoal. Identificou-se também que, o grupo de idade mais avançada, menos acostumado com as tecnologias, teve dificuldade em ser plenamente atendido durante esse período. No geral, conclui-se que as universidades conseguiram manter uma comunicação eficaz, que foi essencial pela busca da viabilização do trabalho em equipe alinhado e organizado, o que vai de acordo com o eixo proposto (MULANGUE, 2021).

Durante as entrevistas, ficou evidente o compromisso de todas as universidades estudadas em promover tanto o desenvolvimento profissional quanto a capacitação dos servidores, adaptando-se aos desafios impostos pela pandemia. Em geral, os servidores destacaram o esforço significativo das universidades em fornecer treinamento e capacitação para enfrentar as novas dinâmicas de trabalho, que incluíam modalidades remotas, híbridas e presenciais:

E10: Não sei se é uma característica de todas as instituições, mas o que a gente usa muito, essas plataformas que o governo já tem, né? A gente que era mais voltado para a saúde. A gente fez muito curso da Una SUS, que é uma universidade aberta do SUS. Então assim tinha essas indicações, mas não de cursos próprios, de cursos do governo, né? Tem curso do Senado, instituto legislativo brasileiro. Se eu não me engano. Então a gente tinha muitas indicações de fazer esses cursos de forma remota.

E3: Todo treinamento dela [referindo-se à servidora que recém assumiu o cargo], a gente marcava, a gente fez o treinamento todo via Meet, cada colega deu uma parte, a gente fez uma parte “geralzona”, e cada dia um passava um serviço de forma tudo escalonada com os horários lá no *google meet* e ainda com as tarefas, né? Pegava os processos, atribuía.

E5: Durante esse processo, a gente começou a divulgar, principalmente em algumas situações na escola de governo, os cursos que o servidor poderia fazer dentro da pandemia. Então, muitos aproveitaram para fazer alguns cursos, continuaram fazendo. Quem estava afastado para mestrado, doutorado, curso de especialização, eles continuaram fazendo dentro do ritual de cada universidade.

E11: Sim, a gente trabalhou bastante nisso. A equipe da PROGEP é pequena na área de capacitação mas a gente começou capacitando até o pessoal que tava fazendo parte desse comitê especial de emergência dessa comissão. Com o treinamentos a nível de entender a o que é que tava acontecendo. E houve também uma capacitação, assim quando a gente percebeu que estava prestes a voltar ou que a gente poderia voltar lá em 22, a gente começou a capacitar o pessoal pra retorno. E houve eu acho que algumas capacitações a nível de saúde mental. Eu não sei

te falar agora quais foram, mas houve um trabalho assim efetivo da parte de capacitação e avaliação pra poder manter.

E12: As aulas por exemplo, né? Que muitos professores também não tinham domínio das tecnologias, né. Então houve treinamento. os servidores, técnicos e professores mas tudo isso levou um tempo até porque os setores que organizaram esses treinamentos também estavam se adaptando a nova rotina, né? Aquela nova realidade.

E14: A gente fez um um programa de treinamento de capacitação de liderança, piloto interno a PROGEP. Isso no ano de 2021. [...] E agora a gente está repetindo ele [treinamento para o programa de desempenho e gestão] pra todas lideranças da universidade. Lideranças macro, pró-reitores, diretores de unidade, enfim, a gente ampliou o objeto, né?

E14: Fora isso nós contratamos algumas capacitações pra trabalhos tecnológicos pra questões relacionadas à tecnologia. Fizemos uma capacitação também junto com os próprios servidores da UFOP pra habilitação dos docentes na plataforma Moodle, habilitação na verdade assim formação porque todos os docentes já estão conectados diretamente na plataforma Moodle, mesmo com as disciplinas presenciais. Isso já era assim antes da pandemia, né? Mas a gente ofereceu uma capacitação pra que eles pudessem se formar, digamos assim, num tempo um pouco mais rápido com a ferramenta pra que eles pudessem utilizar durante os períodos especiais que foram de forma remota.

Percebe-se que a maioria das universidades analisadas buscou ativamente disponibilizar uma variedade de opções de capacitação on-line, algumas delas a partir de plataforma do próprio governo federal, que fornece cursos, permitindo que os servidores aprimorassem suas habilidades e conhecimentos.

Foram fornecidas capacitações para o uso das novas tecnologias que viabilizaram o pleno funcionamento das instituições durante a pandemia, capacitações específicas na área da saúde para lidar com as adversidades da pandemia, e um destaque importante: algumas das universidades também capacitaram servidores para o enfrentamento organizacional da crise. Houve também o caso específico do treinamento para a implantação do Programa de Desempenho e Gestão (PDG) do governo federal brasileiro.

Importante também destacar o treinamento dos servidores para preparação e para o retorno ao trabalho presencial: uma medida importante que pôde ser utilizada para diminuir os impactos do retorno ao local de trabalho, também buscando assegurar a saúde física e mental dos servidores.

Esse empenho reflete no eixo da QVT sobre oportunidades de uso e desenvolvimento de capacidades, que ressalta a necessidade de programas de capacitação

que estimulem o uso e desenvolvimento das capacidades dos profissionais, pois os trabalhadores que se sentem valorizados e têm chances de crescimento tendem a ser mais comprometidos e engajados (SANTOS, 2023). Além disso, reforçam a ideia da garantia de um ambiente de trabalho saudável e seguro.

A subcategoria experiência Individual e impressões das mudanças no trabalho contém os relatos individuais das experiências dos servidores no teletrabalho, destacando os aspectos cruciais da QVT, e desempenha papel proeminente na análise:

E1: É o mais difícil é adaptar com o trabalho remoto, né? Porque principalmente pra nós, mulheres, né? Eu não estou falando que porque é claro que tem homem que ajuda em casa, mas a gente que tem as tarefas de casa e trabalho para fazer, conciliar esses dois assim no início, se você pensar assim, eu estou em casa, mas eu tenho rotina de trabalho, foi uma coisa bem, bem complexa.

E2: Porque para a gente mãe, por exemplo, as reclamações eram sempre assim. Como que eu vou combinar com a minha chefia para me trabalhar a hora que der? Porque tem que ser a hora que der. A hora que der. Porque a criança não quer nem saber. Por exemplo, a minha irmã, ela odiou trabalhar em casa. Ela nem aderiu ao PDG agora. Porque ela falou que a vida dela virou um inferno. Minha mãe e meu pai não entendiam que ela estava trabalhando. E ainda tem uma filha adolescente e uma criança de dois anos.

E3: Eu e minha esposa, nós dois somos servidores. E um notebook. E uma filha de 5 anos. E uma filha. Então tinha hora que não dava. A filha queria atenção e a esposa queria o notebook. Eu conto esse exemplo, teve um dia, o pró reitor e eu, que eu mandei um processo pra ele, domingo, 11h30 da noite. Beleza, resolvido, ele me devolveu às meia noite e pouco. Eu terminei ele, mandei pra ele um e pouco. Que era um dia que eu já tinha feito as coisas, bravo. Tava sem sono, vamos trabalhar. Horário diferente, mas que por motivo da pandemia, e eu sabia, por exemplo, eu tinha consciência que se eu não tivesse acabado aquela tarefa, é porque eu tive que parar para dar atenção para minha filha, ou parar para passar o computador para minha esposa, coisas que eu não conseguia resolver no celular e que eu tinha que entregar

E7: Por exemplo, dá um exemplo meu também [sobre o trabalho durante a pandemia]. Eu tenho uma filha, então eu estava sendo professora também dentro de casa. Então tinha coisa do... Ah, minha casa também é meu ambiente de trabalho. Não tem uma cisão, uma... Sei lá, uma diferenciação.

E10: “Voltaria sim. É uma oportunidade boa para a gente ter uma qualidade de vida melhor. Apesar de a gente estar numa cidade relativamente pequena, não perde tempo no trânsito e essas questões. Mas eu acho que a casa da gente é um local muitas vezes mais aconchegante do que a sala de trabalho.”

Foi possível observar que a migração para o teletrabalho e a reconfiguração das rotinas de trabalho apresentaram um desafio essencial para muitos dos servidores entrevistados: a difícil tarefa de demarcar os limites entre vida profissional e pessoal, algo que impacta diretamente no eixo "Trabalho e espaço total de vida" de Walton (MOÇO; LOPES; SOARES, 2020).

Foi possível observar também que além das evidentes diferenças de gênero, as diferenças socioeconômicas emergiram de forma proeminente nas entrevistas. Servidores que ocupam cargos mais elevados mencionaram uma adaptação mais tranquila ao teletrabalho. Estes servidores possuem estruturas de casa mais adequadas, ao contrário dos servidores com cargos menores, que enfrentaram desafios adicionais para se adaptar ao ambiente de trabalho em casa.

Pelas análises, foi possível traçar o perfil dos servidores mais propícios a preferirem realizar seu trabalho de forma remota: homem, com melhor condição financeira, sem filhos. Da mesma forma, é possível também traçar o perfil dos servidores menos propícios a quererem realizar o trabalho de forma remota: mulher, com baixa condição financeira, com filhos.

Para o perfil dos trabalhadores menos propícios a quererem realizar o trabalho de forma, o principal desafio observado é o relacionado ao eixo do trabalho e espaço total de vida. Os servidores do segundo perfil apresentado, que enfrentaram dificuldades durante o trabalho remoto, relataram as dificuldades relacionadas ao equilíbrio das demandas do trabalho com a vida pessoal como o principal fator que dificulta a realização do trabalho dessa forma, e essa dificuldade é abordada no referido eixo do modelo de Walton (SANTOS, 2023).

Na subcategoria "Gestão da carga horária e demanda de trabalho", observou-se uma redefinição significativa da forma de controle da carga horária dos servidores durante a pandemia. Com a impossibilidade de utilizar o relógio de ponto, essa responsabilidade passou a ser atribuída às chefias imediatas:

E3: Olha, a dificuldade de rotina. De mesclar o pessoal com o profissional. Alguns casos, né, até extrapolando lá no meu setor, de carga horária mesmo, de área mesmo, de servidor que não cumprir, de métricas também. Uma dificuldade, você cobrar uma métrica de resultado.

E4: Ah, não, é um choque sim, né? Você imagina o lado bom, que é estar dentro do seu lar, do seu ambiente e tal. Você tem o conforto da

sua casa, você tem o conforto de controlar o seu trabalho, estar com horários que são mais convenientes a você. Por outro lado há muita interrupção. É onde eu falo que acabei vindo para aqui [trabalhar presencialmente] para ter isso, mas numa característica que é isso. Estavam todos membros da minha casa, inclusive minha esposa também trabalha, ela tinha o trabalho dela e tal, mas estavam meus filhos e tal, e entre outros fatores.

E7: Por exemplo, dá um exemplo meu também. Eu tenho uma filha, então eu estava sendo professora também dentro de casa. Então tinha essa coisa da minha casa também ser meu ambiente de trabalho. Não tem uma cisão, uma... sei lá, uma diferenciação.

E8: Mas você não desliga. Você está sempre com o celular de lado, querendo entender o que é que está para acontecer para poder você ter uma ação mais imediata e criar uma proteção que seja lá como. E a minha área é muito assim, você precisa prevenir, você não pode deixar a coisa passar da hora.

E15: Porque para a gente mãe, por exemplo, as reclamações eram sempre assim. Como que eu vou combinar com a minha chefia para eu trabalhar a hora que der? Porque tem que ser a hora que der. A hora que der. Porque a criança não quer nem saber.

Constatou-se que os servidores precisaram se adaptar a essa nova dinâmica, enfrentando o desafio de equilibrar suas responsabilidades profissionais com as pessoais, resultando em uma interação complexa. Além disso, a segunda transformação observada diz respeito à gestão da carga horária, que passou a depender da produtividade e das entregas dos servidores. Essa abordagem foi percebida positivamente por muitos servidores, pois proporcionou maior autonomia em seu trabalho.

No entanto, em determinados casos, essa nova abordagem afetou negativamente a relação entre trabalho e espaço total de vida, principalmente entre os servidores que realizavam atividades de atendimento: Um análise dos discursos dos servidores demonstra que a flexibilidade no trabalho, possibilitada pela pandemia se mostrou como um ponto positivo, o que já é descrito pelo modelo proposto por Walton, no eixo "Trabalho e espaço total de vida", que aponta que as organizações que oferecem essa flexibilidade contribuem para a qualidade de vida no trabalho dos seus servidores (WALTON, 1973).

Por outro lado, a ideia desta dificuldade em se traçar uma linha entre espaço de vida e trabalho é novamente discutida neste tópico, reforçando o possível lado ruim do trabalho remoto. Para os servidores que trabalham com atendimento e tiveram que se adequar ao teletrabalho, a demanda espontânea frequentemente levava a jornadas de



trabalho mais longas e, conseqüentemente, a trabalhos mais desafiadores, como já afirma a literatura relacionada ao eixo trabalho e espaço total de vida (PRAÇA, 2020).

A subcategoria gestão e adaptação institucional do trabalho na Pandemia compreende às falas relacionadas às adaptações pelas quais as universidades precisaram passa para viabilizar o trabalho durante a pandemia. Os servidores expressaram desafios significativos relacionados à adaptação e à manutenção de um ambiente de trabalho coeso e engajado durante o período:

E3: Como disse, como faltou o planejamento, então foi um pouco atropelado. Mas contando, fazendo esse adendo, acabou sendo satisfatório pelo que podia ser feito. Então a gente conseguiu fazer uma distribuição de certa forma satisfatória de tarefas para poder cobrar dos servidores na medida, entendendo a especificidade de cada um. Tem esse servidor que eu sabia que podia fazer uma tarefa em casa, tem outro servidor que eu sabia que não conseguia fazer aquela mesma tarefa. Então, eu na posição de chefe do serviço, eu sabia que eu não podia dar a mesma tarefa para o meu servidor. Se algum servidor ia fazer uma tarefa em casa, outro servidor não ia conseguir fazer aquela tarefa. Então o que eu fazia? Eu concentrava uma tarefa em um, outra tarefa em outro, para que ambos pudessem me entregar um resultado satisfatório

E5: Então assim, houve um primeiro princípio de adaptação do servidor a esse tipo de serviço, levar o ambiente profissional para o ambiente familiar. E alguns casos específicos. Então nós tivemos servidores em trabalho remoto, total, servidores em trabalho remoto parcial, uma parte presencial, uma parte parcial.

E6: Olha, no começo foi uma situação meio que reativa, né? Porque a gente teve lá a fase inicial em que tinha todas as orientações de cuidados, né? E a situação começou a agravar e daí f algumas pessoas como prioridade para poder começar a trabalhar de casa, né? Do tipo pessoas com idade acima de 60 anos, pessoas com comorbidades, gestantes, mulheres com crianças menores de uma idade determinada, né? Porque tinha que ver a questão escolar, tudo isso. Daí, com poucos dias de diferença, o negócio complicou. Daí foi liberado para que as outras pessoas também fossem para casa, independente dessas situações de comorbidade e companhia limitada

E10: A gente entrou em trabalho remoto. Foi uma coisa meio que, primeiro, a gente ficou remoto e depois a gente começou a trabalhar. A primeira preocupação era com a saúde, com a questão de isolamento e depois as coisas foram se adaptando, cada um conseguir desenvolver as atividades que eram inerentes a aos seus respectivos cargos. É para mim especificamente.

A principal dificuldade identificada foi a de se adaptar reativamente ao contexto imposto, que veio de uma forma não esperada, principalmente a adaptação aos novos

métodos de trabalho, como o teletrabalho, foram frequentemente mencionadas, evidenciando a importância da integração social para manter os servidores motivados e colaborativos. Além disso, as falas dos servidores refletem uma considerável preocupação com a saúde dos trabalhadores durante essa fase de adaptação institucional à pandemia.

As falas revelam também a notável ênfase das universidades na promoção da integração social na organização durante essa adaptação do trabalho. Além disso, a maioria das universidades mostraram esforços notáveis para superar esses desafios, proporcionando apoio e ferramentas para manter a integração social entre os servidores, mesmo em um ambiente de trabalho remoto ou híbrido, e esse empenho foi notado pelos servidores. O referido eixo do modelo de Walton destaca a relevância da promoção da integração social nas organizações e como é relevante a percepção dos servidores de que há um incentivo para a coesão entre os membros da equipe, promovendo relações interpessoais positivas e um senso de pertencimento à organização (KHAN, 2007).

A gestão da saúde no trabalho também foi observada por alguns servidores. Os servidores destacaram a importância das políticas organizacionais que visavam garantir a segurança e a saúde no ambiente de trabalho, o que contribuiu para a sensação de bem-estar e para a integração social, mantendo os servidores engajados e saudáveis, e este é um indicador essencial do eixo de Walton relacionada à "Condições de trabalho seguras e saudáveis" (WALTON, 1973).

Na subcategoria "Modificações nos pagamentos de benefícios e incentivos", os servidores destacaram várias mudanças relacionadas aos benefícios e incentivos oferecidos durante a pandemia:

E3: Principalmente os servidores de nível de apoio, que nesse caso faz muita diferença se ele está aposentado ou ativo, por quê? Questão do auxílio de alimentação. Apesar de ser um valor de R\$ 450,00, faz uma diferença para muitos servidores. Então vários dos servidores que estavam planejando aposentar nesse período adiaram e ficaram em casa recebendo sem o trabalho. Então, ou seja, diminuiu a demanda da aposentadoria.

E2: Vale Transporte também. Então, quem vinha, alguns dias, tinha que atestar a frequência com a chefia e aí comprovava, era pago. O pessoal que estava 100% remoto não recebia, porque também não vinha, porque é deslocamento, né, casa-trabalho, trabalho-casa. Se ele não deslocava, não tinha por que receber.

E8: Agora, dentro do hospital e que concerne a gente aqui, os servidores passaram a receber a insalubridade com majoração, então eles

receberam um valor maior dentro daquelas áreas que eram de atendimento à COVID.

E14: [...] De uma forma mais ampla pelo fato da gente ser servidor público, as pessoas não tiveram perda de renda. Teve obviamente impactos na questão do deslocamento, o auxílio transporte, mas isso como isso era uma é uma verba de natureza indenizatória, ah nenhum servidor público perdeu renda, então isso é uma característica que muito vinculada ao serviço público, né?

Duas modificações principais foram observadas: a suspensão do vale transporte para os servidores que estavam em trabalho remoto e as alterações nos pagamentos de insalubridade. Essas mudanças foram uma realidade das universidades estudadas e têm relação com as normas governamentais instituídas durante à pandemia. A suspensão do vale transporte impactou diretamente os servidores que não precisavam se deslocar para o trabalho, uma vez que estavam realizando suas atividades remotamente.

Outra modificação importante foi a inclusão ou melhora no percentual de insalubridade pago aos servidores que continuaram trabalhando presencialmente durante a pandemia. Isso foi reconhecido como uma medida positiva para valorizar o trabalho desses servidores, que estavam sujeitos a condições potencialmente arriscadas para sua saúde (ROCHA, 2019). Essa mudança pode ser vista como um esforço das instituições em reconhecer e recompensar o esforço e dedicação dos servidores que estavam na linha de frente (SILVA, 2022).

Essas modificações nos pagamentos de benefícios e incentivos demonstram como as universidades federais buscaram se adaptar às circunstâncias da pandemia, tentando equilibrar questões financeiras com o bem-estar e a motivação de seus servidores. Essas mudanças também evidenciam a importância de políticas flexíveis e sensíveis às necessidades dos trabalhadores em momentos de crise (MACHADO, 2022). Houve também o reconhecimento dos servidores no fato de receberem os vencimentos efetivos normalmente durante a pandemia, que foi uma característica do serviço público.

As mudanças apresentadas, se relacionam com dois dos eixos propostos no estudo: a percepção de valorização dos servidores em trabalho de risco durante a pandemia que passaram a receber benefícios financeiros se relaciona ao eixo Compensação Justa e Adequada, que se refere à remuneração dos trabalhadores (OLIVEIRA, 2020). Por outro lado, a percepção dos servidores de suspensão dos pagamentos de vale transporte e insalubridade como adequação às normas impostas pelo

governo durante à pandemia se relacionam à ideia de constitucionalismo (SIQUEIRA,2021)

No contexto da subcategoria Período pós pandêmico e futuro do teletrabalho nas universidades, as falas dos servidores destacaram um consenso geral de que o teletrabalho veio para ficar, moldando o futuro do trabalho nas instituições de ensino superior.

E3: Então, fazendo essa transição, a gente consegue migrar cada vez mais do 100% presencial para alguma coisa híbrida/remota, com bastante ceticismo no 100% remoto.

E5: Tem universidades, por exemplo, qual o critério? Aquela pessoa que o mais tempo de casa. Mas geralmente quando eles vão ver que a pessoa mais tempo de casa não é tão dedicada ao tipo de serviço. Então outra pessoa que poderia ficar no remoto, (..) que teria responsabilidade, ela vai ficar aqui. Então você criou um ambiente nas universidades hoje que quem está implementando está dando um ambiente muito grande de discórdia

E6: Então eu acho assim talvez a gente tente um regime híbrido, né, a proposta para o conselho universitário até para a pessoa não perder essa questão do foco.

E9: Então a universidade está caminhando nesse sentido e eu acredito que até novembro já esteja tudo regulamentado pro pessoal estar se adequando a essa possibilidade [do trabalho remoto]. É lógico que não vão ser todos os servidores porque a própria universidade criou normativas específicas. Sobre quem, tipo de servidor, cargo que vai ter essa possibilidade, quais que não vão ter. Mas eu acho que isso também vai ser um desafio. Porque eu percebi que eles estão dando autonomia pra chefias de setor. Então sempre cada chefe vai ter uma visão, né? De quem pode, quem não pode. Então eu acho que isso ainda vai ter muito problemas aí.

E12: Hoje na UFOP existem pessoas que optaram e é porque puderam optar. Nem todas podem optar. Depende do setor.

Um aspecto crucial discutido foi novamente a questão de quais trabalhadores seriam mais aptos a se adaptarem ao trabalho remoto. As falas indicaram que nem todos têm facilidade de adaptação a essa modalidade de trabalho. Essa observação adiciona mais uma camada para o perfil de trabalhador mais apto ao teletrabalho: O trabalho que não envolve atendimento é mais propício a poder ser realizado de forma remota. As análises destacam uma possível desigualdade nas oportunidades de trabalho flexível e apontam para a importância de políticas de equidade e igualdade de gênero nas instituições de ensino superior (CARVALHO et al., 2016).

Essa percepção alinha-se com o eixo de "Oportunidades de uso e desenvolvimento de capacidades" proposta por Walton, que destaca a importância de identificar quais funções são mais adequadas ao teletrabalho e garantir o desenvolvimento das competências necessárias para desempenhar essas atividades de maneira eficaz, além de demonstrar a necessidade de se traçar o perfil de qual servidor se adaptará melhor a esse tipo de trabalho (CARVALHO et al., 2016).

Na subcategoria "Uso de tecnologias e facilitação do teletrabalho por tecnologias", as falas dos servidores enfatizaram a relevância crucial das tecnologias no contexto do teletrabalho. Os servidores reconheceram que a viabilidade do teletrabalho durante a pandemia e no futuro está intrinsecamente ligada ao uso de tecnologias. O acesso a recursos tecnológicos apropriados e o treinamento para utilizá-los eficazmente são fatores fundamentais que afetam a integração social na organização (WALTON, 1973).

E6: Muito, muito. A vida do servidor está praticamente na palma da mão. Então facilita demais. Para quem está no serviço público há mais tempo, a gente tem aí, o que a gente tinha na época, só o SIAP. Depois já veio o SIGEP com alguma informação e agora o SouGov no celular. Eu vejo isso como a oitava maravilha.

E5: Mas assim, a gente tinha questão, por exemplo, até de docente, por exemplo, de acesso ao PVAnet, como que vai fazer a gravação, como que... Quando caía, como que iria voltar. Então, assim, foi uma dificuldade pra todo mundo, né, no início.

Especificamente, a questão do treinamento foi destacada com ênfase na necessidade de capacitar os servidores, incluindo aqueles que podem ser menos familiarizados com tecnologias avançadas. Esse destaque reflete o eixo: "oportunidades de uso e desenvolvimento de capacidades" no modelo de Walton, que sugere a importância de fornecer treinamento contínuo para aprimorar as habilidades e competências dos servidores, principalmente no que tange ao treinamento para o uso das novas tecnologias (FERREIRA et al., 2017).

Os servidores também apontaram as dificuldades enfrentadas por colegas mais antigos, incluindo professores, na adaptação às novas tecnologias. Essa observação destaca a importância de políticas de equidade no ambiente de trabalho e reforça novamente a necessidade de apoio e treinamento específicos para diferentes grupos de servidores, promovendo, assim, a igualdade de oportunidades no contexto do trabalho remoto (CARVALHO et al., 2016).

Além disso, foi possível observar que as tecnologias foram fundamentais para manter a comunicação durante a pandemia. As ferramentas de videoconferência, como o Google Meet, já citada em análise anterior, desempenharam um papel crucial na integração social na organização, permitindo que os servidores se conectassem, compartilhassem informações e mantivessem a colaboração. Essa observação reflete novamente a importância da comunicação organizacional eficaz, que está diretamente relacionada ao eixo "Integração social na organização" no modelo de Walton (SOUZA, 2022).

#### 4.2. Contingências externas sobre a QVT nas universidades

A análise a seguir examinará os desafios enfrentados pelos servidores na adaptação às políticas e normas governamentais e como esses fatores afetaram diretamente os eixos do modelo de Walton relacionadas à QVT nas universidades.

A subcategoria adequação às políticas e normas governamentais enfoca as dificuldades enfrentadas pelos servidores ao se ajustarem a políticas e regulamentos governamentais em constante mudança durante a pandemia.

E5: Agora, um problema muito grave que nós tivemos foi a instabilidade do governo. Então, eram instruções normativas que saíam uma semana, na outra afetavam e deixou a questão de autodeclaração para as pessoas retornarem. Então, não teve um direcionamento dessas coisas. [...] agora dependendo dessa instrução normativa [...], você vai retornar de uma situação que te foi concedida porque houve uma mudança na legislação. Então assim, é a instabilidade também do próprio governo.

E13: [...] A questão política ela prejudicou muito, sabe? As ações que poderiam ter sido tomadas, entendeu? Eu tô falando assim de política a nível nacional, não tô falando de política interna da instituição. [...] Uma falta de uma orientação maior. Pra todas as instituições criaram-se métodos e procedimentos diferenciados [...] Daí vieram questionamentos, porque aqui tá assim, porque lá tá assado, entendeu? Por que aquilo funciona dessa forma? Por que lá tá funcionando desse jeito? Que prejudicou muito as ações, entendeu? Então eu acho que esse papel político aí, eu acho que ele foi fundamental pra não nortear ou pra nortear de uma forma em que os gestores federais acabaram tendo que se adaptar a questão interna, porque não existia uma lógica de funcionamento nacional.

E13: [Por exemplo,] a vacinação, ponto polêmico. Eu tenho servidores do meu setor que não aderiram à vacinação. E aí, como é que eu chamava [para trabalhar presencialmente] um outro que já tava acometido e [com] doenças que eram tratadas como doenças aí

preocupantes? E o outro sem vacina no mesmo setor? Então, assim... eu vivi problemas complexos, entendeu?!

Segundo os entrevistados, as decisões políticas, muitas vezes controversas, e a instabilidade política criaram um ambiente de incerteza que afetou a QVT dos servidores nas universidades. As frequentes mudanças nas regras de distanciamento social e as medidas de contingência tumultuadas criaram desafios para que os servidores se sentissem seguros e protegidos em seu ambiente de trabalho.

Além disso, as políticas governamentais tiveram implicações diretas nas condições de trabalho dos servidores. As alterações nas regras afetaram a organização dos espaços de trabalho e a maneira como os servidores desempenhavam suas atividades, muitas vezes perdidos no que fazer para se adaptarem às novas demandas. Os servidores precisaram se ajustar a novas demandas e regulamentações, muitas vezes priorizando a eficácia e a adaptação às políticas em detrimento de suas rotinas e objetivos profissionais.

É possível observar também que a falta de normativas claras e os discursos divergentes dentro do próprio governo dificultaram as ações das universidades no combate à pandemia, inclusive na vacinação dos próprios servidores, o que colocou todo o setor e até a comunidade atendida em risco. Por fim, um fato curioso: Os servidores que comentaram sobre a instabilidade governamental foram apenas os que ocupam o cargo de pró-reitor, o que pode indicar um certo receio dos servidores em um escalão menor de discursar sobre questões governamentais.

Outra subcategoria identificada foi a de "Influências de outros fatores externos". Essa subcategoria concentra-se nas influências de outros fatores externos além do governo que influenciaram a qualidade de vida no trabalho dos servidores: órgãos de controle e sindicato. Apesar de aparecer com baixa frequência nos relatos, é importante analisar como esses fatores externos, muitas vezes complexos e desafiadores, impactaram a QVT dos servidores.

Os órgãos de controle, em sua função de garantir a legalidade e a transparência das ações, desempenharam um papel significativo nas universidades durante a pandemia. A necessidade de cumprir as regulamentações e garantir a prestação de contas aos órgãos de controle trouxe desafios para os servidores.

E3: Todos os processos de aposentadoria e pensão depois vão para a CGU e TCU. Então, você tem que ter um zelo, você não pode mandar uma foto, porque você não consegue ler o documento [...] Os órgãos de

controle, por exemplo, que demoravam muito a avaliar um processo, né?

E9: Houve. Porque tudo que a gente implantava manual de biossegurança, pra retorno. Aí às vezes o sindicato se oponha. Já achava que a gente estava obrigando os servidores a retornar. Aí que é o viés político, né? Aí que entrava essa questão. Entendo. Aí o sindicato escrevia alguns manifestos que a gente tinha que responder conforme a legislação. Conforme a análise epidemiológica da doença na época. Entendeu? O que era mais chatinho era isso.

Foi observado pela fala do servidor que os órgãos de controle introduziam medidas rigorosas de prestação de contas e requisitos legais. Os servidores tiveram que se adaptar a procedimentos burocráticos e assegurar que as ações das universidades estivessem em conformidade com as regulamentações em constante evolução. A adequação às exigências legais externas está diretamente relacionada ao eixo de constitucionalismo (WALTON, 1973)

Foi possível observar que o zelo e a demora no processo de análise dos órgãos de controle também geraram ansiedade entre os servidores. A incerteza resultante do processo de revisão e aprovação das ações da universidade afetou o ambiente de trabalho e a saúde dos servidores. Outro aspecto importante que também surgiu nas entrevistas foi a divergência entre uma universidade e o sindicato. O sindicato interpretou as medidas de zelo e os manuais de biossegurança implementados pelas universidades como uma tentativa de forçar o retorno dos servidores ao trabalho presencial, enquanto as universidades alegaram que as medidas visavam garantir a segurança dos servidores.

Essa situação criou uma tensão entre a gestão da universidade e os servidores representados pelo sindicato. A falta de alinhamento nas percepções e objetivos afetou o relacionamento e a comunicação dentro da organização, o que, por sua vez, teve repercussões na QVT dos servidores, no que tange à Integração social na organização (WALTON, 1973)

Dentro da categoria apresentada, a subcategoria "Programa de Gestão de Desempenho (PGD)" emerge como um ponto de interesse. Essa subcategoria se refere a uma iniciativa normatizada pelo governo federal, que visa gerir o trabalho dos servidores com base em critérios de desempenho e entrega. Neste contexto, foram exploradas as percepções dos servidores sobre o PGD e como essa abordagem impactou suas experiências de trabalho durante e após a pandemia.



E5: É, [o PDG] é um algo provisório que foi adaptado. Agora o governo aproveitando disso, o que ele fez? Ele colocou um teletrabalho. Nós ainda não implementamos, a gente está fazendo um estudo porque é uma coisa muito arriscada. Nesse teletrabalho ele deixa por conta do servidor toda a questão do ambiente. Ele vai ter que fazer um ambiente dentro de casa, ele tem que ter uma internet muito boa e ele tem que cumprir as atividades que são repassadas para ele. Então não é aquela situação, você tem que mostrar produtividade. Só que ele deixou também aberto, o servidor pode ficar aqui, pode ficar no exterior, sendo que em 24 horas se você marcar uma reunião ele tem que estar presente.

E6: Tem o sistema de gestão, que é o SISGP, que você estabelece lá a sua programação periódica. Você pode fazer dependendo se você estabelece com a equipe, se é por semana, quinzenal, se é por mês, que você tem que apresentar os seus resultados. E eu planejo quantas horas eu vou destinar para cada tipo de atividade. Vamos supor, das minhas oito horas diárias daquele período, lá naquele primeiro dia, eu vou determinar que eu vou trabalhar quatro horas no SEI, eu vou ter uma hora de atendimento ao público externo, eu vou trabalhar tantas horas em tratamento de e-mails, eu vou ter tanto tempo de estudo de legislação, entendeu? Então tudo isso é programado e você tem que colocar depois o cumprimento disso.

E7: Mas em alguns momentos, igual a gente faz o acolhimento, e é por demanda espontânea. Então, às vezes, eu não atendo ninguém, e aí isso não vale para o PDG.

E10: Aqui a gente também tem o PDG, programa de gestão de desempenho. Dentro do PDG, vai tirar a carga horária e vai começar a trabalhar por metas. Aí essas metas podem ser cumpridas, presenciais, de forma híbrida ou de forma remota. Cada servidor com as suas particularidades. Cada função vai ser discutida.

E14: O programa de gestão ele começou em janeiro de dois mil e vinte e três. Então a gente tá no processo de experimentação dele. Os pontos positivos do que eu vejo no meu setor são: é a qualidade de vida [...] e a não perda de eficiência e de entregas. Isso dá pra pra afirmar e assegurar [...].

O PGD foi mencionado nas entrevistas como uma iniciativa em curso que busca alinhar o desempenho dos servidores com critérios de entrega e produtividade. Alguns servidores enxergam o PGD como uma oportunidade de adotar modelos de trabalho mais flexíveis, incluindo o trabalho híbrido e o home office.

Para muitos servidores, o PGD representa uma chance de crescimento profissional e de maior autonomia no gerenciamento de suas atividades. Modelos de trabalho flexíveis são um dos indicadores da QVT relacionados ao eixo "Oportunidades de crescimento contínuo e segurança no emprego" (WALTON, 1973).

Porém, o impacto positivo do PGD não é uniforme para todos os servidores, já que sua viabilidade, assim como de outros fatores já vistos nessa análise, depende da natureza das tarefas desempenhadas. Para servidores cujas funções são predominantemente baseadas em entrega de resultados, o PGD é enxergado como uma abordagem benéfica para avaliação e gerenciamento de desempenho.

O PGD, nestes casos, pode ser visto como uma oportunidade de desenvolvimento profissional. No entanto, para servidores cujas atividades não podem ser facilmente quantificadas em termos de entrega de resultados, como aqueles que estão envolvidos em atividades de atendimento ao público, o PGD pode representar um desafio. Esses servidores vêm o PGD com cautela, uma vez que suas tarefas podem não se encaixar facilmente no modelo de avaliação baseado em entregas.

### **4.3. Segurança e saúde psicofísica dos servidores**

Da análise realizada sobre os dados coletados, emerge a última categoria identificada: "segurança e saúde psicofísica dos servidores", que circunscreve as preocupações dos servidores relacionadas à segurança e à saúde tanto física quanto mental, particularmente em um contexto de trabalho marcado pela pandemia de COVID-19. A pandemia trouxe desafios únicos que impactaram a QVT dos servidores, e esta categoria destaca como as questões de saúde e segurança foram percebidas e discutidas nas entrevistas.

Acerca dessa categoria, destacou-se a subcategoria "Ações de Apoio à Saúde Física dos Servidores". Essas ações, abordadas pelos relatos dos servidores, demonstram um forte comprometimento das universidades em promover o bem-estar físico da equipe de trabalho. As iniciativas adotadas estão vinculadas aos diversos eixos do modelo de Walton (1973), que delinea fatores cruciais para a qualidade de vida no trabalho (QVT).

E5: Houve atendimento e houve ginástica online, que eram dados para os servidores, para quem quisesse participar, mas assim, aquela situação também, muito pouco, porque os equipamentos nas unidades familiares eram poucos também.

E6: Olha, o bem-estar físico foi essa questão de ajudar na estrutura que a pessoa precisasse para trabalhar de casa. Além do computador que eu citei, a gente emprestou até cadeiras, porque as cadeiras que a gente tem são ergométricas, então dá mais conforto para as pessoas trabalharem de casa. Então esse tipo de apoio foi dado..

E8: [...] Nós viramos especialistas em lives. Tudo que a gente fez foi em live. Nós tivemos várias lives envolvendo o educador físico, atividades do tipo yoga, algumas coisas assim também aconteceram. Eu não sei aqui agora de cabeça quantas lives, mas nós tivemos muitas que cuidavam desse bem estar. Então tudo que a gente fez foi pra cuidar desse bem estar. Nós tivemos muitas lives.

E12: A gente tem também algumas atividades na UFOP que não são cadastradas como projetos da pró-reitoria de gestão de pessoas. Mas que são atividades voltadas pra um bem-estar dos servidores como o projeto de yoga. Esse projeto teve continuidade de forma remota também mas como eu falei não é um projeto cadastrado junto a nossa pró-reitoria, mas é um projeto voltado [para a saúde física].

E14: Haviam muito poucas ações a serem feitas né? Porque dentro de casa a gente não sabia exatamente se as pessoas tinham condições [para desenvolver o trabalho em casa]. Quer dizer, o questionário que a gente aplicou trouxe como resultado que grande parte dos servidores públicos tinham condições ergonômicas dentro de casa para desenvolver o trabalho. Uma pequena parte apontou no questionário, trouxe isso como resultado, falando que não tinham condições favoráveis ao desenvolvimento do trabalho em casa, ainda que a gente cedesse o equipamento, cadeiras, enfim... As pessoas realmente não tinham um bom local de trabalho dentro de casa.

No contexto da pandemia de COVID-19, muitas das instituições de ensino ofereceram atividades on-line, como aulas de ginástica e sessões de alongamento, possibilitando que os servidores cuidassem de sua saúde física, mesmo durante o período de trabalho remoto e foi possível observar também que algumas das universidades concentraram esforços na promoção da ergonomia nos espaços de trabalho em casa, fornecendo cadeiras apropriadas e mesas confortáveis.

Essas medidas impactam diretamente a saúde física dos servidores e se relacionam com o eixo "Condições de Trabalho Seguras e Saudáveis" de Walton, que visa a minimizar os riscos de problemas de saúde relacionados ao trabalho (SOUZA, 2022).

No contexto da saúde dos servidores, destacam-se as ações direcionadas à promoção da saúde mental. Durante o período pandêmico e na fase de adaptação ao cenário pós-pandêmico, a preocupação com o bem-estar psicológico dos servidores se tornou um tema crucial para as universidades.

E1: (..) Mas eu lembro que chegava sempre alguma coisa sobre o auxílio, informando onde tinham os lugares pra gente buscar isso, pra gente buscar esse apoio psicológico.

E5: Mas aí a gente tinha também o pessoal da área de saúde ocupacional, o pessoal da psicossocial também, que fazia esses atendimentos em função desses próprios conflitos, da insegurança, e

acho que foi difícil para todo mundo em termos de não adaptar o trabalho, de ter que competir com os filhos, da própria insegurança em relação a essas questões.

E7: E fizemos um grande projeto que chamava “Proteger-se”, que inicialmente era focado em atender servidores e alunos. E aí a gente montou uma escala de trabalho, né? Então, juntamos eu e outras psicólogas, assistentes sociais do nosso setor, as psicólogas da pró reitoria e os psicólogos da clínica. E aí a gente fez uma grande escala. De horários que a gente atendia ali. Normalmente esses horários eram meio período, então eu ficava três plantões de meio período. De acordo com a escala que foi feita e a disponibilidade das pessoas. Tinha uma pessoa numa antessala, que era uma recepção, e ela recebia essa demanda e passava pra gente. Era demanda espontânea, então às vezes tinha plantão que a gente não atendia, mas tinha plantão que a gente atendia. [...], E nós tivemos também, por exemplo, uma atuação online porque teve um suicídio de uma aluna numa faculdade e as pessoas não estavam sabendo como lidar. A gente teve que fazer uma intervenção para fazer aquele acolhimento dos servidores.

E8: Eu acho que as demandas psicológicas, elas aconteceram num número menor durante a pandemia, mas elas estão acontecendo mais agora. Então a gente tem, pelo menos a gente tem observado essas questões um pouco mais acirradas. É difícil porque quando você não está diretamente no atendimento, quando você está na gestão, às vezes você não tem muito tempo para acompanhar. Mas assim, muitos e muitos casos chegaram e a gente teve que lidar e estamos lidando com isso no momento atual [período pós-pandêmico].

E11: [...] O acompanhamento a gente tem um setor aqui de saúde mental. Que fica na pró reitoria de assuntos comunitários. Mas que ele deu tanto apoio ali aos estudantes como aos servidores. Muitos psicólogos e nossos assistentes sociais estavam fazendo esse trabalho também, de acompanhamento.

E13: Então, eu acho que a gente teve uma questão, assim, importante, que foi também o atendimento dos psicólogos da instituição ter sendo feito à distância. Eu acho que isso ajudou um pouco. Só que o número de psicólogos não é um número alto, é um número baixo. Então houve uma procura muito grande pelo serviço. Eu acho que deu pra ser feito alguns atendimentos. No geral, eu acho que se a gente tivesse um número maior de profissionais pra tá sendo feito esse atendimento, eu acho que o auxílio teria sido muito maior.

E15: Então, assim, a única coisa que nós fizemos foi, como eu te disse no princípio, nós fizemos várias reuniões com atendimento psicológico, com atendimento médico. Foram muitos grupos foram criados no *WhatsApp* e nesses grupos, quando as chefias tinham contato e sabiam de alguma dificuldade, imediatamente a nossa equipe entrava em contato fazia o atendimento, conversava, entendeu? Foi isso que foi feito. Palestras, encontros, formas de conversa, atendimento psicológico, atendimento médico.

E7: Eu vou falar não enquanto servidora, enquanto assistência. Em primeiro lugar, disparado o sofrimento dos trabalhadores do HC [Hospital Clínica], porque eles não pararam. A gente teve um grupo

para trabalhar luto, porque eles não aguentavam mais perder pessoas dentro do hospital. Era todo dia gente morrendo e esse processo de lidar com a morte estava sendo muito desgastante para eles. E outras pessoas de outros serviços mais administrativos, digamos assim, fora do hospital, eles traziam demandas referente a excesso de trabalho.

Os depoimentos coletados evidenciaram a relevância que a universidade deu ao apoio psicológico, tanto durante a pandemia quanto nos desafios do período pós-pandêmico, marcado por demandas emocionais. Os servidores reconheceram os esforços das universidades em promover a saúde mental por meio de diversas iniciativas, incluindo transmissões ao vivo, sessões de aconselhamento e atendimento psicológico online.

Houve um esforço na adequação do atendimento durante o período pandêmico, juntamente com o uso adequado das tecnologias, que viabilizou o atendimento em escala. Algumas universidades disponibilizaram inclusive servidores psicólogos para esse tipo de atendimento, e foi identificada uma crescente dificuldade em atender as demandas de saúde mental, que foram descritas como crescentes no período pós pandêmico.

A promoção de saúde mental se relaciona diretamente com o eixo "Condições de Trabalho Seguras e Saudáveis" aborda a preocupação com a saúde mental dos servidores, criando um ambiente psicologicamente seguro (KLEIN; PEREIRA, LEMOS, 2019), e com o eixo "Relevância Social do Trabalho" que destaca a importância do trabalho na sociedade, reconhecendo o valor dos profissionais da área de saúde (WALTON, 1973).

As ações adotadas pelas universidades no âmbito da segurança do trabalho durante a pandemia e no período pós-pandêmico emergem nas análises da qualidade de vida no trabalho (QVT). Essas medidas abrangeram tanto o controle individual quanto o coletivo, refletindo o comprometimento das instituições em assegurar a segurança no ambiente de trabalho dos servidores.

E2: Principalmente o pessoal que tava trabalhando aqui, [...] a gente que tinha que vir aqui, trabalhar, tinha atendimento e tal... a gente tava sendo testado, éramos testados semanalmente, que é o que estava dentro das possibilidades dela.

E3: Através da divisão de saúde, eles fizeram uma máscara descartável bem ruinzinha, bem ruinzinha [...] N95 era minha. Então eu fiz aquela compra de N95, aquele “esqueminha” de jogar álcool, arrumar envelope, na verdade eu peguei, isso eu até peguei da UFV. [...] Outra política que teve, me lembrei agora, teve a questão da testagem dos servidores que estavam no presencial. Então foi mandado um e-mail, a gente fez uma espécie de cadastro e aí com certa frequência foram feitos uns 10 testes que a gente fez ao longo dessa pandemia, gratuitos pra

gente, era um teste de saliva. Era feito aqui no [espaço] Multiuso, aí eles fizeram um levantamento de todos os servidores que estavam precisando vir presencialmente para fazer essa triagem.

E6: Primeira férias que eu tirei, eu tive Covid. Nas férias, né? Então, assim, o trabalho foi... Eu acho que a gente se cuidou bem, né? E a gente cuidou muito bem dos nossos servidores, de um modo geral. Eu digo que a universidade foi muito responsável. Eu acho que essa gestão não poderia ter conduzido melhor.

E9: Além disso, quando eles retornavam e até aqueles servidores que permaneceram nas atividades essenciais, eles tinham toda uma logística de acesso a equipamentos de proteção. Então nós trabalhamos máscaras. Pra quem ficou a gente tinha até aquelas placas de isolamento nas mesas do administrativo. Então máscara, álcool gel, álcool líquido. Nós deslocamos todo o serviço de limpeza pra essas áreas que estavam trabalhando presencialmente, né? Então eu acho que isso ofereceu certo segurança.

E13: Forneceu tanto a proteção facial quanto a questão do álcool em gel. No começo [...] todo mundo comprando máscara de tecido. Mesmo sendo emergencial não era coisa da noite pro dia. Então boa parte [dos servidores], inclusive eu mesmo comprei do meu bolso [...]

As ações tomadas, como a distribuição de equipamentos de proteção individual (EPIs), como máscaras e álcool em gel buscavam atender às necessidades básicas de segurança dos servidores e minimizar a exposição ao vírus. No entanto, é importante observar que alguns servidores preferiram adquirir suas próprias máscaras, indicando uma possível falha na satisfação das expectativas com relação ao fornecimento de EPIs pelas universidades.

Essa dinâmica sugere que, apesar dos esforços das universidades, os servidores buscaram uma camada adicional de segurança, escolhendo máscaras que julgavam mais eficazes. Isso evidencia a importância da percepção subjetiva de segurança e saúde dos servidores, refletindo aspectos do eixo do modelo de Walton relacionado a "Condições de Trabalho Seguras e Saudáveis." (SOUZA, 2022)

No contexto de medidas de controle coletivo, as universidades implementaram estratégias como o revezamento de horários de trabalho, a testagem e o estímulo ao trabalho remoto. O objetivo era reduzir a concentração de pessoas nos ambientes de trabalho, mitigando o risco de disseminação da COVID-19. Essas ações foram reconhecidas pelos servidores, que chegaram a indicar que o ambiente de trabalho era um local mais seguro para estar que os outros locais, indicando que as universidades desempenharam um papel crucial na promoção da saúde e segurança de suas equipes.

Além da clara relação com o eixo de Condições de Trabalho Seguras e Saudáveis, observa-se a ligação com o eixo de Walton referente ao "Constitucionalismo", que possui como um de seus indicadores o envolvimento dos servidores na tomada de decisões, e as medidas de controle coletivo refletem a preocupação das universidades em atender às necessidades e expectativas dos trabalhadores.

Outra ação de relevância foi a conscientização e campanhas educativas sobre a pandemia. Elas envolveram a difusão de informações precisas sobre as medidas de segurança e práticas recomendadas, visando à prevenção da COVID-19. Isso se alinha também com o eixo de Walton que enfatiza a "Integração Social na Organização," já que a comunicação eficaz é crucial para manter os servidores informados e envolvidos.

Além disso, destaca-se a atuação das universidades na campanha de vacinação, onde servidores e, em alguns casos, a sociedade em geral, foram beneficiados com a oferta de vacinas. A vacinação foi um dos principais pilares na luta contra a pandemia, contribuindo diretamente para a segurança no trabalho (FERREREIRA, 2023).

## **5. Considerações**

Este estudo buscou analisar como os servidores das universidades federais em Minas Gerais perceberam as adaptações em seus ambientes e rotinas de trabalho durante a pandemia da COVID-19, e como essas mudanças impactaram sua qualidade de vida no trabalho (QVT). A compreensão das experiências vividas pelos servidores durante a pandemia revelou nuances e desafios significativos que moldaram o ambiente de trabalho e a sua qualidade de vida durante esse período.

Primeiramente, os servidores foram unânimes em reconhecer os esforços das universidades no fornecimento de apoio estrutural, permitindo que eles pudessem realizar suas atividades remotamente. As medidas de controle individual e coletivo, incluindo a distribuição de EPIs, o revezamento de horários, o trabalho remoto e a conscientização demonstraram o compromisso das universidades com a segurança física e a saúde dos servidores. Essas ações se alinharam com vários eixos do modelo de Walton, particularmente as relacionadas à segurança no trabalho e à integração social na organização.

Além disso, as universidades investiram em iniciativas de capacitação e treinamento, reconhecendo que a adaptação ao teletrabalho exigia o desenvolvimento de novas habilidades. Os servidores apreciaram essas ações, refletindo positivamente acerca

dos eixos: "oportunidades de uso e desenvolvimento de capacidades" e "integração social na organização".

Em relação à experiência individual dos servidores, foi observada a complexidade de conciliar trabalho e vida pessoal, principalmente no contexto do teletrabalho. Diferenças sociais e de gênero se manifestaram na capacidade de adaptação ao trabalho remoto. Esse aspecto também impactou o eixo da "relevância social do trabalho" na medida em que servidores de áreas da saúde enfrentaram desafios e desgaste psicológico consideráveis durante e após a pandemia.

A contingência externa das políticas e normas governamentais, assim como a influência de órgãos de controle e sindicato, representaram obstáculos à adaptação, revelando a necessidade de flexibilidade das universidades para lidar com as rápidas mudanças nas políticas governamentais. Essas influências afetaram diretamente o eixo "constitucionalismo."

No período pós-pandêmico, os servidores projetam um futuro em que o teletrabalho desempenharia um papel central. Entretanto, é perceptível que a adaptação dos servidores a esse modelo de trabalho não foi homogênea. A tendência de um perfil mais adaptado ao teletrabalho revela a importância do eixo "Relevância Social do Trabalho" para equilibrar as necessidades individuais e organizacionais, uma vez que alguns servidores podem sentir que suas funções se tornaram menos relevantes, pois a interação física direta e o ambiente de trabalho tradicional foram substituídos por interações virtuais e aqueles cujas funções mantiveram uma forte relevância social durante o teletrabalho podem se adaptar mais facilmente a esse modelo, pois ainda se sentem conectados ao propósito de seu trabalho.

As falas dos servidores evidenciaram uma crença coletiva de que o teletrabalho é uma tendência que veio para ficar, reforçando a ideia de que a integração social na organização será desafiada. Com essa perspectiva, é fundamental que as instituições de ensino busquem estratégias de integração para manter os servidores conectados à cultura organizacional e aos valores institucionais, além de fomentar um ambiente de trabalho colaborativo e engajado (SILVA; MORAES, 2021).

Foi possível observar também que as novas tecnologias desempenharam um papel central na facilitação do teletrabalho e nas interações sociais dentro das universidades. A partir desta constatação, as instituições de ensino superior deveriam continuar investindo em tecnologias e treinamento para garantir a integração social, a



eficácia no trabalho remoto (ou híbrido) e a igualdade de oportunidades para todos os servidores.

As ações implementadas pelas universidades refletiram o compromisso em promover a qualidade de vida no trabalho e o bem-estar de seus servidores, levando em consideração as complexidades físicas e psicológicas enfrentadas durante a pandemia e em seu pós-impacto. Além de um ambiente de trabalho seguro, a saúde física e mental dos servidores tornou-se uma prioridade no contexto de busca por qualidade de vida no trabalho.

Importante citar ainda que a introdução do PDG – nas universidades que aderiram ao programa durante e/ou após a pandemia – gerou um impacto significativo na QVT dos servidores, com percepções variadas dependendo da natureza de suas funções e da possibilidade de adaptação ao modelo proposto. Enquanto alguns servidores veem no PGD uma oportunidade de crescimento profissional e flexibilidade, outros estão cautelosos devido aos desafios que a abordagem pode apresentar em suas atividades diárias. A adequação e o impacto do PGD nas universidades continuam sendo uma categoria de atenção e análise crítica para otimizar a QVT dos servidores, e esses fatores devem ser levados em consideração nos planejamentos futuros sobre o PGD nas universidades.

Em síntese, a partir da investigação realizada, foi possível constatar que as universidades federais mineiras enfrentaram desafios significativos durante a pandemia e sua resposta às contingências externas teve um impacto direto na QVT dos servidores. Além disso, a capacidade de adaptação e resposta às necessidades dos empregados se mostrou fundamental para manter o equilíbrio nas relações de trabalho durante a pandemia.

Este estudo oferece insights valiosos para compreender como as organizações públicas lidaram com as transformações que a pandemia trouxe para a força de trabalho e como isso afetou a qualidade de vida dos servidores. É essencial que as universidades considerem esses fatores e implementem políticas e estratégias que promovam a equidade, a integração social, a valorização das diferenças e a flexibilidade nas relações de trabalho no contexto pós-pandêmico para criar ambientes universitários mais inclusivos, produtivos e adaptáveis, que beneficiam tanto os servidores quanto a comunidade em geral. (FERREIRA et al., 2017).

Para futuras pesquisas, sugere-se a investigação mais aprofundada de estratégias específicas para promover a QVT em situações de crise, considerando também a

perspectiva de gênero e as diferenças sociais na adaptação ao teletrabalho. Além disso, análises adicionais podem explorar os efeitos das políticas governamentais nas práticas de gestão de pessoal em organizações públicas.

Recomenda-se ainda um estudo aprofundado sobre o programa de gestão de desempenho e suas nuances: a maneira como as avaliações de desempenho são conduzidas, incluindo os critérios que serão utilizados para avaliar os servidores e a clareza na definição de metas, a forma como o programa promove o desenvolvimento profissional dos servidores, considerando a oferta de treinamentos, programas de capacitação e oportunidades de crescimento e ,por fim, a equidade e a justiça no programa de gestão e desempenho, e o que será feito para que a avaliação seja imparcial e que todos os servidores sejam tratados de maneira justa e igualitária.

Este estudo representa um passo na compreensão das complexas relações entre o ambiente de trabalho, as políticas governamentais e a QVT dos servidores, fornecendo insights valiosos para a gestão de recursos humanos e para o desenvolvimento de estratégias que visam à promoção de ambientes de trabalho mais seguros e saudáveis, mesmo em situações de incerteza e mudança, como foi o período pandêmico.

### **CAPÍTULO 03: CONFLUÊNCIA DAS ANÁLISES**

Neste segmento, será explorada a relação entre as análises dos dados extraídos da pesquisa documental e as realizadas por meio das entrevistas. Este é o ponto de interseção onde as narrativas das políticas institucionais, delineadas meticulosamente em portarias, notícias, ofícios e notas técnicas, se entrelaçam com as experiências e perspectivas dos servidores, capturadas nos diálogos. Ao cotejar essas duas fontes distintas, busca-se revelar padrões, divergências e nuances, vislumbrando uma compreensão aprofundada dos impactos da pandemia nas práticas de gestão de pessoas e na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) nas universidades federais mineiras.

Em ambos os casos, seja na pesquisa documental ou nas entrevistas, foi possível estabelecer uma associação consistente entre as ações empreendidas pelas universidades e as percepções dos servidores, utilizando as dimensões do modelo de Walton como referencial analítico. Por meio dos indicadores desse modelo, as práticas documentadas e as experiências compartilhadas ganham uma lente interpretativa que permite a compreensão das ações em relação à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Essa convergência metodológica revela-se importante para uma análise abrangente, proporcionando uma visão holística das dinâmicas organizacionais e suas implicações na vivência cotidiana dos servidores, em consonância com as dimensões-chave do referencial teórico adotado.

Os resultados obtidos tanto na análise documental quanto nas entrevistas em relação à capacitação, e às progressões de carreira convergem, com as entrevistas proporcionando uma visão mais detalhada do que foi encontrado nos documentos. As entrevistas elucidam os processos específicos que ocorreram durante a pandemia, oferecendo uma perspectiva mais aprofundada sobre as nuances e contextos envolvidos. Além disso, as percepções compartilhadas pelos servidores durante as entrevistas corroboram as ações documentadas, indicando um reconhecimento positivo por parte dos mesmos em relação às iniciativas adotadas pela instituição no que tange à capacitação e ao avanço na carreira. Esse alinhamento entre a perspectiva documental e as vivências narradas pelos servidores fortalece a consistência e a validade das conclusões, enriquecendo a compreensão global das práticas institucionais e sua recepção pelos membros da organização.

Na análise da integração social na organização e da relevância social do trabalho, observou-se uma convergência entre os dados provenientes das entrevistas e da pesquisa documental. Os documentos, notadamente através das rodas de conversa, notícias incentivadoras para o cuidado com a saúde dos servidores e a ênfase na importância da comunicação entre colegas, forneceram uma visão tangível das práticas institucionais para promover a integração social. As entrevistas complementaram essa perspectiva ao destacar a importância das tecnologias no fomento à integração e comunicação entre os servidores.

As rodas de conversa, como ilustradas nos documentos, emergiram como uma ferramenta eficaz para criar laços interpessoais e fortalecer a coesão social. A comunicação organizacional, destacada nas notícias, não apenas promoveu a conscientização sobre a importância do bem-estar dos servidores, mas também serviu como um catalisador para uma cultura organizacional mais participativa. Além disso, as entrevistas ressaltaram a relevância das tecnologias na promoção da integração e comunicação. Ferramentas digitais, como plataformas de colaboração e videoconferências, emergiram como facilitadores essenciais para a coesão social em um cenário predominantemente remoto.

No contexto do constitucionalismo, a análise documental revelou as diversas tentativas da instituição para se adequar às normas governamentais em constante mudança. As políticas e ações registradas nos documentos refletem a busca contínua por conformidade legal, um esforço em alinhar as práticas organizacionais às exigências normativas.

As entrevistas corroboraram essas constatações, destacando as constantes divergências e mudanças nas orientações do governo federal. Os servidores evidenciaram os desafios inerentes a essa dinâmica, ressaltando as dificuldades em manter uma coerência diante de um cenário normativo fluido e, por vezes, conflituoso. A percepção dos trabalhadores, como expressa nas entrevistas, adiciona uma camada de compreensão às práticas documentadas, contextualizando as ações da instituição diante das complexidades e ambiguidades do ambiente regulatório.

No âmbito da compensação justa e adequada, os documentos oficiais apresentaram de maneira clara as ações adotadas pelas universidades, incluindo a suspensão dos adicionais de insalubridade e do vale transporte para aqueles que deixaram de trabalhar presencialmente. Paralelamente, as instituições permitiram o pagamento do

adicional de insalubridade para aqueles que passaram a trabalhar em ambientes insalubres devido ao contexto pandêmico.

A ausência de reclamações ou contestações evidenciadas nos documentos sugere que os servidores reconhecem essas medidas como justas e adequadas. Isto pode ser interpretado como um indicativo de alinhamento entre as ações implementadas pelas universidades e as expectativas dos servidores em relação à compensação diante das circunstâncias excepcionais.

A preocupação em relação ao trabalho e ao espaço total de vida já era evidente na análise documental, com as universidades demonstrando uma conscientização sobre essa questão em suas ações. No entanto, foi nas entrevistas que se tornou possível identificar as profundas nuances das análises sobre as influências que a pandemia e o teletrabalho exerceram sobre esse equilíbrio (ou desequilíbrio).

As entrevistas revelaram que as experiências individuais dos servidores foram moldadas por fatores sociais e de gênero. Mulheres, por exemplo, muitas vezes enfrentaram uma carga desproporcional de responsabilidades domésticas durante o teletrabalho, contribuindo para um desequilíbrio mais pronunciado entre vida profissional e pessoal. Questões como acesso a tecnologias adequadas e ambientes de trabalho em casa também surgiram como pontos de disparidade social, influenciando diretamente a experiência do teletrabalho.

Essa análise mais aprofundada, ancorada nas entrevistas, não apenas destacou as preocupações das universidades, mas também lançou luz sobre as desigualdades de gênero e sociais que permearam as experiências dos servidores durante a pandemia. Assim, as entrevistas não apenas complementaram, mas enriqueceram a perspectiva documental, proporcionando uma visão mais completa e sensível das dinâmicas entre trabalho e vida, destacando as disparidades sociais e de gênero que permeiam essas experiências.

Os impactos da pandemia nas condições de trabalho revelaram-se tanto nas documentações quanto nas entrevistas, evidenciando questões relacionadas às medidas de controle individual e coletivo, destacando a importância da vacinação e do isolamento social. As análises de ambas as fontes permitiram uma visão abrangente dessas ações, ressaltando a multifacetada abordagem adotada pelas universidades para lidar com os desafios impostos pela crise sanitária.

As medidas de controle individual, tais como as orientações de higiene pessoal e o destaque na vacinação, foram claramente delineadas nos documentos e foram corroboradas pelos relatos dos servidores nas entrevistas. O controle coletivo, por sua vez, emergiu como uma preocupação essencial, refletida não apenas nas práticas institucionais, mas também nas notícias que alertavam sobre a importância do cuidado conjunto.

Destaca-se ainda a eficácia dos comitês de crise instituídos, cuja análise documental permitiu compreender como essas estruturas se tornaram ferramentas valiosas para a tomada de decisões rápidas e eficazes diante do cenário que se apresentou de forma abrupta. O papel proativo desses comitês na gestão da crise foi evidenciado tanto nos registros documentais quanto nas narrativas das entrevistas, sublinhando sua contribuição significativa para a adaptação institucional em um período desafiador.

A análise documental destacou o esforço das universidades em valorizar a saúde mental dos servidores, delineando ações e políticas voltadas para esse aspecto crucial. No entanto, as entrevistas trouxeram uma perspectiva adicional, revelando que o período pós-pandemia representou um desafio significativo para a saúde mental dos servidores, um aspecto que não foi plenamente capturado pela análise documental devido às restrições temporais do período examinado.

As narrativas das entrevistas ofereceram insights valiosos sobre as experiências subjetivas dos servidores, evidenciando as complexidades e as dificuldades emocionais enfrentadas após o auge da crise sanitária. Esse contraste entre as percepções documentadas e as experiências reais destacou a importância de considerar o impacto a longo prazo na saúde mental dos servidores, especialmente em um contexto pós-pandêmico.

Em conclusão, a combinação das análises documentais e das entrevistas proporcionou uma compreensão abrangente das respostas institucionais e das experiências individuais dos servidores diante dos desafios impostos pela pandemia. Enquanto as documentações destacaram as ações formais e estruturadas adotadas pelas universidades, as entrevistas adicionaram uma camada de subjetividade, revelando nuances e impactos emocionais que não foram plenamente capturados pelos registros formais.

O período pós-pandêmico emergiu como uma fase crítica, onde as preocupações com a saúde mental ganharam destaque, ressaltando a importância de estratégias de longo prazo para o bem-estar dos servidores. A colaboração dessas abordagens de pesquisa

ofereceu uma visão rica e contextualizada das dinâmicas de trabalho e das respostas institucionais, contribuindo para a compreensão holística das implicações da pandemia nas condições laborais e na saúde mental dos servidores nas universidades federais mineiras.

As análises documentais e entrevistas desempenharam um papel fundamental na elaboração do produto técnico-científico, intitulado "O que a Pandemia Pode Deixar de Ensino para a Qualidade de Vida no Trabalho nas Universidades Federais?" e apresentado a seguir.

As informações extraídas dessas fontes forneceram uma base robusta e contextualizada para a formulação de diretrizes e insights contidos no produto. As ações documentadas pelas universidades durante a pandemia, combinadas com as experiências compartilhadas pelos servidores nas entrevistas, permitiram identificar tendências, desafios e oportunidades significativas. A análise conjunta dessas informações possibilitou a geração de recomendações específicas e orientações práticas para promover a qualidade de vida no trabalho em um cenário pós-pandêmico, considerando tanto os aspectos institucionais quanto as necessidades individuais dos servidores. Portanto, o produto técnico-científico apresentado no capítulo 04 reflete não apenas uma síntese das análises, mas também uma contribuição tangível para a gestão efetiva e sustentável da qualidade de vida no ambiente universitário.

## CAPÍTULO 04: PRODUTO TÉCNICO CIENTÍFICO<sup>2</sup>

# O QUE A PANDEMIA PODE DEIXAR DE ENSINAMENTO PARA A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NAS UNIVERSIDADES?

Adaptando a QVT Universitária em Face de Desafios Globais



Universidade Federal de Viçosa (UFV)

Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional

Jorge Lucas Santos da Luz

Orientação: Professor Diego Costa Mendes

<sup>2</sup> O PTT pode ser acessado em:

<https://drive.google.com/file/d/1EYPYEQyHRDqHmZOeTom5PxxMeJFgzmrQ/view?usp=sharing>



## INTRODUÇÃO

A pandemia da COVID-19 tem sido um dos maiores desafios globais desta geração, afetando profundamente todos os aspectos da vida, desde a saúde pública até a economia, passando pelas interações sociais e pelo trabalho. A disseminação rápida do vírus forçou muitas organizações a se adaptarem rapidamente às mudanças, alterando seus modelos de negócios, adotando a modalidade de trabalho remoto e aumentando o uso de tecnologias digitais para se manterem operacionais e produtivas (SILVA; MORAES, 2021).

O impacto da pandemia também foi sentido nas universidades, que precisaram realizar mudanças significativas em suas atividades e rotinas diárias. As aulas presenciais foram suspensas em muitas instituições de ensino e substituídas por aulas on-line, o que desafiou professores e estudantes a se adaptarem a novas formas de aprendizado. Além disso, muitas pesquisas foram interrompidas ou adiadas, e a comunicação entre alunos e docentes, bem como entre os próprios estudantes, se tornou mais desafiadora (MATIAS et. al, 2023).

O contexto pandêmico intensificou a necessidade de mudanças nas rotinas e no ambiente de trabalho para assegurar a qualidade de vida de professores e servidores técnico-administrativos e garantir a continuidade das atividades nas universidades (SILVA et al., 2022). Nesse contexto, a aplicação dos conceitos de qualidade de vida no trabalho (QVT) surge como uma ferramenta de suporte para auxiliar os servidores a realizarem suas atividades de maneira eficaz e eficiente, buscando manter sua saúde e bem-estar físico e mental (PASCHOAL; TAMAYO, 2008).



## QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A QVT pode ser definida como um conjunto de práticas, políticas e condições organizacionais que visam melhorar a satisfação dos servidores no trabalho, sua motivação e comprometimento com a organização, e sua saúde e bem-estar. A QVT é um conceito multidimensional, que considera fatores como o ambiente de trabalho, a remuneração, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, as oportunidades de desenvolvimento profissional, a participação dos servidores na tomada de decisões, entre outros aspectos (SOUZA, 2022)

Nesse contexto, Walton (1973) propõe um modelo de QVT que engloba oito dimensões:

- 1** *Compensação justa e adequada*
- 2** *Condições de trabalho seguras e saudáveis*
- 3** *Oportunidades de crescimento contínuo e segurança no emprego*
- 4** *Oportunidades de uso e desenvolvimento de capacidades,*
- 5** *Integração social na organização*
- 6** *Constitucionalismo*
- 7** *Trabalho e espaço total de vida*
- 8** *Relevância social do trabalho*

## OBJETIVO

**Sintetizar as informações relacionadas às ações tomadas pelas universidades federais mineiras para a adaptação do ambiente e as rotinas de trabalho durante a pandemia, a fim de preservar a qualidade de vida no trabalho de seus servidores**

---

**Demonstrar como os servidores das universidades federais mineiras perceberam as ações tomadas e como isso afetou sua qualidade de vida no trabalho**

---

**Apontar as transformações que permanecem no período pós-pandemia, e propor ações para a manutenção da qualidade de vida do trabalho dos servidores durante o teletrabalho**



## AÇÕES TOMADAS PELAS UNIVERSIDADES FEDERAIS MINEIRAS PARA A ADAPTAÇÃO DO AMBIENTE

Após a pesquisa realizada, foi possível obter uma compreensão abrangente das práticas adotadas pelas universidades mineiras, destacando as medidas implementadas para melhorar as condições de trabalho, promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, oferecer oportunidades de desenvolvimento e fortalecer o bem-estar dos servidores durante e no pós-pandemia:

### Compensação justa e adequada

Os pagamentos de auxílios foram mantidos de forma justa e condizente com a realidade do trabalho exercido durante a pandemia.

O pagamento serviço extraordinário também se manteve para os servidores que trabalharam durante o período pandêmico

### Constitucionalismo

Houve a implementação de várias normas, muitas delas necessárias em suprimento à falta de uma orientação do governo federal

As jornadas de trabalho de trabalho precisaram ser reinventadas na falta do controle de ponto

### Condições de trabalho

Medidas de controle individual e coletivo precisaram ser implementadas, como o uso de máscaras e álcool gel, o distanciamento social, materializado na implementação do teletrabalho, e a vacinação, no período final da pandemia

Foi necessária uma maior atenção à saúde mental dos servidores tanto durante quanto após o período pandêmico

O trabalho remoto foi essencial para a manutenção das atividades realizadas pelas universidades e a garantia da saúde e segurança de toda a comunidade universitária

### **Integração social à organização**

As universidades se mantiveram atentas à integração dos servidores através das lives e do uso de ferramentas como o whatsapp business e google meet

Houve um destaque das universidades na atenção dada aos grupos de risco, tanto nas questões físicas, quanto mentais.

### **Oportunidades de crescimento contínuo e segurança no emprego**

As universidades mantiveram as avaliações de desempenho, buscando garantir a continuidade da progressão na carreira dos servidores

### **Relevância social da vida no trabalho**

Os esforços universitários se mantiveram na promoção da saúde do servidor, em atenção à importância do mesmo para a instituição

### **Trabalho e espaço total de vida**

Houve uma preocupação das universidades em alertar aos servidores da necessidade de se dividir os tempos de trabalho e vida pessoal, em meio ao home office

### **Uso e desenvolvimento de capacidades**

Houve um enfoque na capacitação dos servidores para o uso das ferramentas tecnológicas que possibilitaram a implementação do teletrabalho, além da capacitação para o enfrentamento organizacional da pandemia

As universidades buscaram também manter a constante qualificação dos servidores para a realização dos seus trabalhos rotineiros





## PERCEPÇÕES DOS SERVIDORES

As análises da pesquisa permitiram elencar as percepções dos servidores percepções dos servidores em relação às ações tomadas durante a pandemia. Importante destacar que as análises partem da relação entre a análise documental e as entrevistas realizadas:

### **Apoio à infraestrutura de trabalho**

Os servidores reconheceram os esforços das universidades em fornecer apoio estrutural aos mesmos, tanto durante o trabalho remoto, quando para aqueles que precisaram trabalhar presencialmente.

Houve uma busca pelo fornecimento de equipamentos adequados para promover a melhoria das condições de trabalho dos servidores, mesmo em casa.

### **Avaliações de desempenho e progressões na carreira**

As avaliações de desempenho desempenharam um papel relevante na determinação do progresso na carreira dos servidores. Eles são usados como ferramentas para medir o desempenho individual, identificar áreas de desenvolvimento e tomar decisões sobre promoções e progressões na carreira.

Houveram desafios relacionados à objetividade das avaliações, ao feedback construtivo e à transparência no processo de progressão.

Necessário enfatizar a importância de sistemas de avaliação justos e transparentes para garantir a equidade nas oportunidades de carreira.

### **Comunicação institucional durante a pandemia**

A comunicação transparente e regular, fornecendo informações precisas e atualizadas, desempenhou um papel fundamental na promoção da segurança e no gerenciamento das preocupações dos servidores.

Foi necessário a promoção da coesão e do senso de pertencimento à organização, especialmente para aqueles que estavam trabalhando remotamente.

### **Desenvolvimento profissional e capacitação**

Os servidores valorizam oportunidades de treinamento, capacitação e desenvolvimento de habilidades que os ajudam a desempenhar suas funções de maneira mais eficaz

As instituições têm um importante papel na criação de uma cultura que valorize o aprendizado contínuo e incentive a exploração de novas oportunidades.

### **Experiência Individual e impressões das mudanças no trabalho**

As experiências individuais variaram com base em fatores como a natureza do trabalho, o acesso à tecnologia, o suporte da organização e as responsabilidades pessoais.

Alguns servidores relataram uma transição relativamente tranquila para o teletrabalho, destacando benefícios como flexibilidade e economia de tempo. No entanto, outros enfrentaram desafios significativos, incluindo sobrecarga de trabalho, dificuldades na adaptação ao trabalho remoto e preocupações com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

### **Gestão da carga horária e demanda de trabalho**

Servidores enfrentaram desafios relacionados ao equilíbrio entre carga de trabalho e vida pessoal, especialmente quando o teletrabalho foi implementado. Muitos expressaram preocupações com a falta de limites claros entre o trabalho e a vida pessoal, o que levou a uma sensação de sobrecarga e esgotamento.

A flexibilidade no gerenciamento da carga horária e a consideração das necessidades individuais emergiram como aspectos a serem considerados.

### **Gestão e adaptação institucional do trabalho na Pandemia**

As organizações que foram capazes de se adaptar rapidamente às mudanças impostas pela pandemia, incluindo a implementação do teletrabalho e a revisão de políticas e procedimentos, geralmente experimentaram transições mais suaves.

Servidores enfatizaram a importância da liderança eficaz e de um ambiente de trabalho que permitisse a flexibilidade e a inovação.

### **Modificações nos pagamentos de benefícios e incentivos**

Servidores valorizaram as mudanças nos pagamentos de benefícios para adequação à realidade durante a pandemia e valorizaram os benefícios concedidos como reconhecimento de seus esforços, vendo-os uma forma de promover a QVT.

### **Período pós pandêmico e futuro do teletrabalho nas universidades**

Muitos servidores veem o teletrabalho como uma modalidade de trabalho viável e desejável, que oferece flexibilidade e oportunidades de equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

No entanto, também surgiram preocupações, incluindo o potencial isolamento social, a necessidade de uma infraestrutura de suporte eficaz e a importância de manter a coesão da equipe.

Servidores identificaram a necessidade de políticas e estratégias institucionais para orientar o futuro do teletrabalho nas universidades, incluindo a definição de diretrizes claras, práticas de supervisão e avaliação do desempenho.

### **Uso de tecnologias e facilitação do teletrabalho por tecnologias**

O uso de ferramentas tecnológicas desempenhou um papel essencial na transição para o trabalho remoto, permitindo a comunicação, a colaboração e o desempenho das tarefas de forma eficaz.

Houve um destaque para o potencial das tecnologias em apoiar a flexibilidade no trabalho e para a promoção da QVT, desde que sejam implementadas de forma equitativa e considerando as necessidades individuais.

### **Adequação às políticas e normas governamentais**

Achados ressaltaram que a presença de regulamentação clara e específica é essencial para se conduzir a gestão durante períodos de crise

Servidores apontaram a falta de diretrizes coesas do governo federal como um fator que influencia negativamente em sua QVT.



### **Influências de outros fatores externos**

Servidores destacaram a importância da colaboração entre a administração pública e as entidades reguladoras para garantir a conformidade.

### **Programa de gestão de desempenho (PGD)**

Os programas de gestão de desempenho desempenham um papel fundamental na definição de metas claras, avaliação do desempenho e feedback aos servidores que trabalharam remotamente.

Servidores enfatizaram a importância de sistemas transparentes e justos que ajudem a medir o progresso e reconhecer o trabalho de qualidade.

### **Ações de apoio à saúde física dos servidores**

Servidores consideram benefícios como a oferta de programas de exercícios físicos, incentivos à atividade física e promoção de boas práticas ergonômicas em seus espaços de trabalho em casa essenciais para manter a saúde física.

Destacaram a necessidade de ações de conscientização sobre a importância da saúde física e o estabelecimento de protocolos de segurança para o trabalho remoto.

### **Iniciativas de apoio à saúde mental dos servidores**

Servidores valorizaram iniciativas como programas de apoio psicológico, acesso a recursos de saúde mental e a promoção de práticas de bem-estar emocional. A saúde mental dos servidores tornou-se uma prioridade, especialmente durante a pandemia, e destacou-se a necessidade de criar um ambiente de trabalho que reconheça e apoie a saúde mental dos servidores.

### **Medidas voltadas para segurança do trabalho dos servidores**

Os servidores expressaram a necessidade de se sentirem cuidados pelas organizações, com ações como a vacinação e a realização de testes regulares de COVID, que foram consideradas medidas essenciais para proteger a saúde dos servidores que podem ser expostos ao vírus, especialmente no ambiente de trabalho.



## AÇÕES PROPOSTAS PARA A MANUTENÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DURANTE O PÓS PANDEMIA

Por fim, recomenda-se algumas ações para a manutenção da QVT dos servidores neste período pós pandêmico:



### 1 É recomendável investir na capacitação dos servidores, principalmente para o uso de tecnologias

Investir na capacitação dos servidores, especialmente em habilidades tecnológicas, é uma ação voltada para preservar a QVT no período pós-pandemia. Essa iniciativa não apenas permite que os servidores utilizem eficazmente as tecnologias necessárias, mas também reduz o estresse associado à falta de competência tecnológica. Além disso, a capacitação em tecnologia promove motivação, engajamento e adaptabilidade, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

### 2 É necessário utilizar-se de medidas de controle individual e coletivo

A promoção da QVT requer a implementação efetiva de medidas de controle, que abrangem tanto o nível individual quanto o coletivo. Medidas individuais, como a prática de higiene pessoal, o distanciamento social e o uso de EPIs quando necessário, são fundamentais para proteger a saúde dos servidores. No entanto, medidas coletivas, como a adaptação de espaços de trabalho para manter o distanciamento seguro e a implementação de protocolos de limpeza, são igualmente cruciais. A combinação de ações individuais e coletivas não apenas mantém um ambiente de trabalho seguro, mas também promove um sentimento de cuidado e solidariedade entre os servidores, contribuindo para uma QVT saudável no pós-pandemia.

### **3 Cuidem da saúde física e mental dos servidores!**

É imperativo que as instituições de ensino e gestores priorizem ativamente a saúde física e mental dos servidores como parte fundamental da manutenção da QVT no período pós-pandemia. Isso envolve a criação de programas e políticas que promovam a saúde, incentivem a prática regular de exercícios, forneçam acesso a recursos de saúde mental, como aconselhamento e apoio emocional, e promovam um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal. Ao cuidar da saúde física e mental dos servidores, as instituições não apenas demonstram preocupação com o bem-estar de sua equipe, mas também contribuem para um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso. Esse enfoque é essencial para garantir que os servidores possam enfrentar os desafios do trabalho pós-pandemia com resiliência e vitalidade.

### **A comunicação é importante! 4**

A comunicação eficaz é compões uma das bases para se manter e aprimorar a QVT no ambiente. É por meio da comunicação clara e transparente que os servidores podem se manter informados sobre mudanças nas políticas, procedimentos e expectativas. A comunicação regular e aberta entre os líderes e os membros da equipe também cria um ambiente onde as preocupações podem ser compartilhadas e soluções colaborativas podem ser encontradas. Além disso, a comunicação desempenha um papel vital na promoção da coesão e do senso de pertencimento, especialmente quando uma parte da equipe continua a trabalhar remotamente. Garantir que a comunicação seja uma prioridade ajuda a criar um ambiente de trabalho onde todos se sentem ouvidos, informados e conectados, o que, por sua vez, melhora a QVT.

### **5 O teletrabalho é o futuro, mas é preciso ter atenção à conciliação de vida pessoal e trabalho**

Embora o teletrabalho tenha emergido como uma força motriz do futuro do trabalho, é essencial reconhecer que ele traz desafios significativos em relação à conciliação entre vida pessoal e profissional. A flexibilidade e conveniência oferecidas pelo teletrabalho são inegáveis, mas também podem levar a uma sobreposição entre as esferas pessoal e profissional. É fundamental que as organizações e os servidores adotem práticas que estabeleçam limites claros e promovam a gestão eficaz do tempo. Isso pode incluir a definição de horários de trabalho definidos, a promoção de pausas regulares e a adoção de estratégias que apoiem a desconexão após o expediente.



## **6 O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) possibilita a adoção do teletrabalho**

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) emerge como um instrumento estratégico essencial para a implementação bem-sucedida do teletrabalho. O PGD não apenas estabelece diretrizes claras e metas mensuráveis para o desempenho dos servidores, mas também fornece uma estrutura eficaz para avaliar e monitorar o progresso. Isso é especialmente relevante no contexto do teletrabalho, onde a supervisão direta pode ser limitada. Por meio do PGD, os servidores podem definir metas realistas, planejar suas atividades de acordo com as demandas do teletrabalho e avaliar seu desempenho de maneira objetiva. Além disso, o PGD também oferece uma plataforma para a comunicação regular entre gestores e servidores, garantindo que as expectativas sejam alinhadas e que os desafios enfrentados no ambiente de trabalho remoto sejam abordados de maneira eficaz.

## **O teletrabalho é vantajoso para muitos, mas não é viável para todos!**

É fundamental reconhecer que o acesso fácil ao teletrabalho está longe de ser igualitário e está sujeito a disparidades sociais e de gênero significativas. Mulheres, em particular, muitas vezes enfrentam obstáculos adicionais para ingressar no teletrabalho, muitos dos quais estão enraizados em normas sociais de gênero e responsabilidades familiares. Além disso, fatores socioeconômicos, como a disponibilidade de tecnologia, espaços adequados para o trabalho em casa e acesso à internet de alta velocidade, podem criar disparidades substanciais no acesso ao teletrabalho. Isso levanta preocupações sobre a equidade de oportunidades e a necessidade de políticas e práticas que abordem essas disparidades. É vital que as organizações estejam cientes dessas questões e trabalhem ativamente para criar um ambiente que promova a inclusão, reconhecendo que a igualdade de acesso ao teletrabalho é um aspecto importante da promoção da QVT.

## **8 Para a adoção dos trabalhos em casa, o tipo de trabalho precisa ser levado em conta**

A adoção do teletrabalho deve ser cuidadosamente planejada, levando em conta o tipo de trabalho e reconhecendo que algumas atividades, como aquelas relacionadas ao atendimento presencial, não podem ser realizadas remotamente. Funções que envolvem interações diretas com o público, como atendimento ao cliente, consultas médicas ou atividades práticas que requerem presença física, são exemplos de tarefas que não são facilmente transferíveis para o ambiente de trabalho remoto. Portanto, ao implementar o teletrabalho, as organizações devem avaliar individualmente as funções dos servidores para determinar quais podem ser realizadas de forma eficaz a partir de casa e quais exigem presença no local de trabalho. Essa abordagem equilibrada leva em consideração não apenas a eficiência operacional, mas também a qualidade do serviço e a QVT dos servidores, garantindo que as atividades presenciais essenciais sejam mantidas.

## CONCLUSÃO

Diante do cenário desafiador que a pandemia nos apresentou, as universidades têm a oportunidade não apenas de se adaptarem, mas de liderarem a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como um pilar fundamental. As lições aprendidas durante esse período destacaram a necessidade de investir no bem-estar dos servidores, proporcionando ambientes de trabalho seguros, apoio à saúde mental e oportunidades de desenvolvimento. Incentivamos as universidades a abraçarem essa visão e a adotarem práticas que não apenas atendam às necessidades dos servidores, mas que também os capacitem a prosperar. A promoção da QVT não é apenas uma responsabilidade, mas uma estratégia para construir organizações mais resilientes, produtivas e, acima de tudo, humanas.





## REFERÊNCIAS UTILIZADAS

MATIAS, A. B. et al. A pandemia da COVID-19 e o trabalho docente: percepções de professores de uma universidade pública no estado de São Paulo, Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 537-546, 2023.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da escala de qualidade de vida no trabalho. *Revista de Psicologia*, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 35-51, 2008.

SILVA, C.; MORAES, A. O papel estratégico do capital humano na gestão de crise: A pandemia de Covid-19. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 12, n. 2, p. 214-232, 2021.

SILVA, F. X. et al. Quality of working life of professors in times of social distancing. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, v. 20, n. 1, p. 55-64, 2022.

SOUZA, L. B. Estudo sobre as principais práticas de motivação e qualidade de vida nas organizações contemporâneas. TCC (Graduação em Gestão da Tecnologia da Informação) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano, Campus Floresta, 44f., 2022.

WALTON, R. E. Quality of working life: What is it? *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 15, n. 1, 1973.

# **Relatório Técnico**

## **Apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP**

Novembro de 2023

### **Responsáveis**

Acadêmico: Jorge Lucas Santos da Luz

Orientador: Prof. Dr. Diego Mendes

**Apoio:**



## CAPÍTULO 05: CONCLUSÃO

O objetivo geral do presente trabalho foi compreender as transformações dos processos de gestão de pessoas nas universidades federais mineiras e o impacto de tais mudanças na qualidade de vida do trabalho dos servidores após o advento da pandemia da COVID-19. Primeiramente, através da pesquisa documental apresentada no primeiro capítulo, foi possível compreender os esforços das universidades em responder ao contexto atípico e garantir a preservação a QVT dos servidores no período pandêmico.

A análise da pesquisa documental realizada apontou que a principal medida adotada em resposta à pandemia pelas universidades foi a adoção do trabalho remoto. O trabalho remoto foi necessário em razão do isolamento social imposto, e as universidades buscaram garantir a qualidade de vida no trabalho dos servidores durante este cenário através da adoção de medidas como: implementação de protocolos de segurança, a oferta de suporte psicológico e a valorização do desenvolvimento profissional. Houve um esforço em garantir que essas medidas fossem implementadas mesmo no contexto adverso.

As medidas tomadas se apoiaram em lives e rodas de conversa virtuais organizadas pelas universidades, notas técnicas e portarias que buscaram regulamentar o trabalho durante o período, comitês de crise que foram instituídos e um trabalho árduo das Pró Reitorias responsáveis pela gestão de pessoas na busca de manter a qualidade de vida do trabalho dos servidores e o pleno funcionamento das universidades durante a pandemia, e essas ações se mostraram alinhadas com o modelo de Walton (1973).

A análise das pesquisas realizadas com os servidores mostrou que os servidores reconheceram os esforços das universidades para garantir o seu bem-estar durante o período pandêmico, tanto para os que realizaram o seu trabalho remotamente quanto para os que, devido à natureza da atividade realizada, precisaram continuar trabalhando presencialmente.

Medidas adotadas como a distribuição de equipamentos de proteção individual e adoção de escala de horário específicas para que os servidores não coincidisse horários de trabalho em um mesmo ambiente, mantendo assim o distanciamento social – principal medida de segurança adotada durante a pandemia – foram vistas como ações das universidades voltadas para a garantia da segurança e saúde dos servidores durante o trabalho presencial no período pandêmico.



O esforço das universidades em manter a capacitação e o treinamento dos servidores também foi reconhecido: a adoção dos meios remotos de capacitação e o esforço para se treinar os servidores para a execução do trabalho de forma remota foi outro ponto de destaque e reconhecimento por parte dos trabalhadores. Foi reconhecido também os esforços das universidades em manter a organização integrada e funcionando como um todo, através das lives e reuniões remotas. Neste ponto é importante destacar como o uso das tecnologias foi essencial para garantir o pleno funcionamento da instituição e o bom desempenho das equipes.

Outro ponto de destaque foi a dificuldade das universidades em adequar às normas governamentais devido à instabilidade política no período: A falta de uma normatização coerente advinda dos diversos setores do governo, seja por questões políticas, ou mesmo questões organizacionais, impôs obstáculos nas universidades para que essas realizassem suas próprias normatizações. Como consequência, as normatizações divergentes entre as universidades geraram conflitos, dificuldades e ansiedade no trabalho dos servidores.

Foi possível observar também um grande esforço dos servidores em conciliar vida pessoal e trabalho, e aqui há uma conclusão mais profunda com relação ao trabalho e ao teletrabalho. Foi possível identificar fatores que tornam os servidores menos propícios a se adequarem ao teletrabalho. Servidoras mulheres, que em sua maioria assumem sozinhas as responsabilidades das atividades do lar, no geral, possuem mais dificuldade para trabalhar em casa. Além disso, servidores que possuem filhos geralmente apresentam mais dificuldades para trabalhar em casa, tendo que dividir a atenção entre eles e o trabalho.

As diferenças sociais também influenciam na eficiência do trabalho remoto. Servidores que possuem uma condição social menos favorecida apresentaram mais dificuldade em se adaptar ao trabalho remoto, e isto está ligado diretamente à estrutura em casa para a realização do trabalho: a ausência de uma internet de qualidade, além de um escritório apropriado, com computadores, mesas e cadeiras adequadas colocam obstáculos para a execução do trabalho com qualidade e de forma eficiente.

Outro ponto de destaque que também impacta na adoção do trabalho remoto, e que está mais ligado às questões organizacionais é o tipo de trabalho realizado: O trabalho que envolve processos e que pode ser mapeado de forma simples, é muito mais facilmente adaptado ao remoto. Já o tipo trabalho que envolve atendimento, demanda espontânea, e

o que não pode ser facilmente mapeado e quantificado não pôde ser adaptado para a forma remota de forma eficiente e saudável.

A partir do estudo realizado com as universidades federais mineiras é possível identificar as ações tomadas pelas universidades durante o período pandêmico e como estas impactaram na vida e no trabalho dos servidores, e a partir da análise do trabalho e das condições laborais traçar um norte para o período pós pandemia nas organizações públicas, realidade que se apresenta após o findar da pandemia, em 05 de maio de 2023 (OPAS, 2023).

Inevitavelmente, quando se fala de trabalho pós pandemia, se fala em teletrabalho. No âmbito público, o teletrabalho é uma tendência que indica estar aqui para ficar, já que oferece benefícios significativos tanto para os servidores quanto para as organizações públicas. No entanto, é importante que as organizações considerem cuidadosamente como implementar e gerenciar essa modalidade de trabalho para garantir que ela seja eficaz e sustentável a longo prazo.

As falas dos servidores evidenciaram uma crença coletiva de que o teletrabalho é uma tendência que veio para ficar, reforçando a ideia de que a integração social na organização será desafiada. É necessário levar em conta todos os fatores aqui apresentados para o dimensionamento do trabalho remoto nas organizações, além de ser necessário traçar normativas condizentes com a realidade das universidades. No âmbito federal e no caso específico das universidades, o trabalho remoto está sendo viabilizado pelo programa de gestão, e esta aparenta ser a principal ferramenta norteadora da implementação desta modalidade.

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é um modelo de trabalho que foi inicialmente previsto no âmbito da Administração Pública Federal, no Decreto nº 1.590/95 e começou a ser implementado de forma generalizada quando a IN nº 65, de 30 de julho de 2020 – poucos meses após a pandemia - trouxe as ferramentas necessárias à sua inclusão na pauta do serviço público brasileiro (BRASIL, 2023).

O programa em questão está em fase de execução e é umas das principais ferramentas que possibilita a realização do teletrabalho no âmbito público federal. Como o próprio governo descreve: “Além disso, [O PDG] cria uma inovação nos arranjos de trabalho em relação ao local de exercício, pois permite que seja realizado em forma de teletrabalho (integral ou parcial) ou presencial, e em relação aos horários de execução, pois as atividades podem ser realizadas síncrona (como no caso de

reuniões) ou assincronamente (como em tarefas que demandem maior nível de concentração)” (BRASIL, 2023).

Em síntese, o advento da pandemia possibilitou, através do aperfeiçoamento de ferramentas, que os servidores vislumbrem uma nova visão do trabalho. Além disso, evidenciou a importância das tecnologias e do cuidado com a saúde, a segurança e a qualidade de vida dos servidores. A capacidade de adaptação foi fundamental para viabilizar a resposta rápida ao atípico contexto, e as instituições saem desse período mais fortes e mais preparadas para responder à impactos externos atípicos.

As análises realizadas durante a pesquisa contribuem para fortalecer a discussão sobre a QVT em contextos de crise. Além disso, oferecem informações relevantes para a gestão de pessoas nas organizações, principalmente nas públicas. Foi possível avançar na compreensão das relações entre qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas, desenvolvendo-se estratégias para a promoção da saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho.

As conclusões e insights gerados podem ser aplicados por instituições públicas que consideram a adoção ou já implementaram o teletrabalho. Destaca-se, por exemplo, a importância de políticas de teletrabalho bem definidas, da gestão eficaz de equipes remotas e da promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Ao fornecer ferramentas para que se promova ambientes de trabalho mais flexíveis, que consideram a QVT, é possível impactar positivamente a vida dos trabalhadores e, por extensão, a sociedade como um todo. Servidores mais satisfeitos e saudáveis são mais propensos a alcançar um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal, o que, por sua vez, contribui para o bem-estar geral. Esta melhoria na qualidade de vida no trabalho tem o potencial de criar uma força de trabalho mais motivada e resiliente, com impactos sociais que transcendem os limites organizacionais.

Em consonância com as iniciativas globais para melhorar as condições de trabalho, o estudo contribui diretamente para a busca de práticas laborais mais sustentáveis e inclusivas. Ao reconhecer a interconexão entre o bem-estar dos servidores, a eficácia organizacional e a resiliência frente a desafios globais, esta pesquisa adere aos princípios delineados por organizações internacionais comprometidas com a promoção de ambientes laborais saudáveis e socialmente responsáveis (VENTURA, 2020). Este alinhamento com a agenda global reflete um compromisso em contribuir não apenas para a esfera local, mas também para o avanço dos objetivos mais amplos de desenvolvimento

sustentável, promovendo práticas de gestão de pessoas que reverberam positivamente em escala global.

Os resultados provenientes das entrevistas e análises documentais desta pesquisa têm implicações diretas nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. Em consonância com o ODS 5, que busca alcançar a Igualdade de Gênero, as conclusões destacam a necessidade de ações mais efetivas para promover equidade nas oportunidades de trabalho, destacando desafios específicos enfrentados por diferentes grupos de gênero. Ademais, em relação ao ODS 8, que visa promover o Trabalho Decente e Crescimento Econômico, os achados ressaltam a importância de estratégias que fomentem ambientes de trabalho mais justos e inclusivos, considerando aspectos como remuneração equitativa, condições laborais seguras e oportunidades de desenvolvimento profissional (UND, 2023). Assim, a pesquisa contribui para a compreensão e promoção de práticas que não apenas respondam aos desafios atuais nas organizações, mas também estejam alinhadas aos objetivos globais de desenvolvimento sustentável

A presente pesquisa culminou na elaboração do produto técnico-científico apresentado anteriormente, que é destinado a orientar universidades sobre as lições da pandemia para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Este recurso prático visa oferecer diretrizes fundamentadas para aprimorar a gestão de pessoas e fomentar ambientes de trabalho mais saudáveis, aplicando as aprendizagens extraídas deste estudo.

Apesar dos esforços meticulosos empregados nesta pesquisa, é essencial reconhecer algumas limitações intrínsecas. A amostra, composta por servidores das pró-reitorias de gestão de pessoas, pode introduzir um viés, uma vez que as ações foram planejadas nesses setores específicos. Esse viés pode influenciar as percepções e experiências dos participantes, limitando a generalização dos resultados para outras áreas organizacionais. Além disso, a dependência de entrevistas e análises documentais pode ter restringido a compreensão de certos nuances nas práticas de gestão de pessoas e na vivência da QVT em outros setores das organizações estudadas.

Dada a importância do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas práticas organizacionais e seu potencial impacto na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), sugere-se uma investigação mais aprofundada sobre a eficácia desse programa. Estudos futuros podem se concentrar em avaliar como as políticas implementadas pelo PGD influenciam diretamente as percepções dos colaboradores sobre seu ambiente de trabalho e bem-estar. Incluir diferentes perspectivas e experiências de colaboradores em setores

diversos pode proporcionar uma compreensão mais holística dos efeitos do PGD nas organizações públicas.

Além disso, a análise comparativa entre organizações que implementam o PGD e aquelas que não o fazem pode revelar insights valiosos sobre as melhores práticas na gestão de pessoas e na promoção da QVT em ambientes pós-pandêmicos. Este enfoque permitiria a construção de recomendações práticas e adaptáveis, fundamentadas em evidências, para melhorar as práticas de gestão e o bem-estar dos servidores.

Considerando o potencial deste estudo para aprimorar significativamente a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos servidores, especialmente diante das crescentes modalidades de trabalho remoto e híbrido, implicações práticas e políticas se destacam como catalisadores cruciais de mudança. Organizações públicas podem se beneficiar ao adotar estratégias mais flexíveis e inclusivas, reconhecendo as nuances dessas novas formas de trabalho. A implementação de políticas que promovam a igualdade de oportunidades, independentemente do formato de trabalho escolhido, pode contribuir para ambientes mais equitativos.

Estratégias práticas, como o aprimoramento da infraestrutura tecnológica e o desenvolvimento de programas de capacitação para colaboradores e gestores, podem maximizar os benefícios do trabalho remoto e híbrido. No âmbito político, recomenda-se uma revisão e adaptação contínua das normativas governamentais para refletir a dinâmica em evolução do mundo do trabalho, garantindo que as leis e regulamentações estejam alinhadas com as demandas e expectativas dos servidores. Em última análise, estas implicações práticas e políticas têm o potencial de catalisar uma transformação positiva, proporcionando ambientes de trabalho mais adaptáveis, inclusivos e propícios ao bem-estar dos servidores.

## REFERÊNCIAS GERAIS

ABRANTES, C. A. B.. A qualidade de vida no trabalho de servidores públicos federais: um estudo de caso no Departamento de Administração de Pessoal da UFMG. Monografia (Curso de Especialização na Área de Gestão de Negócios) - **Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**, Belo Horizonte, 2011.

AMÂNCIO, D. L. P.; MENDES, D. C.; MARTINS, S. Qualidade de Vida no Trabalho nas Organizações Públicas Brasileiras: uma Revisão Integrativa da Literatura. **Teoria e Prática em Administração**, v. 11, n. 2, p. 88-102, 2021.

ARAÚJO, H. M. C. C. **Relações humanas e conflitos interpessoais: Bem-estar no ambiente de trabalho no Instituto Chico Mendes de conservação da biodiversidade-ICMBio**. 2021.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (ANDIFES). **Universidades federais**. Disponível em: <http://www.andifes.org.br/institucional/uf-mg>. Acesso em: 29 abr. 2023.

BACCILI, S.; CRUZ, N. J. T. **Virtualização do trabalho durante a Pandemia do COVID-19: avaliação da experiência dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior**. Navus: Revista de Gestão e Tecnologia, n. 11, 2021, p. 15. Universidade Federal de Alagoas.

BACH, S. **Human resource management in public sector**. In: Wilkinson, Adrian et al. (Orgs.). The Sage Handbook of Human Resource Management. Londres: Sage Publications, 2010.

BAKKER, A. B. **Strategic and proactive approaches to work engagement. Organizational Dynamics**. ScienceDirect, 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70 ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. Edições 70, São Paulo, 2011.

BARROS, S.; OLIVEIRA, V. G. M. O princípio da eficiência sob a ótica da avaliação de desempenho do servidor público. **Revista Recifaqui**, v. 1, n. 12, 2022.

BARUCH, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New technology, work and employment*, 15(1), 34-49.

BERGUE, S.T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2019.

BRASIL, 2017. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, e as Leis nos 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm), acesso em 16 de Fevereiro de 2022.

BRASIL, 2022. Governo federal. Portal da Transparência. Disponível em: <https://www.portaltransparencia.gov.br/orgaos>, Acesso em 11 de julho de 2022.

CARVALHO, E. M. P.; BRITO, C. L. M.; VILLAS, M. B. P.; & MUNIZ, G.C.. Difficulties and potentialities related to the organizational climate of nursing staff in a public hospital. **New Trends in Qualitative Research**, 13, e642, 2022.

CARVALHO, J. A.; COSTA, A. L. M.; RODRIGUES, M. V. Fatores que influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo de caso em uma instituição pública federal. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 7, n. 3, p. 125-144, 2016.

CARVALHO, J. A.; COSTA, A. L. M.; RODRIGUES, M. V. **Fatores que influenciam a Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso em uma instituição pública federal**. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 7, n. 3, p. 125-144, 2016.

CASARIN, H. C. S. **Pesquisa científica: da teoria à prática [livro eletrônico]**. Curitiba:

CASTIONI, R. et al. Universidades federais na pandemia da Covid-19: acesso discente à internet e ensino remoto emergencial. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 29, n. 111, p. 399-419, 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHINELLATO, M. E.; SANTOS, M. C. S. Qualidade de vida no trabalho: um estudo sobre as dimensões de Walton. **Revista Interface Tecnológica**, v. 18, n. 1, p. 81-96, 2021.

CONTE, L.A. **Qualidade de vida no trabalho: Funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais**. *Revista FAE Business*, 2003.

CORRÊA, Karina da Silva Assis. Hesitação vacinal e educação em saúde, no contexto da COVID-19: uma revisão de literatura. 2023. 49 f. Monografia (Graduação em Saúde Coletiva) - **Instituto de Estudos em Saúde Coletiva, Universidade Federal do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, 2023.

COSTA, I. de S. A. da. Poder/Saber e Subjetividade na Construção do Sentido do Teletrabalho. 2003, 124 f. Tese (Doutorado em Administração). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2003

DEMO, G.; NEIVA, E. R.; NUNES, I.; Rozzett, K. **Políticas e práticas de recursos humanos**. In: Siqueira, M. M. M. (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 240-245

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *The SAGE handbook of qualitative research*. 5 ed. Thousand Oaks: **Sage Publications**, 2017.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, J. S., Dutra, T. A., & Dutra, G. A. **Gestão de pessoas: realidade e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

ENTRINGER, T. C. Qualidade de vida no trabalho (QVT): análise bibliométrica do período 2014-2018. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 15, n. 2, p. 135-153, 2020.

ENTRINGER, T. C. **Qualidade de vida no trabalho (QVT): análise bibliométrica do período 2014-2018**. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, v. 15, n. 2, p. 135-153, 2020.

FANA, M., Milasi, S., Napierala, J., Fernandez-Macias, E., & Gonzalez Vazquez, I. (2020). Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: a qualitative study. Joint Research Centre – European Commission. Disponível em <<https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc122591.pdf>> Acesso em: 10 mai. 2021.

FERNANDES, Eda C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2.ed. Salvador: Casa da Qualidade Edit. Ltda., 1996.

FERREIRA JUNIOR, P. P.; DOS SANTOS, P. C.; DOS SANTOS, S. R. Comunicação interna como estratégia organizacional: percepção dos colaboradores da SFA-MA (Brasil) acerca do seu informativo institucional. **Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales**, v. 2, n. 9, p. 56-80, 2022.

FERREIRA, Fatima Dayanne Wirtzbiki. **A enfermagem na linha de frente: indicadores de mortalidade destes profissionais durante a pandemia de Covid-19**. 2023.

FERREIRA, M. C. et al. **Fatores que Influenciam a Qualidade de vida no trabalho: Um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos de uma Universidade Federal do Nordeste Brasileiro**. Revista de Gestão e Secretariado, v. 8, n. 1, p. 68-88, 2017.

FERREIRA, M. C. F. et al. Fatores que Influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho: Um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos de uma Universidade Federal do Nordeste Brasileiro. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 8, n. 1, p. 68-88, 2017.

FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25, n. 3, p. 319-327, 2009.

FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. **Gestão de Qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 25, n. 3, p. 319-327, 2009.

FILHO, A. P. S.; BARBOSA, J. C. **O potencial de um estudo piloto na pesquisa qualitativa**. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 13, n. 3, p. 1135-1155, set./dez. 2019. Disponível em: <http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/2697>. Acesso em: 02 de julho de 2020.

FINCATO, D. P.; LEMONJE, J. C. A Telemática como instrumento de labor: teletrabalho e hiperconexão. Revista da Faculdade de Direito UFPR, Curitiba, v. 64, n 1, p.119-136, jan./abr. 2019.

FISCHER, A. L. Modelo de gestão de pessoas. In P. F. B. & J. E. Borges-Andrade (Ed.), **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações (pp. 445–452)**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015.



FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de Gestão de Pessoas.** In: FLEURY, Maria Tereza (coord.). *As pessoas na organização.* 4. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FLICK, Uwe. **Introdução à Metodologia de Pesquisa: um guia para iniciantes.** Porto Alegre: Penso, 2013.

FONSECA, D.R.; Meneses, P.P.M.; Silva-Filho, A.I.; Campos, N.G. **Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal:** perspectivas de análise e agenda de pesquisa, *Rev. Adm. Pública*, v.47, n. 6 , 1451-1475, 2013.

GODOY, A S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** *Revista de administração de empresas*, v. 35, p. 57-63, 1995.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. **RAE, Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995. Disponível em: < <https://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2020.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Desemprego.** Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>. Acesso em: 26, jun. 2021.

InterSaberes, 2012.

KAHN, W. A. (2007). **Meaningful connections: Positive relationships and attachment at work.** In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation:* 189–206. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

KLEIN, K. B. **Qualidade de vida no trabalho, bem-estar e mal-estar no cotidiano de docentes dos cursos de pós-graduação em Desenvolvimento Regional.** 2021.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.; LEMOS, R. B. Quality of working life: parameters and evaluation in the public service. *RAM. Revista De Administração Mackenzie*, v. 20, n. 3, eRAMG190134, 2019.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.; LEMOS, R. B. Quality of working life: parameters and evaluation in the public service. *RAM. Revista De Administração Mackenzie*, v. 20, n. 3, eRAMG190134, 2019.

LAU, R. S. M.; MAY, B. E. **A Win-Win Paradigm for Quality of Work Life and Business Performance.** *Human Resource Development Quarterly*, v. 9, n. 3, 1998.

LEGG, K. **Human resource management.** Ackroyd, S. et al. (Eds.). *The Oxford Handbook of Work and Organization.* Oxford: Oxford University Press, 2006.

LEITE, A.L., LEMOS, D.C. **Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades.** Brasília: Revista Serviço Público, 2021.

LEITE, A.L., LEMOS, D.C. **Teletrabalho durante a pandemia: a experiência do corpo técnico da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC.** *Revista Pensamento e realidade*, 2020.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Qualidade de Vida no Trabalho.** 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

LOSEKANN, R. G. C. B.; mourão, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: quando o home vira office. Caderno de Administração, v. 28, Ed. Esp., 2020.

MACHADO, P. S. X. Teletrabalho na pandemia: serviço público que não tem hora para acabar. 2022. 154 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública e Sociedade) - **Universidade Federal de Alfenas**, Varginha, MG, 2022.

MACHADO, P. S. X. **Teletrabalho na pandemia: serviço público que não tem hora para acabar**. 2022. 154 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública e Sociedade) - Universidade Federal de Alfenas, Varginha, MG, 2022.

MARTINS, A. M. DE L. P. **Qualidade de vida no trabalho, satisfação profissional e saliência das actividades em adultos trabalhadores**. 2010. 39 f. Dissertação (Mestrado Integrado em Psicologia) - Universidade de Lisboa, Lisboa, 2010.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MATIAS, A. B. et al. A pandemia da COVID-19 e o trabalho docente: percepções de professores de uma universidade pública no estado de São Paulo, Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 537–546, 2023.

MATIAS, A. B. et al. **A pandemia da COVID-19 e o trabalho docente: percepções de professores de uma universidade pública no estado de São Paulo, Brasil**. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 537–546, 2023.

MELLO, L. R. de. Qualidade de vida no trabalho: uma análise crítica das dimensões de Walton. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, v. 8, n. 1, p. 10-20, 2016.

MENEGAZ, M. U. P. **Qualidade de Vida, Produtividade e Satisfação: estudo com os servidores do IFRO - Campus Ji-Paraná durante a pandemia do Covid-19**. Instituto Superior de Contabilidade e Administração Politécnico do Porto, 2021.

MILIONI, B. **Dicionário de termos e expressões da gestão de recursos humanos**. São Paulo: Central de Negócios em RH, 2002.

MOÇO, I.; LOPES, S.; SOARES, R. R. **Desafios da gestão de pessoas em trabalho remoto**. Lisboa, Portugal: Faculdade de Ciências Empresariais e Sociais da Universidade Europeia, 2020.

MOURA, N. R. **Desenvolvimento e implementação do projeto retenção de talentos em uma distribuidora de medicamentos, utilizando a metodologoi project management body of knowledge (pmbok)**. 2020.

MULANGUE, José Camundongo. **Importância da comunicação organizacional na qualidade de vida no trabalho resumo da revisão bibliográfica.:-**. *Revista Portuguesa de Gestão Contemporânea*, v. 2, n. 02, p. 44-68, 2021.

NEIVA, E. **Uma avaliação da área de gestão de pessoas: práticas de gestão de pessoas, indicadores de efetividade, redes sociais e seus impactos no bem-estar no trabalho**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2018.

OLIVEIRA, Andreia Cavalcanti de et al. **Qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional: estudo de caso em uma instituição de ensino público federal**. 2020.

OLIVEIRA, J. A. C.; DUTRA, A.; FISCHER, A. L. Qualidade de vida no trabalho: uma análise bibliométrica das principais dimensões avaliadas. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 8, n. 3, p. 78-94, 2014.

OPAS. Organização Pan Americana de Saúde. **Medidas não farmacológicas de saúde pública para mitigação de risco e impacto de epidemias e pandemias de influenza**. 2020. 86p. Disponível em: [https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/52044/9789275722220\\_por.pdf](https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/52044/9789275722220_por.pdf). Acesso em 02 de março de 2022.

PANDINI, L.S., PEREIRA, E.S. **O teletrabalho no contexto de pandemia de covid-19: a percepção de servidores públicos do judiciário brasileiro e MPU**. Maringá: Caderno de Administração, V. 28, n.2, 2020.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da escala de qualidade de vida no trabalho. **Revista de Psicologia**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 35-51, 2008.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. **Construção e validação da escala de qualidade de vida no trabalho**. Revista de Psicologia, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 35-51, 2008.

PECI, A.; Pieranti, O. P.; Rodrigues, S. **Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro**. Revista O&S, v. 15, n. 46, p. 39-55, 2008.

PGP. **Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas**, UFV, 2013. Disponível em: <[http://www.pgp.ufv.br/?page\\_id=493](http://www.pgp.ufv.br/?page_id=493)>. Acesso: 26 de Janeiro 2022.

PIZZINATTO, Luciana Helena. **Estresse e qualidade de vida no trabalho docente: diagnóstico em uma instituição de ensino superior privada**. Editora Dialética, 2022

PRAÇA, Letícia Aparecida; DE OLIVEIRA, Victor Miranda. **Qualidade de vida no trabalho em tempos de pandemia de COVID-19: os desafios e oportunidades dos docentes do ensino superior**. Gestão-Revista Científica, v. 2, n. 2, 2020.

REZENDE, W. P. **Incentivos, motivações e desempenho: elos essenciais no efetivo exercício profissional de um servidor público: uma análise da realidade da UnB**. 2020.

ROCHA, C. R. da S.; SCHIMIGUEL, J.; PIRES, G. V. **Estudo em casa na pandemia: panorama interdisciplinar sobre os responsáveis e os filhos**. Research, Society and Development, v. 9, n. 9, 2020.

ROCHA, C. T. M.; Amador, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cad. EBAPE.BR**, v. 16, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2018.

ROCHA, L. O. **Discussões sobre percepção da qualidade de vida no trabalho: O que dizem os técnicos de enfermagem de um hospital no Agreste Paraibano**. Tópicos em Administração Volume 27, p. 83, 2019.

ROCHA, P. V. C.; ROSSI, J. G.; MENDES, F. F. **Promoção da Qualidade de vida no trabalho no setor público: Proposta de uma ferramenta WEB para apoiar a coleta de dados do Inventário de Avaliação de Qualidade de vida no trabalho (IA\_QVT)**. Universidade de Brasília, Faculdade UnB Gama, Engenharia de Software, Brasília, DF, 2022.

RODRIGUES, A. M. O. Perspectivas para uma escola de governo na qualificação e capacitação dos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Teófilo Otoni-MG. 2020. 101 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – **Programa de Pós-graduação em Administração Pública, Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri**, Teófilo Otoni, 2020.

ROSENFELD, C.; ALVES, D. A. de. Autonomia no Trabalho Informacional. Revista de Ciências Sociais, v.54, n.1, p.207-233, 2011.

SANTOS, A.M. **A qualidade de vida dos trabalhadores no serviço público**. Revista Mboite, Salvador, Bahia, v. 1, n. 2, p.100-124. jul./dez., 2020

SANTOS, Aline Lilian dos. **A influência do endomarketing no engajamento dos colaboradores no modelo híbrido**. 2023. Tese de Doutorado.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, p. 117-131, jul. 2009.

SGARBOSSA, M.; MOZZATO, A. R. **Ações da gestão de pessoas que contribuem para o florescimento no trabalho: revisão integrativa de literatura**. Revista Administração em Diálogo, v. 23, n. 3, p. 133-152, 2021.

SILVA, C.; MORAES, A. O papel estratégico do capital humano na gestão de crise: A pandemia de Covid-19. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 12, n. 2, p. 214-232, 2021.

SILVA, F. X. et al. Quality of working life of professors in times of social distancing. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 20, n. 1, p. 55-64, 2022.

SILVA, J. R. **Bem-estar no trabalho: um estudo de associações com a qualidade de vida e a marca empregadora**. 2022.

SILVA, T. T. de. **Qualidade de vida no trabalho remoto dos servidores do Tribunal Regional Eleitoral - TRE/RN no contexto da pandemia de covid-19**. Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2021.

SILVEIRA, D. **Home Office atinge 11% dos trabalhadores no Brasil diante da pandemia em 2020, aponta Ipea**. Portal de Notícias G1. 15 de Julho de 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/07/15/home-office-atinge-11percent-dos-trabalhadores-no-brasil-diante-da-pandemia-aponta-ipea.ghtml>, Acesso em 9 de fevereiro de 2022

SILVEIRA, S. M. L.; ROSSI, R. A.; DE VOUNO, G. D. D. **Pandemia: (mesmos) modos de morar e trabalhar?** Revista Políticas Públicas Cidades, Belo Horizonte, Volume especial, p. 1-5, 2020.

SIQUEIRA, J. G. **Qualidade de vida no trabalho sob a luz do modelo de Walton**. Revista Destaques Acadêmicos, v. 13, n. 1, 2021.

SOUSA, C. C. O.; FARIAS, M. S. Gestão de pessoas e sua relação com a humanização na assistência e qualidade hospitalar. **Caderno do Curso de Bacharelado em Administração - CCJS da biblioteca digital da UFCG**, 2022. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/27669>. Acesso em: 23 de maio de 2023.

SOUZA, L. B. **Estudo sobre as principais práticas de motivação e qualidade de vida nas organizações contemporâneas**. TCC (Graduação em Gestão da Tecnologia da Informação) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano, Campus Floresta, 44f., 2022.

TAQUETTE, S. R.; BORGES, L. **Pesquisa qualitativa para todos**. Editora Vozes, 2021.

TEIXEIRA, Maria de Nazaré Barbosa. **A voz do servidor público da UFPA: um estudo sobre os sentidos da promoção da saúde no local de trabalho**. Orientador: Pedro Paulo Freire Piani. 2017. 158 f. Dissertação (Mestrado em Saúde, Ambiente e Sociedade na Amazônia) - Instituto de Ciências da Saúde, Universidade Federal do Pará, Belém, 2017.

TODARO, M.E.C.; Pinheiro-Carozo, N.P.; Machado, A.S. **De equipes presenciais a equipes virtuais: Organização do trabalho durante a pandemia da Covid-19**. Revista Teoria e Prática em Administração, v.12, n.1, 2021.

TOMPKINS, J. Strategic human resources management in government: unresolved issues. *Public Personnel Management*, v. 31, n. 1, p. 95-110, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/009102600203100109>, Acesso em 15 de fevereiro de 2022.

TRINDADE, L.F.M.B., Barbosa, J.K.D. **“Eu posso não estar trabalhando, mas eu sinto que eu estou no trabalho”**: Teletrabalho e Tempo na Percepção de Trabalhadores do Setor Automotivo de Minas Gerais. XLV encontro da ANPAD, 2021.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

UFV, Universidade Federal de Viçosa. **Nota oficial da Ufv sobre a Covid-19**. Universidade Federal de Viçosa. 13 de março 2020. Disponível em: <https://www2.dti.ufv.br/noticias/scripts/exibeNoticiaMulti.php?codNot=32255>. Acesso: 16 de fevereiro de 2021

United Nations Development (UND). **Sustainable Development Goals (SDGs)**. Disponível em: [https://www.undp.org/sustainable-development-goals?gad\\_source=1&gclid=CjwKCAiA1McrBhAoEiwAC2d64fsDhnbkQime188Vh\\_zGiaEWl6HvroTWwUvC8VNPEWqQxJ7PV80inxoCGX4QAvD\\_BwE](https://www.undp.org/sustainable-development-goals?gad_source=1&gclid=CjwKCAiA1McrBhAoEiwAC2d64fsDhnbkQime188Vh_zGiaEWl6HvroTWwUvC8VNPEWqQxJ7PV80inxoCGX4QAvD_BwE). Acesso em: 06 de dezembro de 2023.

VENTURA, Deisy de Freitas Lima et al. Challenges of the COVID-19 pandemic: for a Brazilian research agenda in global health and sustainability. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 36, 2020.

WALTON, R. E. **Quality of working life: What is it?** Sloan Management Review, Cambridge, v. 15, n. 1, 1973.

WHO, World Health Organization. **Origin of SARS-CoV-2**. 26 de março de 2020. Disponível em: [https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/332197/WHO-2019-nCoV-FAQ-Virus\\_origin-2020.1-eng.pdf](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/332197/WHO-2019-nCoV-FAQ-Virus_origin-2020.1-eng.pdf). Acesso em 18 de Fevereiro de 2022.

WHO. **Statement on the second meeting of the International Health Regulations (2005) Emergency Committee regarding the outbreak of novel coronavirus (2019-nCoV)**. 2020e. Disponível em: <https://www.who.int/news-room/detail/30-01-2020->

[statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-\(2005\)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-\(2019-ncov\)](#).

Acesso em: 14 de novembro de 2021.

YIN, RK. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman; 2015.

ZANELLI, J.C. **Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas**. Revista estudos em Psicologia, 2022, 7 (número especial), p. 79-88..

ZHONG, Y.; LI, Y.; DING, J.; LIAO, Y. Risk Management: Exploring Emerging Human Resource Issues during the COVID-19 Pandemic. Journal of Risk and Financial Management, v. 14, n. 5, p. 228, 2021.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTORES DAS PRÓ-REITORIAS DE GESTÃO DE PESSOAS**

### **LEVANTAMENTO DOS DADOS SOCIAIS:**

Gênero:	Identificação racial:	Idade:
Instituição:	Escolaridade:	Estado civil:
Cargo/Função:	Setor/Divisão:	Tempo no cargo:

### **PERGUNTAS:**

#### **Com relação ao trabalho dos servidores da universidade...**

1. Como foi o planejamento da sua universidade com relação à pandemia da COVID-19?
2. Quais foram os principais desafios que surgiram e afetaram a rotina de trabalho dos servidores durante a pandemia?
3. Quais medidas essa universidade tomou para garantir a o bem-estar físico e psicológico dos funcionários?
4. Gostaria de perguntar sobre alguns dos processos que fazem parte da rotina da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e saber se sofreram alterações durante o período da pandemia. São eles:
  - a) processos seletivos,
  - b) contratações,
  - c) programas de treinamento e desenvolvimento,
  - d) avaliação de desempenho e progressões,
  - e) controle de carga horária e assiduidade,
  - f) folha de pagamento e benefícios,
  - g) ações voltadas à qualidade de vida dos servidores.
5. Como você avalia a forma como sua organização adequou os processos de trabalho a partir do advento da pandemia? Justifique.
6. Das alterações nos processos da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, quais permanecem atualmente?

#### **Agora, com relação ao seu trabalho em específico...**

7. Como você avalia a alteração de produtividade do seu trabalho e da sua equipe durante este período?
8. Houve a implementação do teletrabalho do seu setor? Se sim, como foi o processo de adequação? (suporte da organização, dificuldades, impressões positivas ou negativas).

9. Como você avalia a sua experiência no teletrabalho? Voltaria a trabalhar remotamente ou de forma híbrida? Por que?
10. Há alguma outra consideração ou observação que deseja fazer sobre a pandemia ou o pós-pandemia e as atividades da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas?



## **APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa **“As transformações dos processos de gestão de pessoas em organizações públicas durante a pandemia: a realidade das universidades mineiras”**. Nesta pesquisa pretendemos compreender as transformações dos processos de gestão de pessoas nas universidades federais mineiras e o impacto de tais mudanças no trabalho de servidores após o advento da pandemia da COVID-19.

Para permitir uma maior compreensão de tal realidade, o trabalho seguirá uma abordagem qualitativa e descritiva, utilizando-se da técnica de entrevista com roteiro semiestruturado como meio para obtenção de dados. Assim, a sua colaboração consistirá em participar de uma entrevista que terá duração média de 30 (trinta) minutos e ocorrerá preferencialmente por meio virtual, em razão das determinações de reclusão e distanciamento social decorrentes da pandemia da Covid-19. Ressalta-se que sua participação é voluntária e que a recusa não acarretará qualquer penalidade.

No momento inicial do diálogo, será solicitada a sua permissão para gravação da vídeo chamada, que facilitará a posterior transcrição e análise dos dados.

Os riscos envolvidos na pesquisa estão ligados ao fornecimento de informações pessoais relacionadas às suas relações de trabalho. A pesquisa contribuirá para entender melhor como a pandemia da COVID-19 impactou nas relações de trabalho dentro das Universidade Mineiras.

Para participar deste estudo o Sr.(a) não terá nenhum custo nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, diante de eventuais danos, identificados e comprovados, decorrentes da pesquisa, o Sr.(a) tem assegurado o direito à indenização. O Sr.(a) tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de comunicado prévio. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr.(a) é atendido(a) pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O(A) Sr.(a) não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será fornecida ao Sr.(a).

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 anos após o término da pesquisa. Depois desse tempo, os mesmos serão destruídos.

Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012

do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Eu, \_\_\_\_\_,  
contato \_\_\_\_\_, fui informado(a) dos  
objetivos da pesquisa “**As transformações dos processos de gestão de pessoas em organizações  
públicas durante a pandemia: a realidade das universidades mineiras**”. de maneira clara e  
detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas  
informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo  
em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi  
dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

**Nome do Pesquisador Responsável:** Diego Costa Mendes  
Endereço: Av. Peter Henry Rolfs, s/n, Campus Universitário, Viçosa/MG  
Telefone: (31) 3612-7017  
E-mail: [diego@ufv.br](mailto:diego@ufv.br)

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá  
consultar:

CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos  
Universidade Federal de Viçosa  
Edifício Arthur Bernardes, piso inferior Av. PH Rolfs, s/n – Campus Universitário  
Cep: 36570-900 Viçosa/MG  
Telefone: (31)3612-2316 Email: [cep@ufv.br](mailto:cep@ufv.br) [www.cep.ufv.br](http://www.cep.ufv.br)

Viçosa, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2022.

---

Assinatura do Participante

---

Diego Costa Mendes