



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA**

TALITA DE OLIVEIRA E SOUZA

**POTENCIALIDADES E DESAFIOS DO TELETRABALHO E SUAS
IMPLICAÇÕES NA QUALIDADE DE VIDA DO
TELETRABALHADOR**

**Mossoró
2023**

TALITA DE OLIVEIRA E SOUZA

**POTENCIALIDADES E DESAFIOS DO TELETRABALHO E SUAS
IMPLICAÇÕES NA QUALIDADE DE VIDA DO TELETRABALHADOR**

Trabalho Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal Rural do Semiárido, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Prof. Dra. Luciana Batista Sales

**Mossoró
2023**

©Todos os direitos estão reservados à Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996, e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tornar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata, exceto as pesquisas que estejam vinculadas ao processo de patenteamento. Esta investigação será base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) seja devidamente citado e mencionado os seus créditos bibliográficos.

SS729 Souza, Talita de Oliveira e .
POTENCIALIDADES E DESAFIOS DO TELETRABALHO ESUAS
IMPLICAÇÕES NA QUALIDADE DE VIDA DO
TELETRABALHADOR / Talita de Oliveira e Souza. -2023.
151 f. : il.

Orientadora: Luciana Batista Sales. Dissertação
(Mestrado) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Programa de Pós-graduação em Mestrado
Profissional em Administração Pública, 2023.

1. pandemia. 2. universidade federal. 3. teletrabalho.
4. qualidade de vida. I. BatistaSales, Luciana, orient.
II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade com AACR2 e os dados fornecidos pelo autor(a). Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBIUFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

TALITA DE OLIVEIRA E SOUZA

**POTENCIALIDADES E DESAFIOS DO TELETRABALHO E SUAS
IMPLICAÇÕES NA QUALIDADE DE VIDA DO TELETRABALHADOR**

Trabalho Final apresentado ao Programa de
Mestrado Profissional em Administração
Pública da Universidade Federal Rural do
Semiárido, como requisito parcial à obtenção
do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Prof. Dra. Luciana Batista Sales

Aprovado em: 09/08/2023.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **LUCIANA BATISTA SALES**
Data: 11/09/2023 09:55:03-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Luciana Batista Sales
PROFIAP / Universidade Federal Rural do Semi-árido (UFERSA)
Presidente

Documento assinado digitalmente
 **ADRIANA MARTINS DE OLIVEIRA**
Data: 09/09/2023 13:52:20-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Adriana Martins de Oliveira
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN)
Examinador Externo à Instituição

Documento assinado digitalmente
 **MARIA DE FATIMA NOBREGA BARBOSA**
Data: 10/09/2023 10:32:27-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa
PROFIAP / Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)
Examinador Interno

Documento assinado digitalmente
 **NAPIÊ GALVE ARAÚJO SILVA**
Data: 11/09/2023 08:43:04-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Napiê Galvê Araújo Silva
PROFIAP / Universidade Federal Rural do Semi-árido (UFERSA)
Examinador Interno

Dedico este trabalho a todas as pessoas neurodivergentes, que precisaram desenvolver-se em um mundo criado por e para neurotípicos.

AGRADECIMENTOS

Uma dissertação é um trabalho redigido apenas por duas mãos. Mas, para que isso aconteça, muitas “mãos invisíveis” trabalham para que haja suporte em prol da manifestação desse sonho. Por isso, gostaria de registrar os meus sinceros agradecimentos:

A Deus, minha luz, força e suporte em todos os momentos.

Ao meu companheiro de vida, Junior, por não soltar a minha mão em nenhum momento. Por cuidar de todos os detalhes que eu não conseguia, por todo incentivo e apoio. Seu amor foi meu maior alicerce, foi a leveza em meio aos diversos momentos de caos. Por isso e por todo o resto, eu amo a gente.

Às minhas cadelas, Terra e Vênus, por todo amor, carinho, alegria e companheirismo, especialmente, nas madrugadas de estudo.

Aos meus pais, Nadja e Braz, pelo amor dedicado a mim ao longo da vida, por serem meu alicerce em todos os momentos, por acreditarem quando eu não mais conseguia e, principalmente, por fazerem da educação a sua prioridade de vida e maior herança aos filhos.

À professora Dra. Luciana Batista, minha orientadora, que acabou tornando-se uma amiga tão querida, por todos os ensinamentos, paciência, palavras de incentivo e conforto. A sua experiência de vida e acadêmica fizeram a caminhada parecer bem mais leve.

À minha querida tia Fatinha (*in memoriam*), por todos os atos de bondade e generosidade, sendo o último, proporcionar-me um ambiente tranquilo no início da pandemia e, a partir desse gesto, eu pude ter paz em meio ao caos e, assim, conseguir a aprovação no mestrado.

Ao meu tio Amaro, que sempre esteve na primeira fila da torcida pela minha felicidade, um dos meus maiores incentivadores em todos os momentos. E, claro, a pessoa que conheço que mais acredita do poder transformador da educação.

Ao meu tio Henrique, por toda a ajuda, sobretudo, a cuidar de assuntos práticos da vida, a fim de que eu pudesse ter uma maior dedicação à escrita deste trabalho.

Ao meu irmão, Vinícius, pela torcida de sempre e por conseguir me fazer rir dos meus próprios desastres.

Ao Leonel, meu grande amigo, por aceitar ser minha dupla durante todo o mestrado e ter expandido esse companheirismo para além dos muros da UFERSA.

À Lélia, minha colega de trabalho, por ter me ajudado sem sequer conhecer-me direito e ter assumido as minhas atribuições para que eu pudesse usufruir de um afastamento para

qualificação. Diante de tudo que vivi durante esses dois últimos anos, certamente, sem esse afastamento, a conclusão deste mestrado não seria possível.

Ao Carlos, meu colega de trabalho, com quem troquei figurinhas, medos e expectativas a respeito das seleções de mestrado. Certamente, sem o incentivo dele, eu nem teria tentado. Felizmente, entramos e concluímos, mesmo que em programas diferentes, quase ao mesmo tempo.

Às minhas amigas e amigos, especialmente Jesse e Rosângela, por todas as orientações, orações e palavras de conforto. A amizade de vocês é sorte na vida.

Aos professores do Mestrado Profissional em Administração Pública – Profiap/UFERSA, por todos os ensinamentos. De forma especial, ao professor Dr. Napiê Galvê Araújo Silva, por toda ajuda, direcionamento, dedicação e, principalmente, por ter despertado em mim o interesse e gosto pela pesquisa científica.

Aos professores membros da Banca Examinadora, Dra. Adriana Martins de Oliveira, Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa, Dr. Napiê Galvê Araújo Silva, por todas as contribuições a esta pesquisa.

À UFERSA, que gera oportunidades, por meio do seu Plano de Desenvolvimento de Pessoas, a fim de que seus servidores possam crescer profissionalmente e adquirir novos conhecimentos.

À Direção do Campus Pau dos Ferros por facilitar o acesso dos técnicos administrativos à educação. Especialmente, aos professores Dr. Ricardo Paulo Fonseca Melo e Dr. José Flávio Timóteo Júnior, que, em sua gestão, autorizaram o meu afastamento e, depois, na gestão do professor Dr. Reudismam Rolim de Sousa e professora Dra. Thatyara Freire de Souza, que foram favoráveis à renovação do período de afastamento.

Aos entrevistados, pela solicitude e disponibilidade em contribuir com este trabalho.

Por fim, a todos aqueles que colaboraram, de forma direta ou indireta, para o desenvolvimento desta pesquisa.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar as potencialidades e desafios, em relação à Qualidade de Vida no Teletrabalho, percebidos pelos gestores e pelos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal Rural do Semi-Árido – Campus Pau dos Ferros/RN. Com relação aos procedimentos metodológicos, a pesquisa é caracterizada como qualitativa, exploratória, descritiva e com recorte temporal transversal. Para o seu desenvolvimento, foi aplicado o estudo de caso na Universidade Federal Rural do Semi-Árido, por meio do qual procedeu-se a triangulação dos dados mediante entrevista, análise documental e observação. Os dados primários foram coletados por meio de entrevista semiestruturada, considerando os princípios da análise de conteúdo, com 8 (oito) entrevistados, 2 (dois) gestores e 6 (seis) servidores. Para tal propósito, primeiramente, realizou-se a transcrição das entrevistas e, posteriormente, foram importadas para o *Software Atlas ti 23 1.2*. Por meio da técnica de observação, analisou-se os processos de trabalho, a fim de averiguar as potencialidades e desafios do teletrabalho e seu impacto na qualidade de vida do teletrabalhador. Simultaneamente, realizou-se a análise documental dos normativos externos e internos que disciplinam a relação das universidades e o exercício do teletrabalho compulsório, durante o período de pandemia e do teletrabalho planejado, reiterado após o período pandêmico. Como resultado, identificou-se o perfil dos entrevistados, qual o entendimento deles sobre a Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT), qual a percepção da Qualidade de Vida no Teletrabalho no Campus Pau dos Ferros da UFERSA, quais as potencialidades e desafios do teletrabalho que impactam na qualidade de vida do teletrabalhador e, por fim, analisou-se as sugestões de melhoria da e-QVT do objeto de estudo. Estas sugestões dos entrevistados foram utilizadas na elaboração do relatório técnico dessa pesquisa, a fim de ser entregue à Direção do Campus Pau dos Ferros. Concluiu-se que as definições de e-QVT apresentadas na coleta de dados são compatíveis com a definição de teletrabalho adotada por este estudo, que foi elaborada por Andrade (2020). Com relação ao impacto do teletrabalho exercido no Campus Pau dos Ferros na qualidade de vida dos teletrabalhadores, observou-se que os possíveis ganhos de qualidade de vida inerentes ao teletrabalho foram praticamente anulados pelas adversidades impostas pela pandemia e pelo caráter compulsório e sem planejamento do teletrabalho desenvolvido durante esse intervalo de tempo. De forma geral, percebe-se que os desafios do teletrabalho apresentados relativos aos três eixos temáticos (Práticas de Gestão do Trabalho, Saúde Integral e Estilo de Vida) podem ser mitigados com o caráter planejado desta modalidade de trabalho, bem como por meio do amparo legal da Resolução Consuni/UFERSA N° 69/2022 e demais normativos relacionados ao teletrabalho no âmbito do Poder Executivo Federal. Concluiu-se que o teletrabalho, além de ser uma forma de gerar uma economia considerável para a organização, é capaz de melhorar a qualidade de vida dos servidores públicos e aumentar sua sensação de bem estar.

Palavras-chave: pandemia; universidade federal; teletrabalho; qualidade de vida

ABSTRACT

This research has the objective of analyzing the strengths and challenges, in relation to the Quality of Life in Teleworking, perceived by managers and administrative technical servers at the Universidade Federal Rural do Semi-Árido – Campus Pau dos Ferros/RN. Regarding the methodological procedures, the research is qualitative, exploratory, descriptive and with a transversal temporal cut. For the development of this study, the case study was applied at the Universidade Federal Rural do Semi-Árido, through which the triangulation of the data was developed through interview, document analysis and observation. Primary data was collected by semi-structured interview and they were treated according to the principles of content analysis, with 8 (eight) interviewees, 2 (two) managers and 6 (six) civil servants. For this purpose, first, the interviews were transcribed and imported into Atlas ti 23.1.2 Software. Through the observation technique, the work processes of each sector were analyzed, in order to ascertain the potentialities and challenges of telework and its impact on the teleworker's quality of life. Simultaneously, a document analysis of external and internal regulations that govern the relationship between universities and the exercise of remote work was carried out, during the pandemic and teleworking, reiterated after the pandemic period. As a result, the profile of the interviewees was identified, what is their understanding of Quality of Life in Telework, what is the perception of Quality of Life in Telework at the Pau dos Ferros Campus, what are the potentialities and challenges of telework that impact the quality of life of teleworkers and, finally, the suggestions for improving the e-QVT of the object of study were analyzed. These suggestions from the interviewees were used in the elaboration of the technical product of this research, in order to be handed over to the Campus Management and the Commission for Quality of Life at Work at the Pau dos Ferros Campus. It was concluded that the definitions of quality of life in telework presented in the data collection are compatible with the definition of telework adopted by this study, which was elaborated by Andrade (2020). With regard to the impact of telecommuting at Campus Pau dos Ferros on the quality of life of teleworkers, it was observed that the possible gains in quality of life inherent to telework were practically annulled by the adversities imposed by the pandemic and by the compulsory and unplanned nature of the telework developed during this time interval. In general, it is clear that the challenges of telework presented in relation to the three thematic axes (Work Management Practices, Comprehensive Health and Lifestyle) can be mitigated with the planned nature of this work modality, as well as through the legal support of Consuni/UFERSA Resolution No. 69/2022 and other regulations related to telework within the scope of the Federal Executive Branch. It was concluded that teleworking, in addition to being a way to generate considerable savings for the organization, is able to improve the quality of life of civil servants and increase their sense of well-being.

Keywords: pandemic; federal university; teleworking; quality of life.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Principais marcos relacionados ao teletrabalho	25
Figura 2. Teletrabalho, trabalho remoto e trabalho flexível	26
Figura 3. Potencialidades e desafios do teletrabalho	35
Figura 4. Relação entre Teletrabalho e Qualidade de Vida no Trabalho	43
Figura 5. Insights da pandemia que podem gerar impactos positivos na Qualidade de Vida no Teletrabalho	46
Figura 6. Evolução do Teletrabalho na UFERSA	55
Figura 7. Eixos temáticos norteadores da Política de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho da UFERSA	57
Figura 8. Organograma do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho da UFERSA, de acordo com a Resolução N° 02/2020-CONSAD/UFERSA	58
Figura 9. Características da Qualidade de Vida do Teletrabalho na visão dos entrevistados e comparadas ao conceito apresentado por Andrade (2020)	66
Figura 10. O impacto das potencialidades e desafios do teletrabalho na qualidade de vida dos teletrabalhadores do Campus Pau dos Ferros	70
Figura 11. Potencialidades e Desafios do Teletrabalho que impactam na Qualidade de Vida do Teletrabalhador - Eixo temático: Práticas de Gestão do Trabalho/ Infraestrutura	74
Figura 12. Potencialidades e Desafios do Teletrabalho que impactam na Qualidade de Vida do Teletrabalhador - Eixo temático: Práticas de Gestão do Trabalho/ Trabalho	78
Figura 13. Potencialidades e Desafios do Teletrabalho que impactam na Qualidade de Vida do Teletrabalhador - Eixo temático: Práticas de Gestão do Trabalho/ Comunicação	82
Figura 14. Potencialidades e Desafios do Teletrabalho que impactam na Qualidade de Vida do Teletrabalhador - Eixo temático: Saúde Integral	86
Figura 15. Potencialidades e Desafios do Teletrabalho que impactam na Qualidade de Vida do Teletrabalhador - Eixo temático: Estilo de vida	90
Figura 16. Sugestões para melhorar a Qualidade de Vida no Teletrabalho do Campus Pau dos Ferros da UFERSA	93
Figura 17. Sugestões de ações para melhorar a Qualidade de Vida do Teletrabalho do Campus Pau dos Ferros da UFERSA - Eixo temático: Práticas de Gestão do Trabalho/Infraestrutura .	95
Figura 18. Sugestões de ações para melhorar a Qualidade de Vida do Teletrabalho do Campus Pau dos Ferros da UFERSA - Eixo temático: Práticas de Gestão do Trabalho/Comunicação .	98

Figura 19. Sugestões de ações para melhorar a Qualidade de Vida do Teletrabalho do Campus Pau dos Ferros da UFERSA - Eixo temático: Práticas de Gestão do Trabalho/Trabalho	101
Figura 20. Sugestões de ações para melhorar a Qualidade de Vida do Teletrabalho do Campus Pau dos Ferros da UFERSA - Eixo temático: Saúde Integral	104
Figura 21. Sugestões de ações para melhorar a Qualidade de Vida do Teletrabalho do Campus Pau dos Ferros da UFERSA - Eixo temático: Estilo de Vida	106

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Conceitos de teletrabalho.....	27
Quadro 2. Modalidades de teletrabalho.....	29
Quadro 3. Principais conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho.....	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Distribuição das pessoas em trabalho remoto no setor público consolidado por ocupação na pandemia de Covid-19	38
Tabela 2. Dados sociodemográficos e profissionais dos entrevistados	59

LISTA DE SIGLAS

AGU - Advocacia Geral da União

CFA - Conselho Federal de Administração

CNE - Conselho Nacional de Educação

COE/MEC - Comitê Operativo de Emergência do Ministério da Educação

e-QVT - Qualidade de Vida no Teletrabalho

IES - Instituições de Ensino Superior

IFES - Institutos Federais de Educação Superior

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

MS - Ministério da Saúde

NTICs - Novas Tecnologias de Informação e Comunicação

OIT - Organização Internacional do Trabalho

ONGs - Organizações Não Governamentais

OMS - Organização Mundial da Saúde

QVT - Qualidade de Vida no Trabalho

SERPRO - Serviço Federal de Processamento de Dados

TAEs - Técnicos Administrativos em Educação

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TCU - Tribunal de Contas da União

TICs - Tecnologias da Informação e Comunicação

TRT - Tribunal Regional do Trabalho

TST - Tribunal Superior do Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA	19
1.2. OBJETIVOS	19
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 JUSTIFICATIVA	19
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1. UMA BREVE INTRODUÇÃO AO TELETRABALHO: DEFINIÇÃO, MODALIDADES E ASPECTOS NORMATIVOS	24
2.2 TELETRABALHO E SETOR PÚBLICO	32
2.4 TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19	37
2.5 QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	47
3.1 TIPO DE PESQUISA	47
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	48
3.3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	49
3.4 DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO.....	50
3.5 TIPO E COLETA DE DADOS	50
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	53
4.1 O CONTEXTO DO TELETRABALHO NA UFERSA E A POLÍTICA E PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NESTA UNIVERSIDADE	53
4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	58
4.3 QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO	62
4.3.1 Qualidade de Vida no Teletrabalho sob a ótica dos gestores e servidores do Campus Pau dos Ferros da UFERSA	63
4.3.2 Qualidade de Vida no Teletrabalho no Campus Pau dos Ferros da UFERSA	66
4.4 POTENCIALIDADES E DESAFIOS DO TELETRABALHO QUE IMPACTAM NA QUALIDADE DE VIDA DO TELETRABALHADOR.....	70

4.4.1 Potencialidades e Desafios do Teletrabalho que impactam na Qualidade de Vida do Teletrabalhador - Eixo temático: Práticas de Gestão do Trabalho	71
4.4.2 Potencialidades e Desafios do Teletrabalho que impactam na Qualidade de Vida do Teletrabalhador - Eixo temático: Saúde Integral.....	83
4.4.3 Potencialidades e Desafios do Teletrabalho que impactam na Qualidade de Vida do Teletrabalhador - Eixo temático: Estilo de vida	88
4.5 SUGESTÕES DE AÇÕES QUE FORTALEÇAM AS POTENCIALIDADES E SUPEREM OS DESAFIOS ORGANIZACIONAIS OBSERVADAS NO TELETRABALHO QUE IMPACTAM NA QUALIDADE DE VIDA DO TELETRABALHADOR	91
4.5.1 Sugestões de ações para melhorar a Qualidade de Vida do Teletrabalho do Campus Pau dos Ferros da UFERSA - Eixo temático: Práticas de Gestão do Trabalho/Infraestrutura	93
4.5.2 Sugestões de ações para melhorar a Qualidade de Vida do Teletrabalho do Campus Pau dos Ferros da UFERSA - Eixo temático: Práticas de Gestão do Trabalho/Comunicação.....	96
4.5.3 Sugestões de ações para melhorar a Qualidade de Vida do Teletrabalho do Campus Pau dos Ferros da UFERSA - Eixo temático:Práticas de Gestão do Trabalho/Trabalho.	99
4.5.4 Sugestões de ações para melhorar a Qualidade de Vida do Teletrabalho do Campus Pau dos Ferros da UFERSA - Eixo temático: Saúde Integral.....	101
4.5.5 Sugestões de ações para melhorar a Qualidade de Vida do Teletrabalho do Campus Pau dos Ferros da UFERSA - Eixo temático: Estilo de Vida	104
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	107
REFERÊNCIAS.....	111
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO.....	122
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE	127
APÊNDICE C - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA USO DE ÁUDIO.....	130
APÊNDICE D - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA USO DE IMAGEM	131
APÊNDICE E – GARANTIAS ÉTICAS AOS PARTICIPANTES DA PESQUISA	132
APÊNDICE F – ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS	134
APÊNDICE G – RELATÓRIO TÉCNICO	135

1 INTRODUÇÃO

A transformação digital, ocorrida ao longo do tempo no setor público, tem incentivado inúmeras inovações nos processos de trabalho com a finalidade de aprimorar os serviços oferecidos à sociedade. Essas transformações acentuaram-se, de forma significativa, a partir do momento em que houve a recomendação de distanciamento social e suspensão de atividades não essenciais como medidas preventivas adotadas para o enfrentamento da pandemia da SARS-CoV-2, popularmente conhecida como Covid-19 (GOSTIN; WILEY, 2020).

Conforme Haubrich e Froehlich (2020), diante da incerteza gerada por esse evento pandêmico, as organizações precisaram buscar e gerar inovadoras alternativas, com a finalidade de adaptar a forma como trabalhavam o novo contexto. Segundo Angonese (2020), no que concerne às rotinas de trabalho, todas as organizações, desde as pequenas às gigantes e multinacionais, fossem elas públicas ou privadas, precisaram encarar o desafio de desempenhar suas atividades e liderar seus colaboradores de forma remota, o que demandou maior comprometimento, novas habilidades e técnicas aplicadas ao trabalho.

Ao redor de todo o mundo, a educação e seus sistemas também sofreram o impacto causado pelo surto pandêmico de Covid-19. Atingindo mais de 150 nações, instituições de ensino (desde pré-escolas até universidades) tiveram que fechar suas portas em decorrência do surto pandêmico (UNESCO, 2020). De acordo com projeções estatísticas geradas a partir de dados científicos, o período previsto para a suspensão das atividades de ensino presenciais seria de, no máximo, 90 dias. Contudo, essa lacuna de tempo foi excedida e houve a necessidade de adaptação de todos os setores, inclusive, das instituições de ensino (WHO, 2020).

Conforme Rocha e Amador (2018), o crescimento e popularização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) contribuíram diretamente para maior flexibilização do trabalho ao possibilitarem a acessibilidade necessária para que os indivíduos pudessem trabalhar de onde quisessem. Corroborando com esta ideia, alguns autores (TASCETTO, FROEHLICH, 2019; REIS *et al.*, 2020) caracterizam o teletrabalho como uma modalidade de trabalho flexível, sendo um dos frutos da evolução das tecnologias dos últimos tempos, especialmente da internet e, também, da adaptação que ocorreu nos moldes e gestão do trabalho ao redor do mundo. De acordo com Rocha e Amador (2018), o teletrabalho possui várias nomenclaturas, o que dificulta a definição da prática. Contudo, para estes autores, geralmente, é caracterizado pela flexibilização do local de trabalho e do tempo dedicado a este, no qual

ocorre a substituição do deslocamento do empregado até o espaço físico da empresa pelo uso das TICs.

Ao longo dos anos vem crescendo a incorporação dessa modalidade de trabalho como política de gestão de pessoas, a fim de aprimorar a alocação do capital humano de acordo com suas competências, pois, com o teletrabalho, o foco deixa de ser na contabilização de horas trabalhadas e passa a ser na entrega de demandas, ou seja, no resultado. (NILLES, 1997; PARDINI *et al.*, 2013).

Vale evidenciar que o conceito de teletrabalho adotado nesta pesquisa leva em consideração a definição dada a esta modalidade por vários pesquisadores do tema (VAN SELL; JACOBS, 1994; NILLES, 1997; BARROS; SILVA, 2010; ROSENFELD; ALVES, 2011; ROCHA; AMADOR, 2018), a fim de conseguir definir o teletrabalho comumente adotado no serviço público, o qual pode ser considerado uma modalidade de trabalho flexível, desenvolvido de forma remota, fora do ambiente físico das organizações e por meio do uso das Tecnologias de Informação e Comunicação - TICs.

De acordo com Mattos e Franco (2020), uma característica marcante durante a pandemia de Covid-19 foi o trabalho remoto e o seu caráter compulsório. Os autores relatam que esta modalidade de trabalho foi imposta aos trabalhadores do setor público de forma repentina, surpreendente e completamente inesperada, gerando dificuldades de adaptação pela falta de tempo para o planejamento e a estruturação dos procedimentos laborais. Nesse cenário, Lipp (2002) relata que quando não há um preparo prévio, o teletrabalho pode favorecer situações de pressão sobre os trabalhadores, especialmente pelo uso de novas e desconhecidas tecnologias, gerando tensão, insatisfação e ansiedade entre os profissionais.

Para fins deste estudo, vale ressaltar que existem diferenças entre o teletrabalho conhecido antes da pandemia, o teletrabalho planejado e o teletrabalho compulsório, que foi introduzido a partir do surto pandêmico de Covid-19. Antes de haver vacinação em massa, devido a urgência da necessidade de isolamento, não só o serviço público, mas quase todas as organizações ao redor do planeta, sejam públicas ou privadas, precisaram aderir ao teletrabalho compulsório, ou seja, sem ou quase nenhum planejamento prévio. Muitas dessas instituições jamais haviam adotado o teletrabalho, portanto, precisaram ir criando estratégias para lidar com o novo contexto apresentado, por meio dessa nova modalidade de trabalho.

De acordo com Pandini e Pereira (2021), o teletrabalho compulsório foi uma estratégia de adaptação desenvolvida para que houvesse continuidade nas atividades das instituições. Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) definem teletrabalho compulsório como uma modalidade

de trabalho flexível, desenvolvido fora das dependências da empresa, utilizado de forma emergencial e não planejada e com o auxílio de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), com a finalidade de gerar produtividade mesmo diante de um cenário que exigia isolamento social.

Resumidamente, o teletrabalho planejado adota o formato já existente antes da pandemia de Covid-19, o qual – como o próprio nome já diz – exige um estudo prévio antes de aderi-lo. No serviço público, essa modalidade é incorporada por meio de Programa de Gestão e, atualmente, é regulamentada pela Instrução Normativa Nº 65, de 30 de julho de 2020. Em contrapartida, o teletrabalho compulsório serviu, principalmente, para atender as necessidades exigidas no período de isolamento. Atualmente, a instituição estudada, a Universidade Federal Rural do Semi-Árido aderiu ao Programa de Gestão encontra-se em processo de implantação do teletrabalho planejado.

Uma alternativa para lidar com os desafios impostos, não só pelo trabalho remoto compulsório, mas também com o teletrabalho planejado, são ações voltadas a oportunizar a qualidade de vida no teletrabalho. Corroborando com essa ideia, Garlet, Beuron e Scherer (2017) afirmam, em linhas gerais, que os programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) objetivam proporcionar aos trabalhadores maior estabilidade emocional, resistência ao estresse, desenvolvimento de relações saudáveis no ambiente organizacional e, conseqüentemente, eficiência e motivação para realizar um melhor trabalho.

Em relação à qualidade de vida proporcionada aos trabalhadores, o teletrabalho é um programa de gestão, conforme os normativos da administração pública, capaz de criar diversas expectativas sociais para uma das partes interessadas: os servidores públicos. Espera-se que haja um aumento de bem-estar a partir da diminuição do desgaste relacionado ao percurso diário ao local de trabalho e, obviamente, pela possibilidade de maior equilíbrio entre trabalho e vida familiar. Além de aumentar a produtividade, também pode-se contar como ponto positivo a redução de custos para a organização. Entre os pontos positivos para Administração Pública no geral, pode-se citar, por exemplo, a redução da poluição e do congestionamento no trânsito (AGUILLERA *et al.*, 2016).

A partir da conjuntura exposta, nesta pesquisa, pretende-se analisar as potencialidades e desafios percebidos pelos gestores e pelos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal Rural do Semi-Árido – Campus Pau dos Ferros/RN em relação à Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT), implantado em caráter emergencial durante o período de pandemia de Covid-19. Considerando que o período de trabalho remoto desenvolvido na pandemia de Covid-19, o qual exigiu isolamento social, a fim de conter

proliferação do vírus, foi o um pontapé inicial e, talvez, um período de teste para a implantação de um programa de gestão proporcionando o teletrabalho como forma de trabalho permanente para os servidores aptos e que optem por adotá-lo.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Buscou-se responder a seguinte pergunta-problema: Quais as potencialidades e desafios do teletrabalho percebidos pelos gestores e pelos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal Rural do Semi-Árido – Campus Pau dos Ferros/RN e suas implicações na Qualidade de Vida no Teletrabalhador?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Apresenta-se como objetivo principal: analisar as potencialidades e desafios, em relação à Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT), percebidos pelos gestores e pelos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal Rural do Semi-Árido – Campus Pau dos Ferros/RN.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar e descrever a percepção de Qualidade de Vida no Teletrabalho dos gestores e servidores no Campus Pau dos Ferros da UFERSA;
- b) Apresentar as principais potencialidades (fontes de bem-estar) e desafios (fontes de mal-estar) do teletrabalho, na ótica dos servidores pesquisados, que impactam a Qualidade de Vida;
- c) Sistematizar sugestões de ações, a partir das respostas dos entrevistados, que fortaleçam as potencialidades e superem os desafios organizacionais observados no teletrabalho realizado pelos servidores do Campus Pau dos Ferros da UFERSA, a fim de elaborar um relatório técnico a ser entregue à Direção do Campus estudado.

1.3 JUSTIFICATIVA

O teletrabalho, conforme percebido hoje, é praticamente uma atividade recente para a maioria das pessoas. Para chegar a essa proposição, é importante comparar o uso da internet

quando ela de fato se disseminou na maioria das sociedades com o presente. Masi (2000) afirma que, no fim do século XX, havia um fragmento da sociedade que não tinha emprego, vivia às custas de suas famílias, mas era culta e bem de vida. Essas pessoas eram adeptas do controle de natalidade, apreciavam tempo livre, confiavam na biotecnologia e no desenvolvimento científico, difundiam culturas e viam na tecnologia uma oportunidade única para se alcançar o Welfare State (Estado de bem-estar). A internet era, para elas, o recurso mais importante da globalização. Os digitais, embora desempregados, produziam cultura (cinema e música experimental), publicavam jornais e revistas, auxiliavam idosos e pessoas com deficiências físicas ou mentais, usavam a internet para aprenderem atividades como criar e vender artesanato, auxiliavam ONGs etc. O autor não tem qualquer receio em afirmar que esses jovens transformaram o mundo. Os não digitais viam em toda mudança tecnológica e virtual um grande risco para o futuro.

No século XXI, não ser digital é perder inúmeras oportunidades de conhecimento, trabalho e disseminação de informações de todos os tipos. A relação se inverteu: os não digitais reconhecem que precisam conectar-se com urgência e os digitais tornaram-se as pessoas com empregos garantidos.

Segundo Araújo (2014), não se pode considerar o teletrabalho como evento do século XXI, porque já existia anteriormente, desde o século XIX, com o primórdio dos call centers (telefonía). Ele nunca foi, todavia, tão importante como no período de isolamento social devido à Covid-19, quando, na busca de preservação de empregos e de abertura de novas vagas, foi preciso ter acesso à internet e a todos os serviços por ela oferecidos. Dutra e Girasole (2020) salientam que o teletrabalho veio para ficar, mudando para sempre o mundo do trabalho. Segundo elas:

Para além da necessidade imposta pela pandemia, muitos defendem que o modelo de teletrabalho pode ser mais produtivo e menos custoso, pois neste regime os colaboradores poderiam economizar tempo de deslocamento entre suas casas e os escritórios em que trabalham, além de gerar uma grande economia para as empresas, que poderiam ter bases físicas menores e menos gastos com aluguéis de salas corporativas (DUTRA; GIRASOLE, 2020, p. 5).

Perante as dificuldades impostas pelo trabalho remoto compulsório, cabe às instituições a adoção de medidas que ajudem a promover e proteger a saúde dos seus trabalhadores. Uma das bases normativas que dão sustentação teórica a este comportamento é a Portaria nº 1.823, que em 23 de agosto de 2012 instituiu a Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora. Esta Portaria, em seu artigo 8º, inciso II, alínea b, destaca a necessidade de promoção da saúde, ambientes e processos de trabalhos saudáveis, o que pressupõe o:

fortalecimento e articulação das ações de vigilância em saúde, identificando os fatores de risco ambiental, com intervenções tanto nos ambientes e processos de trabalho, como no entorno, tendo em vista a qualidade de vida dos trabalhadores e da população circunvizinha (BRASIL, 2012, online).

Dessa forma, ressalta-se que a promoção da saúde e a qualidade de vida do trabalhador são fatores fortemente associados e que dependem, diretamente, de intervenções destinadas à melhoria do ambiente organizacional.

Diversos órgãos da administração pública têm procurado implantar e desenvolver programas de QVT para seus servidores. A implantação de tais programas não necessita de grande investimento financeiro, se comparado aos benefícios encontrados, e seu planejamento e execução podem ser facilmente incorporados pelas organizações (CHIARETTO; CABRAL; RESENDE, 2018).

Nesse contexto, a presente pesquisa justifica-se do ponto de vista institucional ao considerar que o estudo poderá auxiliar na criação de propostas de iniciativas no campo da Qualidade de Vida no Teletrabalho que podem ser benéficas tanto para os servidores quanto para a gestão, partindo da premissa de que o bem-estar dos servidores pode trazer bons resultados tanto para os servidores quanto para o trabalho, garantindo assim produtividade e ações que atuem sobre as causas do mal-estar na instituição.

A escolha deste tema se justifica devido à sua relevância diante das necessidades impostas pela pandemia do Covid-19 em todos os setores de trabalho da sociedade e que permanecem até hoje. Todavia, vale salientar que esse estudo avaliará a importância no sistema educacional universitário. Compensa ressaltar que a maioria dos estudantes universitários presenciais têm acesso à internet, mas não tinham com grande frequência aulas online. Professores universitários, em suas rotinas acadêmicas, também utilizavam as TICs para prepararem suas aulas e/outras atividades. O trabalho remoto em domicílio, para o corpo técnico-administrativo, era raro, com exceção de algumas atividades específicas. Assim, analisar a qualidade de vida dos servidores diante da nova estrutura de trabalho apresenta-se como tema importante a ser pesquisado, principalmente por sua atualidade.

De acordo com Leite, Lemos e Schneider (2019) os estudos científicos sobre Teletrabalho no serviço público ainda são poucos e a formação teórica a respeito do tema possui grande importância, sobretudo no Brasil, visto que muitas instituições vêm aderindo a essa modalidade de trabalho. É importante ressaltar que nesse sentido, em virtude do teletrabalho implementado às pressas como forma de continuação das organizações durante a Pandemia de Covid-19, se faz importante analisar a percepção de Qualidade de Vida dos servidores durante

o período para aprimorar aspectos organizacionais da Universidade Federal Rural do Semi-Árido.

Por meio de uma revisão de literatura nacional com recorte temporal de 2010 a 2018 sobre o teletrabalho em instituições públicas, Oliveira e Pantoja (2018) reiteram o argumento de que há escassez de produção científica a respeito do teletrabalho em instituições públicas no Brasil, embora essa modalidade de trabalho já faça parte de vários órgãos. As autoras apontam, inclusive, a necessidade de haver estudos que identifiquem as expectativas e as necessidades dos teletrabalhadores, bem como que se identifique as condições de trabalho.

Vale ressaltar que a instituição pesquisada, a Universidade Federal Rural do Semi-Árido - Campus da cidade de Pau dos Ferros/RN, foi escolhida pela facilidade de acesso ao objeto de pesquisa pela pesquisadora, bem como por estar localizada em uma cidade considerada polo universitário e, portanto, oferecendo aos seus alunos e servidores opções múltiplas de aplicação de suas atividades. O Campus Pau dos Ferros oferece à cidade, além das modalidades de ensino, outros serviços considerados essenciais para a população, sendo referência em atendimento ao público local e regional.

Em relação à viabilidade, o estudo é viável visto que a maioria dos servidores aderiram ao teletrabalho durante o período de pandemia de Covid-19 e alguns irão permanecer nesse regime de trabalho após o período de isolamento social. Vale salientar que estes servidores, normalmente, estão dispostos a colaborar com pesquisas que possam ajudar, de alguma forma, o crescimento da Universidade. Outro ponto a ser evidenciado é que a presente pesquisa não demanda recursos financeiros da instituição estudada e o tempo para sua conclusão é hábil. Salienta-se, inclusive, que é inédita quando se avalia a Qualidade de Vida no Teletrabalho no Campus Pau dos Ferros.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Além desta seção introdutória, o presente projeto é composto por referencial teórico, metodologia, cronograma e referências bibliográficas. A introdução apresenta os atributos genéricos da pesquisa. A segunda seção, o referencial teórico, aborda, de forma geral, o tema teletrabalho. Apresenta a parte teórica: conceito, evolução ao longo do tempo, diferenciação das nomenclaturas relacionadas ao tema, como teletrabalho, *home office* e trabalho em casa. Apresentam-se resumos normativos que norteiam o teletrabalho no Brasil.

O referencial teórico também versa sobre o teletrabalho realizado durante a pandemia de Covid-19, dando ênfase aos servidores públicos das universidades federais. Para delimitação, foi utilizado o Campus Pau dos Ferros da Universidade Federal Rural do Semi-Árido. A metodologia apresenta as ferramentas utilizadas para coleta e análise de dados. O quarto capítulo expõe o cronograma com o planejamento das atividades a serem realizadas. Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas.

A seguir, serão abordados aspectos teóricos obtidos por meio da literatura analisada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, o estudo abordará os aspectos teóricos que fundamentam a presente pesquisa. O referencial está dividido em seis seções principais, quais sejam: Uma breve introdução ao teletrabalho: definição, modalidades e aspectos normativos (objetiva apresentar um breve histórico, conceitos, modalidades do teletrabalho e legislação referente ao assunto); Teletrabalho e Setor Público (demonstra como as organizações do setor público estão abordando o tema e gerenciando na prática essas atividades); Potencialidades e desafios do teletrabalho (este tópico traz os impactos positivos e negativos do teletrabalho); Teletrabalho na Administração Pública durante a pandemia de Covid-19 (traz um pouco da realidade do teletrabalho desenvolvido nas instituições públicas durante o período de pandemia de Covid-19); Teletrabalho e Qualidade de Vida no Trabalho (faz uma ligação entre o tema Teletrabalho e Qualidade de Vida no Trabalho, apresentando estudos que relacionem ambos).

2.1. UMA BREVE INTRODUÇÃO AO TELETRABALHO: DEFINIÇÃO, MODALIDADES E ASPECTOS NORMATIVOS

O termo teletrabalho, que se origina do inglês *telecommuting* ou *telework*, surgiu em 1970 e tem Jack M. Nilles apontado como seu criador (BERNARDINO, 2010; MELLO, 2011; NOGUEIRA; PATINI, 2012). Do grego, “*tele*” significa distância e “*commuting*” é a expressão que descreve o percurso que o trabalhador realiza para ir e voltar do trabalho (SAKUDA; VASCONCELOS, 2005).

Dessa forma, percebe-se que o teletrabalho, cada vez mais habitual na contemporaneidade, não é tão atual e moderno, pois, de acordo com Goulart (2009), desde o século XIX, há indícios de que é utilizado nos Estados Unidos da América (EUA), a exemplo da Companhia Estrada de Ferro Penn, que fazia uso de seu sistema particular de telégrafo como forma de gerir os empregados que trabalhavam em localidades diferentes do escritório central, instalado em Chicago. A partir da adoção dessa modalidade de trabalho, o uso de equipamentos e mão de obra era delegado aos empregados e o controle das unidades passou a ser realizado de maneira remota.

No tocante ao trabalho à distância, vale destacar, conforme linha do tempo ilustrada na Figura 1, os principais marcos relacionados ao teletrabalho elencados por Estrada (2012), um notório especialista no assunto:

Figura 1. Principais marcos relacionados ao teletrabalho



Fonte: Adaptado de Estrada (2012).

Após essa breve recapitulação histórica, vale salientar que, conforme afirmam Rocha e Amador (2018), na Europa, é mais frequente o uso do termo *telework*, ao passo que, nos Estados Unidos, a utilização do termo *telecommuting* é mais recorrente. De acordo com os autores, o primeiro termo enfatiza as atividades realizadas por meios tecnológicos; já o segundo, enfoca a substituição do deslocamento para ambiente físico da empresa pelo uso de ferramentas telemáticas. Contudo, segundo estes autores, ambos os termos direcionam a um mesmo conjunto de organização do trabalho, ou seja, referem-se à utilização de tecnologias a fim de possibilitar que os trabalhadores possam realizar as suas atividades de qualquer lugar.

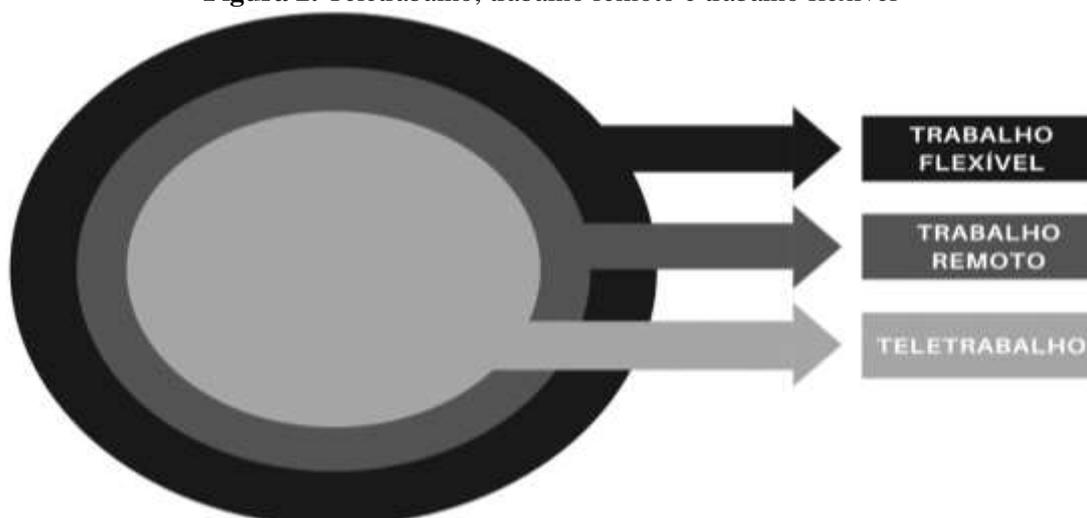
Conforme Nilles (1997), o trabalho convencional consiste em levar os trabalhadores ao local de trabalho e o teletrabalho consiste no oposto: levar o trabalho até os trabalhadores. Nilles (1997) considera teletrabalho qualquer atividade periódica realizada fora do ambiente formal, seja em casa ou em um centro de telesserviço, por um período de um ou mais dias por semana. Ou seja, para este autor, qualquer maneira de substituir o itinerário até trabalho por tecnologias de informação é considerado teletrabalho. Costa (2013) corrobora com este pensamento,

quando aponta para um movimento inverso ao que ocorreu no período da Revolução Industrial, no século XIX, ao afirmar que a indústria caseira deslocou-se para os sistemas fabris, local mais adequado para produção e seu controle, até chegar ao ponto de internalizar a ideia de que para trabalhar é necessário deslocar-se até o local de trabalho. Para este autor, atualmente, uma nova revolução aponta para uma direção oposta: o trabalho retorna para dentro da casa do trabalhador contemporâneo.

Para a definição de teletrabalho é habitual serem aplicados, além de *telecommunting* e *telework*, os seguintes termos como sinônimos: trabalho remoto, trabalho a distância, trabalho virtual, trabalho flexível, trabalho móvel, *e-work*, *home office*, *work from home* (BARROS; SILVA, 2010; GASPAR *et al.*, 2012). Contudo, segundo estes autores, há sutis divergências que podem ser observadas, especialmente, por fazerem alusão ao conflito do local onde é realizado o trabalho e a dependência das novas tecnologias de informação e comunicação (NTICs) para sua realização. Seguindo este raciocínio, segundo Silva (2009), este vasto leque de definições disponíveis dificulta a padronização da conceituação de teletrabalho, pois são muitas variáveis, cada uma com um leque de definições possíveis e, em alguns casos, sem ter como assegurar que as caracterizações estão corretas.

Nogueira e Patini (2012) definem o teletrabalho como aquele em que o trabalhador está exercendo seu ofício em um ambiente externo ao da organização, já o trabalho remoto é conceituado por eles como aquele em que é apenas realizado ausente da visão dos gestores, podendo, inclusive, estar em um imóvel ao lado do que os líderes estão. Assim, para estes autores, o teletrabalho é um tipo de trabalho remoto e ambos fazem parte da forma de trabalho flexível, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2. Teletrabalho, trabalho remoto e trabalho flexível



Fonte: Nogueira e Patini (2012).

Andrade (2020) e Leite, Lemos e Schneider (2019), conforme exposto no Quadro 1, utilizam diversas definições encontradas na literatura internacional para delimitar os termos que podem ser utilizados como teletrabalho.

Quadro 1. Conceitos de teletrabalho

Autores	Conceito
Van Sell e Jacobs (1994)	É caracterizado pela utilização de computadores e equipamentos de telecomunicações para trabalhar em casa ou em um local remoto, um ou mais dias por semana.
Nilles (1997, p. 15)	“Levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho; atividade periódica fora do escritório central, um ou mais dias por semana, seja em casa ou em um centro de telesserviço”.
Costa (2007, p. 106)	“O teletrabalho, viabilizado pelas TICs, que permitem a virtualização do espaço e do tempo, não é apenas nova forma de organizar o trabalho. Ele transforma o trabalho de ‘um lugar para ir’ em uma atividade que pode ser feita a qualquer hora e em qualquer lugar.”
Rosenfield e de Alves (2011)	Em sentido restritivo, teletrabalho pode ser definido como trabalho a distância com utilização de TICs.
Neirotti, Paoluccin e Raguseo (2011, p. 1)	“O teletrabalho é uma forma de trabalho que utiliza Tecnologias de Informação e Telecomunicações (TICs) para permitir que os trabalhadores realizem seu trabalho em um local de trabalho remoto (...) Em alguns casos, o teletrabalho leva a uma mudança radical na estrutura organizacional, tornando-os mais virtuais”.
Vargas; Osma (2013, p. 18)	“Flexibilidade de trabalho é a filosofia do teletrabalho, como uma prática que proporciona aos funcionários a facilidade de organizar seu trabalho, por meio do uso das TIC, que permite aos funcionários e gerentes realizar seu trabalho à distância e de forma assíncrona”.

Rocha; Amador (2018, p. 154)	“A definição de teletrabalho não é unívoca (...) Todas essas modalidades de teletrabalho têm em comum a flexibilização dos espaços de trabalho e, muitas vezes, do tempo dedicado a ele, substituindo o deslocamento do trabalhador até a sede demandante pelo uso das ferramentas de informação e comunicação remota”.
OIT (2020)	“O teletrabalho é definido pelo uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC), tais como smartphones, tablets, computadores portáteis e de secretária, (Eurofound e OIT, 2017), no trabalho que é realizado fora das instalações da entidade empregadora. Por outras palavras, o teletrabalho implica o trabalho realizado com recurso às TIC exercido fora dos locais de trabalho da entidade empregadora”.

Fonte: Adaptado de Andrade (2020) e Leite, Lemos e Schneider (2019, p. 19)

Todavia, tão relevante quanto denominar o que é teletrabalho, torna-se também necessário esclarecer o oposto: o que não é. Masi (1999) aponta noções interessantes do que não significa teletrabalho, ressaltando que o teletrabalho não diz respeito tão somente ao trabalho domiciliar, pois este pode ser desenvolvido na residência do trabalhador como também nos escritórios satélites com maior proximidade da organização. Dessa forma, pode-se concluir que o trabalho à distância, sob todos os parâmetros legais, significa um trabalho sobretudo descentralizado. Este autor esclarece, ainda, que o teletrabalho também não denota isolamento, pois, entre outras coisas, pode-se citar que ele pode melhorar a qualidade de relacionamentos pessoais em família, no condomínio, na vizinhança do quarteirão ou até mesmo na academia. E esses fatores compensam o número reduzido de relacionamentos com colegas nas dependências físicas da empresa.

Conforme Tremblay (2002) e Green (2012), o teletrabalhador pode executar suas tarefas completamente à distância, aderindo, assim, a uma jornada de trabalho de tempo integral (*full-time*) ou pode exercer suas atividades parte do tempo à distância (*part-time*). Outro quesito que vale ser ressaltado está relacionado às diversas denominações do local onde o teletrabalho pode ser realizado. As mais recorrentes, atuais e similares estão entre os autores Rosefield e Alves (2011), Rocha e Amador (2018) e Leite, Lemos e Schneider (2019), que apresentam seis modalidades diversas de teletrabalho, que estão elencadas de acordo com o Quadro 2:

Quadro 2. Modalidades de Teletrabalho

Modalidades de Teletrabalho	Definição
Trabalho em escritórios satélites	Categoria na qual os trabalhadores executam o trabalho em unidades vinculadas a uma organização central.
Trabalho em telecentros ou <i>telecottages</i>	Exercido em estabelecimentos regionais ou que normalmente se encontram próximos dos domicílios dos trabalhadores, viabilizando postos de trabalho a empregados de uma ou várias organizações ou para a realização de serviços telemáticos.
Trabalho móvel	Atividade realizada fora da residência do trabalhador ou do centro principal de trabalho, envolvendo desde as viagens de negócios e o trabalho de campo, até os serviços em instalações dos clientes.
Trabalho em empresas remotas	Compreende os telesserviços ou <i>call centers</i> mediante os quais empresas fixam seus escritórios-satélite ou subcontratam empresas de telesserviços de outras regiões com mão-de-obra mais barata.
Trabalho informal ou teletrabalho misto	Acordo entre empregador e empregado para que este possa trabalhar algumas horas fora da organização.

<i>Home office, homework, home-based work, small office</i> (ou, em português, trabalho em domicílio)	Categoria específica de teletrabalho que circunscreve as atividades laborais realizadas na residência do trabalhador.
---	---

Fonte: Adaptado de Leite, Lemos e Schneider (2019), Rocha e Amador (2018) e Rosefield e Alves (2011).

Ao se falar em teletrabalho, vale a pena abrir um parêntese para falar um pouco das gerações que estão atuando atualmente no mercado laboral e o impacto desta modalidade de trabalho em suas vidas. De acordo com o estudo “Motivação de Geração em Geração”, realizado pela EY (2020), quatro gerações estão co-atuando no mercado de trabalho: *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1960), Geração X (entre 1961 a 1979), *Millennials* (entre 1980 a 1995) e Geração Z (nascidos a partir de 1996). Este estudo foi realizado em duas etapas: uma no início de 2020, e outra em maio deste mesmo ano, com o intuito de comparar as respostas da primeira etapa com os resultados das respostas sob os efeitos da pandemia de Covid-19. Foi aplicado um questionário a 1300 trabalhadores, a fim de analisar o quem mais impactava a motivação de cada geração.

De acordo com o relatório emitido pela EY (2020), as duas gerações mais novas – *Millennials* e Geração Z – foram as que conseguiram lidar melhor com o teletrabalho. Inclusive, antes da pandemia, mais da metade dos participantes destas duas gerações consideravam essa proximidade com o local de trabalho (ou seja, trabalhar presencialmente) relevante. Após a pandemia, apenas um terço (1/3) deles continuou considerando essa proximidade realmente importante. Contudo, foi na geração dos *Baby Boomers* onde o estudo conseguiu verificar, nas diversas dimensões abordadas no questionário, um maior impacto causado pela pandemia, sendo mais significativo nos seguintes aspectos: relevância relacionada ao espaço físico de trabalho e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Por fim, o estudo realizado pela EY (2020) também concluiu que todas as gerações convergem em alguns aspectos: pessoas sem filhos priorizam oportunidades de crescimento, enquanto quem possui filhos tende a valorizar a autonomia; reconhecem o impacto na motivação advindo de um bom ambiente de trabalho, colaboração entre pares e bom relacionamento com os chefes.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo C6 Bank e o IPEC, durante o mês de maio de 2022, com 2000 mil brasileiros com acesso à Internet e pertencentes às classes A, B e C, 36% dos brasileiros mudaram de casa nos dois anos anteriores à pesquisa (2020 e 2021, ou seja, os anos iniciais da pandemia de Covis-19). Estas mudanças foram realizadas especialmente

pelas Gerações Z e *Millennials*, com respostas afirmativas de 40% e 44% dos entrevistados, respectivamente. Para 31% dos brasileiros, isto é, quase um terço, os motivos apontados para a mudança foram alterações na rotina, como casamento, estudos ou alterações de/no emprego. 16% apontaram a busca de conforto durante o período de isolamento como maior motivação para mudarem de domicílio. Entre as classes entrevistadas, 38% da classe A se mudou, contra 34% da classe B e 36% da classe C, ou seja, o impacto em ambas as classes sociais ocorreu de forma equilibrada (C6BANK NOTÍCIAS, 2022, online).

No que diz respeito aos aspectos normativos, o teletrabalho só foi de fato regulamentado no Brasil no ano de 2017 e ocorreu por meio da Lei nº 13.467 de 2017, a qual versava sobre a Reforma Trabalhista e foi responsável por alterar a CLT, trazendo a seguinte definição de teletrabalho: “[...] a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo” (BRASIL, 2017, online).

Contudo, essa normativa não era aplicável ao Serviço Público. De acordo com Oliveira e Pantoja (2018), a Lei nº 13.467 de 2017 não era aplicável às organizações do Setor Público. Nesta época, os órgãos e entidades públicas que aderiam ao teletrabalho possuíam seus normativos próprios para reger essa modalidade de trabalho.

Com a pandemia de Covid-19, a Lei nº 14.020 de 2020 e as medidas provisórias nº 927 e nº 936 do ano de 2020 foram responsáveis por trazer as normas referentes ao trabalho remoto, teletrabalho e trabalho à distância (BRASIL, 2020a; 2020b; 2020e) utilizados no período de isolamento social por aqueles que tiveram que alterar sua modalidade de trabalho, objetivando evitar aglomerações (Conselho Federal de Administração, 2020; REIS *et al.*, 2020).

Tendo como finalidade regulamentar o teletrabalho como Programa de Gestão, o Governo Federal criou a Instrução Normativa Nº 65, de 30 de julho de 2020, a qual “[...] estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão” (BRASIL, 2020f, online). Esta Instrução Normativa, além de outras informações, esclarece quem pode aderir ao Programa e traz várias definições de alguns termos muito utilizados no contexto do Teletrabalho, como o que é entrega, unidade, atividade, regime de execução integral e parcial, entre outros. De acordo com a Instrução Normativa Nº 65, a definição de teletrabalho é:

modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para

a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa (BRASIL, 2020f, p. 2).

Na UFERSA, a Resolução CONSUNI/UFERSA Nº 69, de 18 de outubro de 2022 regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), a fim de autorizar o cumprimento de jornada de trabalho na modalidade de teletrabalho, com o estabelecimento de critérios para sua implementação.

A seguir, percebe-se um pouco de como é realizado o Teletrabalho no âmbito do Setor Público.

2.2 TELETRABALHO E SETOR PÚBLICO

Ao fazer uma reflexão a respeito das transformações ocorridas no mundo do trabalho, explana-se que a manifestação da flexibilização do teletrabalho nas organizações tem ocorrido por meio de experiências como o “flexitempo”, que se caracteriza como uma nova forma de organizar o tempo, de tal modo que este possa ser utilizado com a maior eficiência possível, bem como possibilite a realização de mais e melhores resultados com os recursos disponíveis. Nesse molde, os turnos fixos de trabalho são transformados em turnos mais individualizados, onde cada pessoa pode possuir um turno de trabalho específico. O conceito flexitempo teve sua origem nos Estados Unidos, na década de 1960. A necessidade sentida por trabalhadoras mulheres de cumprir horas de trabalho mais flexíveis, a fim de harmonizar suas tarefas como empregadas com o período integral da maternidade, deu origem a essa nova configuração de trabalho (SENNETT, 2016).

A flexibilização do tempo de trabalho é uma das reivindicações mais importantes do mundo do trabalho. Trata-se de lutar por reduzir as jornadas de trabalho, de modo a ampliar o tempo livre, o tempo fora do trabalho, embora a redução da jornada de trabalho não seja sinônimo de redução do tempo de trabalho, e, assim, ascender a uma “vida emancipada”, livre da exploração, ou melhor, da superexploração do trabalho própria do capitalismo deste tempo, além de contribuir para a minimização do desemprego estrutural que assola grande parte dos trabalhadores ao redor de todo o mundo (ANTUNES, 2015).

Em tentativa de analisar as experiências de adoção do teletrabalho no serviço público brasileiro, Silva (2015) afirma que o teletrabalho ainda é tema controverso. Na esfera privada, foi regulamentado por meio da Lei nº 12.551/2011, e sua validade tem sido ratificada por permitir horários flexíveis, maior produtividade, entre outros benefícios.

No serviço público, de acordo com Bittencourt (2021), o teletrabalho foi inicialmente implementado no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), em 2005; no Tribunal de Contas da União (TCU), em 2009; na Receita Federal, em 2010; na Advocacia Geral da União (AGU) e no Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região, no Mato Grosso, em 2011; e no Tribunal Superior do Trabalho (TST), em 2012.

Conforme Bittencourt (2021), esta “nova” modalidade de trabalho adotada no serviço público está relacionada à tentativa de modernização e melhoria do atendimento ao cidadão e maior produtividade. Para o autor esta é uma das maneiras de adaptação das organizações públicas ao contexto de modernização introduzido pelo gerencialismo, por meio da Reforma Administrativa ocorrida no fim da década de 1990.

Chesnais (1996) afirma que a adoção de novas tecnologias exerce papel imprescindível para adequação das organizações (públicas ou privadas) aos novos parâmetros de gestão do trabalho. Para Antunes (2019), as TICs contribuem bastante para a expropriação do tempo dentro e fora do trabalho, neste novo mundo sob a hegemonia capitalista. Portanto, de acordo com Bittencourt (2021), pensar no trabalho realizado em casa ou em qualquer espaço fora das organizações, impõe reflexões a respeito das consequências que esta nova modalidade de trabalho imporá aos trabalhadores. Afinal, conforme o autor, a chamada intensificação do trabalho acontece, inclusive, por meio do aumento de tempo de trabalho que afeta todo o mundo.

Por fim, de acordo com Bittencourt (2021), sob o manto ideológico de que a globalização, enquanto adaptação a serviço do capital seria benéfica e necessária, defende-se a desinstalação de fronteiras e a reorganização do trabalho a se processar pela introdução de novos mecanismos capazes de promover maior intensidade do trabalho, cujo exemplo em análise neste estudo é o teletrabalho, trabalho remoto ou trabalho em domicílio.

Diante das divergências em relação aos impactos do trabalho remoto na vida dos trabalhadores, serão analisadas, a seguir, as consequências positivas e negativas dessa modalidade.

2.3 POTENCIALIDADES E DESAFIOS DO TELETRABALHO

Desde o início dos anos 2000, de acordo com Sakuda (2001), vislumbrava-se que o teletrabalho tivesse potencial de gerar impactos sociais, ambientais e até econômicos. Como exemplo, o autor aponta que o aumento do engajamento dos indivíduos em seu meio geraria impacto social; O impacto ambiental poderia ser gerado a partir da redução do gasto energético,

do trânsito e da poluição nas cidades; A perspectiva de desenvolvimento em alguns setores da economia e a possibilidade de diversificação trabalhista organizacional tem a capacidade de gerar considerável impacto econômico. Contudo, ainda conforme Sakuda (2001), as consequências de cunho psicológico sobre os trabalhadores que aderiram ao teletrabalho sempre estiveram entre as grandes preocupações em relação ao trabalho remoto.

Rocha e Amador (2018) chamam atenção para pontos importantes relacionados à temática do teletrabalho: o contexto e as diferenças entre as rotinas dos trabalhadores remotos e dos trabalhadores convencionais. Segundo os autores, estes pontos, que embora possam parecer óbvios a um primeiro momento, são evidenciados tanto pelos trabalhos que esquecem as desvantagens da modalidade – e apontam-na como a panaceia para os problemas do trabalho – até aos modelos mais questionadores, que discorrem sobre o lado nocivo dos impactos do teletrabalho no mundo do trabalho hodierno. Sakuda e Vasconcelos (2005) corroboram citando algumas das especificidades do trabalho à distância como a imperiosidade da gestão do conhecimento, a redução do convívio social e, conseqüentemente, o empobrecimento das relações pessoais.

Tendo como objetivo apontar como o teletrabalho pode impactar, tanto de forma positiva como negativa, os teletrabalhadores e as organizações que o implantaram, apresenta-se uma compilação dos estudos conduzidos por Filardi, Castro e Zanini (2020) e Mendes, Hastenreiter Filho e Tellechea (2020), na Figura 3, o qual sistematiza as potencialidades e desafios sobre o tema, elencados pela literatura ao longo dos anos. Nesses compilado, pode-se observar que o número de potencialidades e desafios é praticamente o mesmo, 26 (vinte e seis) contra 27 (vinte e sete).

Vale destacar, conforme a Figura 3 e de acordo com Mendes, Hastenreiter Filho e Tellechea (2020), algumas variáveis que são elencadas por diferentes autores em distintos momentos de publicação, são apontadas como vantagens do teletrabalho no âmbito organizacional: economia, tanto de espaço como de custos, e relações de trabalho mais flexíveis; já como desvantagens, são apontados o desafio de realizar o controle das atividades desenvolvidas pelos trabalhadores e a operacionalização de atividades como treinamento específico aos teletrabalhadores e suporte de infraestrutura.

Com relação à visão dos trabalhadores, conforme Mendes, Hastenreiter Filho e Tellechea (2020), as vantagens mais evidenciadas são os horários flexíveis, a autonomia para organizar tarefas, aumento da produtividade, a maior convivência familiar e a redução de horas *in itinere*. Por outro lado, são destacados como principais desvantagens: o impasse trabalho *versus* vida pessoal, aumento do isolamento profissional e social, dificuldade em gerenciar a carga de trabalho, os impactos de cunho psicológico, a baixa motivação e o aumento dos custos residenciais.

Outra desvantagem ainda não citada, porém, muito significativa e que pode impactar bastante na vida do trabalhador, é o aumento de carga horária que pode ocorrer em decorrência do teletrabalho, seja prolongando a jornada para o período noturno ou aos finais de semana (ANDRADE, 2020; NOONAN; GLASS, 2012). Relacionado a isto, Andrade (2020) e Barros e Silva (2010) ressaltam a importância de a organização desenvolver um programa destinado a prevenir riscos aos teletrabalhadores.

Ao tratar das potencialidades e desafios, cabe observar que a percepção em relação à qualidade de vida no teletrabalho pode variar de acordo com as características de cada teletrabalhador. Homens e mulheres, por exemplo, podem ter percepções completamente distintas, de acordo com a realidade de cada um. Em relação a este tema, Castro (2013) afirma que, para as mulheres, a oportunidade de desempenhar o trabalho em casa se caracteriza como uma possibilidade de conciliar trabalho formal e família; em relação aos homens, esta modalidade de trabalho vem atrelada ao conceito de maior produtividade e conforto.

Consoante à pesquisa realizada pelo Datafolha a pedido do C6 Bank Notícias (2020), que trata do teletrabalho da mulher no período de pandemia, evidenciou-se que 57% das mulheres que passaram a realizar teletrabalho na pandemia acumularam o serviço da casa, enquanto os homens chegaram a apenas 21%. De acordo com este estudo, o *home office* deixou as mulheres ainda mais sobrecarregadas, pois elas precisaram conciliar os trabalhos domésticos com o trabalho formal. Houve uma percepção de aumento de suas tarefas por 72% das mulheres

que trabalham formalmente, bem como pelas que desenvolvem atividades de cuidado com idosos. No que concerne às mulheres que cuidavam de crianças menores de 12 anos, o percentual obteve um aumento, indo para 77%.

Dependendo de como é gerenciado, alguns fatores podem vir a se tornarem vantagens ou desvantagens. Como, por exemplo, a flexibilidade e autonomia de organização dos horários de trabalho que, de acordo com Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), podem demandar maior comprometimento do colaborador em relação à entrega de suas tarefas. Dessa forma, é necessário um olhar atento em relação ao perfil do teletrabalhador. Os indivíduos com boa capacidade de autogestão podem transformar a autonomia e a flexibilidade inerentes ao teletrabalho em uma vantagem. Contudo, aqueles que possuem pouca capacidade de autogerenciamento podem tornar essas mesmas características (flexibilidade e autonomia) em uma desvantagem.

Outro ponto a ser observado no teletrabalho que pode ser considerado tanto um desafio como uma potencialidade é o compartilhamento do espaço com a família. Caso seja bem planejado e administrado, pode ser considerado uma grande vantagem dessa modalidade de trabalho. (FARIA, 2020; ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; NOHARA *et al.*, 2010; PEREIRA JUNIOR; CAETANO, 2009).

Partindo da premissa de que o cenário pandêmico exigiu urgência para o início do teletrabalho, a próxima seção visa explicar como foi a experiência de trabalho nesta modalidade na Administração Pública durante o período de pandemia de Covid-19.

2.4 TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19

Com o surgimento da pandemia de Coronavírus (Covid-19), veio a necessidade de isolamento social como uma das medidas de prevenção da propagação do vírus indicada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e acatada pelo Ministério da Saúde (MS). Por esse motivo, milhões de trabalhadores, tanto da esfera pública como da privada, precisaram exercer, de forma remota, suas atividades laborais em seus domicílios. Segundo o IBGE - PNAD CONVID-19, em maio de 2020, eram 8.7 milhões de trabalhadores em atividade remota (BRIDI *et al.*, 2020).

De acordo com Pandini e Pareira (2020), esta medida de adaptação do trabalho aos novos formatos impostos pela pandemia da Covid-19, embora tenha ocorrido de forma abrupta e impositiva, foi uma maneira de tornar mais ampla a adoção do teletrabalho nas entidades e

órgãos públicos brasileiros. Pois, segundo as autoras, essa modalidade de trabalho já vinha sendo aplicada, de forma voluntária, e tinha sua representação na administração pública em todos os poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) publicou, no 3º trimestre de 2021, a Nota de Conjuntura 6, a qual trata do trabalho remoto no Brasil no ano de 2020, com destaque para o estudo do setor público. De acordo com os resultados dessa pesquisa, 11% dos trabalhadores não afastados do país estavam exercendo suas atividades de forma remota no ano de 2020. Esse grupo de teletrabalhadores era composto em sua maioria por pessoas com escolaridade de nível superior completo ou pós-graduação (74,6%). Com uma intensidade menor, contudo ainda responsável pela maioria das pessoas em *home office*, tem-se o gênero feminino (56,1%), a cor/raça branca (65,6%), a faixa etária de 30 a 39 anos (31,8%). Em relação ao vínculo empregatício, embora o grande ganho de participação do setor público, a maioria estava vinculada ao setor privado (63,9%) (IPEA, 2021).

Ademais, vale ressaltar que, tanto no setor público quanto no privado, houve uma forte adesão dos profissionais ligados ao ensino ao trabalho remoto. Tendo como base os dados da PNAD Covid-19, pode-se observar que, de acordo com a Tabela 1, 52,2% das pessoas empregadas pelo setor público e que estavam em trabalho remoto eram profissionais da educação (IPEA, 2021).

Tabela 1. Distribuição das pessoas em trabalho remoto no setor público consolidado por ocupação na pandemia de Covid-19

Ocupações	Média da pandemia em 2020 (em milhões)	Percentual (%)
Profissional de ensino	1,527	52,2
Outras profissões com escolaridade de nível superior	0,456	15,6
Demais	0,307	10,5
Outras profissões com escolaridade de nível médio	0,248	8,5
Auxiliar de escritório	0,191	6,5
Diretores, gerentes e cargos políticos	0,119	4,1
Profissional de saúde	0,061	2,1
Policiais	0,015	0,5

Fonte: IPEA (2021)

A ampliação do teletrabalho, imposto a muitos trabalhadores pelo contexto totalmente atípico exigido pela pandemia da Covid-19, acabou ampliando o espaço doméstico, que antes era apenas pessoal para a maioria das pessoas, para passar a ser também laboral, o que tem exigido adaptações e novas formas de se trabalhar. De acordo com as autoras, a partir disso, os

indivíduos precisaram, sem muito planejamento e em um curto espaço de tempo, reorganizar os espaços físicos de seus lares, adquirir equipamentos e se adequar a novas ferramentas tecnológicas, além do fato de ter que lidar com os aspectos socioemocionais provenientes do novo cenário (PANDINI; PAREIRA, 2020), o que acabou impactando na qualidade de vida – não só no trabalho, mas na vida pessoal também, visto que estavam bastante atrelados nesse período – e trazendo consequências para a saúde física e mental dos teletrabalhadores (BULIŃSKA-STANGRECKA; BAGIEŃSKA, 2021; DOLCE *et al.*, 2020; MORETTI *et al.*, 2020)

Bauman (2001) declarava que, no futuro, possíveis acontecimentos poderiam transformar o modo de trabalho, englobando-o no conceito de liquidez. Bridi *et al.*, (2020) apresentam a Covid-19 como uma confirmação dessa ideia de Bauman ao apontar que a propagação da pandemia de Covid-19 teve/tem a capacidade de ocasionar mudanças drásticas no mundo do trabalho, o qual, em função da manutenção da saúde, necessitou adequar-se rapidamente aos novos moldes impostos como nova forma laboral. De acordo com os autores, com a recomendação do isolamento e distanciamento social imposto pela pandemia, o teletrabalho, que já vinha despontando como uma grande tendência mundial, ampliou seu espaço nos mais variados segmentos e setores econômicos do país e do mundo.

Em sua pesquisa, Bridi *et al.*, (2020) demonstraram que aproximadamente 41% dos profissionais acreditam que a estrutura do trabalho será modificada após a pandemia de Covid-19 e que vão escolher, caso seja possível, trabalhar de casa em vez de trabalhar presencialmente. Mancebo (2020) corrobora afirmando que, no período pré-pandemia, a ideia de se trabalhar dentro de casa não era tão popularizada, a maioria das organizações estava focando principalmente em produtos, dando uma menor atenção à prestação de serviços, situação que se modificou bastante a partir da pandemia.

Ainda conforme Mancebo (2020), as empresas, diante do receio da estagnação econômica e social, assim como de arriscar a vida de seus colaboradores, rapidamente aderiram à prática do trabalho remoto, que pode vir a ser aperfeiçoada no futuro e, possivelmente, mudar o ambiente do trabalho. Uma das justificativas para a possível permanência nesse sistema, segundo o autor, é que ele é mais produtivo e menos custoso, economizando-se também o tempo de deslocamento dos colaboradores. Atkinson (2010) salienta que, em um tempo em que possuir um ou mais computadores em casa é comum para a maioria das pessoas, trabalhar em seus lares é uma alternativa completamente viável.

Em seu estudo, Bridi *et al.*, (2020) expõem que, nessa modalidade de trabalho e no período de pandemia do Coronavírus, os trabalhadores sentem a sobrecarga advinda de um

ritmo mais acelerado, em termos de horas e dias trabalhados. Essa pesquisa ressalta, inclusive, como pontos recorrentemente mencionados pelas pessoas pesquisadas como desvantagens do trabalho remoto, o impacto dos custos com os quais os trabalhadores precisam arcar ao realizar o *home office*, a simbiose entre tempo de trabalho e tempo de não trabalho e perda da qualidade no trabalho. De acordo com Bridi *et al.*, (2020), a oportunidade de realização do trabalho remoto constitui para muitos dos entrevistados, um tipo de “privilégio”, visto que apoia o isolamento social, preservando a vida dos trabalhadores e trabalhadoras, de suas famílias, assim como, da sociedade como um todo, dado o alto potencial de contágio do Coronavírus.

Com relação aos técnico-administrativos em educação (TAEs) das universidades federais, Torkaski (2020) explana o desafio vivenciado por estes servidores em relação ao atendimento remoto, especialmente, em função da restrição do uso de tecnologias. Segundo a autora, os TAEs estavam habituados a atendimentos presenciais, por isso, a fase de adaptação à nova rotina acabou ocasionando constrangimentos e estresse emocional. A autora evidencia, ainda que, na maioria das vezes, são os servidores públicos os mais cobrados pela produtividade e que os profissionais da educação são os que mais trabalham em ritmo acelerado. Outro elemento exposto por Torkaski (2020) é a rotina das servidoras no período de pandemia, pois estas passaram a adicionar ao trabalho, a carga dos serviços domésticos e o cuidado com os filhos. Este desafio foi apresentado pela autora como um “sério problema”.

Percebe-se, de acordo com os autores citados neste trabalho, uma ampliação do teletrabalho, do trabalho em domicílio e do trabalho móvel na grande maioria das organizações de todos os portes, a partir do contexto da pandemia da Covid-19. A seguir, será feita a análise de literatura relacionada à Qualidade de Vida no Teletrabalho.

2.5 QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO

Compreender o trabalho realizado por um profissional é um processo mais complexo do que se imagina, ultrapassa as barreiras do entendimento da sua qualificação e capacitação profissional utilizadas para alcançar os objetivos organizacionais. O emocional, o psicológico, o lado pessoal e as relações familiares impactam de forma direta nos resultados de produtividade e, de forma qualitativa, nos bens e serviços desenvolvidos. A atenção e preocupação voltadas para a forma como é realizado o balanceamento entre vida pessoal e vida laboral é uma pauta nova, mesmo sendo um assunto que sempre demandou estudos a seu respeito, pois, dessa forma, aumenta-se as possibilidades de tornar as organizações mais flexíveis e melhorar o gerenciamento de seus colaboradores. (CROSBIE; MOORE, 2004).

Nesse sentido, ao longo do tempo, aumentou-se a necessidade de um olhar mais atento das organizações para manutenção do equilíbrio entre o aumento da produção e qualidade de vida proporcionada aos empregados, sendo o teletrabalho uma ferramenta, utilizada para reduzir ou evitar o estresse no trabalho, sem reduzir o salário (TREMBLAY, 2002). O tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é bastante relevante e, assim como o teletrabalho, possui diversas definições. De acordo com Van Sell e Jacobs (1994), “qualidade de vida” é um termo geral utilizado para resumir as reações de uma pessoa às experiências variadas em sua vida, que podem ocorrer, por exemplo, com a sociedade, trabalho e família.

O leque de conceitos apresentados, a maneira como é dividida e vista a Qualidade de Vida no Trabalho está diretamente relacionada às ações do empregador e participação ativa dos colaboradores, a fim de melhorar a vida de todos os envolvidos e seu ambiente de trabalho (KLEIN; PEREIRA; LEMOS, 2019). A integração entre os objetivos de promoção do bem-estar dos trabalhadores, com foco na produtividade, mesmo que possam ser alterados ao longo do tempo, devem ser compartilhados e internalizados por todos da organização. (REZENDE; FERREIRA, 2009; FERREIRA *et al.*, 2009; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009). A fim de aprimorar o conhecimento a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho, segue Quadro 3, com os principais conceitos compilados por Andrade (2020).

Quadro 3. Principais conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho

Autores	Conceito
Walton (1973, p. 11)	“Dentro das organizações empresariais, a atenção tem sido focada na qualidade da experiência humana no trabalho. Ao mesmo tempo, muitas empresas questionam sua viabilidade em mercados mundiais cada vez mais competitivos. Essas preocupações duplas criaram um crescente interesse nas possibilidades de redesenhar a natureza do trabalho. Muitos experimentos organizacionais atuais procuram melhorar tanto a produtividade para a organização quanto a qualidade de vida no trabalho de seus membros”.

- Schirrmeister e Limongi-França (2012, p. 285) e QVT “é entendida como procedimento em gestão de pessoas que objetiva produtividade saudável, motivação, desenvolvimento humano e bem estar pessoal e organizacional”.
- Ferreira (2012, p.173) QVT integra duas perspectivas: “Sob a ótica das organizações, a QVT é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visa a promoção do bem estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho. Sob a ótica dos trabalhadores, ela se expressa por meio das representações globais (contexto organizacional) e específicas (situações de trabalho) que estes constroem, indicando o predomínio de experiências de bem estar no trabalho, de reconhecimentos institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais”.
- Klein, Pereira e Lemos (2019, p.6 -7) e A QVT pode ser definida como a busca pelo bem estar e pela saúde física e mental do trabalhador no desempenho das suas funções.

Fonte: Adaptado de Andrade (2020).

Conforme o Quadro 3, os conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho apresentam uma preocupação com o bem-estar e a saúde dos trabalhadores, vinculados à produtividade empresarial. De maneira geral, satisfação pessoal do trabalhador, produtividade saudável, bem-estar no trabalho e respeito ao indivíduo são fatores associados frequentemente ao conceito de Qualidade de Vida no Trabalho. Este estudo está inspirado no conceito de Qualidade de Vida no Trabalho adotado por Ferreira (2012), principalmente no que diz respeito aos fatores de: condição de trabalho, organização do trabalho, reconhecimento e crescimento profissional.

Como já foram mencionados previamente os conceitos de Teletrabalho e, agora, de Qualidade de Vida no Trabalho, a fim de complementar a elaboração do arcabouço teórico do presente estudo, é imprescindível desenvolver um delineamento do aspecto Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT), a fim de que sejam esclarecidos alguns pontos importantes a respeito da junção desses dois conceitos. A fim de proporcionar uma melhor compreensão e visualização do e-QVT, Andrade (2020) criou uma intersecção entre os temas Qualidade de Vida no Trabalho e Teletrabalho, conforme a Figura 4.

Figura 4. Relação entre Teletrabalho e Qualidade de Vida no Trabalho



Fonte: Andrade (2020)

De acordo com Andrade (2020), o teletrabalho tem aspectos inerentes que podem trazer uma nova visão à Qualidade de Vida no Trabalho. Vale ressaltar que a autora, conforme a Figura 4, definiu o conceito – o qual será adotado nesta pesquisa – de Qualidade de Vida no Teletrabalho como:

o trabalho realizado fora das dependências físicas da organização, com o uso de tecnologias da comunicação e informação, produzindo com qualidade, com a prevalência de emoções e humores positivos, proporcionando satisfação, realização pessoal e profissional (ANDRADE, 2020, p. 55).

À princípio, cabe evidenciar que os estudos relacionados à e-QVT, apesar do aumento dos últimos anos, ainda são escassos, o que dificulta a análise do tema. Conforme Andrade (2020), há ausência de indicadores na literatura para mensurar o teletrabalho e qualidade de vida no trabalho.

Apesar de não ser um tema pesquisado com tanta frequência, na década de 90 já existiam estudos sobre este assunto, como a revisão de literatura realizada por Van Sell e Jacobs (1994), apontando que o teletrabalho impacta na qualidade de vida no trabalho e fora dele, o que envolve três dimensões: o indivíduo, a sociedade e a organização e sua estrutura.

A influência ocorre por meio de variáveis mediadoras, que impactam no resultado final do programa de trabalho em três dimensões: 1. concentração (fora do ambiente de trabalho o

indivíduo possui menos distração); 2. flexibilidade (o colaborador possui maior flexibilidade para desempenhar suas tarefas); e 3. controle de tempo (os trabalhadores podem escolher em qual horário podem fazer seu trabalho). Nesse estudo, os autores da pesquisa afirmam, inclusive, que o gênero do teletrabalhador pode afetar a qualidade de vida pessoal e profissional, bem como o nível de estresse.

Ainda de acordo com Van Sell e Jacobs (1994), as características inerentes ao teletrabalhador, como boa qualificação, experiência profissional, organização e boa capacidade comunicativa não são inerentes a toda pessoa, ou seja, nem todos estão aptos ao teletrabalho e, conseqüentemente, não terão melhoria de qualidade de vida decorrente dessa modalidade de trabalho.

Outros estudos relevantes sobre o tema foram os realizados por Silva (2004) e outro, 10 anos depois, por Anderson, Kaplan e Vega (2014), respectivamente, no Brasil e Estados Unidos. No primeiro, Silva (2004) pesquisou como o teletrabalho, por meio da tecnologia da informação e sua gestão, pode influenciar a qualidade de vida no trabalho. Concluiu que os indicadores relacionados aos teletrabalhadores apresentam uma qualidade de vida maior que os dos trabalhadores que desenvolvem suas atividades nas dependências da organização. Segundo o autor, o teletrabalho, apesar de ter uma propensão a deixar os empregados mais ansiosos, traz inúmeros benefícios como: maior inclusão, liberdade geográfica, melhora do desempenho, proximidade da família, maior disposição para o trabalho e aumento da capacidade de concentração.

A pesquisa realizada no governo dos Estados Unidos por Anderson, Kaplan e Vega (2014) objetivava comprovar que teletrabalho e bem-estar afetivo estão intrinsecamente relacionados. Uma das hipóteses do estudo foi confirmada: características como menor controle, menos interrupções, maior autonomia, cronograma flexível – ambas inerentes ao teletrabalho – estão relacionadas a experiências de cunho positivo.

Apesar disso, perceberam a relevância do incentivo a manutenção de relações sociais para compensar essa ausência causada pelo teletrabalho. Caso as organizações obtenham êxito nesse quesito, pode haver redução de impactos negativos e melhora significativa do bem-estar. Outro ponto de destaque do estudo são as características individuais de cada teletrabalhador, que deve ser levada em consideração no planejamento do teletrabalho, visto que esta modalidade pode não trazer benefício para todos.

Nesse sentido, Goulart (2009) em seu estudo também chegou à conclusão de que o sucesso do programa de teletrabalho depende de características básicas que cada teletrabalhador precisa possuir como, por exemplo, auto motivação para desenvolver o teletrabalho,

independente de ações motivacionais por parte da organização; disciplina, a fim de cumprir os prazos das atividades demandadas; flexibilidade e criatividade para adaptar-se às condições do trabalho remoto; deve buscar o engajamento social com outros trabalhadores da organização; e, além de tudo isso, é imprescindível uma avaliação do perfil familiar para verificar a possibilidade de conciliação entre trabalho/família em um mesmo ambiente, bem como comprovação de que existe um espaço físico que possibilite o teletrabalho na residência do colaborador. Dessa forma, de acordo com Andrade (2020), para alcançar níveis de bem-estar no teletrabalho, é preciso que sejam consideradas as especificidades psicológicas e sociais de cada profissional para que o teletrabalho seja uma experiência positiva na vida do indivíduo.

Em relação à inclusão gerada pelo teletrabalho, Silva e Gilio (2020) ressaltam que esta modalidade é um meio para facilitar a inclusão no mercado de trabalho, visto que a pessoa com deficiência (PCD) em teletrabalho passa a evitar as diversas barreiras que podem surgir – como, por exemplo, precariedade do transporte público e distância – para que consigam chegar até o ambiente de trabalho. Nesse sentido, os autores entendem o teletrabalho como política pública de inclusão, capaz de provocar significativas transformações no mundo do trabalho e na sociedade de forma geral. Corroborando com isso, de acordo com Catunta (2018), o teletrabalho, de forma geral, além de proporcionar maior realização pessoal e aumento do bem-estar, aumenta as oportunidades de inclusão.

Conforme Andrade (2020) e Bosua *et al.*, (2012), o nível de produtividade do teletrabalhador está relacionado ao suporte fornecido pela organização e uma atuação eficaz das lideranças, pois os trabalhadores para obterem êxito nessa modalidade de trabalho precisam dispor de uma infraestrutura adequada e acesso às ferramentas necessárias para o desenvolvimento de suas tarefas, além de uma boa orientação e planejamento de suas atividades, bem como feedback das chefias. Tudo isso impacta diretamente na qualidade de vida no teletrabalho.

A EY (2020) trouxe alguns insights da pandemia, que podem ser utilizadas para melhorar a motivação e, conseqüentemente, a qualidade de vida no teletrabalho, mesmo após a pandemia, nas seguintes dimensões: empresa, remuneração e benefícios, ambiente de trabalho e comunicação, de acordo com a Figura 5.

Figura 5. Insights da pandemia que podem gerar impactos positivos na Qualidade de Vida no Teletrabalho

Insights da pandemia que podem gerar impactos positivos na QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO

EMPRESA	REMUNERAÇÃO & BENEFÍCIOS	AMBIENTE DE TRABALHO	COMUNICAÇÃO
INSIGHT PANDÊMICO	INSIGHT PANDÊMICO	INSIGHT PANDÊMICO	INSIGHT PANDÊMICO
Os locais de trabalho foram destacados ao longo da pandemia, sendo agora ainda mais relevante garantir as devidas condições aos colaboradores, seja no escritório ou em casa, devido à continuidade da vertente do teletrabalho.	O impacto da pandemia no dia-a-dia das pessoas realçou a necessidade de maior flexibilidade em relação aos horários de trabalho. Através das novas formas de trabalhar, como o teletrabalho, torna-se complexo saber quando “parar” e gerir horários. É, por isso, relevante desenvolver e trabalhar o work life-balance e uma mais adequada definição de objetivos.	O impacto da pandemia reforçou globalmente a vertente tecnológica necessária a todas as gerações. A experiência digital é algo que tem sido trabalhado com maior frequência através de programas de liderança digital e transformativa, que permite trazer a tecnologia para a agenda das lideranças e a respetiva apropriação junto das equipas.	A facilitação do trabalho remoto impactou a dinâmica das equipas e o seu desenvolvimento tecnológico, o que requer um maior suporte e adequação de ferramentas de comunicação e colaboração.

Fonte: Adaptado de EY (2020).

A seguir, serão detalhados os procedimentos metodológicos que serão adotados na coleta e análise dos dados levantados para o estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa propõe analisar as potencialidades e desafios, em relação à Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT), percebidos pelos gestores e pelos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal Rural do Semi-Árido – Campus Pau dos Ferros/RN.

Com a finalidade de alcançar os objetivos propostos, este capítulo descreve os métodos utilizados, quais sejam: tipo de pesquisa, delineamento da pesquisa, caracterização da pesquisa, delimitação do objeto de estudo, tipo e coleta de dados, tratamento de dados e, por fim, codificação e caracterização dos dados.

Segundo Marconi e Lakatos (2017), método é o conjunto de atividades ordenadas e racionais que possuem como objetivo a produção de conhecimentos válidos e verdadeiros, demonstrando o caminho a seguir, alertando para os erros e auxiliando nas decisões do cientista. Nesta pesquisa, a metodologia possui papel fundamental, a fim de analisar a percepção dos gestores e servidores públicos a respeito Qualidade de Vida no Teletrabalho.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A fim de atingir o objetivo deste trabalho, será realizada uma pesquisa qualitativa que, conforme Beuren *et al.* (2013), possui análises minuciosas em relação ao caso que está sendo investigado. De acordo com Creswell (2010), o método qualitativo é amplo, abrangente, pois, além de ser interpretativo, analisa diferentes concepções filosóficas, estratégias de investigação e métodos de coleta, análise e interpretação de dados.

Vale salientar, inclusive, que será aplicado o procedimento de triangulação dos dados, realizado por meio de entrevista, observação participante e análise documental. De acordo com Sampieri, Collado e Lúcio (2013), é de suma importância uma pesquisa possuir variadas fontes de informação e métodos, a fim de coletar os dados, considerando que, na indagação qualitativa, os dados, se vierem de diferentes autores, diversas fontes e quando as formas de coletá-los são variadas, podem fornecer uma maior riqueza, amplitude e profundidade.

Na perspectiva qualitativa, conforme Sampieri, Collado e Lúcio (2013), as perguntas e proposições podem ocorrer antes, durante e depois da análise e coleta de dados. Estes autores esclarecem que esta ação provoca impactos positivos, pois ela irá identificar as questões mais interessantes para a pesquisa, aprimorá-las e respondê-las. Dessa forma, as pesquisas qualitativas possuem alicerce em uma lógica e em um processo indutivo, ou seja, exploram e

descrevem, de modo consequente, dando origem a perspectivas teóricas, que vão do particular ao geral.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Conforme Gil (2019), o delineamento metodológico trata da estratégia geral escolhida pelo pesquisador, a fim de integrar os diversos componentes do estudo da pesquisa, de forma a garantir o efetivo tratamento do problema e o alcance de seus objetivos. Constitui o modelo para a coleta, análise e interpretação dos dados. Deve ser elaborado de forma que possibilite uma abordagem estruturada e organizada dos procedimentos a serem adotados ao longo do processo de pesquisa. Resumidamente, de acordo com Beuren *et al.*, (2013), o delineamento da pesquisa acarreta a decisão de um plano de ação com a finalidade de conduzir o estudo.

De acordo com Gil (2019), o delineamento está dividido em dois grupos: os que fazem uso das fontes de papel e aqueles cujos dados são facilitados por pessoas. Nessa perspectiva, o primeiro é composto por pesquisas bibliográficas e documentais e o segundo, por estudos experimentais, no qual está inserido o estudo de caso, que representa o procedimento técnico que será aplicado nesta pesquisa.

Outrossim, para Yin (2015), o estudo de caso pode ser aplicado em diversas situações, a fim de contribuir com o conhecimento de fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. Dessa forma, os estudos de caso podem ser encontrados na economia, em situações que investigam a estrutura de determinado setor industrial ou a economia de uma cidade ou região. Por conseguinte, a necessidade de utilização do método tem sua origem nos anseios de compreender fenômenos sociais complexos.

Consoante às ideias de Martins e Theóphilo (2016), o estudo de caso é uma investigação de fenômenos dentro do seu contexto real. Logo, esta estratégia pede uma pesquisa qualitativa, pois ela é realizada através de um estudo profundo e exaustivo de um objeto delimitado. Esse estudo possibilita a entrada na realidade social, não conseguida de forma plena pela avaliação quantitativa.

Conforme Gil (2010), o estudo de caso é uma forma de pesquisa muito utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Constitui-se de estudos profundos e extensos de um ou poucos objetos, de forma que seja possível o amplo e detalhado conhecimento. O autor elucida que a investigação de um único, ou de poucos casos, não produz uma base sólida para fazer generalização. O objetivo deste método é proporcionar uma visão global do problema ou identificar fatores que o influenciam ou por ele são influenciados.

Quanto à classificação deste estudo, trabalhou-se com a pesquisa exploratória e descritiva. De acordo com Gil (2010), as pesquisas exploratórias asseguram maior familiaridade com o objeto pesquisado, ao identificar características de um fenômeno, relacionar variáveis e utilizar diferentes métodos. Esse contexto abre possibilidades para análises futuras, ao tornar compreensíveis as questões envolvidas. Logo, o objetivo não é generalizar os resultados, apenas colaborar para o aprofundamento, clareza e interpretação da temática proposta (YIN, 2015).

As pesquisas descritivas, de acordo com Lakatos e Marconi (2017), têm o objetivo de descrever as características de determinada população. Neste tipo de pesquisa, são comuns as que exploram características de um grupo, considerando variáveis como: idade, sexo, nível de escolaridade e nível socioeconômico. Para Gil (2010), a pesquisa descritiva possui como finalidade principal descrever aspectos de determinada população. Nesse tipo de estudo, são observados os fatos, posteriormente, registrados e analisados, para, enfim, serem classificados e interpretados (ANDRADE, 2010).

3.3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para a execução deste trabalho, foi realizado um estudo de caso, desenvolvido no Campus Pau dos Ferros da Universidade Federal Rural do Semi-Árido, na Direção e nas três Coordenadorias do Campus: Coordenadoria Acadêmica, Coordenadoria de Assuntos Estudantis e Coordenação de Administração e Planejamento. A ideia inicial era de que a entrevista fosse realizada com todos os gestores, entretanto, só foi possível a coleta de dados com apenas dois deles. Além dos gestores, foram entrevistados seis servidores técnicos administrativos em educação (TAEs), que estavam em trabalho remoto durante o período de pandemia. Totalizando oito entrevistados.

Nessa perspectiva, foram coletadas informações por meio de entrevistas semiestruturadas. De acordo com Collis e Hussey (2005), a entrevista é definida como um método, no qual são selecionados participantes que responderão perguntas para descobrir o que pensam, fazem ou sentem. A entrevista caracteriza-se pela interação ou troca direta entre o pesquisador e o participante da pesquisa (BREAKWELL *et al.*, 2010) e pode ser usada como principal veículo de coleta de dados (GRAY, 2012; BREAKWELL *et al.*, 2010). A entrevista semiestruturada, de acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013), ocorre quando a coleta de dados acontece em um momento único, tendo em vista que se objetiva detalhar as características e investigar sua incidência e correlação em um momento específico.

Por fim, quanto ao objetivo, a pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois tinha como finalidade conhecer melhor o problema de pesquisa e desenvolver hipóteses (GIL, 2007). Bem como possui um caráter descritivo, por descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

3.4 DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Os participantes da pesquisa foram dois gestores e seis TAEs lotados nas Coordenadorias (Acadêmica, de Assuntos Estudantis e Administração e Planejamento) do Campus Pau dos Ferros.

Os critérios utilizados para escolha dos técnicos administrativos foram: os que estavam trabalhando na modalidade de trabalho remoto durante o período de pandemia e/ou que tenham aderido ao teletrabalho após o período de isolamento no período pandêmico.

3.5 TIPO E COLETA DE DADOS

Os dados primários foram coletados por meio de entrevista semiestruturada, a qual, de acordo com Beuren *et al.*, (2013), permite aproximação entre as partes, a ponto de o pesquisador conhecer a realidade dos entrevistados. Segundo Gray (2012), a entrevista semiestruturada permite fazer o aprofundamento das visões e das opiniões onde for desejável que os respondentes aprofundem suas respostas.

O roteiro da entrevista, conforme Apêndice A, foi dividido em duas partes: a primeira parte retratou o perfil dos entrevistados e a segunda foi dividida em três blocos, cada um objetivando atingir um objetivo específico da pesquisa: o primeiro destinado a identificar e descrever a percepção de Qualidade de Vida no Teletrabalho dos gestores e servidores no Campus Pau dos Ferros da UFERSA; o segundo com a finalidade de apresentar as principais potencialidades (fontes de bem-estar) e desafios (fontes de mal-estar) do Teletrabalho, na ótica dos servidores pesquisados, que impactam a Qualidade de Vida; e, por fim, o terceiro: coletar sugestões de ações, a partir das respostas dos entrevistados, que fortaleçam as potencialidades e superem as dificuldades organizacionais observadas no teletrabalho realizado pelos servidores do Campus Pau dos Ferros da UFERSA.

A coleta dos dados secundários foi realizada por meio de análise documental das normas externas e internas que disciplinam o Teletrabalho e a Qualidade de Vida no Trabalho, especialmente as normativas da UFERSA relacionadas ao tema, como a Resolução

CONSUNI/UFERSA Nº 69, de 18 de outubro de 2022 (a qual regulamenta o Programa de Gestão e Desempenha – PGD – na UFERSA, a fim de autorizar o cumprimento de jornada de trabalho na modalidade de teletrabalho, com o estabelecimento de critérios para sua implementação) e as Resoluções CONSAD/UFERSA Nº 01/2020 e Nº 02/2020 (a primeira institui a Política de Qualidade de Vida no Trabalho na UFERSA e a segunda, o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho), bem como, teses, dissertações e artigos publicados sobre o tema estudado nesta pesquisa.

Vale ressaltar que foi solicitada a autorização dos entrevistados para realizar a gravação das entrevistas. De início, foi esclarecido, para cada participante, do que se tratava a pesquisa, bem como foram evidenciados quais os objetivos pretendidos e, posteriormente, verificou-se se haviam analisado e assinado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Durante as entrevistas, a fim de facilitar a interação entre pesquisador e entrevistado, buscou-se deixá-los o mais confortável possível.

3.6 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados foi realizado por meio de análise de conteúdo, que, conforme Bardin (2011), diz respeito a um conjunto de técnicas com a finalidade de analisar as comunicações e que utilizam procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. De acordo com Martins e Theóphilo (2016), esta é uma técnica que possui a finalidade de estudar e analisar, de maneira objetiva e sistemática, a comunicação. A partir dos discursos orais ou escritos dos pesquisados, são extraídos dados e informações com respeito a um contexto determinado.

De acordo com Martins e Theóphilo (2016), a análise de conteúdo objetiva alcançar a essência de um texto nos detalhes das informações, dados e evidências disponíveis, indo além da descrição dos conteúdos. Deseja-se, dessa forma, extrair o todo ou o máximo possível da comunicação. Segundo os autores, busca-se o entendimento sobre as causas e antecedentes da mensagem do texto, assim como seus efeitos e consequências. Ela atende tanto aos fins exploratórios como aos de verificação, confirmando, ou não, proposições e evidências.

A pré-análise está relacionada à organização da pesquisa e possui a finalidade de estruturar as ideias iniciais e, assim, torná-las executáveis, de maneira que a condução das próximas fases possa estar minuciosamente esquematizada por meio de um plano de análise. Na fase de exploração do material, o pesquisador irá executar o que foi estabelecido no estágio anterior. Por fim, no tratamento dos resultados, inferência e interpretação, o pesquisador, tendo

consciência que seus dados são relevantes e válidos, poderá realizar inferências e adiantar interpretações dos objetivos propostos ou das novas descobertas (BARDIN, 2011).

3.7 CODIFICAÇÃO E CATEGORIZAÇÃO DOS DADOS

A codificação, conforme Gil (2010), consiste em designar os conceitos mais relevantes que estão contidos nos documentos, transcrição de entrevistas, nos registros e observações. É, por meio da codificação, que é possível categorizar os dados, compará-los e obter diversos significados ao longo do processo de análise. Nesse sentido, para Bardin (2011), a organização da codificação pode ser realizada de três maneiras distintas, no caso de uma análise quantitativa e categorial: 1. recorte (separação das unidades); 2. enumeração (escolha das regras de contagem); e 3. seleção de categorias (classificação e agregação).

Na presente pesquisa, inicialmente, foram transcritas todas as entrevistas. Posteriormente, utilizou-se o software *ATLAS TI 23.1.2*, com o objetivo de sistematizar os dados. As entrevistas realizadas foram importadas para o software *Atlas TI 23.1.2* e cada uma recebeu uma nomenclatura específica, a fim de proteger a identidade dos entrevistados.

Após a transcrição, foram realizados vários recortes nas entrevistas, atribuindo a cada recorte um código, o qual foi encaminhado ao administrador de códigos do sistema. Em seguida, foi realizada uma releitura, a fim de verificar se haviam códigos desnecessários ou repetitivos.

Logo, o trabalho foi dividido em duas etapas: a primeira refere-se à abordagem qualitativa, mediante estudo de caso, o qual foi realizado de forma exploratória e descritiva, e, por fim, a segunda, na qual realizou-se o tratamento dos dados, com ênfase no *Atlas TI 23.1.2*.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta pesquisa objetiva analisar as potencialidades e desafios, em relação à Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT), percebidos pelos gestores e pelos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal Rural do Semi-Árido – Campus Pau dos Ferros/RN. À vista disso, esta seção destina-se a apresentar os resultados do estudo conforme os objetivos propostos. Portanto, ela está segmentada em tópicos e subtópicos, nos quais serão apresentados e analisados os dados coletados das entrevistas realizadas com os técnicos e gestores do Campus Pau dos Ferros da UFERSA.

Neste processo, houve a transcrição literal das falas dos entrevistados, a fim de que fossem abordadas as principais informações obtidas para que, posteriormente, pudessem ser correlacionadas com o referencial teórico apresentado e com os documentos que regulamentam o teletrabalho no Brasil e no âmbito da UFERSA. A fim de enriquecer o estudo, foram utilizados os recursos visuais e gráficos do *ATLAS ti 23*.

A presente seção inicia-se com a apresentação do contexto do Teletrabalho na UFERSA. O segundo tópico apresenta o perfil dos entrevistados. Em seguida, será abordada a Qualidade de Vida no Teletrabalho na UFERSA. O tópico seguinte trata das potencialidades e desafios do teletrabalho que impactam na Qualidade de Vida do Teletrabalhador. E, por fim, serão elencadas as sugestões de ações que fortaleçam as potencialidades e superem as dificuldades organizacionais observadas no teletrabalho.

4.1 O CONTEXTO DO TELETRABALHO NA UFERSA E A POLÍTICA E PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NESTA UNIVERSIDADE

A UFERSA começou a adotar, de forma ampla para todos os servidores da Universidade, a modalidade de trabalho realizada fora de suas dependências a partir da necessidade de preservação da saúde da comunidade acadêmica em virtude do estado de calamidade pública de importância internacional, decorrente do surto pandêmico causado pelo coronavírus (Covid-19). Por meio da Portaria UFERSA/GAB Nº 208, de 17 de março de 2020, foi autorizado oficialmente o exercício do trabalho remoto no âmbito da UFERSA.

Ainda durante a pandemia de Covid-19, no dia 30 de julho de 2020, foi publicada pelo Ministério da Economia a Instrução Normativa SGP-SEGES/ME Nº 65, a qual tornou possível a realização do teletrabalho, mesmo após o período de isolamento social, e tem por finalidade

dar orientações e estabelecer critérios e procedimentos gerais a serem atendidos pelos órgãos e entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) relativos à implementação de Programa de Gestão.

Em 02 junho de 2022, por meio da Instrução Normativa N° 02, a UFERSA convoca e estabelece orientações aos servidores/agentes públicos em efetivo exercício, objetivando o retorno integral e seguro das atividades administrativas. De acordo com o art. 1º desta Instrução Normativa, no dia 06 de junho de 2022, deveria ocorrer a retomada presencial de todas as atividades administrativas e, portanto, de acordo com o art. 2º, a partir desta data, o trabalho remoto no âmbito da UFERSA estava desautorizado em qualquer hipótese até o momento em que o Programa de Gestão fosse aprovado, a fim de implementar o teletrabalho no âmbito da UFERSA.

O Conselho Universitário (CONSUNI) deliberou favoravelmente ao Programa de Gestão e Desempenho – PGD, por meio da aprovação da Resolução CONSUNI/UFERSA N° 69, de 18 de outubro de 2022, que regulamenta o PGD na UFERSA, a fim de autorizar o cumprimento de jornada de trabalho na modalidade de teletrabalho, com o estabelecimento de critérios para sua implementação. Vale ressaltar que, antes de passar pelo crivo do Consuni, a normativa foi aprovada pela Procuradoria Federal.

Após a publicação da Resolução CONSUNI/UFERSA N° 69, de 18 de outubro de 2022, foi designada uma comissão, por meio da Portaria N° 744, de 29 de novembro de 2022, emitida pela reitoria, para implantação, acompanhamento e avaliação do Projeto Piloto do Programa de Gestão e Desempenho da UFERSA (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO, 2022a).

Destaca-se que o PDG, desde que foi lançado em 2020 pelo Governo Federal, tem passado por alterações contínuas e, conseqüentemente, a norma interna da UFERSA precisa estar em constante adaptação às normas gerais. Dessa forma, com o objetivo de proporcionar uma melhor visualização da evolução do Teletrabalho na UFERSA entre os anos de 2020 e 2022, segue a Figura 6.

Figura 6. Evolução do Teletrabalho na UFERSA



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Esta breve explicação de como ocorreu a evolução do teletrabalho na UFERSA, faz-se necessária para esta pesquisa visto que a coleta de dados foi realizada quando os servidores já haviam retornado ao trabalho presencial, no período pós isolamento social exigido pela pandemia, a fim de captar suas impressões a respeito do teletrabalho.

Como, no momento da pesquisa, a única experiência que eles tinham era com o teletrabalho compulsório, estas serão utilizadas e adaptadas, conforme possível, ao teletrabalho planejado, regido pela Resolução Consuni Nº 69, de 18 de outubro de 2022.

Esclarecido este ponto da evolução do teletrabalho na instituição estudada, é importante elucidar o contexto da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na UFERSA, que, embora já houvesse a preocupação da gestão com esse tema e ações voltadas para garantir a qualidade de vida dos servidores, foi apenas no ano de 2020, no dia 10 de fevereiro, pouco tempo antes do início do isolamento social em decorrência da pandemia, que foi instituída oficialmente a Política e Programa de Qualidade de Vida no Trabalho na UFERSA, por meio de duas

resoluções: N° 01/2020-CONSAD e N° 02/2020-CONSAD. A primeira institui a Política de QVT na UFERSA e a segunda, o Programa de QVT.

A UFERSA não possui política ou programa de qualidade de vida específicos para a modalidade de teletrabalho. No entanto, esta modalidade pode ser perfeitamente contemplada pela Política e Programa de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho já instituídos na Universidade.

De acordo com a Resolução CONSAD/UFERSA N° 001/2020, de 10 de fevereiro de 2020, foram levados em consideração para a elaboração da Política de Qualidade de Vida no Trabalho da UFERSA, além das normativas gerais a respeito do assunto:

- O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) dos períodos que compreendem os anos de 2015 a 2019, o qual estabelece os objetivos da Gestão de Pessoas da Universidade, e um deles é uma gestão com foco na qualidade de vida dos servidores, além de promoção da saúde e segurança;
- O diagnóstico sobre saúde e qualidade de vida no trabalho, que foi desenvolvido com os servidores da Universidade e teve início no ano de 2016 e foi concluído em 2018;
- O diagnóstico a respeito da saúde mental dos servidores da Instituição, produzido entre os anos de 2017 e 2018 (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO, 2020a).

Conforme resolve em seu art. 1º, a Resolução CONSAD/UFERSA N° 001/2020 aponta como finalidade da Política de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho da Ufersa: “nortear o desenvolvimento de serviços e ações de promoção da saúde e da qualidade de vida no trabalho da instituição” (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO, 2020a, p.2).

No art. 5º da Resolução CONSAD/UFERSA N° 001/2020 estão elencados os três eixos temáticos norteadores da Política de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho da UFERSA, que são: Saúde Integral, Estilo de Vida e Práticas de Gestão do Trabalho. (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO, 2020a). Na Figura 7, constam o foco de cada um destes eixos.

Figura 7. Eixos temáticos norteadores da Política de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho da UFERSA



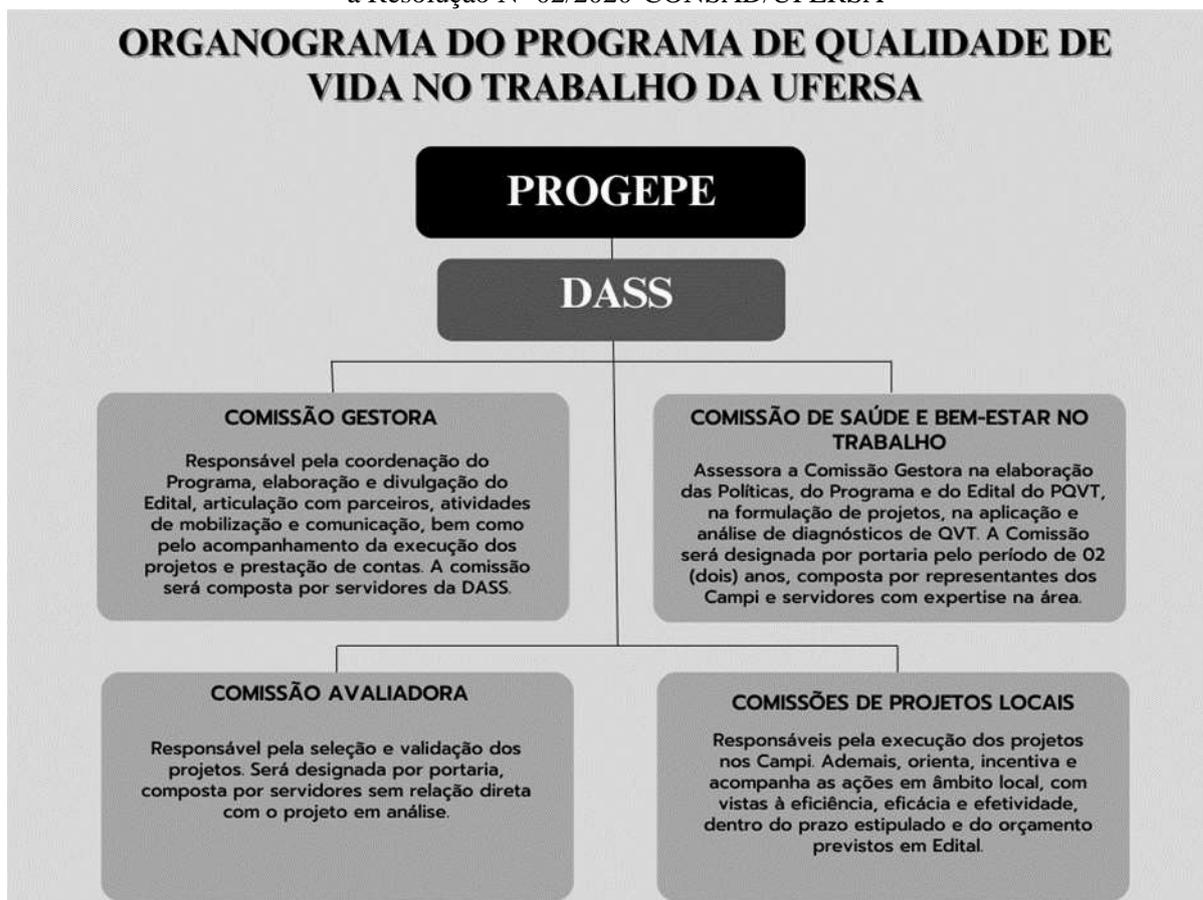
Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Consoante ao art. 1º da Resolução CONSAD/UFERSA N° 002/2020, o objetivo do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) da UFERSA é desenvolver ações voltadas à promoção da saúde e bem-estar do seu público-alvo, que são, de acordo com o art. 4º da resolução supracitada, servidores técnicos administrativos e docentes efetivos, ativos ou aposentados, docentes substitutos, colaboradores terceirizados e estagiários (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO, 2020b).

Ainda de acordo com a Resolução N° 02/2020-CONSAD, em seu art. 2º, o PQVT está vinculado à Pró-reitora de Gestão de Pessoas (Progepe), por meio da Divisão de Atenção à Saúde Servidor (DASS) e, conforme o art. 3º, gerido pelas seguintes instâncias: Comissão Gestora, Comissão de Saúde e Bem-estar no Trabalho, Comissão Avaliadora e Comissões de Projetos Locais que, conforme o art. 5º, serão responsáveis pela melhoria da realidade por meio de intervenções locais em cada campus da Universidade.

Para que isso ocorra, o PQVT, conforme art. 8º desta resolução, prevê orçamento descentralizado aos projetos locais, que serão financiados por meio de recurso orçamentário da UFERSA. (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO, 2020b). A definição de todas as instâncias, supracitadas, segue na Figura 8.

Figura 8. Organograma do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho da UFERSA, de acordo com a Resolução Nº 02/2020-CONSAD/UFERSA



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Após essa breve compilação do histórico do teletrabalho na UFERSA e do panorama da Qualidade de Vida no Trabalho desta Universidade, no próximo capítulo, será apresentado o perfil dos participantes desta pesquisa.

4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Os dados do perfil dos entrevistados, TAEs e gestores, foram levantados a partir da primeira parte da entrevista, a qual trazia algumas questões a fim de traçar o perfil sociodemográfico e profissional de cada um. Esses dados apontam informações a respeito dos seguintes aspectos: sexo, faixa etária, estado civil, escolaridade, cargo, tempo de serviço na instituição estudada, local onde está exercendo/exerceu o teletrabalho, composição do grupo familiar, se tem filhos, se coabita com idosos, se a residência é na mesma cidade em que trabalha, se já havia trabalhado de forma remota antes da pandemia, se já ficou afastado do trabalho por motivo de doença provocada por suas atividades de trabalho remoto na instituição.

De acordo com o projeto de pesquisa, a entrevista seria realizada com 4 (quatro) gestores e 8 (oito) TAEs não ocupantes de cargo de gestão, contudo, devido a impossibilidade de 2 (dois) gestores e 1 (um) TAE não gestor no momento da coleta de dados, a entrevista só pôde ser realizada com a metade da quantidade prevista de gestores, ou seja, 2 (dois) deles, sendo um deles da categoria TAE e outro da categoria docente, e 7 (sete) TAEs sem função gratificada. Entretanto, no grupo dos TAEs não gestores, houve problema na gravação de uma das entrevistas, impossibilitando, assim, a sua transcrição. Dessa forma, o estudo foi realizado apenas com os dados de 6 (seis) entrevistas de TAEs não ocupantes de cargo de gestão.

Vale salientar que houve o cuidado para que a entrevista fosse realizada com pessoas de sexos diferentes em igual proporção e com representantes de TAEs de todas as Coordenadorias do Campus estudado. A seguir, na Tabela 2, são apresentados os dados compilados dos entrevistados, a fim de analisar as características da população estudada.

Tabela 2. Dados sociodemográficos e profissionais dos entrevistados

	E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08
Sexo	F	M	M	M	M	F	F	F
Faixa Etária	31 a 35 anos	31 a 35 anos	46 a 50 anos	31 a 35 anos	31 a 35 anos	31 a 35 anos	36 a 40 anos	36 a 40 anos
Estado Civil	Solteira	Casado/ União Estável	Casado/ União Estável	Solteiro	Casado/ União Estável	Casado/ União Estável	Solteira	Solteira
Gestor(a)	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim
Escolaridade	Ensino Superior Completo	Especialização	Especialização	Especialização	Doutorado	Especialização	Doutorado	Ensino Superior Completo
Cargo	TAE	TAE	TAE	TAE	Docente	TAE	TAE	TAE
Tempo de Serviço	1 ano e 10 meses	7 anos e 5 meses	6 anos e 5 meses	4 anos e 6 meses	4 anos	8 anos e 1 mês	11 anos	9 anos e 5 meses
Local onde está exercendo/ exerceu o teletrabalho	Na própria residência e na residência de um parente	Na própria residência	Na própria residência	Na própria residência e na residência de um parente	Na própria residência e presencial	Na própria residência e na residência de um parente	Na própria residência	Na própria residência e na residência de um parente
Coabitantes	0 (Pau dos Ferros) e 2 (outro)	2	3	0 (Pau dos Ferros) e 2 (outro)	3	2	0	2
Filhos menores de idade	0	1	1	0	2	1	0	2

Idosos no mesmo lar	0	0	0	2	0	0	0	0
Residência na mesma cidade de trabalho?	Não	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Já havia trabalhado de forma remota antes da pandemia?	Não	Não	Não	Sim, outra instituição.	Não	Não	Não	Não
Já ficou afastado do trabalho por motivo de doença provocada por suas atividades de teletrabalho?	Não	Não	Sim, uma vez.	Não	Não	Sim, uma vez.	Não	Não

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Conforme os dados da Tabela 2, é possível observar que as faixas etárias dos entrevistados variam entre as idades de 31 a 50 anos. A maioria deles (62,5%), 05 (cinco) entrevistados, estão na faixa etária de 31 a 35 anos; 02 (dois), na de 36 a 40 anos e 01 (um), na de 46 a 50 anos. Ou seja, 87,5 % dos entrevistados possuem de 31 a 40 anos de idade, corroborando com os dados do IPEA (2021), em sua Nota de Conjuntura Nº 6, que tratava do trabalho remoto no Brasil no ano de 2020, no qual a faixa etária de 30 a 39 anos foi a que teve predominância na adesão ao trabalho remoto com 31,8% de teletrabalhadores.

Inclusive, de acordo com a pesquisa realizada pela EY (2020), entre as quatro gerações atuantes no mercado de trabalho atualmente: *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 a 1960), Geração X (entre 1961 a 1979), *Millennials* (entre 1980 a 1995) e Geração Z (nascidos a partir de 1996), as duas gerações mais novas – *Millennials* e Geração Z – foram as que conseguiram lidar melhor com o teletrabalho. Isto é, os trabalhadores que possuíam entre 25 e 40 anos quando foi realizada a pesquisa em 2020.

Quanto ao tempo de serviço, fazia entre 1 ano e 10 meses a 11 anos que os entrevistados eram servidores públicos na UFERSA. Apenas um deles ainda estava em estágio probatório na época em que foi realizada a pesquisa, ou seja, menos de 3 anos que era servidor público, todos os outros já estavam na Universidade há mais de 4 anos.

Em relação ao estado civil, 50% da população participante da pesquisa é solteira e a outra metade é casada ou vive em união estável. Da mesma forma que o sexo também está em uma divisão equitativa, 50% do sexo feminino e 50% do sexo masculino.

No que diz respeito à coabitação, apenas 1 (um) entrevistado afirmou morar sozinho em todo momento em que exerceu o teletrabalho. E 2 (dois), em determinado momento, enquanto estavam em Pau dos Ferros, também não dividiam a residência. Desses 2 (dois), 1 (um) foi o único participante da pesquisa que coabitou com idosos no período em que exerceu o teletrabalho em outra cidade que não Pau dos Ferros. De todos, 5 (cinco) participantes (62,5% dos entrevistados) têm, pelo menos, 1 (um) filho. Da soma total dos entrevistados, 37,5% não residem na mesma cidade em que trabalham.

Essa caracterização dos entrevistados pelo sexo, estado civil, se coabitam com idosos, se possuem ou não filhos, se precisam viajar para trabalhar, torna-se necessária porque estes fatores podem impactar na percepção em relação a sua qualidade de vida no teletrabalho de acordo com a realidade de cada um.

Consoante à pesquisa do C6 Bank Notícias (2020), que trata do teletrabalho da mulher no período de pandemia, evidenciou-se que 57% das mulheres, que passaram a realizar teletrabalho na pandemia, acumularam o trabalho aos serviços de casa, enquanto os homens chegaram a apenas 21%. De acordo com este estudo, o *home office* deixou as mulheres ainda mais sobrecarregadas, pois elas precisaram conciliar os trabalhos domésticos com o trabalho formal. Houve uma percepção de aumento de tarefas por 72% das mulheres que trabalham formalmente, bem como pelas que desenvolvem atividades de cuidado com idosos. No que concerne às mulheres que cuidavam de crianças menores de 12 anos, o percentual obteve um aumento, indo para 77%. Em relação às servidoras públicas, Torkaski (2020) evidencia que este também foi um “sério problema” para elas no período de pandemia, pois estas também passaram a adicionar ao trabalho, a carga dos serviços domésticos e o cuidado com os filhos.

O estudo realizado pela EY (2020) também concluiu que todas as gerações convergem em alguns aspectos: pessoas sem filhos priorizam oportunidades de crescimento, enquanto quem possui filhos tende a valorizar a autonomia; reconhecem o impacto na motivação advindo de um bom ambiente de trabalho, colaboração entre pares e bom relacionamento com os chefes.

No que diz respeito ao nível de escolaridade, todos possuem, no mínimo, ensino superior completo. Desses, 50% dos pesquisados possuem diploma de especialização e 25%, de doutorado. Dessa forma, mais uma vez os dados desta pesquisa estão condizentes com as informações fornecidas pela Nota de Conjuntura Nº 6 do IPEA (2021), a qual apresenta que 74,6% dos teletrabalhadores do ano de 2020 era composto por pessoas com escolaridade de nível superior completo ou pós-graduação.

Com relação ao local, onde exerceram o teletrabalho, 50% informaram que, em um período, efetivaram na sua própria residência e, em outro, na residência de um parente e os

demais 50%, não saíram da sua residência. Dos que se dividiram entre mais de uma residência, isto é, que precisaram mudar de residência no período de trabalho remoto, todos pertencem à geração *Millennials*. Apenas um deles teve que trabalhar presencialmente também, nesse período, para resolver determinadas demandas, e quando não estava no presencial, trabalhava na própria residência.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo C6 Bank e o IPEC (2022), 36% dos brasileiros mudaram de casa nos dois anos anteriores à pesquisa (2020 e 2021), ou seja, os anos iniciais da pandemia do Covid-19. Estas mudanças foram realizadas especialmente pelas Gerações Z e *Millennials*, com respostas afirmativas de 40% e 44% dos entrevistados, respectivamente. Para 31% dos brasileiros, isto é, quase um terço, os motivos apontados para a mudança foram alterações na rotina, como casamento, estudos, alterações no próprio trabalho ou mudança de emprego. De todos que participaram da pesquisa, 16% apontaram a busca de conforto durante o período de isolamento como maior motivação para mudarem de domicílio.

No quesito se já havia tido experiência com o teletrabalho, apenas 1 (um) participante já havia exercido teletrabalho em outra instituição antes da pandemia. Ou seja, a primeira experiência de teletrabalho para quase todos os entrevistados foi o trabalho remoto realizado no período da pandemia na UFERSA.

No que diz respeito a afastamentos do trabalho por motivo de doença provocada por suas atividades de teletrabalho, 2 (dois) entrevistados precisaram de licença médica para tratamento de saúde nesse período. Apesar de não ter se ausentado do trabalho por doença ocasionada pelo teletrabalho, os Entrevistados 02 e 07 relataram que esta modalidade de trabalho, em determinados momentos, teve impacto negativo na sua qualidade de vida e saúde.

A seguir, será apresentada a percepção dos entrevistados a respeito da Qualidade de Vida no Teletrabalho.

4.3 QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO

Neste capítulo, pretende-se identificar e descrever a percepção de Qualidade de Vida no Teletrabalho dos gestores e servidores no Campus Pau dos Ferros da UFERSA - que é o primeiro objetivo específico desta pesquisa -, por meio da observação do entendimento de cada entrevistado a respeito da Qualidade de Vida no Teletrabalho em seu conceito geral; qual a percepção deles em relação à Qualidade de Vida no Teletrabalho vivido no Campus Pau dos Ferros da UFERSA; como descrevem um dia típico de teletrabalho e em quais condições o

exerceram; como ocorria a organização do trabalho nesta modalidade e a relação entre pares e chefia/subordinados.

4.3.1 Qualidade de Vida no Teletrabalho sob a ótica dos gestores e servidores do Campus Pau dos Ferros da UFERSA

Este tópico pretende atender ao primeiro objetivo específico deste trabalho, que é identificar e descrever a percepção de Qualidade de Vida no Teletrabalho dos gestores e servidores no Campus Pau dos Ferros da UFERSA.

No momento da coleta de dados, ao serem questionados a respeito do que entendiam por Qualidade de Vida no Teletrabalho, os entrevistados apresentaram conceitos que estão relacionados a 30 (trinta) características (ou códigos). Destas características, 9 (nove) foram repetidas com maior frequência: proximidade da família, conforto ergonômico, saúde física, saúde mental, disciplina, maior conforto, maior flexibilidade, maior tempo de descanso e melhor gerenciamento do tempo.

Destes, a proximidade da família foi o mais recorrente, seguido de saúde mental, saúde física e ergonomia. Este último se aliado a “maior conforto” (que abordava questões mais gerais em relação ao conforto, como sociais, usar roupas mais confortáveis, poder escolher onde trabalhar no dia...) foi a característica presente na fala de quase todos os entrevistados.

No quesito "proximidade da família", todos os entrevistados que o citaram, com exceção de um, possuem filhos. E um deles precisa viajar para poder estar com a família. No que diz respeito à saúde física, as respostas estão mais relacionadas à ergonomia do trabalho e ao fato de a cidade de Pau dos Ferros dispor de pouca infraestrutura de saúde e ao clima da cidade. Com relação às condições climáticas e de saúde na cidade de Pau dos Ferros, pode-se citar algumas falas do Entrevistado 2:

A gente sabe que hoje é inviável para algumas pessoas, especialmente para pessoas com problemas de saúde, quererem ficar trabalhando de forma presencial em alguns campi da UFERSA. E, só fazendo um parêntese aí, na realidade de Pau dos Ferros, Caraúbas e Angicos, nesse quesito da saúde, Pau dos Ferros ainda é a mais avançada (Entrevistado 02).

A pessoa que morava em Guaramiranga vem super motivada a morar em Pau dos Ferros porque ela passou no concurso, vem prestar um serviço relevante aqui no interior para a educação, mas quando ela chega aqui, ela saiu de um clima de 22°, 23°, 24° para chegar aqui em uma cidade em que todos os dias faz 40°, que dia e noite faz calor. Então, se ela render X e, daqui a 6 meses, começar a produzir a metade, eu não posso dizer “Fulano está com má vontade”, “Não quer ficar em Pau dos Ferros”. Não, com todo o contexto que ela tinha antes e o que está tendo agora. Por isso que todos esses fatores precisam ser ponderados e, depois que for implementado o teletrabalho,

que haja um acompanhamento para verificar se está sendo benéfico. Impacta muito na qualidade de vida, às vezes, até na saúde (Entrevistado 02).

Abaixo, seguem alguns exemplos das respostas apresentadas pelos entrevistados que mais englobam as características em comum:

No teletrabalho, eu acho que está mais relacionado às condições para você estar confortável lá no seu ambiente, tanto com as instalações físicas como as questões sociais também. Porque, no teletrabalho, você tem a oportunidade de estar em lugares em que você possa ter convivência. Por exemplo, se você trabalha em casa, você vai ter uma convivência maior com a sua família e isso influencia na qualidade de vida. Então, a qualidade de vida no teletrabalho, para mim, é mais em relação ao conforto. Tanto o conforto físico quanto o conforto maior das relações sociais, sua aproximação com sua família (Entrevistado 07).

Talvez ter um conforto ergonômico. Estar bem psicologicamente. Eu acho que ninguém estava na época do trabalho remoto. Eu acho que é mais isso. Ter as condições de equipamentos, mobiliário, ter um conforto ergonômico (Entrevistada 06).

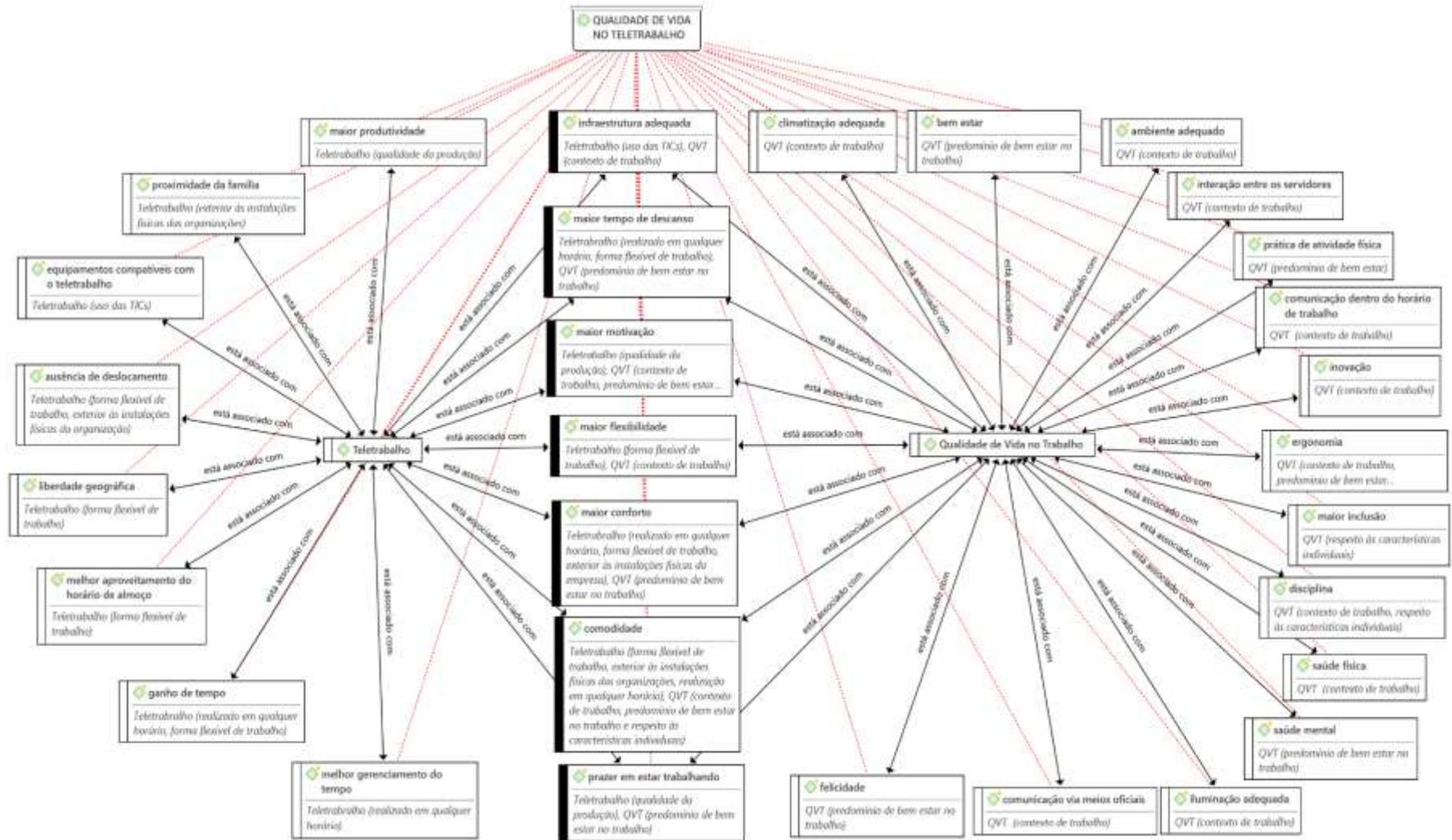
Um ponto que merece destaque é que os entrevistados TAEs tiveram mais dificuldade em conseguir apresentar um entendimento do que era Qualidade de Vida no Teletrabalho sem associar diretamente ao teletrabalho compulsório (trabalho remoto), realizado por eles no período de isolamento social em decorrência da pandemia do Covid-19, conforme já citado pelo Entrevistado 6 e pode ser exemplificado pela fala do Entrevistado 8:

Qualidade de vida do teletrabalho seria você ter um ambiente adequado para trabalhar, adequado ergonomicamente em termos de mobiliário, de iluminação, de climatização, que foi tudo que a gente não teve (no teletrabalho compulsório). No teletrabalho, também representaria qualidade de vida se a gente tivesse conseguido manter os horários de trabalho (Entrevistado 8).

Sobre isso, Lipp (2002) relata que, quando não há um preparo prévio, o teletrabalho pode gerar tensão, insatisfação e ansiedade entre os profissionais. Este cenário apontado pelo autor foi o que os entrevistados viveram e impactou na qualidade de vida.

Vale evidenciar que este estudo baseia-se no conceito de Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT) adotado por Andrade (2020), no qual a autora faz uma intersecção entre teletrabalho e qualidade de vida para, então, chegar na definição de e-QVT. De acordo com esta autora, o teletrabalho tem as seguintes características: qualidade da produção, uso de TICs, realizado em qualquer horário, exterior às instalações físicas da organização, forma flexível de trabalho. Já a e-QVT, na visão dela, está relacionada ao contexto do trabalho, predomínio de bem-estar no trabalho, reconhecimento e crescimento profissional e respeito às características individuais. Na intersecção dessas características, tem-se a definição de teletrabalho. Na Figura 9, tem a relação das respostas apresentadas pelos entrevistados a respeito do que entendem por Qualidade de Vida no Teletrabalho relacionadas aos atributos apresentados por Andrade (2020).

Figura 9. Características da Qualidade de Vida do Teletrabalho na visão dos entrevistados e comparadas ao conceito apresentado por Andrade (2020)



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Na Figura 9, as características de Qualidade de Vida no Teletrabalho apresentadas pelos entrevistados foram separadas, de acordo com o conceito apresentado por Andrade (2020), em três categorias: as que estão relacionadas ao Teletrabalho (lado esquerdo), à Qualidade de Vida Trabalho (no lado direito) ou a ambos (ao centro). Logo abaixo, estão os atributos apresentados por Andrade (2020) correspondentes a cada um deles.

Todos os aspectos relacionados à Qualidade de Vida no Teletrabalho, retirados das respostas dos entrevistados, são contemplados pelas características do Teletrabalho e Qualidade de Vida utilizados por Andrade (2020).

O aspecto “reconhecimento e crescimento profissional” utilizado por esta autora em relação à Qualidade de Vida no Trabalho foi o único não citado diretamente pelos entrevistados em suas definições de e-QVT, mas pode ser considerada de forma implícita, pois o crescimento profissional dos servidores está garantido por amparo legal, como, por exemplo, por meio do Plano de Cargos e Carreiras de cada categoria, bem como pelos meios de capacitação e progressão funcional de cada órgão.

Com relação ao reconhecimento, os gestores entrevistados reconheceram o empenho dos servidores no período em que foi realizado o teletrabalho compulsório, bem como ratificaram a importância do teletrabalho para o aumento de qualidade de vida dos servidores, conforme falas do Entrevistado 5:

O teletrabalho envolve também qualidade de vida, bem como envolve outros fatores também, fatores psicológicos que podem afetar também o andamento do trabalho dos servidores. Até porque o teletrabalho em si está mais voltado à parte mais psicológica, de se sentir bem em casa, não estando no ambiente de trabalho. (Entrevistado 5).

Aqui, a equipe da UFERSA é bem qualificada, o pessoal [...] eles se superam para atender todas as demandas que são passadas, e com êxito. A gente tem muito orgulho aqui disso, dos servidores técnicos administrativos (Entrevistado 5).

Dessa forma, entende-se que as definições apresentadas na coleta de dados são compatíveis com a definição de teletrabalho adotada por este estudo, que foi elaborada por Andrade (2020). Nessa perspectiva, na sequência, será apresentada a visão dos entrevistados a respeito da Qualidade de Vida no Teletrabalho no Campus Pau dos Ferros.

4.3.2 Qualidade de Vida no Teletrabalho no Campus Pau dos Ferros da UFERSA

A finalidade desta seção é trazer a visão dos entrevistados a respeito do impacto do teletrabalho exercido no Campus Pau dos Ferros na qualidade de vida dos trabalhadores.

Ao tratar das questões relacionadas à e-QVT no Campus Pau dos Ferros, os Entrevistados 2, 3 e 5 comentaram a respeito do impacto que as características de cada servidor e o trabalho exercido, em cada setor, podem influenciar na possibilidade de aderir ou não ao teletrabalho e na qualidade de vida, corroborando, assim, com as ideias de Andrade (2020), Goulart (2009) e Van Sell e Jacobs (1994), os quais afirmam que nem todos os trabalhadores possuem características necessárias à realização do teletrabalho, tampouco disporão de melhoria de qualidade de vida. Para isto, pode-se utilizar a fala do Entrevistado 05 como exemplo:

Depende muito das características do servidor em si e do setor em que trabalha. Então, tem alguns servidores que a gente tem uma facilidade maior para colocar no teletrabalho.[...] Alguns talvez já tivessem uma dificuldade maior, por exemplo, o Registro Acadêmico, que tem atendimento presencial aos discentes ali para tirar uma dúvida, talvez tivesse uma dificuldade maior de estabelecer como uma opção de teletrabalho (Entrevistado 05).

Todos os outros entrevistados (sem cargo de chefia), com exceção de um, que não se manifestou a respeito do assunto, ressaltaram que houve boa comunicação com as chefias no período em que realizaram o teletrabalho compulsório. A Entrevistada 06 ressaltou, ainda, “no que se refere à assistência de chefia, de instituição, na minha parte, eu senti que teve. Teve todo esse cuidado que o momento difícil exigia”.

Houve também o apoio da instituição no sentido de estar sempre atualizando os servidores com as normativas a respeito do trabalho remoto e, a partir deles, dando os direcionamentos necessários, além de disponibilizar o empréstimo, mediante assinatura de termo de responsabilidade, de mobiliário, equipamentos ergonômicos e computadores para os servidores que necessitassem. Ainda assim, a maioria não fez uso, especialmente por morar em outras cidades e ficar inviável o trânsito destes bens.

Os possíveis ganhos de qualidade de vida inerentes ao teletrabalho foram praticamente anulados pelas adversidades impostas pela pandemia e pelo caráter compulsório e sem planejamento do teletrabalho ocorrido durante o período de isolamento social. Conforme Mattos e Franco (2020), uma característica marcante durante a pandemia do Covid-19 foi o caráter compulsório do teletrabalho realizado, o qual levou muitas organizações a aderi-lo de forma repentina e completamente inesperada, gerando dificuldades de adaptação pela falta de tempo para o planejamento e estruturação dos procedimentos laborais.

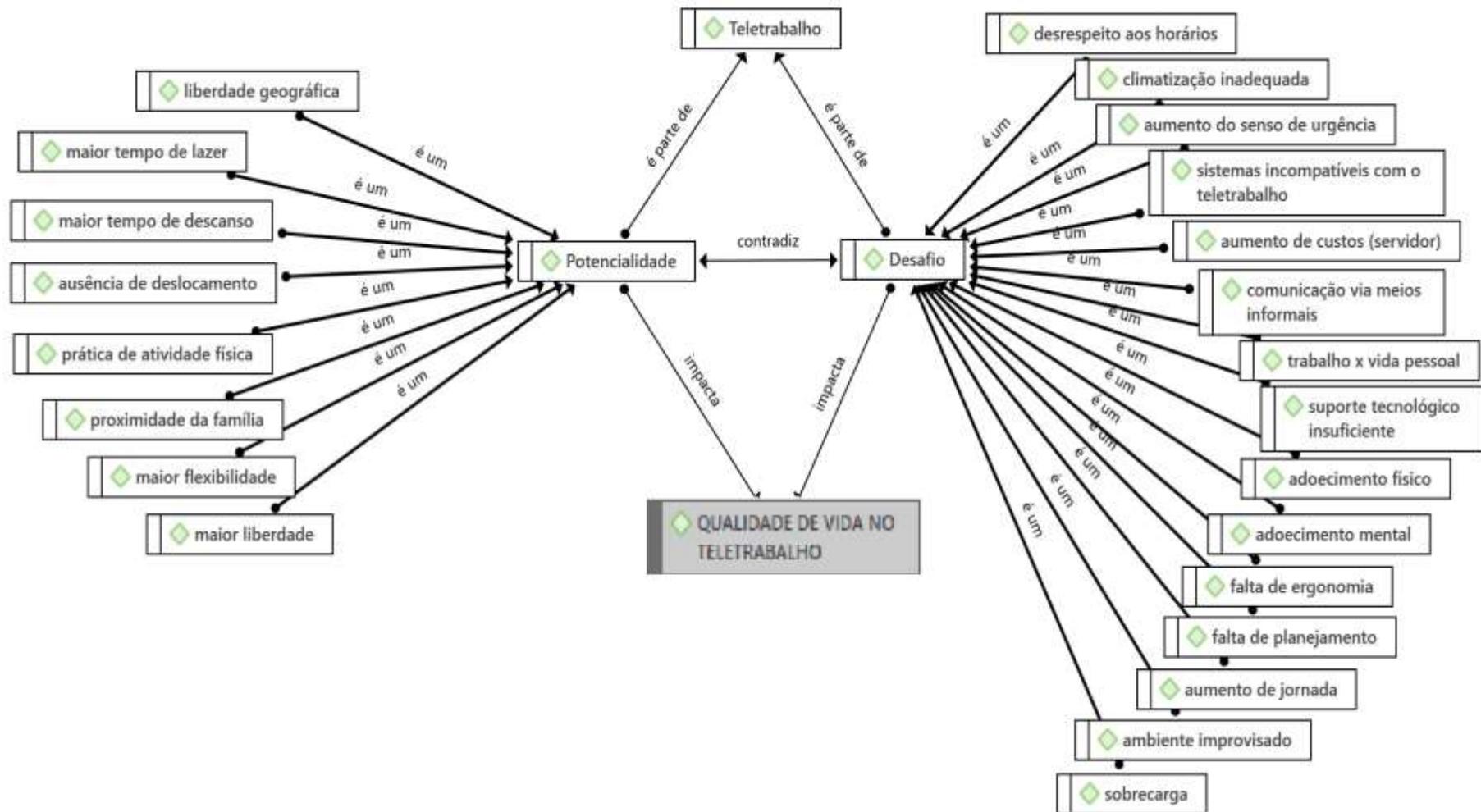
De forma geral, tanto os TAEs como os gestores perceberam que tiveram sua qualidade de vida prejudicada pelos moldes em que o teletrabalho teve que ser adotado no período pandêmico. Portanto, ao passo que houve a expectativa de existir adoção pela instituição de um

modelo que promete trazer mais qualidade de vida aos trabalhadores, ainda assim, os entrevistados não conseguem desassociar facilmente o teletrabalho da experiência que tiveram anteriormente.

Ao tratarem do trabalho realizado na pandemia e a sua qualidade de vida, as respostas estiveram relacionadas com características relacionadas à pouca percepção de qualidade de vida, sendo as mais recorrentes: adoecimento físico, adoecimento mental, ambiente improvisado, falta de ergonomia, falta de planejamento, sistemas incompatíveis com o teletrabalho, suporte tecnológico insuficiente, aumento de jornada, aumento do senso de urgência, desrespeito aos horários de trabalho, sobrecarga, comunicação por canais informais, dificuldade em separar o trabalho da vida pessoal, aumento de custos para o servidor, climatização inadequada, conforme elencado no lado direito da Figura 10.

Em compensação, liberdade geográfica, maior flexibilidade, maior liberdade para trabalhar, ausência de deslocamento, possibilidade de praticar atividade física com maior tempo e tranquilidade, proximidade da família, maior tempo de lazer e descanso foram percebidos como fatores positivos, apresentados como potencialidades na Figura 10. E é pelo ganho desses pontos positivos que quase todos os entrevistados se mantêm esperançosos pelo aumento de qualidade de vida advindo do teletrabalho planejado.

Figura 10. O impacto das potencialidades e desafios do teletrabalho na qualidade de vida dos teletrabalhadores do Campus Pau dos Ferros



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Outro benefício, para a UFERSA, que a pandemia trouxe foi a institucionalização do uso de assinatura eletrônica, conforme ratifica o Entrevistado 2, “a gente não tinha assinatura eletrônica, mesmo sendo algo que faz tempo que existe. Mas, dentro da UFERSA, foi algo novo por conta da pandemia. Isso foi um ganho”.

Com relação ao quesito concentração no trabalho e também como ponto bastante característico da pandemia em si, os entrevistados com filhos apontaram que houve uma diminuição na atenção dedicada ao trabalho e os que não possuem filhos perceberam um aumento da concentração. Fatores como compartilhamento de ambientes e equipamentos também são apontados como causas de redução do ritmo de trabalho pelas pessoas que possuem filhos, visto que crianças e adolescentes estavam também tendo aulas remotas devido ao isolamento social.

Consoante a fala do Entrevistado 04, que não possui filhos e não mora com crianças: “no meu caso, eu até achei bom, porque no início quando eu estava no Setor X e precisava de concentração para fazer algumas coisas e não tinha ninguém entrando no local em que eu trabalhava, eu achava que rendia mais, rendia bem mais o trabalho”. Em contrapartida, os Entrevistados 3 e 5, que têm filhos, relatam:

Eu também tive que dividir o escritório com meu filho, que fazia faculdade e estava com aulas remotas. Então, ele ficava em um computador estudando, a minha filha em outro computador também estudando, com aulas remotas. E eu, no trabalho. De uma hora para outra, todos estavam remotos (Entrevistado 03).

Uma das dificuldades, como eu falei também, para quem tem crianças, é justamente a dificuldade de você se concentrar ali com os pimpolhos batendo na porta, chamando “papai, mamãe, venha cá!”, chorando. Isso acaba dificultando um pouquinho a execução das atividades remotas em si (Entrevistado 05).

A seguir, será analisado com maior detalhe o impacto na qualidade de vida gerado por estas potencialidades e desafios do teletrabalho.

4.4 POTENCIALIDADES E DESAFIOS DO TELETRABALHO QUE IMPACTAM NA QUALIDADE DE VIDA DO TELETRABALHADOR

Este tópico visa responder o segundo objetivo específico da pesquisa: apresentar as principais potencialidades (fontes de bem-estar) e desafios (fontes de mal-estar) do Teletrabalho, na ótica dos servidores pesquisados, que impactam a Qualidade de Vida.

Para isto, e a fim de uma melhor compreensão dos desafios e potencialidades apresentados, a análise será dividida de acordo com os eixos temáticos norteadores da Política

de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho da UFERSA, que são: Práticas de Gestão do Trabalho, Saúde Integral e Estilo de Vida. Nas redes apresentadas nos tópicos a seguir, abaixo de cada desafio e potencialidade, estarão os principais autores estudados nesta pesquisa, que corroboram com cada um deles.

4.4.1 Potencialidades e Desafios do Teletrabalho que impactam na Qualidade de Vida do Teletrabalhador - Eixo temático: Práticas de Gestão do Trabalho

O maior número de potencialidades e desafios do teletrabalho que impactam na qualidade de vida, apresentados pelos entrevistados, estão relacionados ao eixo temático “práticas de gestão do trabalho”. Este fato pode estar relacionado com o estudo de Pandini e Pereira (2020), no qual apresentam que a ampliação do teletrabalho, imposto a muitos trabalhadores pelo contexto totalmente atípico exigido pela pandemia da Covid-19, acabou ampliando o espaço doméstico, que antes era apenas pessoal para a maioria das pessoas, para passar a ser também laboral, o que exigiu adaptações e novas formas de se trabalhar. De acordo com as autoras, a partir disso, os indivíduos precisaram, sem muito planejamento e em um curto espaço de tempo, reorganizar os espaços físicos de seus lares, adquirir equipamentos e se adequar a novas ferramentas tecnológicas.

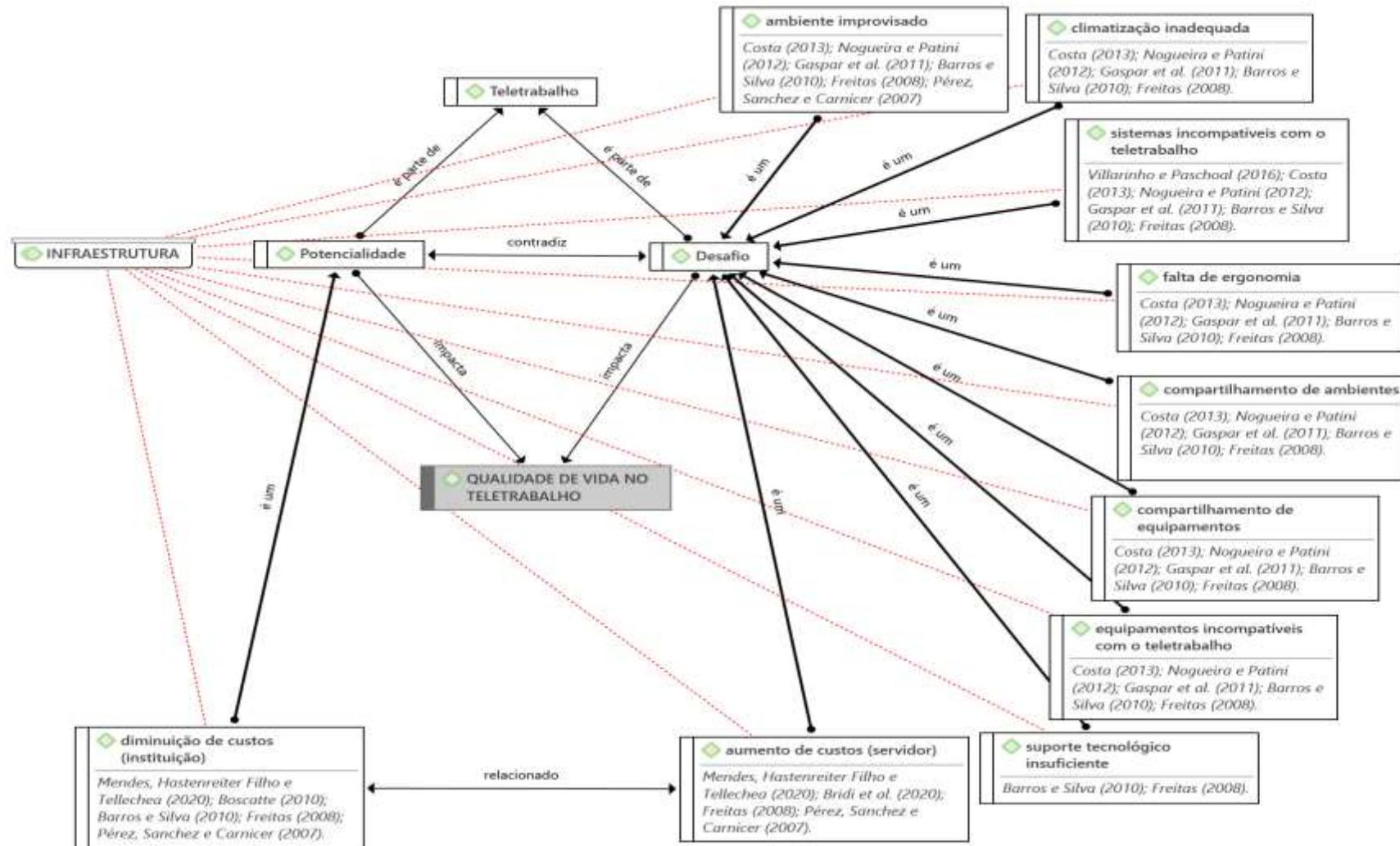
Conforme Andrade (2020) e Bosua *et al.* (2012), o nível de produtividade do teletrabalho está relacionado ao suporte fornecido pela organização e uma atuação eficaz das lideranças, pois os trabalhadores para obterem êxito nessa modalidade de trabalho precisam dispor de uma infraestrutura adequada e acesso às ferramentas necessárias para o desenvolvimento de suas tarefas, além de uma boa orientação e planejamento de suas atividades, bem como feedback das chefias. Tudo isso impacta diretamente na qualidade de vida no teletrabalho.

A fim de evitar de proporcionar uma melhor análise, tomou-se a liberdade de dividir, de acordo com a incidência do que foi apresentado pelos entrevistados, o eixo “práticas de gestão do trabalho” em três subcategorias: infraestrutura, comunicação e trabalho.

No que concerne aos aspectos relacionados à infraestrutura, os participantes da pesquisa apresentaram 09 (nove) desafios e 1 (uma) potencialidade, conforme Figura 11. Os desafios são: ambiente improvisado, sistemas, equipamentos e infraestrutura incompatíveis com o teletrabalho, climatização inadequada, compartilhamento de ambientes e equipamentos, suporte tecnológico insuficiente e aumento de custos para o servidor. E a única potencialidade: diminuição de custos para a instituição, a qual está relacionada com o aumento de custos para

o servidor. Na rede da Figura 11, logo abaixo dos desafios e potencialidades, estão os autores que corroboram com estes, caso haja algum.

Figura 11. Potencialidades e Desafios do Teletrabalho que impactam na Qualidade de Vida do Teletrabalhador - Eixo temático: Práticas de Gestão do Trabalho/ Infraestrutura



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Um dos desafios que mais impactou na qualidade de vida dos entrevistados foi a falta de ergonomia, gerada pela infraestrutura inadequada para o exercício do teletrabalho. Em alguns casos, inclusive, trouxe consequências negativas para a saúde do servidor. A respeito disto, a Entrevistada 07 relatou que sentiu dores nos pulsos, punhos e tendões logo no final do período do teletrabalho compulsório e acredita que este problema decorreu da falta de ergonomia:

É questão mais de equipamento, né? De ergonomia de mesa, cadeira, o próprio mouse do computador, que eu não usava mouse, usava o mousepad do notebook. Então, eu sentia muitas dores nessa parte interna do braço, próximo às mãos (Entrevistada 07).

Vale ressaltar que este fato relatado pela Entrevistada 07, segundo ela mesma, está associado ao trabalho remoto emergencial, visto que esse problema não existia antes de realizar suas atividades em teletrabalho compulsório e sanou ao voltar ao regime presencial.

Este ponto negativo pode ser resolvido mediante o amparo normativo da Resolução Consuni N° 69, de 18 de outubro de 2022, em seu Capítulo IV, que trata das condições da realização do teletrabalho na Ufersa. Em seu art. 14 (caput, § 1° e § 2°), versa que é de responsabilidade da gestão zelar pelas condições ergonômicas dos teletrabalhadores, havendo a possibilidade, inclusive, de fornecer, mediante assinatura de termo de responsabilidade, computador para uso na instalação do teletrabalho (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO, 2022a).

No que diz respeito aos custos, os entrevistados trouxeram que, ao passo que diminuiriam os custos da organização, aumentaram os dos servidores, corroborando com Mendes, Hastenreiter Filho e Tellechea (2020) e Pérez, Sanchez e Carnicer (2007). Contudo, Barros e Silva (2010) e Freitas (2008), apesar de concordarem que existe o aumento de custos para o teletrabalhador, acrescentam que também existe uma economia em outros quesitos, como em deslocamento, por exemplo.

Freitas (2008) apresenta que o aumento de custos para o empregado ocorre com o aumento da conta de água e luz. Já Boscatte (2010) não traz essa contrapartida no aumento de custos do servidor a partir da diminuição dos custos da organização, focando apenas no ganho organizacional. Bridi *et al.* (2020), Nogueira e Patini (2012) e Gaspar *et al.* (2011) evidenciam apenas que há redução de custos para o trabalhador.

O quesito “aumento de custos para o servidor” é o principal fator apontado como responsável pela climatização inadequada do ambiente de trabalho da maioria dos entrevistados, como exemplificou o Entrevistado 02:

Em relação à temperatura, a gente mora em uma região quente, a partir das 7 da manhã, o sol já está esquentando. O ideal seria que a gente tivesse algum cômodo da casa que fosse climatizado, para que toda hora em que estivesse trabalhando, estivesse com o ar ligado. Contudo, isso tem um custo que quem acaba arcando é o servidor. Então, a partir do momento em que eu precisasse estar com o ar ligado, isso ia ter uma contrapartida nas minhas despesas. Quando eu optava por estar com o ar ligado, eu definia os horários. Se não fosse assim, quando chegasse o final do mês, eu não iria conseguir colocar dentro dos meus custos (Entrevistado 02).

Outro ponto que merece destaque é o compartilhamento de ambientes, que foi considerado um desafio especialmente pelos entrevistados que possuem filhos, pois este pode ser considerado tanto um desafio como uma potencialidade do teletrabalho e pode impactar de forma distinta na vida do teletrabalhador. Caso seja bem planejado e administrado, pode ser considerado uma grande vantagem dessa modalidade de trabalho. (FARIA, 2020; ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; NOHARA *et al.*, 2010; PEREIRA JUNIOR; CAETANO, 2009). O compartilhamento de equipamentos também foi apontado como desafio pelos servidores que são pais ou mães.

Com relação ao suporte tecnológico, Villarinho e Paschoal (2016) apontam a tecnologia falha como um desafio do teletrabalho. Relacionado a isto, os entrevistados trouxeram os desafios relacionados ao suporte tecnológico insuficiente, equipamentos e sistemas incompatíveis com o teletrabalho que podem ser considerados decorrentes da infraestrutura inadequada para o teletrabalho causada pelo ambiente improvisado. Concernente a isto, as Entrevistadas 01 e 06 trazem relatos de situações desafiadoras que viveram:

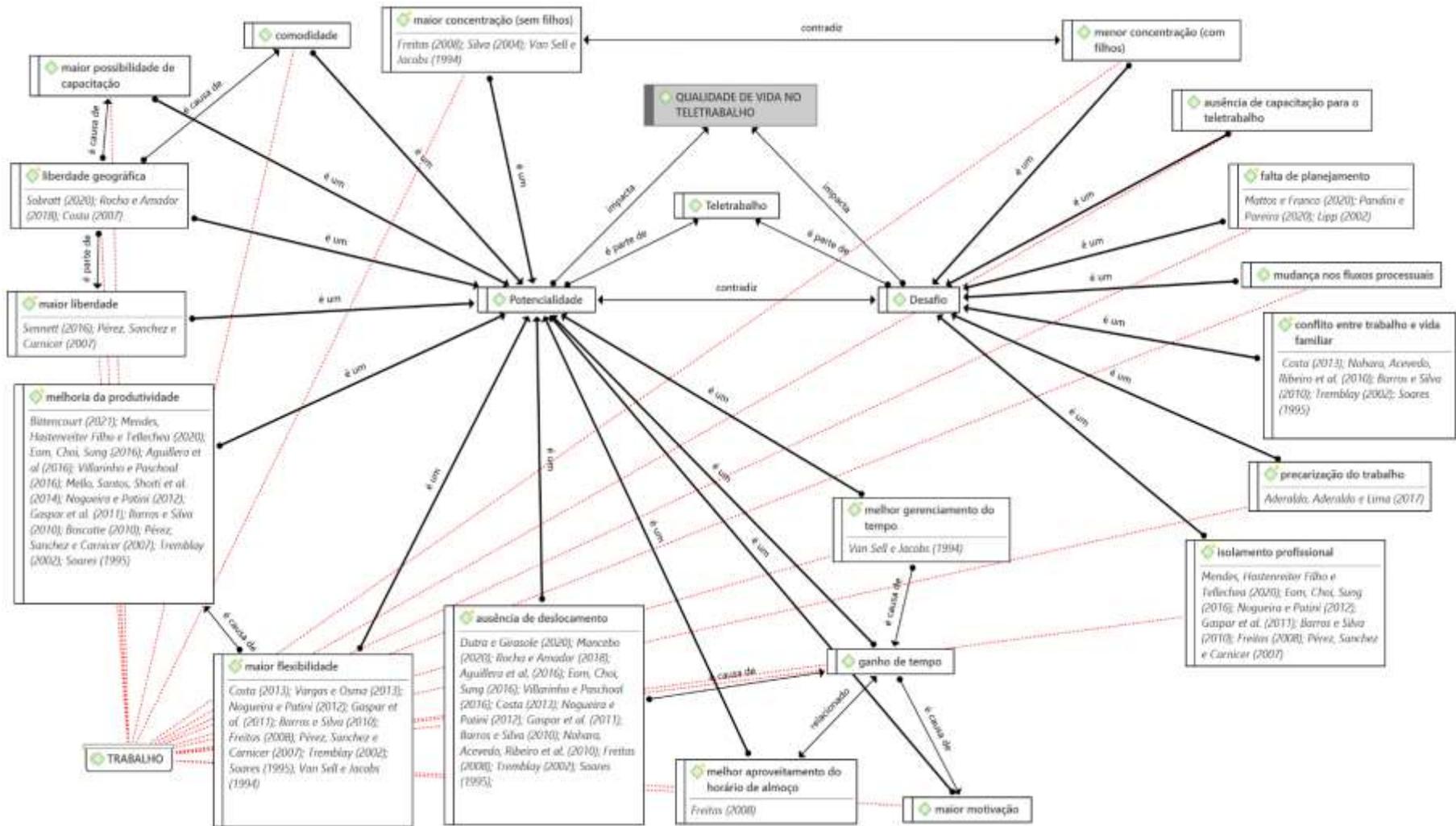
Meu computador não pegava os sistemas que o meu setor precisava. Mesmo a Satic fazendo o acesso remoto, eles não conseguiram instalar os sistemas, que eram necessários para realizar o meu trabalho. Então, eles tiveram que fazer uma adaptação, deixar o computador da UFERSA ligado e eu acessar remotamente pelo meu notebook. Então, foi bem desafiador, porque quando caía a internet na UFERSA, eu ficava sem trabalhar. Então, foi muito desafiador, não foi uma experiência legal, a nível de suporte (Entrevistada 01).

Falo pela experiência do remoto, é mais essa falta de ferramentas de trabalho, principalmente os sistemas. Por exemplo, no Sisu, a gente trabalha com uma gambiarra, por meio desses formulários do Google. E a gente poderia ter um sistema mais eficiente, como o IFRN tem, por exemplo. Porque isso acaba com a gente. Você tem que baixar arquivo, salvar em pastas, transformar em pdf... Quando a universidade poderia ter um sistema como o que o IFRN tem, que quando o aluno envia o arquivo, já vai para uma pasta dele, você não precisa ficar baixando. Então, eu acho que o que dificulta é não ter essas ferramentas apropriadas. No tempo da pandemia, no que se refere ao Sisu, não andou. Fomos nós por nós mesmos (Entrevistada 06).

Consoante Andrade (2020) e Bosua *et al.*, (2012), o nível de produtividade do teletrabalhador está relacionado ao suporte fornecido pela organização e uma atuação eficaz das lideranças, pois os trabalhadores para obterem êxito nessa modalidade de trabalho precisam dispor de uma infraestrutura adequada e acesso às ferramentas necessárias para o desenvolvimento de suas tarefas, além de uma boa orientação e planejamento de suas atividades, bem como feedback das chefias. Tudo isso impacta diretamente na qualidade de vida no teletrabalho. Essa questão da boa orientação e planejamento das atividades está relacionada ao que será apresentado na Figura 12, a qual expõe a parte do trabalho e da gestão dele.

Conforme exemplificado na Figura 12, no aspecto “trabalho” do eixo temático “Gestão do Trabalho”, os entrevistados apontaram 12 (doze) potencialidades: maior concentração (sem filhos), maior possibilidade de capacitação, maior liberdade, comodidade, liberdade geográfica, melhoria da produtividade, maior flexibilidade, ausência de deslocamento, melhor aproveitamento do horário de almoço, ganho de tempo, maior motivação e melhor gerenciamento do tempo, as quais estão organizadas no lado esquerdo da rede; e 7 (sete) desafios: menor concentração (com filhos), ausência de capacitação para o teletrabalho, falta de planejamento, mudança nos fluxos processuais, conflito entre trabalho e vida familiar, precarização do trabalho e isolamento profissional, que estão ao lado direito.

Figura 12. Potencialidades e Desafios do Teletrabalho que impactam na Qualidade de Vida do Teletrabalhador - Eixo temático: Práticas de Gestão do Trabalho/ Trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Alguns autores referenciados nesta pesquisa, como Mendes, Hastenreiter Filho e Tellechea (2020), Pérez, Sanchez e Carnicer (2007), Soares (2002), Tremblay (1995), apontam a motivação como um desafio do teletrabalho. Contudo, na coleta de dados deste estudo, a motivação foi apontada como uma potencialidade, advinda do ganho de tempo, conforme exemplifica o Entrevistado 02: “no meu ponto de vista, quando você tem esse ganho de tempo, passa a dedicar esse tempo para você, na sua mente é um benefício que você teve e quando você tem um benefício, isso automaticamente vai sendo revertido em motivação”. Por sua vez, Goulart (2009) refere-se à capacidade de automotivação como requisito para o sucesso no teletrabalho.

Neste sentido, consoante a Figura 12, o ganho de tempo, além de gerar maior motivação para o teletrabalho, também está relacionado ao melhor aproveitamento do horário de almoço e aparece nas entrevistas como consequência do melhor gerenciamento do tempo e ausência de deslocamento. Sendo este último apontado como uma das grandes vantagens do teletrabalho tanto pelos entrevistados quanto pelos estudiosos citados neste trabalho, conforme Figura 12. Não foi apresentado na coleta de dados, mas a ausência de deslocamento, além de beneficiar o trabalhador, de acordo com Aguillera (2016), também traz benefícios para a Administração Pública, pois reduz os congestionamentos no trânsito e diminui a poluição nas cidades.

No que diz respeito ao melhor aproveitamento do horário de almoço, os entrevistados sentiram bastante o impacto positivo deste fator na qualidade de vida, pois não há um espaço reservado para o descanso dos servidores no Campus Pau dos Ferros, o que acaba deixando o horário de almoço dos servidores bastante cansativo. E ir almoçar em casa acaba ocasionando a perda de tempo com deslocamento e o desgaste gerado pelas altas temperaturas da cidade neste horário. E há, ainda, os casos de quem não pode optar por almoçar em casa, conforme cita a Entrevistada 06: “quem mora fora, em alguma cidade vizinha, não tem como ir em casa almoçar, descansar um pouco”.

Consoante a Figura 12, a maior flexibilidade é apontada como causa da melhoria da produtividade, conforme exemplifica o Entrevistado 03: “Mesmo tendo os horários de trabalho pré-definidos, a pessoa consegue ter uma flexibilidade maior que no trabalho convencional. Essa flexibilidade acaba gerando um resultado melhor”. Sobre esse assunto, Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) fazem uma ressalva: a flexibilidade pode acabar gerando impactos positivos ou negativos, dependendo da capacidade de autogestão de cada indivíduo.

A potencialidade do trabalho “maior liberdade” pode ser dividida em alguns aspectos, como tempo, divisão de tarefas ou, até mesmo, a liberdade geográfica exemplificada na Figura 12. A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade (2020) apresenta a liberdade

geográfica, ou seja, a possibilidade de trabalhar em qualquer lugar, dentro de sua definição de teletrabalho. Para os entrevistados, especialmente os que moram fora de Pau dos Ferros, esta é uma grande potencialidade, que pode propiciar uma maior proximidade da família, a possibilidade de residir em suas cidades natais ou, até mesmo, conforme apontado na Figura 12, pode aumentar a comodidade e a possibilidade de capacitação dos servidores, consoante o exemplo do Entrevistado 02:

Você pode, por exemplo, participar de um evento acadêmico em Natal ligado ao meu mestrado e o evento lá é noturno. Digamos que o evento dura três dias, eu posso me deslocar até Natal e participar das três noites daquele evento, mas durante o dia, eu estarei trabalhando na UFERSA porque estarei em teletrabalho, prestando as minhas atividades da mesma forma que eu estaria se estivesse presencialmente (Entrevistado 02).

Conforme exemplificado na Figura 12, o fator concentração apresentou resultados contraditórios entre quem possui filhos e quem não possui. Os entrevistados que possuem filhos apontaram uma diminuição na concentração, em contrapartida, os que não possuem filhos perceberam um aumento. De acordo com Freitas (2008), Silva (2004), Van Sell e Jacobs (1994), a concentração aparece apenas como uma potencialidade.

Os desafios: ausência de capacitação para o teletrabalho, isolamento profissional, mudanças nos fluxos processuais, conflito entre trabalho e vida familiar e falta de planejamento aparecem nas entrevistas como consequência do teletrabalho não planejado. Inclusive, a falta de planejamento, de acordo com os autores Mattos e Franco (2020), Pandini e Pereira (2020), elencados na Figura 12, é apontada como característica do teletrabalho compulsório.

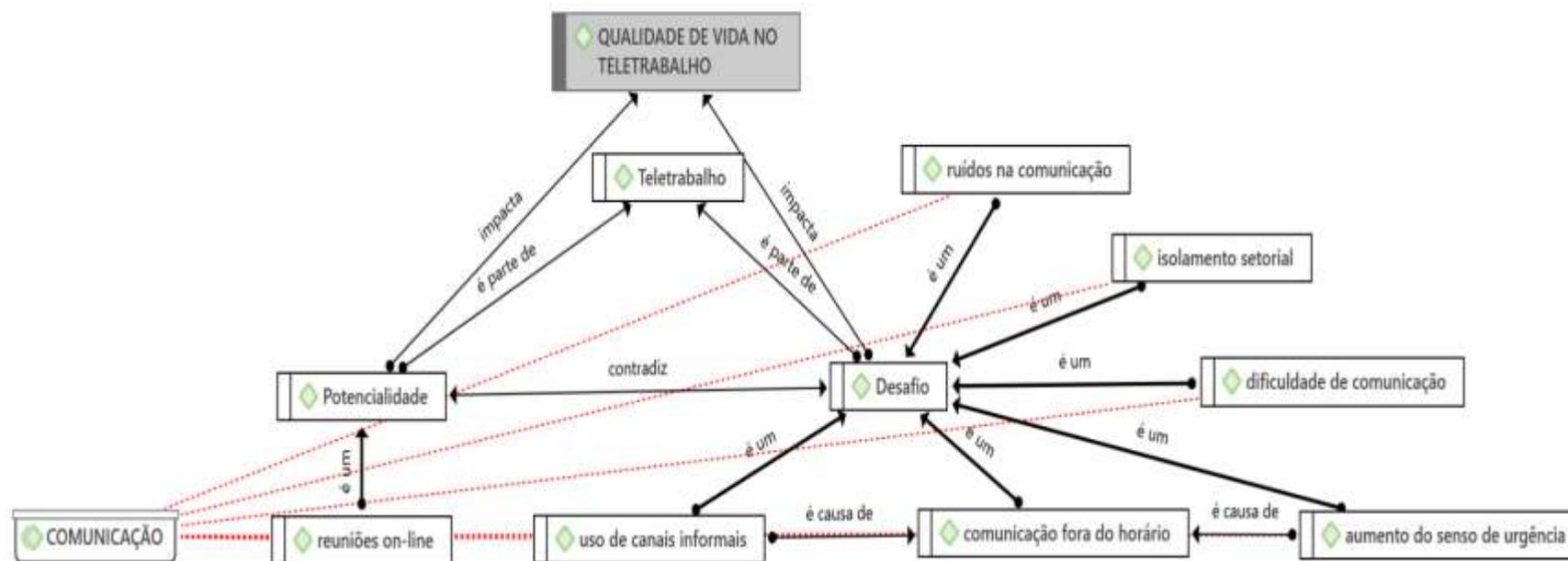
Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) trazem a precarização do trabalho como um desafio do teletrabalho que pode impactar negativamente na qualidade de vida. A preocupação dos entrevistados em relação a isto decorre da sobrecarga de trabalho gerada pelo déficit de servidores no Campus. Eles temem que, no teletrabalho, esse aumento da carga de trabalho possa se intensificar ainda mais.

No que diz respeito à comunicação, Van Sell e Jacobs (1994) apontam que nem todos os trabalhadores possuem características compatíveis com o desenvolvimento do teletrabalho, tampouco disporão de melhoria de qualidade de vida. Uma destas características apontadas pelos autores é a boa comunicação. Apesar de todos os entrevistados terem indicado desafios relacionados à comunicação, nenhum deles coincidiu com os elencados pelos autores estudados nesta pesquisa, da mesma forma que a potencialidade. Talvez isto ocorra porque todas estas características do teletrabalho, tanto as negativas quanto a positiva, estão relacionadas ao teletrabalho compulsório realizado na pandemia e possam ser mais facilmente gerenciadas na

realização do teletrabalho planejado, ao ponto de não existirem ou passarem despercebidas sem impactar tanto na e-QVT.

Conforme apresentado na Figura 13, relacionado a este tema, os entrevistados apresentaram 1 (uma) potencialidade do teletrabalho relacionada à comunicação: a realização de reuniões on-line; e 6 (seis) desafios: uso de canais informais, dificuldade de comunicação, comunicação fora do horário de trabalho, isolamento setorial e ruídos na comunicação, aumento do senso de urgência.

Figura 13. Potencialidades e Desafios do Teletrabalho que impactam na Qualidade de Vida do Teletrabalhador - Eixo temático: Práticas de Gestão do Trabalho/ Comunicação



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A realização de reuniões *online*, apontada como única potencialidade relacionada à comunicação, facilitou a comunicação do Campus Pau dos Ferros com os outros Campi, o que antes demandava deslocamentos, após a pandemia, muitos assuntos puderam ser discutidos por reuniões on-line via Google Meet, conforme afirma o Entrevistado 02: “As reuniões via Google, para mim, foram excelentes, porque otimizou o que a gente já fazia”. Além de trazer ganhos para a comunicação, a realização desses encontros via TICs reduzem os custos da instituição com diárias e transporte e gera ganho de tempo para os servidores e traz mais comodidade aos servidores.

No que diz respeito aos ruídos e as dificuldades na comunicação estão relacionados ao fato de a comunicação no teletrabalho não acontecer pessoalmente e alguns elementos essenciais ao entendimento do interlocutor acabar perdendo-se por limitações no canal de comunicação, conforme cita a Entrevistada 01:

dificulta muito a interação entre as pessoas. Você lidar com as pessoas pessoalmente, emocionalmente é tudo diferente, né? Porque você falar por mensagem, falar por áudio, eu acho uma coisa muito fria, né? E acaba não... às vezes, a pessoa fala e você entende uma coisa, quando na verdade não era aquilo que ela queria dizer. Então, tem uma intervenção considerável na comunicação (Entrevistada 01).

Os autores estudados nesta pesquisa, como Eom, Choi, Sung (2016), Nogueira e Patini (2012), Gaspar *et al.* (2011), Barros e Silva (2010), Freitas (2008), Pérez, Sanchez e Carnicer (2007), trazem dois tipos de isolamento como desafios do teletrabalho: social e profissional, o primeiro está relacionado ao isolamento das pessoas da organização de forma geral no sentido social e o segundo diz respeito ao isolamento enquanto profissional.

Contudo, além destes dois citados, os entrevistados também evidenciaram o isolamento setorial, que está relacionado ao fato de que, em decorrência do teletrabalho, os servidores acabam tendo uma maior comunicação apenas com os seus colegas de trabalho do mesmo setor, tornando os setores isolados dos demais.

A comunicação fora do horário foi um desafio frequentemente citado na coleta de dados, não sendo apresentado apenas por um dos entrevistados. E o aumento do senso de urgência da comunicação e o uso de canais informais foi apontado como causas dessa comunicação além do horário laboral, o que, conseqüentemente, acabou gerando o aumento da jornada de trabalho e sobrecarga. Em relação a isto, pode-se usar as falas dos Entrevistadas 01 e 07 como exemplo:

No meu caso, eu chegava a trabalhar além do meu horário de trabalho, porque as pessoas mandavam mais mensagens no Whatsapp em horários que não eram os horários do meu expediente e... mas, em relação a mim, assim... é... porque eu sou muito metódica, então, de 07:30, eu eu já estava com o computador ligado. Tirava o meu horário de almoço, finalizava de 17:30, mas sempre, por mais que eu fizesse

metodicamente isso, cumpria o meu horário de trabalho, tanto no início como no final, sempre alongava o período porque eu recebia mensagens de 9 horas, 10 horas da noite. Então, prolongou o meu horário de trabalho. Aqui, presencialmente, eu tenho como controlar mais isso (Entrevistada 01).

O teletrabalho misturou um pouco essa questão do horário de trabalho e o horário de descanso, da comunicação formal e comunicação pessoal. Então, intensificou muito essa questão de receber ligações e mensagens às 5 da manhã, às 11 da noite, feriado, final de semana, mas aí com o tempo a gente precisava colocar mais limites (Entrevistada 07).

As desvantagens do teletrabalho relacionados à comunicação fora do horário de expediente, uso dos canais informais e aumento do senso de urgência podem ser resolvidos por meio do amparo legal da Resolução Consuni N° 69, de 18 de outubro de 2022, a qual, em seu art. 15, incisos V e VI determina que, nos termos de ciência e responsabilidade de quem aderir ao PGD, deve constar o período em que este estará disponível para contato e os meios oficiais de comunicação. Em seu inciso VIII, garante ao servidor o direito de “deslogar-se”, ou seja, poder estar desconectado nos horários em que não estão acordados, no termo de ciência responsabilidade, para comunicações simultâneas. Em seu art. 25, complementa que o contato pessoal dos participantes do PGD não pode ser fornecido ao público externo, a comunicação com este público ocorrerá apenas via meios oficiais (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO, 2022a).

Esta previsão legal possibilita uma maior Qualidade de Vida no Teletrabalho da UFERSA e corrobora com o pensamento do Entrevistado 03: “Eu acho que o que mais causa mal-estar é a questão da comunicação. Se não estiver determinada essa forma de comunicação, como vai ser... Eu acho que tem que haver um acordo. Se tiver um acordo, o mal-estar não vai existir”.

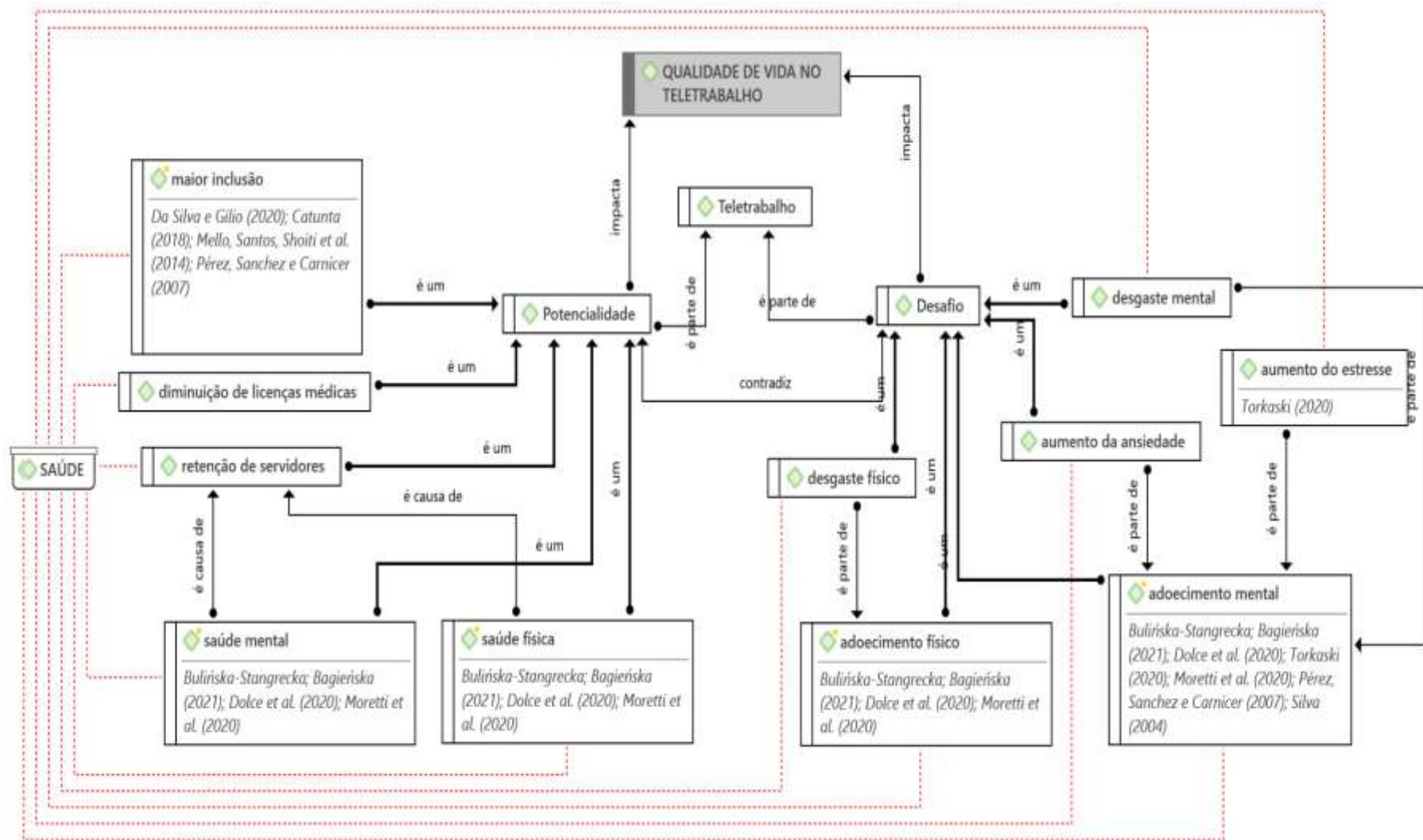
Com a finalização da análise e discussão do eixo temático “gestão do trabalho”, a seguir, serão estudados as potencialidades e desafios do teletrabalho que impactam na Qualidade de Vida do Teletrabalhador relacionados ao eixo temático “saúde integral”.

4.4.2 Potencialidades e Desafios do Teletrabalho que impactam na Qualidade de Vida do Teletrabalhador - Eixo temático: Saúde Integral

Com relação aos aspectos relacionados à Saúde Integral, os participantes da pesquisa apresentaram um número parecido de potencialidades e desafios que impactam na Qualidade de Vida do Teletrabalhador, foram 05 (cinco) potencialidades (maior inclusão, saúde física, saúde mental, diminuição do número de licenças médicas e retenção de servidores) contra 06

(seis) desafios: adoecimento físico, adoecimento mental, desgaste físico, desgaste mental, aumento da ansiedade e aumento do estresse), conforme Figura 14.

Figura 14. Potencialidades e Desafios do Teletrabalho que impactam na Qualidade de Vida do Teletrabalhador - Eixo temático: Saúde Integral



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A potencialidade “retenção de servidores”, neste contexto, está relacionada ao eixo Saúde Integral, pois alguns servidores que eram lotados no Campus Pau dos Ferros, que já possui um déficit no seu quadro de servidores técnicos administrativos, precisaram ser removidos ou redistribuídos em decorrência de problemas de saúde, que não podiam ser tratados na cidade de Pau dos Ferros, pois não existia no município assistência médica compatível com os tratamentos necessários para manutenção da saúde destes servidores. Com o teletrabalho, caso ocorra alguma demanda deste tipo, o servidor terá liberdade geográfica para exercer o seu trabalho onde for melhor para a sua saúde e qualidade de vida.

Inclusive, apesar de ter apresentado um número reduzido de potencialidades e desafios elencados pelos entrevistados, o tema saúde teve grande incidência no momento da coleta de dados, em decorrência, principalmente, da escassez de assistência médica na cidade de Pau dos Ferros. E, por terem que buscar profissionais em outras cidades, ocasionava faltas ao serviço ou levando a necessidade de solicitação de licenças médicas para tratar doenças que não exigiam afastamento total das atividades laborais, caso pudessem ser tratadas na mesma cidade em que os servidores exercem seu trabalho. Em relação a este desafio, a Entrevistada 07 relata:

Isso desgasta demais o servidor. Até porque se eu tenho uma consulta hoje e eu tenho outra depois de amanhã, eu vou ter que lidar com o médico, que não vai querer me dar um atestado, ele vai querer me dar uma declaração de comparecimento. Eu vou ter que lidar com o meu chefe, que em alguns casos não, mas em muitos casos, ele vai torcer o nariz para aquilo. Ele sabe que não pode dizer muita coisa, mas ele não vai gostar da ideia. E você ainda tem que lidar com a situação de ter que compensar aquelas horas. Porque a declaração de comparecimento vai abonar duas frações de dia, mas as outras horas você terá que compensar. Então, aquilo ali esgota você mentalmente e depois esgota você fisicamente (Entrevistada 07).

Vale ressaltar que, se for aliado a um bom planejamento e tiver todas as condições necessárias para manter a qualidade de vida, o teletrabalho pode ser capaz de melhorar a saúde física e mental dos teletrabalhadores, reduzindo, assim, a necessidade de licenças médicas.

Catunta (2018) afirmou que o teletrabalho pode promover bem-estar e realização pessoal, assim como permite a inclusão de trabalhadores de diversas formas. Em relação à inclusão gerada pelo teletrabalho, Silva e Gilio (2020) evidenciam que esta modalidade é um meio para facilitar a inclusão no mercado de trabalho, visto que a pessoa com deficiência (PCD) em teletrabalho passa a evitar as diversas barreiras que podem surgir – como, por exemplo, precariedade do transporte público e distância – para que consigam chegar até o ambiente de trabalho. Dessa forma, os autores entendem o teletrabalho como política pública de inclusão, capaz de provocar significativas transformações no mundo do trabalho e na sociedade de forma geral.

Pode-se incluir ao fator mobilidade, citado por Silva e Gilio (2020), a maior inclusão das pessoas com deficiências invisíveis, ou seja, aquelas que possuem doenças incapacitantes, mas que não são observadas a nível físico, como depressão, autismo, TDAH, epilepsia, fibromialgia, mas que possuem um impacto significativo na qualidade de vida do trabalhador. Ao trabalharem de casa, esses trabalhadores podem sentir-se mais confortáveis e amparados pela família e, dessa forma, lidar melhor com a sua condição de saúde.

Na coleta de dados, a maior inclusão, relacionada à questão de saúde, foi entendida como um fator para manter ou melhorar a saúde da pessoa com deficiência. Nesse sentido, de acordo com a Instrução Normativa SGP-SEGES/ME N° 2, de 10 de janeiro de 2023, as pessoas com deficiência ou com problemas graves de saúde, ou que sejam pais ou responsáveis por dependentes na mesma condição e as que possuem mobilidade reduzida fazem parte do público prioritário para participação no PGD na modalidade teletrabalho em regime de execução integral (BRASIL, 2023).

No tocante aos desafios apresentados, o desgaste físico faz parte do adoecimento físico e desgaste mental, aumento da ansiedade e estresse fazem parte de adoecimento mental. Estes fatores estão relacionados, especialmente, ao contexto em que ocorreu o teletrabalho compulsório vivido pelos entrevistados, o que, de acordo Bulińska-Stangrecka e Bagieńska (2021), Dolce *et al.*, (2020) e Moretti *et al.*, (2020) acabou impactando na qualidade de vida - não só no trabalho, mas na vida pessoal também, visto que estavam bastante interligados nesse período - e trazendo consequências para a saúde física e mental dos teletrabalhadores. Em relação a estes desafios, o Entrevistado 02 relatou que:

(...) devido ao número total de processos que mudaram (em decorrência do trabalho remoto), eu acabei trabalhando mais que a minha carga horária dentro da UFERSA. E isso ocasionou uma série de coisas, como estresse, dores de cabeça, estresse corporal... Não me afastei por conta desses motivos, porque até ficava inviável, mas tive esses problemas relacionados ao trabalho remoto, sim. Mas não me afastei ou sequer cheguei a consultar um médico sobre isso (Entrevistado 02).

Com relação aos TAEs das universidades federais, Torkaski (2020) explana o desafio vivenciado por estes servidores em relação ao atendimento remoto, especialmente, em função da restrição do uso de tecnologias. Segundo a autora, os TAEs estavam habituados a atendimentos presenciais, por isso, a fase de adaptação à nova rotina acabou ocasionando constrangimentos e estresse emocional.

De forma geral, observou-se que os desafios do teletrabalho apresentados relativos à saúde podem ser mitigados com o caráter planejado do teletrabalho adotado pelo PGD e com o

amparo legal da Resolução CONSUNI/UFERSA Nº 69/2022 e dos demais normativos que regulamentam o teletrabalho no Poder Executivo Federal.

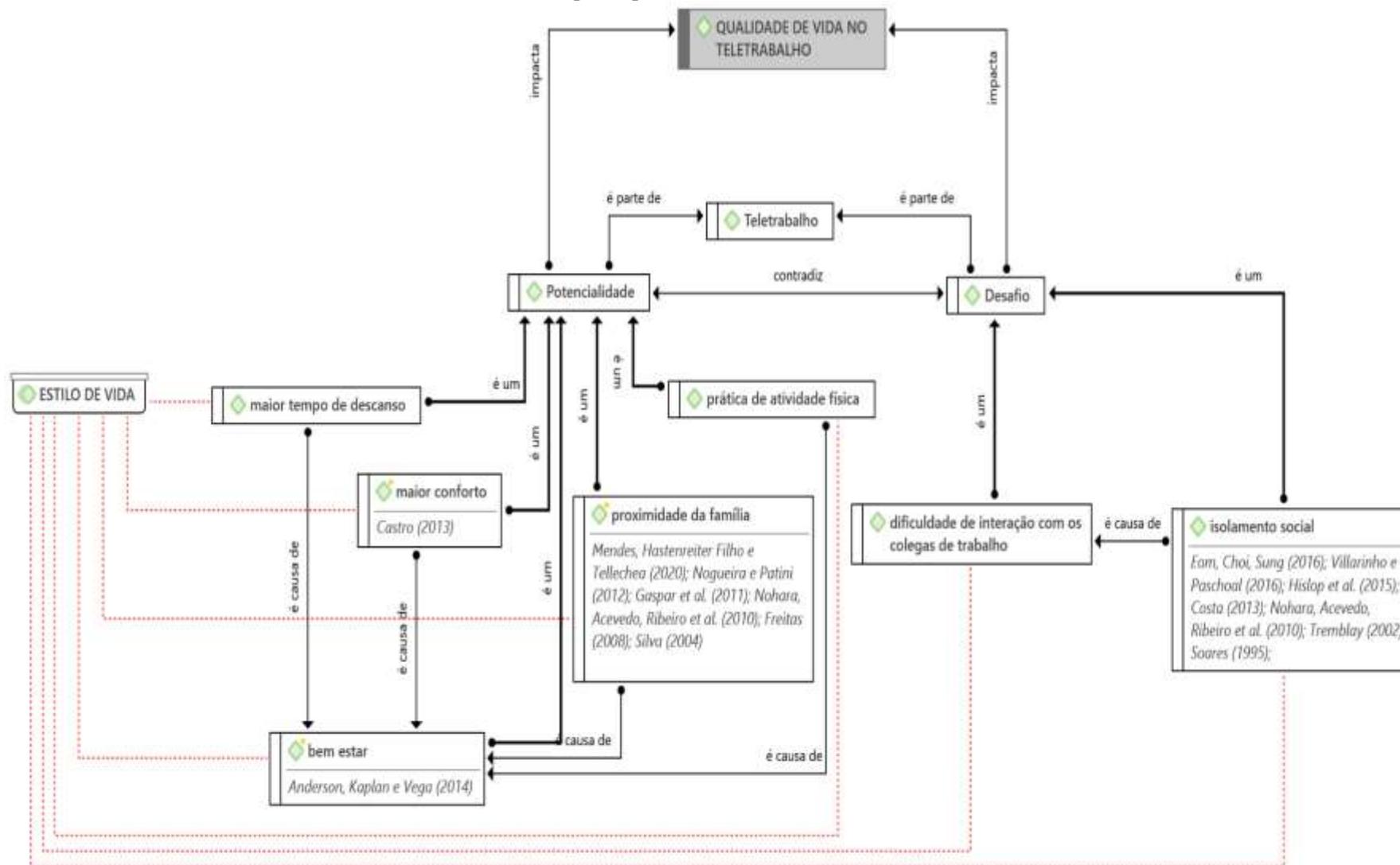
No próximo tópico, por fim, será analisado o eixo temático Estilo de Vida.

4.4.3 Potencialidades e Desafios do Teletrabalho que impactam na Qualidade de Vida do Teletrabalhador - Eixo temático: Estilo de vida

No tocante ao estilo de vida, evidenciado na Figura 15, os entrevistados apresentaram 2 (dois) desafios: isolamento social e dificuldade de interação com os colegas de trabalho, sendo este último decorrência do primeiro. Em relação às potencialidades, foram citadas 05 (cinco) ao longo das entrevistas: bem-estar, proximidade da família, maior possibilidade de praticar atividade física, maior conforto e maior tempo de descanso, sendo estas quatro últimas apontados como causa de aumento da sensação de bem-estar por parte dos pesquisados. A Entrevistada 07 trouxe exatamente os requisitos proximidade da família, maior possibilidade para praticar uma atividade física, maior tempo de descanso e maior conforto como fatores que influenciam o bem-estar do teletrabalhador e acrescentou:

No teletrabalho, se ele for bem-organizado, ele pode proporcionar uma qualidade de vida melhor ao trabalhador se aquilo for do seu interesse, porque tem gente que realmente prefere estar na sua estação de trabalho, estar na sua sala, ter aquela rotina mais fixa, mais determinada. Mas para quem busca outras coisas, se o teletrabalho for bem estruturado, bem-organizado, eu acho que ele é uma ferramenta muito boa para proporcionar um bem-estar maior aos servidores. A gente trabalha mais satisfeito, mais disposto, mais relaxado (Entrevistada 07).

Figura 15. Potencialidades e Desafios do Teletrabalho que impactam na Qualidade de Vida do Teletrabalhador - Eixo temático: Estilo de vida



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Proximidade da família foi uma das potencialidades mais citadas de forma geral ao longo da coleta de dados, sendo também considerada uma vantagem do teletrabalho por diversos autores, como Mendes, Hastenreiter Filho e Tellechea (2020); Nogueira e Patini (2012); Gaspar *et al.* (2011); Nohara *et al.* (2010); Freitas (2008) e Silva (2004).

Com relação à prática de atividade física, alguns entrevistados relataram que o teletrabalho trouxe consigo a possibilidade de inserir em suas rotinas a prática de atividades físicas, algo que era bastante desafiador dentro da rotina do trabalho presencial, em que o servidor tem que trabalhar 8 diárias, somadas a 2 horas de almoço, fora o tempo de deslocamento. Em relação a isto, a Entrevistada 07 declarou que com o teletrabalho:

posso fazer uma atividade de lazer, uma atividade física, que hoje quem trabalha 8 horas diárias é mais difícil. Eu, particularmente, não consigo fazer uma atividade física porque para fazer eu teria que ir para academia às 5 da manhã. E, para mim, isso é exaustivo. Para fazer depois do expediente é exaustivo do mesmo jeito. Porque, a partir do momento que eu saio do trabalho e vou para uma academia, eu deixo de preparar muita coisa na minha casa para o dia seguinte. Para mim, é uma “perda de tempo”, no sentido de que eu estou mesmo perdendo o tempo de fazer outras coisas que para mim são mais necessárias, mais urgentes naquele momento (Entrevistada 07).

Este relato da Entrevistada 07 corrobora com Castro (2013), que afirma que, para as mulheres, a oportunidade de desempenhar o trabalho em casa se caracteriza como uma possibilidade de conciliar trabalho formal, família e vida pessoal. No que concerne à sensação de maior conforto atribuída ao teletrabalho, este autor traz que ela é percebida mais pelos homens do que pelas mulheres. Contudo, nesta pesquisa com os servidores e gestores da UFERSA, a percepção de maior conforto como potencialidade do teletrabalho ocorreu de forma equitativa entre homens e mulheres, conforme as falas dos Entrevistados 03 e 07:

Mas qualidade é isso: você estar confortável, conseguir fazer a sua organização, ter comodidade, porque mesmo que o escritório não seja o mesmo da instituição, você tem uma flexibilidade, você consegue administrar o tempo melhor (Entrevistado 03).

No teletrabalho, eu acho que está mais relacionado às condições para você estar confortável lá no seu ambiente, tanto com as instalações físicas como as questões sociais também. Porque, no teletrabalho, você tem a oportunidade de estar em lugares em que você possa ter convivência. Por exemplo, se você trabalha em casa, você vai ter uma convivência maior com a sua família e isso influencia na qualidade de vida. Então, a qualidade de vida no teletrabalho, para mim, é mais em relação ao conforto. Tanto o conforto físico quanto o conforto maior das relações sociais, sua aproximação com sua família (Entrevistada 07).

Esta percepção de maior conforto também está relacionada ao maior tempo de descanso, conforme relata a Entrevistada 06: “Você ganha muito tempo trabalhando de casa. O tempo que

você está se arrumando para sair, para chegar na UFERSA, você tem feito várias coisas em casa mesmo, você tem deitado, tirado um cochilo...”

No que diz respeito aos desafios, a característica isolamento social é citada por diversos autores, como Eom, Choi, Sung (2016), Villarinho e Paschoal (2016), Hislop *et al.* (2015), Costa (2013), Nohara *et al.* (2010), Tremblay (2002) e Soares (1995), como um desafio do teletrabalho. E, no período pandêmico, teve um peso ainda maior, pois o isolamento social não ocorria apenas em relação aos colegas de trabalho, mas também em todos os outros contextos, exceto no núcleo familiar dos coabitantes. Talvez, por isso, a dificuldade de interação e o isolamento social tenham aparecido na fala de quase todos os entrevistados em algum momento na entrevista.

Como compensação dessa dificuldade de interação social com os colegas de trabalho, os autores Nogueira e Patini (2012). Gaspar *et al.* (2011), Nohara *et al.* (2010) trazem a maior interação com a família como potencialidade. O Entrevistado 04 relatou o impacto disto no clima organizacional: “O clima ficou meio de lado, né? Porque a gente perdeu muito o contato. Assim, não tinha aquele contato diário. Era só quando tinha alguma demanda e precisava falar com fulano. Aí, ficava meio assim, causado pelo distanciamento mesmo”.

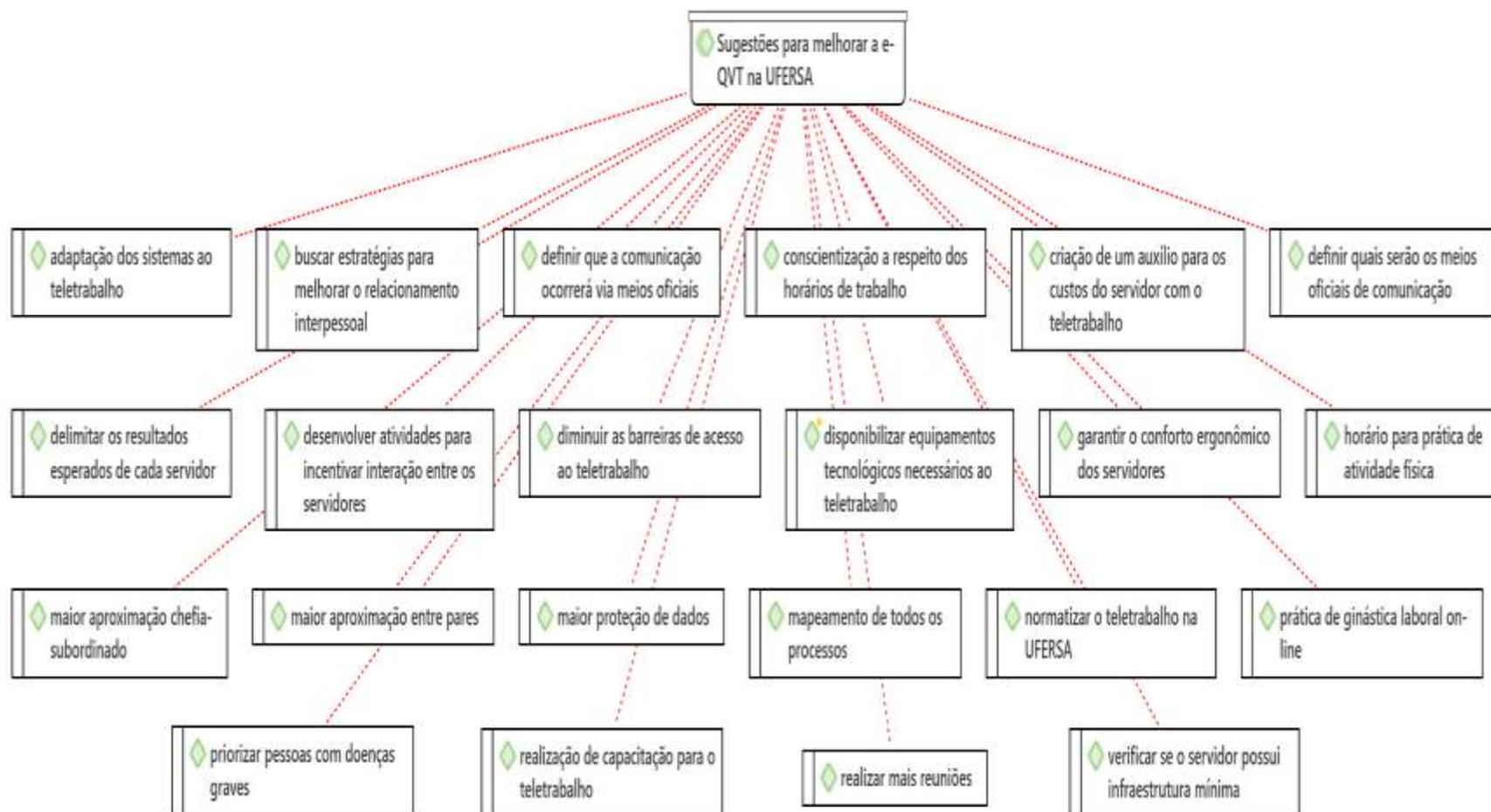
Após essa discussão dos resultados referentes aos dois primeiros objetivos específicos desta pesquisa, a seguir, serão apresentadas as sugestões dos servidores e gestores entrevistados, a fim de contribuir com a melhoria da Qualidade de Vida no Campus Pau dos Ferros.

4.5 SUGESTÕES DE AÇÕES QUE FORTALEÇAM AS POTENCIALIDADES E SUPEREM OS DESAFIOS ORGANIZACIONAIS OBSERVADAS NO TELETRABALHO QUE IMPACTAM NA QUALIDADE DE VIDA DO TELETRABALHADOR

Este último tópico visa atender o terceiro objetivo específico desta pesquisa: sistematizar sugestões de ações, a partir das respostas dos entrevistados, que fortaleçam as potencialidades e superem os desafios organizacionais observados no teletrabalho realizado pelos servidores do Campus Pau dos Ferros da UFERSA, a fim de construir um relatório técnico a ser entregue à Direção do Campus estudado.

No momento da coleta de dados, os entrevistados apresentaram 22 (vinte e duas) sugestões para melhorar a Qualidade de Vida no Teletrabalho do Campus Pau dos Ferros da UFERSA, conforme Figura 16.

Figura 16. Sugestões para melhorar a Qualidade de Vida no Teletrabalho do Campus Pau dos Ferros da UFRSA



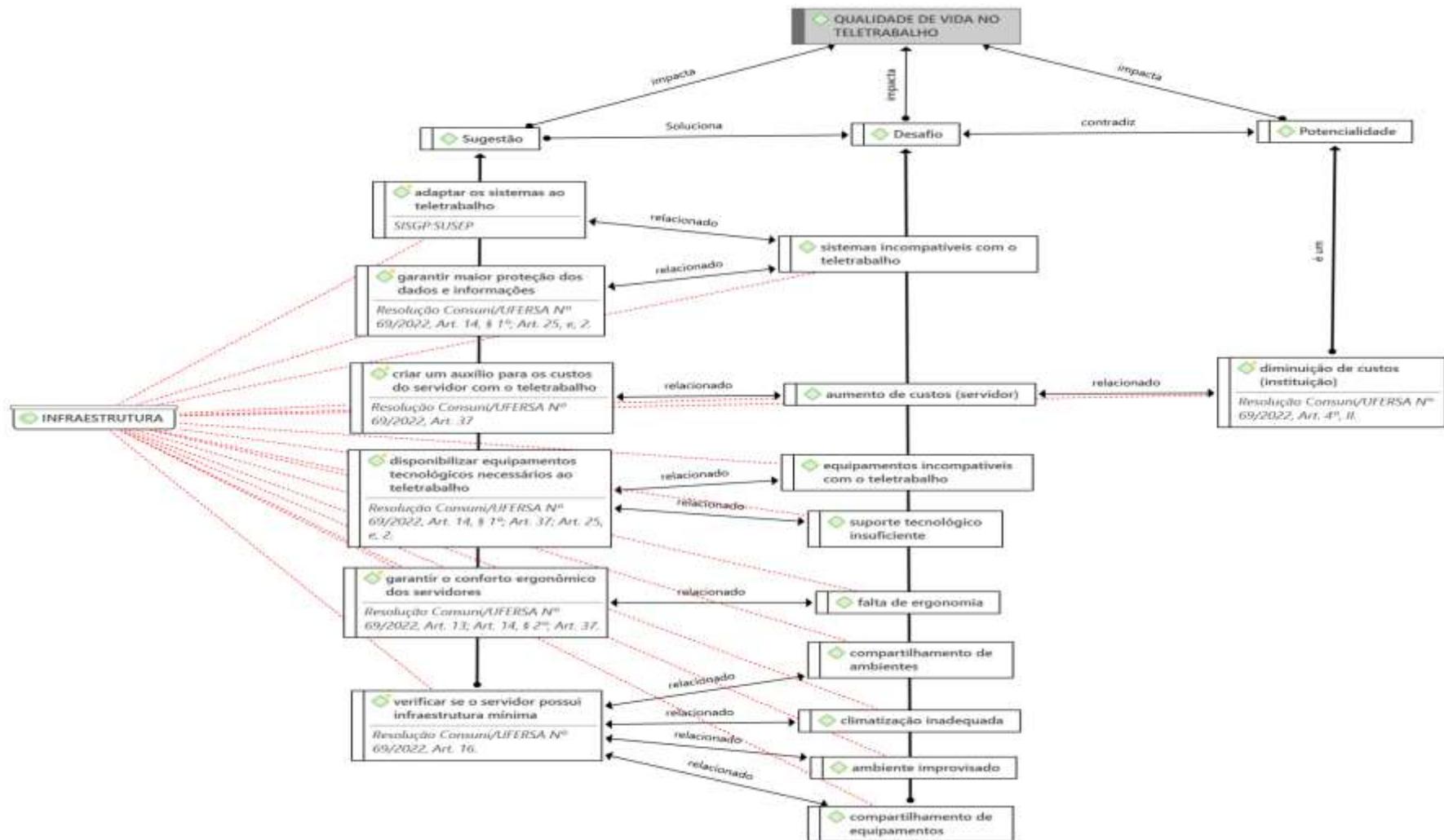
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Nos tópicos seguintes, as sugestões apresentadas serão divididas de acordo com os eixos temáticos norteadores da Política de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho da UFERSA: Práticas de Gestão do Trabalho, Saúde Integral e Estilo de Vida, assim como foi feito nos tópicos acima, no estudo das potencialidades e desafios. Abaixo de cada sugestão estará o amparo legal para cada uma delas, caso haja algum, e também estará interligada às colunas ao lado com desafios e potencialidades correspondentes.

4.5.1 Sugestões de ações para melhorar a Qualidade de Vida do Teletrabalho do Campus Pau dos Ferros da UFERSA - Eixo temático: Práticas de Gestão do Trabalho/Infraestrutura

Nesta seção, serão analisadas as sugestões referentes ao eixo temático “Práticas de Gestão do Trabalho” no que concerne à infraestrutura. Conforme a coluna do lado esquerdo da Figura 17, os entrevistados elencaram 6 (seis) sugestões para melhorar a infraestrutura do teletrabalho, a fim de impactar positivamente na qualidade de vida, que são: adaptar os sistemas ao teletrabalho, garantir maior proteção dos dados e informações, criar um auxílio para os custos do servidor com o teletrabalho, disponibilizar equipamentos tecnológicos necessários ao teletrabalho, garantir o conforto ergonômico dos servidores, verificar se o servidor possui infraestrutura mínima necessária para o teletrabalho.

Figura 17. Sugestões de ações para melhorar a Qualidade de Vida do Teletrabalho do Campus Pau dos Ferros da UFERSA - Eixo temático: Práticas de Gestão do Trabalho/Infraestrutura



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Conforme exposto na Figura 17, as sugestões de adaptação dos sistemas ao teletrabalho e garantia de maior proteção dos dados e informações estão relacionadas ao desafio “sistemas incompatíveis com o teletrabalho”. De acordo com a página do PGD no portal da UFERSA, o sistema que será utilizado no teletrabalho planejado desta instituição será o Sistema do Programa de Gestão (SISGP) desenvolvido pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), o qual foi disponibilizado gratuitamente e adotado pelo Ministério da Fazenda para gerenciar os Programas de Gestão (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO, 2023).

A sugestão para garantir maior proteção aos dados e informações possui amparo legal no art. 14, § 1º da Resolução Consuni/UFERSA Nº 69/2022, que traz a possibilidade de disponibilizar o empréstimo de computador ao servidor, mediante assinatura de termo de responsabilidade, como meio de assegurar a proteção dos dados. Já o art. 25, e, 2, da mesma Resolução, versa sobre a necessidade de o servidor possuir uma infraestrutura adequada ao exercício das suas atividades, inclusive no que concerne à segurança da informação.

Estes mesmos artigos da Resolução em estudo também contemplam a sugestão “disponibilizar equipamentos tecnológicos necessários ao teletrabalho”, que está relacionada aos desafios “equipamentos incompatíveis com o teletrabalho” e “suporte tecnológico insuficiente”. Ressalta-se que esta disponibilidade de equipamentos acontecerá a critério da administração e, como será o equipamento da estação de trabalho do servidor, talvez fique inviável para um possível trabalho híbrido (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO, 2022a).

Outra ressalva que vale ser feita é que, de acordo com o art. 16 da Resolução Consuni/UFERSA Nº 69/2022, o servidor deverá dispor de recursos mínimos, como smartphone, acesso à internet e computador, para aderir ao teletrabalho (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO, 2022a).

Este artigo traz amparo normativo para a sugestão “verificar se o servidor possui infraestrutura mínima para o teletrabalho”, que está relacionada aos desafios “compartilhamento de ambientes”, “climatização inadequada”, “ambiente improvisado” e “compartilhamento de equipamentos”.

Apesar de estes desafios não estarem diretamente citados na Resolução supracitada, cabe ao servidor, por enquanto, analisar se irá dispor da infraestrutura necessária para garantia de sua Qualidade de Vida no Teletrabalho, pois a solução de alguns deles, como a compra de equipamentos e climatização inadequada estão também interligados com o aumento de custos para o servidor, o qual, de acordo com as normas vigentes, ainda não pode ser solucionado com

a sugestão dos servidores de criar um auxílio para as despesas adicionais com o teletrabalho, pois, de acordo com o art. 37 da Resolução Consuni/UFERSA N° 69/2022, os custos com internet, energia elétrica, telefone, equipamentos mobiliários e tecnológicos serão de responsabilidade do participante. Outro contraponto a esta sugestão da criação de ajuda de custos para o servidor é justamente uma das maiores potencialidades do teletrabalho para as organizações: a diminuição de custos. Esta, inclusive, aparece no art. 4º, II, como um dos objetivos do PGD (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO, 2022a).

Por fim, a sugestão de garantia de conforto ergonômico aos servidores, relacionada ao desafio falta de ergonomia, possui amparo normativo da Resolução Consuni/UFERSA N° 69/2022, no art. 13; art. 14, § 2º; art. 37, já citados anteriormente (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO, 2022a). Em relação a isto, pode-se citar a Entrevistada 07:

Quando o teletrabalho é planejado e você quer fazer, como ele não é obrigatório e você quer fazer e se planeja, a questão ergonômica é mais fácil, você comprar uma mesa, uma cadeira, adaptar um espaço do que um bom equipamento de computador, que não é muito acessível (Entrevistada 07).

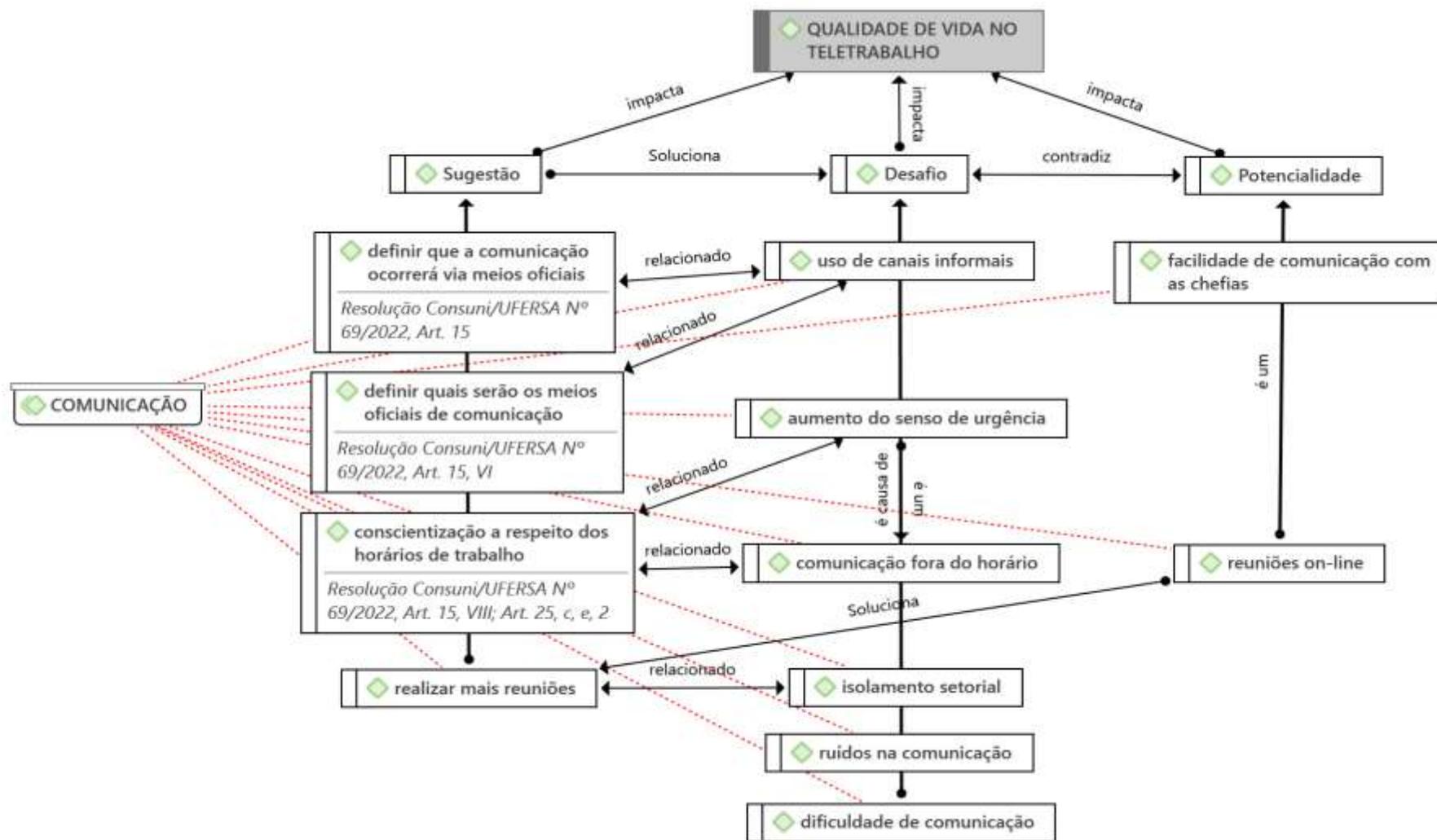
Dito isto, percebe-se que apenas uma das sugestões ainda não possui menção na Resolução Consuni/UFERSA N° 69/2022, que é a criação de um auxílio para ajudar os servidores a arcarem com os custos adicionais do teletrabalho (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO, 2022a).

A seguir, serão analisadas as sugestões relativas à comunicação do eixo temático “Práticas de Gestão do Trabalho”.

4.5.2 Sugestões de ações para melhorar a Qualidade de Vida do Teletrabalho do Campus Pau dos Ferros da UFERSA - Eixo temático: Práticas de Gestão do Trabalho/Comunicação

Neste tópico, serão observadas as sugestões referentes ao eixo temático “Práticas de Gestão do Trabalho” no que diz respeito à comunicação. Conforme a coluna disposta no lado esquerdo da Figura 18, os entrevistados elencaram 4 (quatro) sugestões para melhorar a comunicação no teletrabalho, que são: definir que a comunicação ocorrerá via meios oficiais e quais serão esses meios, conscientizar a respeito dos horários de trabalho e realizar mais reuniões.

Figura 18. Sugestões de ações para melhorar a Qualidade de Vida do Teletrabalho do Campus Pau dos Ferros da UFERSA - Eixo temático: Práticas de Gestão do Trabalho/Comunicação



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Conforme exposto na Figura 18, as sugestões definir que a comunicação ocorrerá via meios oficiais e quais serão esses meios, conscientizar a respeito dos horários de trabalho possuem amparo normativo na Resolução Consuni/UFERSA Nº 69/2022 em seu art. 15, que determina que as chefias são responsáveis por estabelecer com os participantes do PGD os meios oficiais de comunicação e os horários disponíveis para comunicação simultânea, fora deste período, os servidores terão o direito a ficarem desconectados.

Garante, ainda, em seu art. 25, que os contatos dos agentes públicos em teletrabalho não serão divulgados ao público externo (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO, 2022a). A potencialidade “facilidade de comunicação com as chefias” pode ser um ponto positivo nesse processo de determinação dos meios oficiais de comunicação e determinação dos horários disponíveis para comunicação simultânea.

As sugestões de que a comunicação deverá ocorrer via meios oficiais e quais serão esses meios visam solucionar o desafio “uso de canais informais para comunicação”. Não possuem relação direta com os desafios “ruídos na comunicação” e “dificuldade de comunicação”, mas podem mitigá-los.

Com relação à conscientização a respeito dos horários de trabalho, que está interligada aos desafios aumento do senso de urgência que, por sua vez, ocasiona as comunicações fora do horário, talvez só o amparo legal não seja suficiente para sanar esse desafio, visto que os entrevistados relataram que o costume perpetuou-se no retorno ao regime presencial de trabalho após a pandemia. A Entrevistada 01 sugere:

Educação das pessoas para enviarem demandas no horário de trabalho. Acho que isso é mais educação do que qualquer outra coisa [...]. Eu acho que o próprio Campus não precisava esperar a Enap fazer uma capacitação. Chamar os servidores para falar do teletrabalho e tocar nesse assunto específico dos horários de expediente (Entrevistada 01).

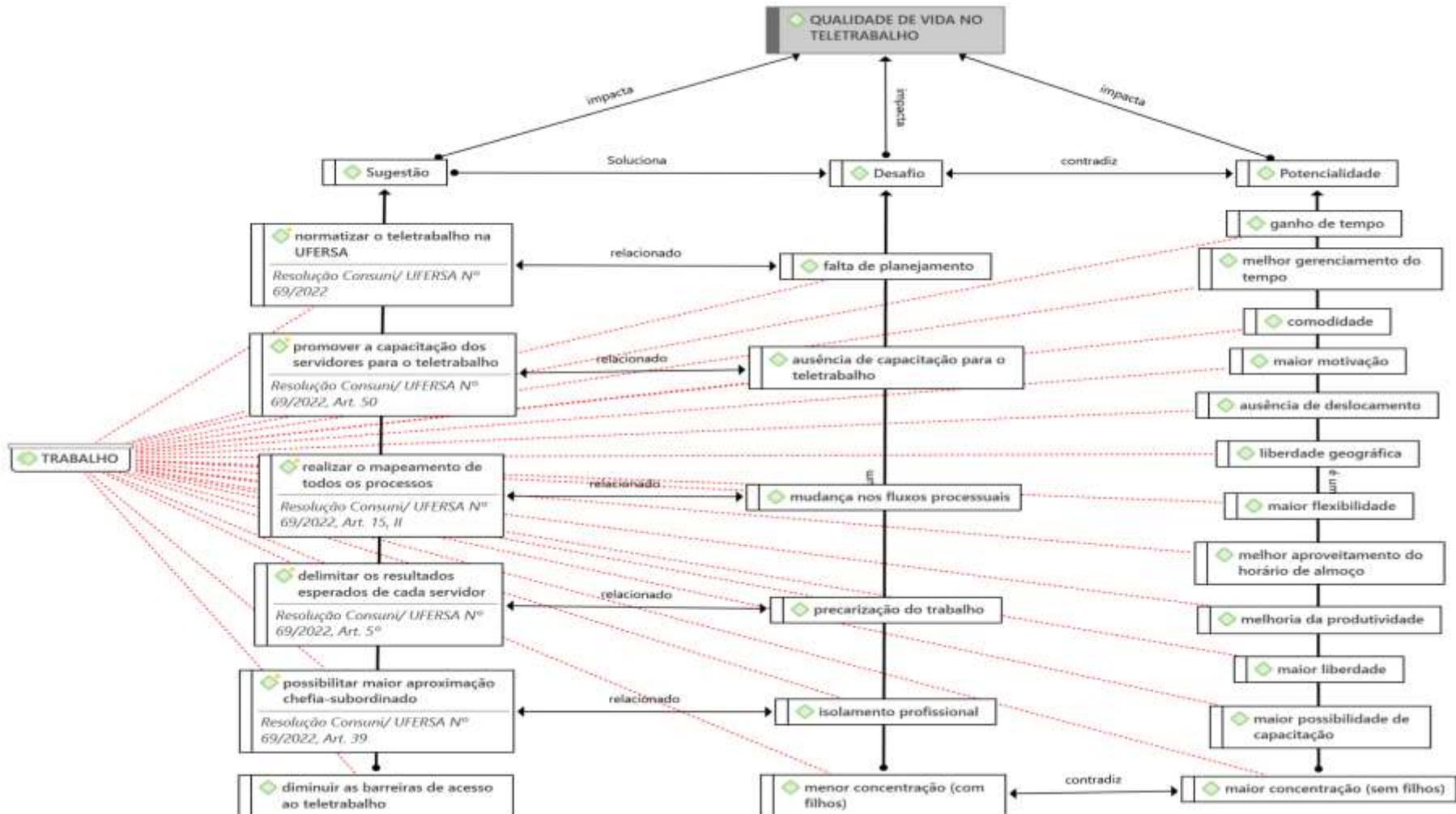
A realização de mais reuniões foi sugerida por apenas 01 (um) entrevistado e não possui menção na Resolução Consuni/UFERSA Nº 69/2022. Contudo, é uma possível solução a fim de mitigar o problema de isolamento setorial quando as reuniões forem realizadas com todos os setores conjuntamente. O fato de as reuniões serem realizadas de forma *online* também facilita o encontro de todos os servidores, quem está em regime presencial ou em teletrabalho.

Encerrada a discussão relacionada à comunicação, a seguir, serão apresentadas as sugestões referentes ao trabalho do eixo “Práticas de Gestão do Trabalho”.

4.5.3 Sugestões de ações para melhorar a Qualidade de Vida do Teletrabalho do Campus Pau dos Ferros da UFERSA - Eixo temático: Práticas de Gestão do Trabalho/Trabalho

No que concerne o trabalho do eixo temático Práticas de gestão do trabalho, os entrevistados apontaram, conforme Figura 19, as seguintes sugestões: normatizar o teletrabalho na UFERSA, promover a capacitação dos servidores para o teletrabalho, realizar o mapeamento de todos os processos, delimitar os resultados esperados de cada servidor, possibilitar maior aproximação chefia-subordinado e diminuir as barreiras de acesso ao teletrabalho.

Figura 19. Sugestões de ações para melhorar a Qualidade de Vida do Teletrabalho do Campus Pau dos Ferros da UFERSA - Eixo temático: Práticas de Gestão do Trabalho/Trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Conforme exposto na Figura 19, a sugestão de normatizar o teletrabalho na UFERSA foi contemplada com a aprovação da Resolução Consuni/UFERSA N°69/2022 (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO, 2022a). Esta resolução traz o planejamento necessário para o exercício do teletrabalho, que ficou faltando na época do trabalho compulsório, devido às circunstâncias do momento.

As próximas três sugestões elencadas no lado esquerdo da Figura 19 (promoção de capacitação dos servidores para o teletrabalho, realização de mapeamento de todos os processos, delimitação dos resultados esperados de cada servidor) possuem amparo normativo na Resolução Consuni/UFERSA N°69/2022, respectivamente, nos artigos 50; 15, I e 5° e contemplam, na devida ordem, os desafios relacionados à ausência de capacitação para o teletrabalho, mudança nos fluxos processuais e precarização do trabalho (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO, 2022a).

Consoante apresentado na Figura 19, a resolução supracitada, em seu artigo 39, determina as competências dos dirigentes no teletrabalho. De acordo com este artigo, as chefias participarão de todo o processo do teletrabalho, o que possibilita uma maior aproximação chefia-subordinado ao longo do processo. Dessa forma, é possível diminuir o isolamento profissional dos servidores em relação às chefias (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO, 2022a).

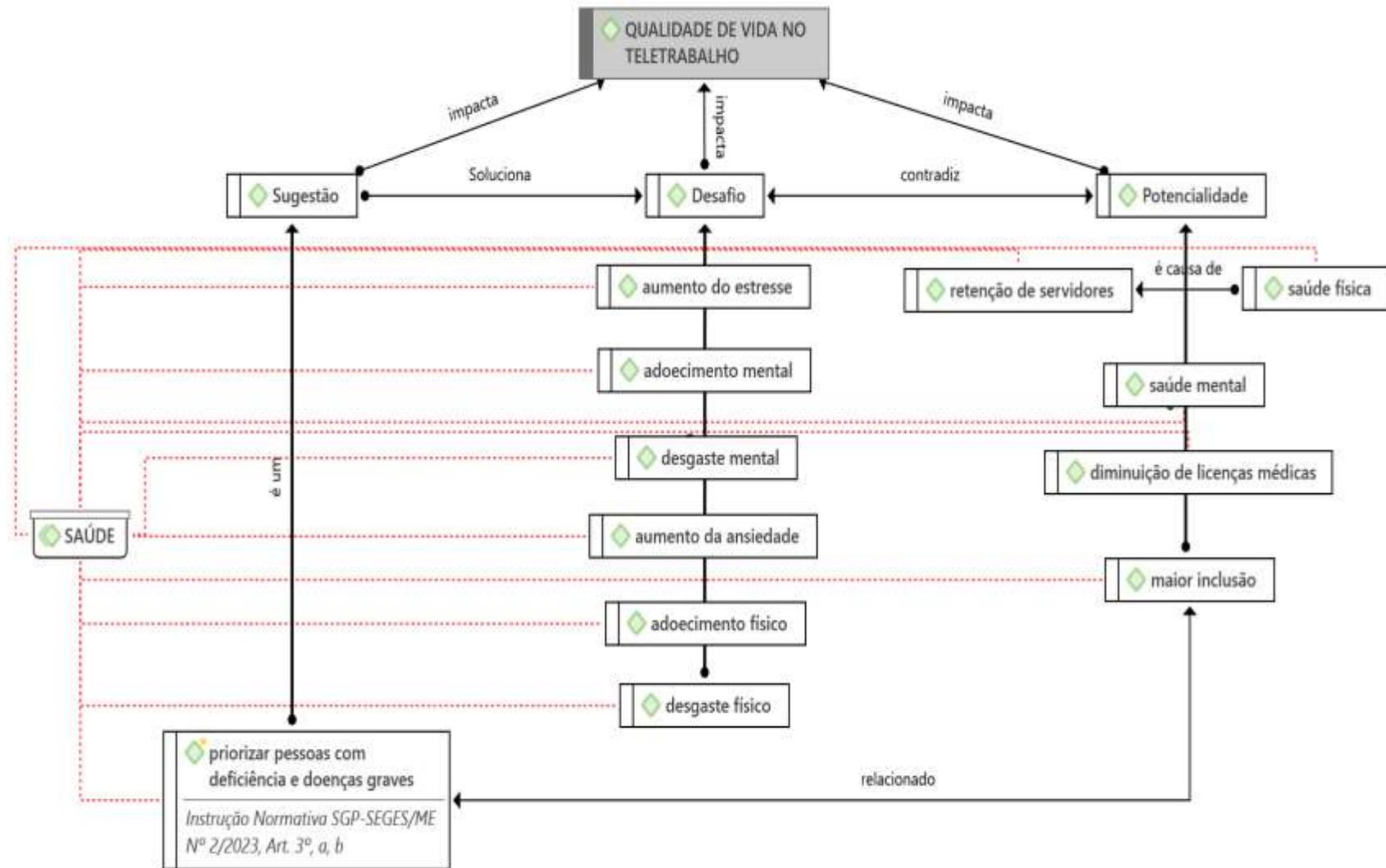
Em conformidade com a Figura 19, a diminuição de barreiras de acesso ao teletrabalho não possui amparo legal expresso. Essa proposta surgiu porque os entrevistados temiam que a norma regulamentadora do teletrabalho na UFERSA tivesse excesso de exigências, dificultando a adesão a esta nova modalidade de trabalho. Outra preocupação que surgiu foi se todos os servidores teriam as mesmas condições de acesso, visto que nem todos setores podem se adequar aos pré-requisitos da norma para adesão ao teletrabalho. Se, por acaso, o servidor estiver lotado em um desses setores, ele não poderá usufruir dessa possibilidade.

O desafio “menor concentração (sem filhos)” ficou sem sugestão específica para ele. Contudo, com o caráter planejado do teletrabalho, o servidor pode avaliar as condições de trabalho em sua residência e planejar como será a sua realização, caso deseje e possa aderir ao PGD.

4.5.4 Sugestões de ações para melhorar a Qualidade de Vida do Teletrabalho do Campus Pau dos Ferros da UFERSA - Eixo temático: Saúde Integral

A partir de agora, serão analisadas as sugestões referentes ao eixo temático “Saúde Integral”. Conforme apresentado na Figura 20, os entrevistados apontaram apenas 1 (uma) sugestão referente a este eixo: priorizar pessoas com deficiência e doenças graves para o teletrabalho.

Figura 20. Sugestões de ações para melhorar a Qualidade de Vida do Teletrabalho do Campus Pau dos Ferros da UFERSA - Eixo temático: Saúde Integral



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

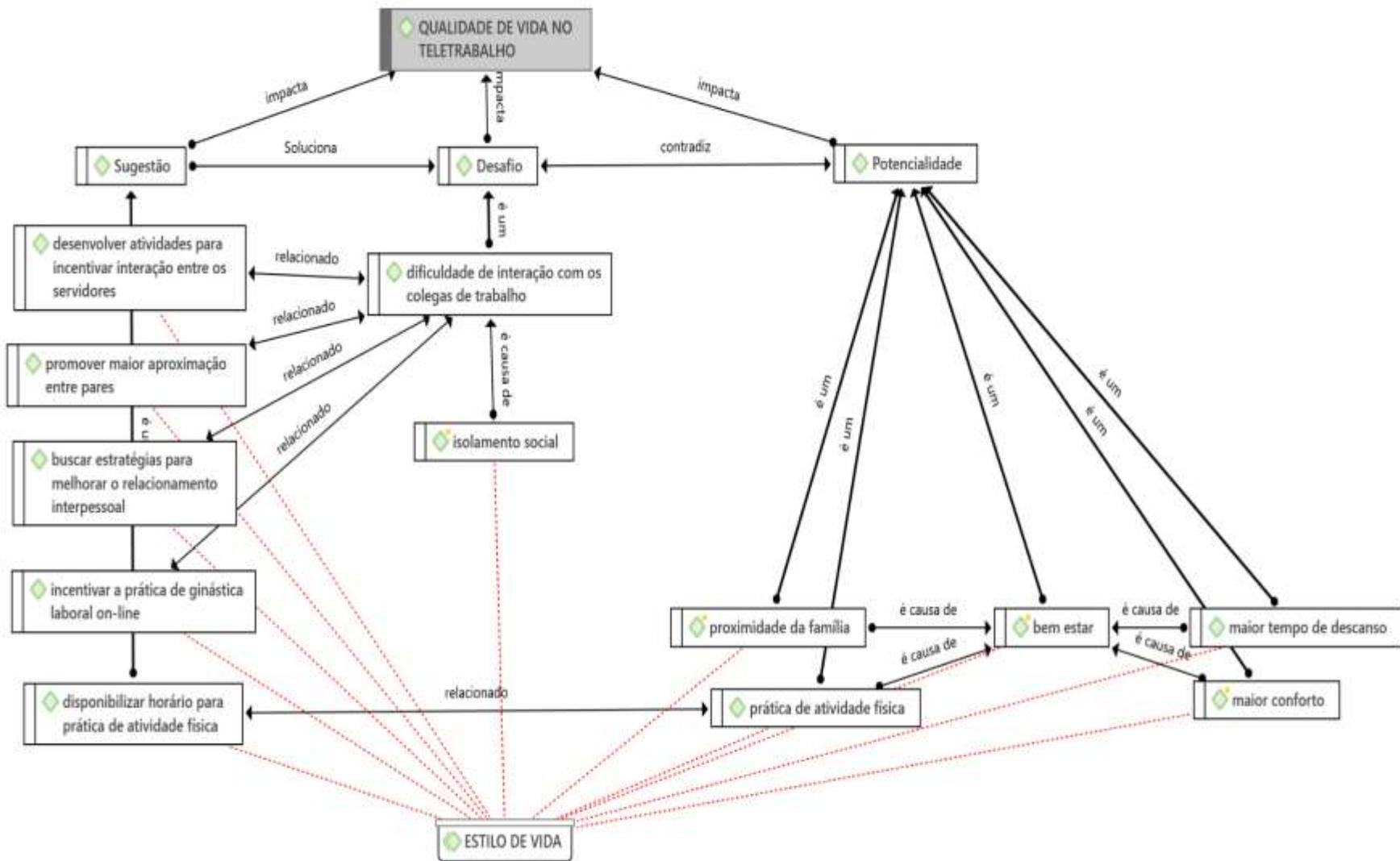
De acordo com a Instrução Normativa SGP-SEGES/ME Nº 2, de 10 de janeiro de 2023, art. 3º, alíneas a e b, as pessoas com deficiência ou com problemas graves de saúde, ou que sejam pais ou responsáveis por dependentes na mesma condição e as que possuem mobilidade reduzida possuem prioridade para participação no PGD na modalidade teletrabalho em regime de execução integral, ou seja, a sugestão dos entrevistados referente à saúde integral também possui amparo normativo e está relacionado à potencialidade do teletrabalho “maior inclusão” (BRASIL, 2023).

Não foram apresentadas sugestões para os desafios aumento de estresse, adoecimento mental, desgaste mental, aumento da ansiedade, adoecimento físico e desgaste físico. Contudo, estes desafios, ao longo da coleta de dados, foram apresentados como consequência do teletrabalho compulsório, realizado sem planejamento.

4.5.5 Sugestões de ações para melhorar a Qualidade de Vida do Teletrabalho do Campus Pau dos Ferros da UFERSA - Eixo temático: Estilo de Vida

Neste tópico, serão analisadas as sugestões relacionadas ao eixo temático “Estilo de Vida”. De acordo com a coluna disposta no lado esquerdo da Figura 21, os entrevistados elencaram 5 (cinco) sugestões para melhorar a qualidade de vida dos servidores no que diz respeito ao estilo de vida: desenvolver atividades para incentivar a interação entre os servidores, promover maior aproximação entre pares, buscar estratégias para melhorar o relacionamento interpessoal, incentivar a prática de ginástica laboral on-line, disponibilizar um horário para a prática de atividade física.

Figura 21. Sugestões de ações para melhorar a Qualidade de Vida do Teletrabalho do Campus Pau dos Ferros da UFERSA - Eixo temático: Estilo de Vida



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

As sugestões apresentadas pelos entrevistados referentes ao eixo Estilo de Vida não possuem previsão legal expressa nas normas regulamentadoras do teletrabalho no âmbito do Poder Executivo Federal. Contudo, podem ser analisadas pela Direção e pelo PQVT do Campus Pau dos Ferros e, caso julguem pertinente, podem transformá-las em ações do programa.

As propostas de desenvolver atividades para incentivar a interação entre os servidores, promover maior aproximação entre pares, buscar estratégias para melhorar o relacionamento interpessoal, incentivar a prática de ginástica laboral *online* aparecem como possíveis soluções para o desafio do isolamento social que, por sua vez, ocasiona a dificuldade de interação entre os servidores, conforme observado na Figura 21.

Como forma de incentivar a prática de atividades físicas, os entrevistados sugeriram que a UFERSA permitisse ao servidor a possibilidade de ter um horário da sua carga horária dedicado à prática de exercícios físicos. Esta proposta, juntamente com a prática de ginástica laboral *online*, está relacionada com a potencialidade “prática de atividade física”, conforme Figura 21.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo principal de analisar as potencialidades e desafios, em relação à Qualidade de Vida no Teletrabalho do Campus Pau dos Ferros da Universidade Federal Rural do Semi-Árido, a fim de elaborar um relatório técnico com sugestões de melhoria da Qualidade de Vida no Teletrabalho do Campus estudado, buscou-se realizar este estudo sob a perspectiva dos gestores e servidores técnicos administrativos em educação.

Todos os objetivos da pesquisa foram alcançados. Primeiro, delineou-se a percepção dos entrevistados no que diz respeito à Qualidade de Vida no Teletrabalho de forma geral e, logo após, a descrição de como era percebida por eles a e-QVT no Campus Pau dos Ferros. Vale ressaltar que a experiência que todos tiveram com o teletrabalho, no âmbito da instituição estudada, ocorreu apenas de forma compulsório no período pandêmico.

Ao analisar as respostas relacionadas ao entendimento do que seria e-QVT, pôde-se perceber que as definições apresentadas na coleta de dados são compatíveis com a definição de teletrabalho adotada por este estudo, que foi elaborada por Andrade (2020), na qual a autora faz uma intersecção entre teletrabalho e qualidade de vida para, então, chegar na definição de e-QVT. Contudo, evidencia-se que os entrevistados TAEs tiveram mais dificuldade que os gestores em conseguir apresentar um entendimento do que é e-QVT sem associar à experiência que tiveram em regime de excepcionalidade no período pandêmico.

Com relação ao impacto do teletrabalho exercido no Campus Pau dos Ferros na qualidade de vida dos teletrabalhadores, observou-se que os possíveis ganhos de qualidade de vida inerentes ao teletrabalho foram praticamente anulados pelas adversidades impostas pela pandemia e pelo caráter compulsório e sem planejamento do teletrabalho ocorrido durante esse intervalo de tempo.

Posteriormente, a fim de realizar uma análise com maior riqueza de detalhes do impacto das potencialidades e desafios do teletrabalho na qualidade de vida, bem como das sugestões de melhoria, dividiu-se o estudo destes objetivos específicos de acordo com os eixos temáticos norteadores da Política de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho da UFERSA: Práticas de Gestão do Trabalho, Saúde Integral e Estilo de Vida.

Por sua vez, o eixo temático “Práticas de Gestão do Trabalho”, por apresentar um número maior de desafios e potencialidades, foi dividido em três subcategorias: infraestrutura, comunicação e trabalho. De forma geral, foram identificados 14 (catorze) potencialidades e 22 (vinte e dois) desafios neste eixo temático. Apenas a subcategoria “trabalho” apresentou mais potencialidades que desafios. Tanto em relação à comunicação

como à infraestrutura foram elencados apenas uma potencialidade em cada. Contudo, a maioria dos desafios das três subcategorias estão relacionados ao teletrabalho compulsório.

No que diz respeito à Saúde Integral, os participantes da pesquisa apresentaram um número parecido de potencialidades e desafios que impactam na Qualidade de Vida do Teletrabalhador, foram 05 (cinco) potencialidades: maior inclusão, saúde física, saúde mental, diminuição do número de licenças médicas e retenção de servidores contra 06 (seis) desafios: adoecimento físico, adoecimento mental, desgaste físico, desgaste mental, aumento da ansiedade e aumento do estresse. Vale ressaltar que, apesar de ter apresentado um número reduzido de potencialidades e desafios elencados pelos entrevistados, o tema saúde teve grande incidência no momento da coleta de dados, devido à escassez de assistência médica na cidade de Pau dos Ferros.

No tocante ao Estilo de Vida, os entrevistados apresentaram 2 (dois) desafios: isolamento social e dificuldade de interação com os colegas de trabalho, sendo este último decorrência do primeiro. Em relação às potencialidades, foram citadas 05 (cinco) ao longo das entrevistas: bem-estar, proximidade da família, maior possibilidade de praticar atividade física, maior conforto e maior tempo de descanso, sendo estas quatro últimas apontados como causa de aumento da sensação de bem-estar por parte dos pesquisados.

Então, de forma geral, percebe-se que os desafios do teletrabalho apresentados relativos aos três eixos temáticos podem ser mitigados com o caráter planejado desta modalidade de trabalho, bem como por meio do amparo legal da Resolução Consuni/UFERSA Nº 69/2022 e demais normativos relacionados ao teletrabalho no âmbito do Poder Executivo Federal. Vale ressaltar, também, que, apesar de o estudo ter sido realizado com gestores e subordinados, não foram observadas distinções significativas nas respostas apresentadas, ou seja, houve similaridade de opiniões entre os dois grupos.

No que concerne às sugestões de melhoria da e-QVT, foram apresentadas 22 (vinte e duas) pelos entrevistados. Destas, apenas realizar mais reuniões (Práticas de Gestão do Trabalho/Comunicação); diminuir as barreiras de acesso ao teletrabalho (Práticas de Gestão do Trabalho/Trabalho); desenvolver atividades para incentivar a interação entre os servidores, promover maior aproximação entre pares, buscar estratégias para melhorar o relacionamento interpessoal, incentivar a prática de ginástica laboral on-line e disponibilizar um horário para a prática de atividade física (Estilo de Vida) não possuem previsão legal expressa nas normas regulamentadoras do teletrabalho do Poder Executivo Federal. Contudo, podem ser analisadas pela Direção e pelo Programa de Qualidade de Vida no

Trabalho do Campus Pau dos Ferros e, caso julguem pertinente, podem transformá-las em ações do programa.

Existem alguns pontos da pesquisa que merecem ser evidenciados:

- O primeiro vem da possibilidade de sucesso de um programa de teletrabalho planejado na UFERSA, visto que o fato de a maioria dos desafios do teletrabalho, apontados pelos entrevistados, estar relacionados ao seu caráter compulsório imposto pela necessidade de preservação da saúde dos servidores no período pandêmico pandemia e, conseqüentemente, a falta de planejamento inicial. E, também, porque a maioria desses desafios já possuem amparo legal que, em tese, os soluciona;

- É salutar que a UFERSA possua um olhar mais atento aos servidores em teletrabalho que possuem filhos (com ou sem necessidades especiais) ou os que possuem doenças graves, a fim de que haja um suporte em prol da e-QVT desses teletrabalhadores. Dessa forma, pode-se cumprir o Princípio Constitucional da Igualdade, que leva em consideração o pensamento de Aristóteles em que devemos “tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais, na medida de sua desigualdade”;

- O teletrabalho mostra-se como solução para um dos grandes problemas do Campus estudado: alta rotatividade de servidores e licenças para tratamento de saúde. A rotatividade é alta, visto que a maioria vem de outras cidades ou estados e as licenças para tratamento de saúde ocorrem com maior frequência porque alguns servidores possuem problemas de saúde que não podem ser tratados na cidade de trabalho devido à ausência de oferta de tratamentos adequados. Com a liberdade geográfica, os servidores podem ter seus problemas solucionados e, assim, desejar permanecer na instituição. Observou-se que, mesmo com as desvantagens do teletrabalho, os servidores que são de outras localidades ou que possuem problemas de saúde, ainda preferiam essa modalidade de trabalho ao modelo presencial;

- Outra questão a ser bem planejada é o treinamentos dos gestores, visto que estarão liderando equipes híbridas. Alguns servidores estarão no modelo presencial, outros em teletrabalho e, ainda, haverá os que estarão em ambos. Isso exigirá do líder a capacidade de distribuir e acompanhar as tarefas de forma equitativa, a fim de que não haja sobrecarga em nenhuma desses grupos e não ocorram conflitos relacionados a isso.

À vista disso, essa pesquisa contribuiu, especialmente, como incentivo para que se inicie o processo de estudo da e-QVT na UFERSA, em todos os seus Campi e polos. A partir da perspectiva de um Campus, pode-se iniciar o estudos nos outros e, dessa forma, começar um trabalho de aprimoramento da organização a fim de que todos possam gozar de Qualidade de Vida no Teletrabalho.

Vale ressaltar, ainda, que este estudo apresenta, pelo menos, duas limitações. A primeira diz respeito ao número reduzido de participantes. Inicialmente, havia sido previsto realizar a coleta de dados com 4 (quatro) gestores. Contudo, a entrevista só pôde ser realizada com apenas 2 (dois). E, em relação aos TAEs, houve um problema no arquivo da gravação da reunião com um deles, o que impossibilitou a utilização das informações na pesquisa.

A segunda limitação refere-se ao objeto de estudo, o Campus Pau dos Ferros, que representa apenas uma parte da UFERSA, por isso, sugere-se que sejam realizados estudos futuros em todos os campi da Universidade, a fim de realizar um panorama da e-QVT em toda organização. Por fim, outra sugestão de pesquisa seria uma análise comparativa da qualidade de vida no teletrabalho compulsório, realizado no período da pandemia, com o teletrabalho planejado implementado por meio do PGD na UFERSA. E, também, um comparativo da e-QVT na UFERSA com outras universidades e institutos federais.

Concluiu-se, então, que o teletrabalho, além de ser uma forma de gerar uma economia considerável para a organização, é capaz de melhorar a qualidade de vida dos servidores públicos e aumentar sua sensação de bem estar por diversos motivos, que vão desde a economia de tempo até por estarem mais próximo às suas famílias. Mas, para que isso ocorra da melhor forma possível para todos os interessados, é necessário que haja uma boa gestão e planejamento de como ocorrerá todo o processo, focando, especialmente, em treinamento de gestores e equipes.

REFERÊNCIAS

- ADERALDO, Igor Leal; ADERALDO, Carlos Victor Leal; LIMA, Afonso Carneiro. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE. Br**, v. 15, p. 511-533, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/rhyjxT5KWZgwQDDp4pqbdFN/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 25 nov. 2021.
- AGUILERA, Anne *et al.* Home-based telework in France: characteristics, barriers and perspectives. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, v. 92, p. 1-11, 2016. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/eee/transa/v92y2016icp1-11.html>. Acesso em: 25 nov. 2021.
- ALVES, Daniela Alves de. **Gestão, produção e experiência do tempo no teletrabalho**. Tese (Doutorado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.
- ANDERSON, Amanda; KAPLAN, Seth; VEGA, Ronald. The impact of telework on emotional experience: when, and for whom, does telework improve daily affective well-being? **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 24, n. 6, p. 882-897, 2015. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1359432X.2014.966086>. Acesso em: 25 nov. 2021.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do Trabalho Científico**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ANDRADE, Laize Lopes Soares de. **Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho**. 2020. Disponível em: <http://www.realp.unb.br/jspui/handle/10482/38921>. Acesso em: 25 nov. 2021.
- ANGONESE, Rosangela Maria. Como fazer a gestão do trabalho remoto (home office). **SEBRAE/PR**, 2020. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-a-gestao-do-trabalho-remoto-home-office,2703b9c6eff21710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 25 nov. 2021.
- ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviço na era digital**. Boitempo editorial, 2018.
- ANTUNES, Ricardo (Ed.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil IV: trabalho digital, autogestão e expropriação da vida**. Boitempo Editorial, 2019.
- ARAÚJO, Gildércia Silva Guedes de. **Teletrabalho: evolução, desenvolvimento e sua identificação dentro da empresa de Call Center**. Monografia. Direito. Centro de Ciências Jurídicas da Universidade Estadual da Paraíba. Campina Grande, 2014.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 71, 2011.
- BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na

Shell Brasil. **CADERNOS Ebape. br**, v. 8, p. 71-91, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pB6bjbKsBNBdKk6VwGCbSRM/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 25 nov. 2021.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. São Paulo: Zahar, 2001.

BERNARDINO, André Fernandes. **Teletrabalho e gestão de recursos humanos: estudo de caso em uma organização de prestação de serviços em tecnologia da informação**. 2010. Tese de Doutorado. Dissertação. Pontifícia Universidade Católica do Paraná: Curitiba.

BEUREN, Ilse Maria Ilse. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. Editora Atlas SA, 2013.

BITTENCOURT, Elcy Loredó. **Percepção geral dos servidores do Instituto Federal de Minas Gerais-Campus Ouro Preto sobre a implantação temporária, em caráter emergencial, do teletrabalho em tempos de pandemia do Covid-19**. 2021. Dissertação de Mestrado. Mestrado em Administração. Universidade FUMEC. Disponível em: <https://repositorio.fumec.br/handle/123456789/901>. Acesso em: 22 dez. 2022.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria n. 1823**, de 23 de agosto de 2012. Institui a Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora. Brasília, 2012. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/composicao/svs/saude-do-trabalhador/pnst>. Acesso em 21 dez. 2021.

BRASIL. Atos do Poder Executivo. **Medida Provisória n. 927**, de 22 de março de 2020. Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), e dá outras providências. Brasília, 2020a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-927-de-22-de-marco-de-2020-249098775>. Acesso em: 23 out. 2021.

BRASIL. Atos do Poder Executivo. **Medida Provisória n. 934**, de 01 de abril de 2020. Estabelece normas excepcionais sobre o ano letivo da educação básica e do Ensino Superior decorrentes das medidas para enfrentamento da situação de emergência de saúde pública de que trata a Lei n. 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. Diário Oficial da União, ed. 63-A, seção 1, Brasília, DF, p. 1, 01 abr. 2020b. Disponível em: <http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medidaprovisoria-n-934-de-1-de-abril-de-2020-250710591>. Acesso em: 20 out. 2021.

BRASIL. Atos do Poder Executivo. **Medida Provisória n. 936**, de 01 de abril de 2020. Institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda e dispõe sobre medidas trabalhistas complementares para enfrentamento do estado de calamidade pública e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), e dá outras providências. Brasília, 2020c. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-936-de-1-de-abril-de-2020-250711934>. Acesso em: 23 out. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. **Parecer CNE n. 05**, de 28 de abril de 2020. Reorganização do Calendário Escolar e da possibilidade de cômputo de atividades não presenciais para fins de cumprimento da carga horária mínima anual, em razão da

Pandemia da COVID-19. Brasília, p. 1-24, 28 abr. 2020d. Disponível em: https://normativasconselhos.mec.gov.br/normativa/view/CNE_PAR_CNECPN52020.pdf?query=covid. Acesso em: 22 out. 2021

BRASIL. Atos do Poder Legislativo. **Lei n. 14.020**, 6 de julho de 2020. Institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda; dispõe sobre medidas complementares para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus, de que trata a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020; altera as Leis nos 8.213, de 24 de julho de 1991, 10.101, de 19 de dezembro de 2000, 12.546, de 14 de dezembro de 2011, 10.865, de 30 de abril de 2004, e 8.177, de 1º de março de 1991; e dá outras providências. Brasília, 2020e. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.020-de-6-de-julho-de-2020-265386938>. Acesso em 22 out. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa n. 65**, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Brasília, 2020f. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 07 jan. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa SGP-SEGES/ME N. 2, de 10 de janeiro de 2023. Revoga a Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022, que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipece e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg relativos à implementação de Programa de Gestão e Desempenho - PGD, e dá outras providências. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-seges-me-n-2-de-10-de-janeiro-de-2023-457679698>. Acesso em: 20 jan. 2023.

BRIDI, Maria Aparecida *et al.* O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19. **Curitiba: Universidade Federal do Paraná, Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade**, 2020. Disponível em: https://www.eco.unicamp.br/remir/images/Artigos_2020/ARTIGO_REMIR.pdf. Acesso em: 02 dez. 2021.

BREAKWELL, Glynis. **Métodos de pesquisa em psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

BRIK, Marina; BRIK, André. **As 100 dicas do Home Office**: um guia básico para montar e manter seu escritório em casa. São Paulo: AB, 2011.

BULIŃSKA-STANGRECKA, Helena; BAGIEŃSKA, Anna. The Role of Employee Relations in Shaping Job Satisfaction as an Element Promoting Positive Mental Health at Work in the Era of COVID-19. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 18, n. 4, p. 1903, 2021. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/4/1903>. Acesso em: 20 jan. 2023.

C6 BANK NOTÍCIAS. **Datafolha/C6 Bank**: Pandemia é pior para mulheres, pretos e pardos e classes mais baixas. 2020. Disponível em:

<https://medium.com/c6banknoticias/datafolha-c6-bank-pandemia-%C3%A9-pior-paramulheres-pretos-e-pardos-e-classes-mais-baixas-ca116bfd6643>. Acesso em: 18 de out. 2021.

C6 BANK NOTÍCIAS. **C6 Bank/IPEC**: 36% dos brasileiros mudaram de casa desde o começo da pandemia. 2022. Disponível em: <https://blog.c6bank.com.br/36-dos-brasileiros-mudaram-de-casa-desde-o-comeco-da-pandemia-mostra-pesquisa-c6-bank-ipec> . Acesso em: 08 ago. 2022.

CAMPOS, Stela; BIGARELLI, Bárbara. Companhias já aderem ao home office permanente. **Valor Econômico**, v. 8, 2020. Disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/noticia/2020/06/08/companhias-ja-aderem-ao-home-office-permanente.ghtml> . Acesso em: 08 dez. 2021.

CASTRO, Bárbara. **Afogados em contratos**: as relações de trabalho no setor de TI. 2013. 324f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Universidade Estadual de Campinas. Campinas: UNICAMP, 2013. Disponível em: <https://www.repositorio.unicamp.br/acervo/detalhe/905710> Acesso em: 15 dez. 2022.

CFA. Conselho Federal de Administração. A vez do home office. **ADMPRO – Administrador Profissional**, ano 43, nº 393, mar./abr. 2020.

CHIARETTO, Silvana; CABRAL, Júlia Ribeiro; RESENDE, Leonardo Barros. Estudo sobre as consequências do teletrabalho na qualidade de vida do trabalhador e da empresa. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, v. 3, n. 2, p. 71-86, 2018. Disponível em: <https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/1811>. Acesso em: 15 dez. 2022.

CHESNAIS, François. **A Mundialização do Capital**, 1a. Edição, São Paulo: Xamã Editora, 1996.

CIFARELLI, Roseli Aparecida; DE SOUZA, Mario Augusto Thomé. A implantação do teletrabalho apoiado na responsabilidade social corporativa: um estudo de caso em empresa de tecnologia. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, v. 1, n. 2, p. 69-83, 2016. Disponível em: <https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/1243>. Acesso em: 15 dez. 2022.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Bookman, 2005.

COSTA, Isabel de Sá Affonso. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. **Cadernos EBAPE.BR (FGV)**, v. 11, p. 462/artigo 8-474, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512005000100009>. Acesso em: 22 maio 2022.

CRESWELL, John. **Projeto de Pesquisa**: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto. Editora Atmed: Porto Alegre, 2010.

CROSBIE, Tracey; MOORE, Jeanne. Work-life Balance and Working from Home. **Social Policy and Society**. v. 3, n. 3, p. 223-233, 2004. Disponível em:

<https://www.semanticscholar.org/paper/Work%E2%80%93life-Balance-and-Working-from-Home-Crosbie-Moore/6777ab8e587552a86f7b6b7ef1f06acf4feb2be8>. Acesso em: 22 maio 2022.

SILVA, Wellington Rodrigo Lozano da; GILIO, Leandro. O teletrabalho como política pública de inclusão social das pessoas com deficiência no Brasil. **Cadernos de Direito**, v. 19, n. 37, p. 191-204, 2020. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-unimep/index.php/cd/article/view/4257>. Acesso em: 22 maio 2022.

MASI, Domenico de. **O ócio criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DOLCE, Valentina. Far Away, So Close? The Role of Destructive Leadership in the Job Demands– Resources and Recovery Model in Emergency Telework. **Social Sciences**, v. 9, n. 11, p. 196, 31 out. 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-0760/9/11/196>. Acesso em: 22 maio 2022.

DUTRA, Nathalia; GIRASOLE, Yara Cristina. **As novas tendências trabalhistas no Brasil: home office e teletrabalho**. São Paulo: Batista Luz Advogados, 2020. Disponível em: https://baptistaluz.com.br/wp-content/uploads/2020/10/BLUZ_As-novas-tend%C3%A2ncias-trabalhistas-no-Brasil-Home-Office-e-Teletrabalho.pdf. Acesso em: 23 nov. 2021.

EOM, Seok-Jin; CHOI, Nakbum; SUNG, Wookjoon. The use of smart work in government: empirical analysis of Korean experiences. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 562-571, 2016.

EY. **Motivação de geração em geração**. 2020. Disponível em: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt_pt/news/2020/pdf/ey-motivacao-de-geracao-em-geracao-2020.pdf. Acesso em 05 dez. 2022.

ESTRADA, Manuel Martin Pino. O teletrabalho no Direito Brasileiro e no Direito Comparado. **Revista de Direito Eletrônico do Instituto Brasileiro de Direito Eletrônico (IBDE)**, Ano II, n. 6.

BERGAMASCHI, Virgínia *et al.* Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 44, n. 2, p. 147-157, 2009. FERREIRA, M. C. *Qualidade de Vida no Trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores*. 2º edição. Brasília: Paralelo 15, 2012.

FARIA, Juliana Legentil Ferreira. *Desenho do Teletrabalho: percepções e práticas*. Brasília. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38454>. Acesso em: 14 ago. 2021.

FERREIRA, Mário César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natalia. 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, p. 319-327, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/m8Wc9XQSSBkSQSjG3vJ8CgB/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 14 ago. 2021.

FREITAS, Silvia Rodrigues de. **Teletrabalho na administração pública federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI**. 2008. Tese de Doutorado.

GASPAR, Marcos Antonio *et al.* Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas: um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. **Revista Ciências Administrativas**, v. 17, n. 3, p. 1029-1052, 2011. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/3301>. Acesso em: 14 ago. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GÓES, Geraldo Sandoval; MARTINS, Felipe dos Santos; NASCIMENTO, José Antônio Sena do. Trabalho remoto no Brasil em 2020 sob a pandemia do Covid-19: quem, quantos e onde estão?. **Nota de Conjuntura 6**. IPEA. 2021.

GOLDEN, Timothy; VEIGA, John. The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: resolving inconsistent findings. **Journal of Management**, v. 31, n. 2, p. 301-318, 2005. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206304271768>. Acesso em: 14 ago. 2021.

GOSTIN, Lawrence; WILEY, Lindsay. Governmental public health powers during the COVID-19 pandemic: stay-at-home orders, business closures, and travel restrictions. **Jama**, v. 323, n. 21, p. 2137-2138, 2020. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32239184/>. Acesso em: 14 ago. 2021.

GARLET, Valéria; BEURON, Thiago Antônio; SCHERER, Flávia Luciane. Qualidade de vida no serviço público: uma análise das ações de qualidade de vida no trabalho das instituições federais de ensino superior gaúchas. **Estudos do CEPE**, n. 45, p. 109-126, 2017. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/view/8245>. Acesso em: 23 mai. 2022.

GOULART, Joelma Oliveira. **Teletrabalho-alternativa de trabalho flexível**. Senac, 2009.

GRAY, David. **Pesquisa no mundo real**. Penso Editora, 2012.

GREEN, Kelli. Telecommuting as a True Workplace Alternative. **University of Florida**, 2012. Disponível em: <http://edis.ifas.ufl.edu/hr021>. Acesso em: 02 nov. 2021.

HAUBRICH, Deise Bitencourt; FROEHLICH, Cristiane. Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 167-184, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/27901>. Acesso em: 02 nov. 2021.

HISLOP, Donald. Variability in the use of mobile ICTs by homeworkers and its consequences for boundary management and social isolation. **Information and Organization**, v. 25, n. 4, p. 222-232, 2015. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1471772715000317>. Acesso em: 02 nov. 2021.

HORNUNG, Severin.; GLASER, Jürgen. Home-based telecommuting and quality life: futher evidence on na employee-oriented human resource practice. **Psychological Reports**, v. 104, n. 2, p. 395-402, 2009. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/26678197_Home-Based_Telecommuting_and_Quality_of_Life_Further_Evidence_on_an_Employee-Oriented_Human_Resource_Practice. Acesso em: 02 nov. 2021.

KLEIN, Leander; PEREIRA, Breno; LEMOS, Ricardo. Qualidade de vida no trabalho: parâmetros e avaliação no serviço público. **BATER. Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, 2019. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ram/a/V8HdXZYdMG9f6r8h5mCNs4g/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 02 nov. 2021.

LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela da Cunha.; SCHNEIDER, Wilnei Aldir. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 17, n. 3, p. 187-210, 2019.

Disponível em: <http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/42743>. Acesso em: 02 nov. 2021.

LIPP, Marilda. **O stress do professor**. Campinas: Papirus, 2002.

MANCEBO, Deise. Trabalho remoto na Educação Superior brasileira: efeitos e possibilidades no contexto da pandemia. **Revista USP**, n. 127, p. 105-116, 2020.

Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/revusp/article/view/180086>. Acesso em: 02 nov. 2021.

MANN, Sandi; VAREY, Richard; BUTTON, Wendy. An exploration of the emotional impact of teleworking via computer-mediated communication. **Journal of Managerial Psychology**, v.15, n.7, 2000. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940010378054/full/pdf>. Acesso em: 02 nov. 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MATTOS, Carlos André Correia de.; FRANCO, Bianca Suelem do Nascimento. **O Teletrabalho durante a pandemia do Covid-19: uma avaliação no Tribunal Regional do Trabalho da Oitava Região**. Belém: Pará, 2020. Disponível em:

https://www.trt8.jus.br/sites/portal/files/pdfs/anexo_de_comissao/comissao_id1902/relatorio2021-01-20_comissao_de_gestao_do_teletrabalho_id23626.pdf. Acesso em: 20 ago. 2022.

MELLO, Alvaro Augusto Araujo. **O uso do teletrabalho nas empresas de call center e contact center multiclientes atuantes no Brasil: estudo para identificar as forças**

propulsoras, restritivas e contribuições reconhecidas. 2011. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

MENDES, Diego Costa; HASTENREITER FILHO, Horacio Nelson; TELLECHEA, Justina. A realidade do trabalho home office na atipicidade pandêmica. **Revista Valore**, v. 5, p. 160-191, 2020. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/655>. Acesso em: 20 ago. 2022.

MORETTI, A. Characterization of Home Working Population during COVID-19 Emergency: A Cross-Sectional Analysis. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 17, p. 6284, 28 ago., 2020. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32872321/>. Acesso em: 20 ago. 2022.

NILLES, Jack. **Fazendo do teletrabalho uma realidade**: um guia para telegerentes e teletrabalhadores. Futura, 1997.

OLIVEIRA, Míriam Aparecida; PANTOJA, Maria Júia. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, 2, 2018, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL; Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC; Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC; Fundação Ena Escola de Governo, 2018. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/32568/1/EVENTO_PerspectivasDesafiosTeletrabalho.pdf. Acesso em: 05 dez. 2021.

OLIVEIRA, Míriam Aparecida; PANTOJA, Maria Júlia. **Teletrabalho e Atitudes Frente à Mudança em Organizações Públicas Brasileiras**: experiências e desafios. XLIV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2020. Versão online, 2020.

ORDOÑEZ, Diana Bustos. Sobre subjectividad y (tele)trabajo. **Revista de Estudios Sociales** No. 44, Pp. 181-196, Bogotá, 2012. Disponível em: <https://revistas.uniandes.edu.co/doi/abs/10.7440/res44.2012.17>. Acesso em: 14 maio 2022.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; PATINI, Aline Campos. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79292>. Acesso em: 14 maio 2022.

NOHARA, Jouliana Jordan *et al.* Teletrabalho na Percepção dos Teletrabalhadores. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79174>. Acesso em: 14 dez. 2021.

NOONAN, Mary; GLASS, J. L. The hard truth about telecommuting. **Monthly Labor Review**, p. 38-45, jun. 2012. Disponível em: <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/month135&div=56&id=&page=>. Acesso em: 14 ago. 2022.

PANDINI, Lunara Stollmeier; PEREIRA, Eliana dos Santos. O teletrabalho no contexto de pandemia de Covid-19: a percepção de servidores públicos do judiciário brasileiro e MPU. **Caderno de Administração**, v. 28, n. 2, p. 55-81, 2020. Disponível em:

<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/54747>. Acesso em: 05 dez. 2021.

PANTOJA, Maria Júlia; ANDRADE, Laize Lopes Soares; OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita. Qualidade de vida no teletrabalho compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. **Revista da UI_IPSantarém-Unidade de Investigação do Instituto Politécnico de Santarém**, v. 8, n. 4, p. 80-94, 2020. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/uiips/article/view/21975>. Acesso em: 05 dez. 2021.

PARDINI, Daniel Jardim *et al.* Os significados da virtualização do trabalho: manifestações discursivas das percepções tecnológicas, processuais e pessoais nas relações intraorganizacionais. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 11, p. 85-103, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/HjLvtFftPRHHT7CRd3NWzgD/>. Acesso em: 05 dez. 2021.

REIS, Túlio Baita dos. A prática do home office em períodos de isolamento social. **Boletim P&D**, v. 3, n. 5, p. 10-12, 2020. Disponível em: https://ojs3.perspectivasonline.com.br/boletim_p_d/article/download/2050/1679. Acesso em: 05 dez. 2021.

PEREIRA JUNIOR, E.; CAETANO, M. E. S. Implicações do Teletrabalho: um estudo sobre a percepção dos trabalhadores de uma região metropolitana. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 9, n. 2, p. 22-31. 2009. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572009000200003. Acesso em: 14 ago. 2021.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cad. EBAPE.BR**, v. 16, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2018.

ROSENFELD, Cinara L.; ALVES, Daniela Alves de. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Dados**, v. 54, p. 207-233, 2011a.

ROSENFELD, Cinara L.; ALVES, Daniela Alves de. Teletrabalho. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Zouk, 2011b. p. 414-418.

SAKUDA, Luiz Ojima; VASCONCELOS, Flávio de Carvalho. Teletrabalho: desafios e perspectivas. **Organizações & Sociedade**, v. 12, p. 39-49, 2005.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. Tradução: Fátima Conceição Murad. 5. ed. São Paulo: McGraw- Hill, 2013.

SENNETT, Richard, **A corrosão do caráter**. 2. Ed. Rio de Janeiro: BestBolso, 2016.

SILVA, Rogério Tadeu da. **O teletrabalho e suas influências na qualidade de vida no trabalho**. 2004. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo.

SILVA, Aimée Mastella Sampaio da. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E

CONTEMPORANEIDADE, 3, 2015, Santa Maria. **Anais**. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2015/1-2.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2021

SCHIRRMEISTER, Renata; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 12, n. 3, p. 283-298, 2012.

SILVA, Rogério Ramalho da. Home-Officer: um surgimento bem-sucedido da profissão pós-fordista, uma alternativa positiva para os centros urbanos. **Revista Brasileira de Gestão Urbana**, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 85-94, 2009.

TASCETTO, Maira; FROEHLICH, Cristiane. Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 3, 2019.

TIETZE, Susanne. Discourse as strategic coping resource: managing the interface between “home” and “work”. **Journal of Organization change management**, v.18, n.1, p.48-62, 2005.

TORARSKI, Jéssica. **Trabalho Remoto na Pandemia**: servidores públicos são mais cobrados e mulheres estão sobrecarregadas. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2020. Disponível em: <https://www.ufpr.br/portalufpr/noticias/trabalho-remoto-na-pandemia-servidores-publicos-sao-mais-cobrados-e-mulheres-estao-sobrecarregadas/>. Acesso em: 10 dez. 2021.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, p. 54-65, 2002.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle. Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. **Women in Management Review**, Vol 27, Nº 3/4, p. 157170, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução às ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNESCO [UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANISATION] COVID19 **Educational disruption and response**. Paris: Unesco, 30 July 2020. Disponível em: <http://www.iiep.unesco.org/en/covid-19-educational-disruption-and-response-13363>. Acesso em: 06 dez. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO. Conselho de Administração. **Resolução CONSAD/UFERSA Nº 001/2020**, de 10 de fevereiro de 2020. Institui a Política de Qualidade de Vida no Trabalho na Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Mossoró: Conselho de Administração, 2020a. Disponível em: <https://documentos.ufersa.edu.br/consad/resolucoes/ano2020/>. Acesso em: 20 jan. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO. Conselho de Administração. **Resolução CONSAD/UFERSA Nº 002/2020**, de 10 de fevereiro de 2020. Institui o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho na Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Mossoró: Conselho de Administração, 2020b. Disponível em: <https://documentos.ufersa.edu.br/consad/resolucoes/ano2020/>. Acesso em: 20 jan. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO. Conselho Universitário. **Resolução CONSUNI/UFERSA Nº 69/2022**, de 18 de outubro de 2022. Estabelece critérios e procedimentos a serem observados pelas unidades para implantação do Programa de Gestão e Desempenho – PGD e as normas a serem observadas pelos agentes públicos em teletrabalho no âmbito da Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA. Mossoró: Conselho Universitário, 2022a. Disponível em: <https://documentos.ufersa.edu.br/consuni/resolucoes/ano2022/>. Acesso em: 30 out. 2022

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO. Reitoria. **Portaria UFERSA/GAB Nº 744, de 29 de novembro de 2022**. Designar os servidores para comporem a Comissão de Implantação, Acompanhamento e Avaliação do Projeto Piloto do Programa de Gestão e Desempenho da UFERSA. Mossoró: Reitoria, 2022b. Disponível em: <https://documentos.ufersa.edu.br/reitoria/portarias/ano2022/>. Acesso em: 15 jan. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO. **Programa de Gestão e Desempenho**. 2023. Disponível em: <https://pgd.ufersa.edu.br/>. Acesso em: 18 jun. 2023.

VAE. **Home-office pós-pandemia**: como a crise pode acelerar o teletrabalho. VAE. G1. 27 abr. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/especialpublicitario/vae/noticia/2020/04/27/home-office-pos-pandemia-como-a-crise-pode-acelerar-o-teletrabalho.ghtml>. Acesso: 21 dez. 2021.

VAN SELL, Mary; JACOBS, Sheila. Telecommuting and quality life: a review of the literature and a model for research. **Telematics and Informatics**, vol. 11, n. 02, p. 81-95, 1994. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0736-5853\(94\)90033-7](https://doi.org/10.1016/0736-5853(94)90033-7). Acesso em 22 dez. 2021.

WALTON, Richard E. Quality of Working Life:What is it? **Sloan Management Review**, v.15, n.1, pág. 11-21, 1973.

WHITTLE, Andrea; MUELLER, Frank. ‘I could be dead for two weeks and my boss would never know’: telework and the politics of representation. **New Technology, Work and Employment**, v. 24, n. 2, pág. 131-143, 2009.

WHO [WORLD HEALTH ORGANIZATION]. **Global research on Coronavirus disease (COVID-19)**. Geneva: World Health Organization, 2020. Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novelcoronavirus-2019/global-research-on-novel-coronavirus-2019-ncov> . Acesso em: 20 dez. 2021.

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

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO

Participante,

Esta pesquisa tem como objetivo analisar as potencialidades e desafios percebidos pelos gestores e pelos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal Rural do Semi-Árido – Campus Pau dos Ferros/RN em relação à qualidade de vida no teletrabalho (e-QVT), implantado em caráter emergencial durante o período de pandemia de Covid-19 e reiterado de forma permanente após esse período. Será realizada pela estudante Talita de Oliveira e Souza, aluna regular do Mestrado Profissional em Administração Pública - Profiap, vinculado à Universidade Federal Rural do Semi-Árido. A pesquisa deverá ser apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública e será realizada com a orientação e supervisão da Prof^ª. Dra. Luciana Batista Sales.

Vale salientar que, devido à natureza da pesquisa, a sua participação será sigilosa, não contendo seu nome ou outro dado que possa identificá-lo na dissertação ou publicação posterior. Também não acarretará em quaisquer danos ou custos para sua pessoa e ressaltamos que qualquer informação adicional poderá ser fornecida a qualquer tempo pela pesquisadora e pela professora orientadora. Além disso, destacamos que as informações obtidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, conforme os preceitos éticos de pesquisa.

Esta entrevista é composta por 2 partes:

Parte 1 - Dados sociodemográficos e profissionais.

Parte 2 – Questões relacionadas à Qualidade de Vida no Teletrabalho

Desde já agradecemos sua participação, ao mesmo tempo em que reforçamos a importância desta pesquisa para a construção do conhecimento sobre o assunto.

Parte 1 - DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS E PROFISSIONAIS

1. Sexo:

M ()

F ()

2. Faixa etária:

18 a 25 anos ()

26 a 30 anos ()

31 a 35 anos ()

36 a 40 anos ()

41 a 45 anos ()

- 46 a 50 anos ()
51 a 60 anos ()
61 a 65 anos ()
Mais de 65 anos ()

3. Estado civil:

- Casado/União estável ()
Solteiro ()
Divorciado/Separado ()
Viúvo ()

4. Escolaridade:

- Pós-doutorado () Doutorado () Mestrado () Especialização () Ensino superior completo () Ensino superior incompleto () Ensino médio completo ()
Ensino médio incompleto ()

5. Cargo:

- Docente ()
Técnico Administrativo em Educação ()

6. Tempo de serviço:

_____ anos

7. Local onde está exercendo/exerceu o teletrabalho:

- Na própria residência ()
Na residência de um parente ()
Outro () _____

8. Quantas pessoas moram com você?

- Nenhuma ()
1 ()
2 ()
3 ()
4 ou mais ()

9. Tem filhos menores de idade?

- Nenhum ()
1 ()
2 ()
3 ()
4 ou mais ()

10. Mora com idosos?

- Nenhum ()
1 ()

2 ()

3 ()

4 ou mais ()

11. A sua residência é na mesma cidade em que trabalha?

Sim ()

Não ()

12. Já havia trabalhado de forma remota antes da pandemia? (Trabalho remoto é todo aquele que ocorre fora das instalações físicas da instituição e que é executado através do uso de tecnologias digitais).

Sim, regularmente ()

Sim, esporadicamente ()

Não, nunca havia realizado o trabalho remoto ()

13. Você já ficou afastado do trabalho por motivo de doença provocada por suas atividades de trabalho remoto na instituição?

Sim ()

Não ()

Em caso afirmativo, cite o número de vezes: _____

Parte 2 - QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO

Entrevista com os gestores
Objetivo 01: Identificar e descrever a percepção de Qualidade de Vida no Teletrabalho dos gestores e servidores no Campus Pau dos Ferros da UFERSA.
1. O que você entende por Qualidade de Vida no Teletrabalho?
2. Qual a sua percepção a respeito da Qualidade de Vida no Teletrabalho no Campus Pau dos Ferros da UFERSA?
3. Como você descreve um dia típico de teletrabalho?
4. Em quais condições você exerce/exerceu o teletrabalho (por exemplo, o espaço físico, a temperatura ambiente, recursos tecnológicos, o posto de trabalho, o mobiliário existente)?

5. Qual sua avaliação sobre a organização do trabalho (por exemplo, a entrega de demandas por parte dos servidores, o ritmo de trabalho, as normas para execução do trabalho, a repetição das tarefas...)?
6. Como é a relação socioprofissional com seus subordinados e demais colegas de trabalho? (Explorar os seguintes aspectos: liberdade para dizer o que pensam sobre o trabalho; a comunicação entre os servidores; as dificuldades na comunicação entre chefia/subordinado; e o conflito no ambiente de trabalho.)
Objetivo 02: Apresentar as principais potencialidades (fontes de bem-estar) e desafios (fontes de mal-estar) do Teletrabalho, na ótica dos servidores pesquisados, que impactam a Qualidade de Vida.
7. Na sua visão, o que causa mais bem-estar aos teletrabalhadores?
8. Na sua percepção, quais as maiores causas de mal-estar aos teletrabalhadores?
9. Quais as potencialidades do teletrabalho? E o que facilita a execução das tarefas nesse regime de trabalho?
10. Quais os desafios do teletrabalho? E o que dificulta a execução das tarefas nesse regime de trabalho?
Objetivo 03: Sistematizar sugestões de ações, a partir das respostas dos entrevistados, que fortaleçam as potencialidades e superem as dificuldades organizacionais observadas no teletrabalho realizado pelos servidores do Campus Pau dos Ferros da UFERSA, a fim de construir um plano de ação a ser entregue à Direção do Campus estudado.
11. Quais as suas sugestões para melhorar a qualidade de vida no teletrabalho no âmbito do Campus Pau dos Ferros da UFERSA?

Entrevista com os servidores
Objetivo 01: Identificar e descrever a percepção de Qualidade de Vida no Teletrabalho dos gestores e servidores no Campus Pau dos Ferros da UFERSA.
1. O que você entende por Qualidade de Vida no Teletrabalho?
2. Qual a sua percepção a respeito da Qualidade de Vida no Teletrabalho no Campus Pau dos Ferros da UFERSA?

3. Como você descreve um dia típico de teletrabalho?
4. Em quais condições você exerce/exerceu o teletrabalho (por exemplo, o espaço físico, a temperatura ambiente, recursos tecnológicos, o posto de trabalho, o mobiliário existente)?
5. Qual sua avaliação sobre a organização do trabalho (por exemplo, a cobrança da chefia por resultados, o ritmo de trabalho, as normas para execução do trabalho, a repetição das tarefas)?
6. Como é a relação socioprofissional com seu chefe e demais colegas de trabalho? (Explorar os seguintes aspectos: liberdade para dizer o que pensam sobre o trabalho; a comunicação entre os servidores; as dificuldades na comunicação com a chefia/subordinado; e o conflito no ambiente de trabalho.)
Objetivo 02: Identificar e descrever as principais fontes de Bem-Estar (potencialidades) e Mal-Estar (desafios), na ótica dos servidores pesquisados apontando aspectos que contribuam com a melhoria da Qualidade de Vida no Teletrabalho.
7. Na sua visão, o que causa mais bem-estar aos teletrabalhadores?
8. Na sua percepção, quais as maiores causas de mal-estar aos teletrabalhadores?
9. Para você, quais as potencialidades do teletrabalho? E o que facilita a execução das suas tarefas nesse regime de trabalho?
10. Na sua opinião, quais os desafios do teletrabalho? E o que dificulta a execução das suas tarefas nesse regime de trabalho?
Objetivo 03: Sistematizar sugestões de ações, a partir das respostas dos entrevistados, que fortaleçam as potencialidades e superem as dificuldades organizacionais observadas no teletrabalho realizado pelos servidores do Campus Pau dos Ferros da UFERSA.
11. Quais as suas sugestões para melhorar a qualidade de vida no teletrabalho no âmbito do Campus Pau dos Ferros da UFERSA?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Esclarecimentos

Este é um convite para você participar da pesquisa “POTENCIALIDADES E DESAFIOS DO TELETRABALHO E SUAS IMPLICAÇÕES NA QUALIDADE DE VIDA DO TELETRABALHADOR” coordenada pela Prof.^a Dra. Luciana Batista Sales e que segue as recomendações das resoluções 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde e suas complementares. Sua participação é voluntária, o que significa que você poderá desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento sem que isso lhe traga nenhum prejuízo ou penalidade.

Caso decida aceitar o convite, você será submetido a uma entrevista semiestruturada, cuja responsabilidade de aplicação é de Talita de Oliveira e Souza, discente do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (PROFIAP-UFERSA). As informações coletadas serão organizadas em banco de dados e analisadas a partir de técnicas de análise de conteúdo.

Essa pesquisa tem como objetivo geral: analisar as potencialidades e desafios, em relação à Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT), percebidos pelos gestores e pelos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal Rural do Semi-Árido – Campus Pau dos Ferros/RN. E como objetivos específicos: Identificar e descrever a percepção de Qualidade de Vida no Teletrabalho dos gestores e servidores no Campus Pau dos Ferros da UFERSA; Apresentar as principais fontes de Bem-Estar (potencialidades) e Mal-Estar (desafios), na ótica dos servidores pesquisados apontando aspectos que contribuam com a melhoria da Qualidade de Vida no Teletrabalho; e Sistematizar sugestões de ações, a partir das respostas dos entrevistados, que fortaleçam as potencialidades e superem as dificuldades organizacionais observadas no teletrabalho realizado pelos servidores do Campus Pau dos Ferros da UFERSA, a fim de construir um relatório técnico a ser entregue à Direção do Campus estudado.

O benefício desta pesquisa é a possibilidade de auxiliar na criação de propostas de iniciativas no campo da Qualidade de Vida no Teletrabalho que podem ser benéficas tanto para os servidores quanto para a gestão, partindo da premissa de que o bem-estar dos servidores pode trazer bons resultados tanto para os servidores quanto para o trabalho, garantindo assim produtividade e ações que atuem sobre as causas do mal-estar na instituição.

Os riscos mínimos que o participante da pesquisa estará exposto são de expor seus sentimentos, pensamentos e ações em relação à Qualidade de Vida no Teletrabalho na IFES objeto do estudo, assim como também, riscos de constrangimento caso o entrevistado não saiba responder alguma pergunta ou se sentir envergonhado. Esses riscos serão minimizados mediante: a tentativa em deixar os entrevistados a vontade para responder ou não aquela determinada pergunta, sem nenhum prejuízo. Será dada também a garantia do anonimato/privacidade do participante na pesquisa, onde não será preciso colocar o nome do mesmo, para manter o sigilo e o respeito ao participante da pesquisa, apenas a aluna Talita de Oliveira e Souza e a Prof.^a Dra. Luciana Batista Sales, poderão aplicar a entrevista e manusear e guardar os dados. Será assegurado também o sigilo das informações por ocasião da publicação dos resultados, visto que não será divulgado dado que identifique o

participante; Garantia que o participante se sinta à vontade para responder aos questionários e Anuência das Instituições de ensino para a realização da pesquisa.

Os dados coletados serão, ao final da pesquisa, armazenados na nuvem através do Drive do Gmail, guardada por no mínimo cinco anos sob a responsabilidade da pesquisadora responsável, a fim de garantir a confidencialidade, a privacidade e a segurança das informações coletadas, e a divulgação dos resultados será feita de forma a não identificar os participantes e o responsável.

Você ficará com uma via original deste TCLE e toda a dúvida que você tiver a respeito desta pesquisa, poderá perguntar diretamente para a pesquisadora Talita de Oliveira e Souza, aluna do PROFIAP-UFERSA, Av. Francisco Mota, 572 - Bairro Costa e Silva, Mossoró-RN, CEP: 59.625-900, e-mail: talita.souza@ufersa.edu.br. Dúvidas a respeito da ética desta pesquisa poderão ser questionadas ao **Comitê de Ética em Pesquisa (CEP-UERN)** – Faculdade de Medicina da UERN - Rua Miguel Antônio da Silva Neto, s/n - Aeroporto. Home page: <http://www.uern.br> - e-mail: cep@uern.br – CEP: 59607-360 - Mossoró – RN Tel: (84) 3312-7032.

Se para o participante houver gasto de qualquer natureza, em virtude da sua participação nesse estudo, é garantido o direito a indenização (Res. 466/12 II.7) – cobertura material para reparar dano – e/ou ressarcimento (Res. 466/12 II.21) – compensação material, exclusivamente de despesas do participante e seus acompanhantes, quando necessário, tais como transporte e alimentação – sob a responsabilidade da pesquisadora Talita de Oliveira e Souza.

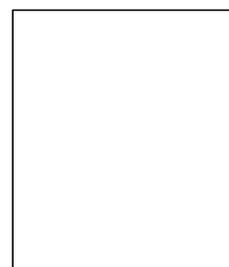
Não será efetuada nenhuma forma de gratificação por sua participação. Os dados coletados farão parte do nosso trabalho, podendo ser divulgados em eventos científicos e publicados em revistas nacionais ou internacionais. O pesquisador estará à disposição para qualquer esclarecimento durante todo o processo de desenvolvimento deste estudo. Após todas essas informações, agradeço antecipadamente sua atenção e colaboração.

Consentimento Livre

Concordo em participar desta pesquisa “POTENCIALIDADES E DESAFIOS DO TELETRABALHO E SUAS IMPLICAÇÕES NA QUALIDADE DE VIDA DO TELETRABALHADOR”. Declarando, para os devidos fins, que fui devidamente esclarecido quanto aos objetivos da pesquisa, aos procedimentos aos quais fui submetido (a) e dos possíveis riscos que possam advir de tal participação. Foram garantidos a mim esclarecimentos que venham a solicitar durante a pesquisa e o direito de desistir da participação em qualquer momento, sem que minha desistência implique em qualquer prejuízo a minha pessoa ou a minha família.

Cidade, ____/____/____.

Assinatura do Pesquisador



Assinatura do Participante

Talita de Oliveira e Souza (Pesquisadora Responsável) - Aluna do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal Rural do Semi Árido (PROFIAP-UFERSA) do Campus Mossoró-RN, no endereço Av. Francisco Mota, 572 - Bairro Costa e Silva, Mossoró-RN, CEP: 59.625-900, e-mail: talita.souza@ufersa.edu.br.

Prof.^a Dra. Luciana Batista Sales (Orientadora da Pesquisa) - Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal Rural do Semi Árido (PROFIAP-UFERSA) do Campus Mossoró-RN, no endereço Av. Francisco Mota, 572 - Bairro Costa e Silva, Mossoró-RN, CEP: 59.625-900, e-mail: luciana@ufersa.edu.br

Comitê de Ética em Pesquisa (CEP-UERN) - Faculdade de Medicina da UERN - Rua Miguel Antônio da Silva Neto, s/n - Aeroporto. Home page: <http://www.uern.br> - e-mail: cep@uern.br – CEP: 59607-360 - Mossoró –RN Tel: (84) 3312-7032.

APÊNDICE C - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA USO DE ÁUDIO

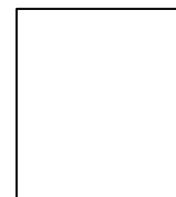
Eu _____ depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa, bem como de estar ciente da necessidade da gravação de áudio produzido por mim, especificados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), AUTORIZO, através do presente termo, a pesquisadora Talita de Oliveira e Souza, sob a orientação da Prof.^a Dra. Luciana Batista Sales, do projeto de pesquisa intitulado “POTENCIALIDADES E DESAFIOS DO TELETRABALHO E SUAS IMPLICAÇÕES NA QUALIDADE DE VIDA DO TELETRABALHADOR” a realizar captação de áudios que se façam necessários sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destes áudios (suas respectivas cópias) para fins científicos e de estudos (livros, artigos, monografias, TCC's, dissertações ou teses, além de slides e transparências), em favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados, obedecendo ao que está previsto nas Leis que resguardam os direitos das crianças e adolescentes (ECA, Lei N.º 8.069/ 1990), dos idosos (Lei N.º 10.741/2003) e das pessoas com deficiência (Decreto Nº 3.298/1999, alterado pelo Decreto Nº 5.296/2004).

Cidade/Data: _____, ____/____/____.

Assinatura do participante da pesquisa

Assinatura do pesquisador responsável



IMPRESSÃO
O DATILOSCÓPICA

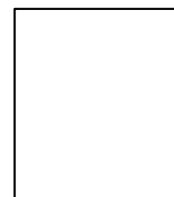
APÊNDICE D - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA USO DE IMAGEM

Eu _____ depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa, bem como de estar ciente da necessidade do uso de minha imagem, especificados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), AUTORIZO, através do presente termo, os pesquisadores Talita de Oliveira e Souza, sob a orientação da Prof.^a Dra. Luciana Batista Sales, do projeto de pesquisa intitulado “POTENCIALIDADES E DESAFIOS DO TELETRABALHO E SUAS IMPLICAÇÕES NA QUALIDADE DE VIDA DO TELETRABALHADOR” a realizar captação de imagens que se façam necessárias sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destas imagens (suas respectivas cópias) para fins científicos e de estudos (livros, artigos, monografias, TCC's, dissertações ou teses, além de slides e transparências), em favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados, obedecendo ao que está previsto nas Leis que resguardam os direitos das crianças e adolescentes (ECA, Lei N.º 8.069/ 1990), dos idosos (Lei N.º 10.741/2003) e das pessoas com deficiência (Decreto Nº 3.298/1999, alterado pelo Decreto Nº 5.296/2004).

Cidade/Data: _____, ____/____/____.

Assinatura do participante da pesquisa



Assinatura do pesquisador responsável

IMPRESSÃO
DATILOSCÓPICA

APÊNDICE E – GARANTIAS ÉTICAS AOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

A pesquisa é relevante, uma vez que poderá auxiliar na criação de propostas de iniciativas no campo da Qualidade de Vida no Teletrabalho que podem ser benéficas tanto para os servidores quanto para a gestão, partindo da premissa de que o bem-estar dos servidores pode trazer bons resultados tanto para os servidores quanto para o trabalho, garantindo assim produtividade e ações que atuem sobre as causas do mal-estar na instituição.

Os riscos mínimos que o participante da pesquisa estará exposto são de expor seus sentimentos, pensamentos e ações em relação à Qualidade de Vida no Teletrabalho na IFES objeto do estudo, assim como também, riscos de constrangimento caso o entrevistado não saiba responder alguma pergunta ou se sentir envergonhado. Esses riscos serão minimizados mediante: a tentativa em deixar os entrevistados a vontade para responder ou não aquela determinada pergunta, sem nenhum prejuízo. Será dada também a garantia do anonimato/privacidade do participante na pesquisa, onde não será preciso colocar o nome do mesmo, para manter o sigilo e o respeito ao participante da pesquisa, apenas a aluna Talita de Oliveira e Souza e o Prof.^a. Dra. Luciana Batista Sales, poderão aplicar a entrevista e manusear e guardar os dados. Será assegurado também o sigilo das informações por ocasião da publicação dos resultados, visto que não será divulgado dado que identifique o participante; Garantia que o participante se sinta à vontade para responder aos questionários e Anuência das Instituições de ensino para a realização da pesquisa.

O benefício desta pesquisa é a possibilidade de auxiliar na criação de propostas de iniciativas no campo da Qualidade de Vida no Teletrabalho que podem ser benéficas tanto para os servidores quanto para a gestão, partindo da premissa de que o bem-estar dos servidores pode trazer bons resultados tanto para os servidores quanto para o trabalho, garantindo assim produtividade e ações que atuem sobre as causas do mal-estar na instituição.

Os dados coletados serão, ao final da pesquisa, armazenados na nuvem do Google Drive, guardada por no mínimo cinco anos sob a responsabilidade do pesquisador responsável, a fim de garantir a confidencialidade, a privacidade e a segurança das informações coletadas, e a divulgação dos resultados será feita de forma a não identificar os participantes e o responsável.

Nesta pesquisa, existe a garantia de que os resultados do estudo serão divulgados para os participantes da pesquisa e instituições onde os dados foram obtidos e de que os resultados da pesquisa serão encaminhados para publicação com os devidos créditos aos autores.

APÊNDICE F – ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS

O projeto de pesquisa foi realizado, submetido e aprovado pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) por meio do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN). Número CAAE: 63526822.2.0000.5294.

APÊNDICE G – RELATÓRIO TÉCNICO

SUGESTÕES DE AÇÕES DIRECIONADAS AO APRIMORAMENTO DA QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO DO CAMPUS PAU DOS FERROS DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO

Relatório Técnico apresentado pela mestrande Talita de Oliveira e Souza ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (Profiap), sob orientação da professora Dra. Luciana Batista Sales, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

**Mossoró
2023**

1. APRESENTAÇÃO

Com o objetivo de elaborar um relatório técnico com sugestões de melhorias para Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT) do Campus Pau dos Ferros da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), buscou-se analisar, sob a perspectiva dos gestores e servidores técnicos administrativos em educação, o panorama da e-QVT no Campus estudado, por meio da análise das potencialidades e desafios do teletrabalho compulsório vivido pelos entrevistados no período de isolamento social decorrente da pandemia de Covid-19.

2. POTENCIALIDADES E DESAFIOS

A seguir, no Quadro 1, segue a compilação das potencialidades e desafios apresentados ao longo da coleta de dados. Para isto, e a fim de uma melhor compreensão dos desafios e potencialidades explicitados, o quadro será dividido de acordo com os eixos temáticos norteadores da Política de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho da UFERSA, que são: Saúde Integral e Estilo de Vida e Práticas de Gestão do Trabalho. Este, por sua vez, foi dividido em três subcategorias: Infraestrutura, Comunicação e Trabalho.

Quadro 1. Potencialidades e Desafios do Teletrabalho realizado no Campus Pau dos Ferros da UFERSA, que impactam na e-QVT.

	POTENCIALIDADES	DESAFIOS
Práticas de Gestão do Trabalho/Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuição de custos para a instituição. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente improvisado; • Sistemas, equipamentos e infraestrutura incompatíveis com o teletrabalho; • Climatização inadequada; • Compartilhamento de ambientes e equipamentos; • Suporte tecnológico insuficiente;

Práticas de Gestão do Trabalho/Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de reuniões <i>on-line</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de custos para o servidor. • Uso de canais informais; • Dificuldade de comunicação; • Comunicação fora do horário de trabalho; • Isolamento setorial; • Ruídos na comunicação; • Aumento do senso de urgência.
Práticas de Gestão do Trabalho/Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Maior concentração (sem filhos); • Maior possibilidade de capacitação; • Maior liberdade; • Maior comodidade; • Liberdade geográfica; • Melhoria da produtividade; • Maior flexibilidade; • Ausência de deslocamento; • Melhor aproveitamento do horário de almoço; • Ganho de tempo; • Maior motivação; • Melhor gerenciamento do tempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor concentração (com filhos); • Ausência de capacitação para o teletrabalho; • Falta de planejamento; • Mudança nos fluxos processuais; • Conflito entre trabalho e vida familiar; • Precarização do trabalho; • Isolamento profissional.
Saúde Integral	<ul style="list-style-type: none"> • Maior inclusão, • Melhoria da saúde física e mental; • Diminuição do número de licenças médicas; • Retenção de servidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoecimento físico e adoecimento mental • Desgaste físico e mental; • Aumento da ansiedade; • Aumento do estresse.
Estilo de Vida	<ul style="list-style-type: none"> • Bem estar, proximidade da família; • Maior possibilidade de praticar atividade física; • Maior conforto; 	<ul style="list-style-type: none"> • Isolamento social; • Dificuldade de interação com os colegas de trabalho.

- Maior tempo de descanso.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3. SUGESTÕES DE AÇÕES DIRECIONADAS AO APRIMORAMENTO DA QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO

Essa seção visa apresentar as respostas dos entrevistados da pesquisa como sugestões de melhoria para Qualidade de Vida no Teletrabalho do Campus Pau dos Ferros da UFERSA.

Com relação aos desafios e potencialidades do teletrabalho, as sugestões também estão divididas de acordo com os eixos temáticos norteadores da Política de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho da UFERSA: Saúde Integral, Estilo de Vida e Práticas de Gestão do Trabalho. Este, por sua vez, foi dividido em três subcategorias: infraestrutura, comunicação e trabalho. Abaixo de cada sugestão estará o amparo legal, caso haja algum, bem como ações relacionadas ao tema.

3.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DO TRABALHO

3.1.1 INFRAESTRUTURA

- **Garantir maior proteção de dados e informações / Disponibilizar equipamentos tecnológicos necessários ao teletrabalho**

Amparo legal

As sugestões para garantir maior proteção aos dados e informações e disponibilizar equipamentos tecnológicos necessários ao teletrabalho possuem amparo normativo no art. 14, § 1º da Resolução Consuni/UFERSA Nº 69/2022, que traz a possibilidade de disponibilizar o empréstimo de computador ao servidor, mediante assinatura de termo de responsabilidade, como meio de assegurar a proteção dos dados. Já o art. 25, e, 2, da mesma resolução, versa sobre a necessidade de o servidor possuir uma infraestrutura adequada ao exercício das suas atividades, inclusive no que concerne à segurança da informação.

Ações

- Verificar com a equipe especializada se todas essas ações previstas na Resolução Consuni/UFERSA N° 69/2022 são suficientes para garantir a proteção dos dados e informações.

Observação

Vale ressaltar que a disponibilidade de equipamentos acontecerá a critério da administração e, como será o equipamento da estação de trabalho do servidor, talvez fique inviável para um possível trabalho híbrido.

➤ **Adaptar os sistemas ao teletrabalho**

Amparo legal

De acordo com a página do PGD no portal da UFERSA, o sistema que será utilizado no teletrabalho planejado desta instituição será o Sistema do Programa de Gestão (SISGP) desenvolvido pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP).

Ações

- Verificar se todas as atividades que serão realizadas pelo servidor em teletrabalho são contempladas pelos sistemas adotados na UFERSA para esta modalidade. Pois talvez algumas tarefas precisem de sistemas específicos como, por exemplo, o Sisu, que é realizado no formato *on-line*, mas o recebimento da documentação dos candidatos é feita via formulário do Google, o que dificulta bastante a execução das tarefas e gera estresse e cansaço desnecessários aos servidores responsáveis.

➤ **Criar um auxílio para os custos do servidor com o teletrabalho**

Amparo legal

Não possui.

Ações

- Buscar ajuda das entidades sindicais a fim de realizar negociações para que seja analisado e reivindicado o auxílio para os custos do servidor com o teletrabalho. Uma alternativa seria investir o valor destinado ao auxílio transporte, ou parte dele. Afinal,

a Administração Pública continuará economizando com manutenção, água, energia elétrica, redução do número de terceirizados etc.

Observação

De acordo com o art. 37 da Resolução Consuni/UFERSA N°69/2022, os custos com internet, energia elétrica, telefone, equipamentos mobiliários e tecnológicos serão de responsabilidade do servidor. Outro contraponto a esta sugestão da criação de ajuda de custos para o servidor é justamente uma das maiores potencialidades do teletrabalho para as organizações: a diminuição de custos. Esta, inclusive, aparece no art. 4º, II, da Resolução supracitada como um dos objetivos do PGD.

➤ Garantir o conforto ergonômico dos servidores

Amparo legal

Resolução Consuni/UFERSA N° 69/2022, no art. 13; art. 14, § 2º; art. 37.

Ações

- Garantir o cumprimento da Resolução Consuni/UFERSA N° 69/2022, a fim de que o trabalho e qualidade de vida dos teletrabalhadores não sejam prejudicados.

➤ Verificar se o servidor possui infraestrutura mínima necessária para o teletrabalho.

Amparo legal

O art. 25, e, 2 da Resolução Consuni/UFERSA N° 69/2022 versa sobre a necessidade de o servidor possuir uma infraestrutura adequada ao exercício das suas atividades no teletrabalho. Conforme art. 16, parágrafo único, são equipamentos mínimos necessários: computador e smartphone, bem como a internet.

Ações

- Garantir o cumprimento da Resolução Consuni/UFERSA N° 69/2022, a fim de que o trabalho e qualidade de vida dos teletrabalhadores não sejam prejudicados.

3.1.2 COMUNICAÇÃO

- **Definir que a comunicação ocorrerá via meios oficiais e quais serão esses meios / Conscientizar a comunidade acadêmica a respeito dos horários de trabalho**

Amparo legal

A Resolução Consuni/UFERSA N° 69/2022, em seu art. 15, determina que as chefias são responsáveis por estabelecer com os participantes do PGD os meios oficiais de comunicação e os horários disponíveis para comunicação simultânea, fora deste período, os servidores terão o direito a ficarem desconectados. Garante, ainda, em seu art. 25, que os contatos dos agentes públicos em teletrabalho não serão divulgados ao público externo.

Ações

- É necessário que haja ampla divulgação a respeito da importância da padronização dos meios de comunicação, para que os servidores saibam exatamente quais canais serão utilizados, bem como a existência de capacitação e campanhas a fim de conscientizar a comunidade acadêmica sobre a necessidade de respeitar os horários de trabalho e deixar claro o impacto negativo que a desobediência dessas ações poderá ocasionar à qualidade de vida e saúde do servidor.

- **Realizar mais reuniões**

Amparo legal

Não possui

Ações

- Realizar reuniões periódicas com os servidores em teletrabalho, a fim de analisar os possíveis desafios relacionados à esta modalidade, e buscar soluções conjuntas para eles. Como também reuniões híbridas para engajar as equipes presenciais e remotas.

3.1.3 TRABALHO

➤ **Normatizar o teletrabalho na UFERSA**

Amparo legal

Normatizado pela Resolução Consuni/UFERSA Nº69/2022.

Ações

A ação foi a própria normatização do teletrabalho pela Resolução Consuni/UFERSA Nº69/2022.

➤ **Promover a capacitação dos servidores para o teletrabalho**

Amparo legal

Resolução Consuni/UFERSA Nº69/2022, artigo 50.

Ações

- Além das próprias capacitações promovidas pela UFERSA com a finalidade de preparar os servidores para o teletrabalho, incentivar a participação de todos nos cursos promovidos pela Enap direcionados a adquirir as competências necessárias para realizar um teletrabalho com excelência.

➤ **Realizar o mapeamento de todos os processos**

Amparo legal

Resolução Consuni/UFERSA Nº69/2022, art. 15, I.

Ações

- Garantir o cumprimento da Resolução Consuni/UFERSA Nº 69/2022;
- Capacitar os servidores para que sejam capazes de mapear seus processos de trabalho.
 - **Delimitar os resultados esperados de cada servidor, a fim de dividir equitativamente as tarefas entre os servidores**

Amparo legal

Resolução Consuni/UFERSA Nº 69/2022, art. 5º: “o Teletrabalho abrangerá as atividades cujas características permitam a mensuração quantitativa ou qualitativa da

produtividade e dos resultados das respectivas unidades organizacionais e do desempenho do (a) servidor (a) participante em suas entregas”.

Ações

- Depois de mensurar a produtividade e os resultados esperados das unidades organizacionais e servidores, garantir que as tarefas sejam distribuídas equitativamente entre eles.

➤ Possibilitar maior aproximação chefia-subordinado

Amparo legal

Resolução Consuni/UFERSA N° 69/2022, art. 39, determina as competências dos dirigentes no teletrabalho. De acordo com este artigo, as chefias participarão de todo o processo do teletrabalho, o que possibilitará uma maior aproximação chefia-subordinado ao longo do processo.

Ações

- Criar mecanismos para que haja mais abertura e aproximação entre os líderes e suas equipes.

➤ Diminuir as barreiras de acesso ao teletrabalho.

Amparo legal

Não possui.

Observação

Essa proposta surgiu porque os entrevistados temiam que a norma regulamentadora do teletrabalho na UFERSA tivesse excesso de exigências, dificultando a adesão a esta nova modalidade de trabalho. Outra preocupação que surgiu foi se todos os servidores teriam as mesmas condições de acesso, visto que nem todos setores podem se adequar aos pré-requisitos da norma para adesão. Se, por acaso, o servidor estiver lotado em um desses setores, ele não poderá usufruir dessa possibilidade.

Ações

- Realizar capacitações e campanhas a fim de dirimir dúvidas a respeito das normas norteadoras do teletrabalho;
- Garantir isonomia de acesso ao teletrabalho, a fim de que os servidores interessados possam aderir a esta modalidade de trabalho sem precisar contar com a sorte de estarem ou não em um setor elegível.

3.2 SAÚDE INTEGRAL

- **Priorizar, para o teletrabalho, pessoas com deficiência ou doenças graves**

Amparo legal

De acordo com a Instrução Normativa SGP-SEGES/ME Nº 2, de 10 de janeiro de 2023, art. 3º, a, b, as pessoas com deficiência ou com problemas graves de saúde, ou que sejam pais ou responsáveis por dependentes na mesma condição e as que possuem mobilidade reduzida possuem prioridade para participação no PGD na modalidade teletrabalho em regime de execução integral.

Ações

- Elaborar um diagnóstico a respeito dos agentes públicos que possuem essas especificidades de saúde;
- Desenvolver um plano de inclusão com ações a serem implementadas no teletrabalho, a partir do diagnóstico dos servidores com deficiência ou doenças graves, a fim de permitir que estes agentes públicos, além da prioridade, possam usufruir de qualidade de vida nesta modalidade de trabalho. Para isto, com a finalidade de aprofundar conhecimentos, habilidades e atitudes para executar essa ação, os servidores podem realizar o curso da Enap “Pluralidade e Inclusão no Serviço Público”, que possui como objetivos: reconhecer as características, contextos, valores e desafios relativos às minorias no Brasil; discutir alternativas de intervenção para um caso hipotético sobre pluralidade e inclusão; reconhecer políticas públicas sobre diversidade e como elas são planejadas e implementadas; identificar redes de apoio que auxiliem na implementação de ações inclusivas; produzir um plano de ações inclusivas que possam ser implementadas no ambiente de trabalho;

- Garantir o cumprimento da Instrução Normativa SGP-SEGES/ME Nº 2, de 10 de janeiro de 2023 a todos que se enquadrem nos critérios estabelecidos. Inclusive, os que não estão em setores que sejam elegíveis para o teletrabalho.

Observações

Essa ação pode ser uma maneira de reter no Campus Pau dos Ferros os servidores com deficiência ou doenças graves, que não conseguem realizar os seus tratamentos no município em que trabalham, devido à escassez de serviços especializados de saúde.

3.3 ESTILO DE VIDA

As sugestões apresentadas pelos entrevistados referentes ao eixo Estilo de Vida não possuem previsão legal expressa nas normas regulamentadoras do teletrabalho no âmbito da Administração Pública Federal. Contudo, podem ser analisadas pela Direção e pelo Programa de Qualidade de Vida do Campus Pau dos Ferros e, caso julguem pertinente, podem transformá-las em ações do programa.

- **Desenvolver atividades para incentivar a interação entre os servidores / Promover maior aproximação entre pares**

Ações

- Realizar palestras, rodas de conversa, eventos e cursos *on-line* a fim de gerar maior aproximação dos servidores em teletrabalho.

- **Buscar estratégias para melhorar o relacionamento interpessoal**

Ações

- Incentivar o trabalho colaborativo no mesmo setor e entre setores;
- Gerenciar competições e evitar comparações entre servidores;
- Treinar habilidades como linguagens de conexão, escuta ativa e comunicação não-violenta, por meio de cursos e capacitações como “Comunicação Não-Violenta: bases e aplicações na era do trabalho remoto”, oferecido pela ENAP.

- **Incluir os teletrabalhadores na prática de ginástica laboral**

Ações

- Realizar aulas de ginástica laboral, por meio da transmissão das aulas presenciais, a fim de incluir os servidores em teletrabalho no momento de relaxamento e interação realizado com os servidores da modalidade presencial. Ou, caso não seja possível que esse momento ocorra com os servidores de ambas as modalidades, presencial e *online*, ao mesmo tempo, que seja realizado um momento para os servidores em teletrabalho separadamente.

➤ Incentivar a prática de atividades físicas

Ações

- Como forma de incentivar a prática de atividades físicas, os entrevistados sugeriram que a UFERSA permitisse ao servidor a possibilidade de ter um horário da sua carga horária dedicado à prática de exercícios físicos, sem que seja necessário compensar horas depois.

Responsáveis pela elaboração do Relatório Técnico

Talita de Oliveira e Souza

Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública

UFERSA/Mossoró

talita.souza@ufersa.edu.br

Luciana Batista Sales

Orientadora

UFERSA/Mossoró

luciana@ufersa.edu.br

REFERÊNCIAS

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO. Conselho Universitário. **Resolução Nº 69/2022, de 18 de outubro de 2022**. Estabelece critérios e procedimentos a serem observados pelas unidades para implantação do Programa de Gestão e Desempenho – PGD e as normas a serem observadas pelos agentes públicos em teletrabalho no âmbito da Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA. Mossoró: Conselho Universitário, 2022a. Disponível em: <https://documentos.ufersa.edu.br/consuni/resolucoes/ano2022/>. Acesso em: 30 out. 2022.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. ME. **Instrução Normativa SGP-SEGES/ME Nº 2, de 10 de janeiro de 2023**. Revoga a Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022, que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – Siorg relativos à implementação de Programa de Gestão e Desempenho – PGD, e dá outras providências. Diário Oficial da União, 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-seges-/me-n-2-de-10-de-janeiro-de-2023-457679698>. Acesso em: 03 fev. 2023.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO – UFERSA
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PROPPG
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP
Av. Francisco Mota, 572, Presidente Costa e Silva – CEP: 59.625-900 – Mossoró/RN – Telefone: (84) 3317-8296

Ofício nº S/N/2023 - PROFIAP/UFERSA

Mossoró-RN, 08 de setembro de 2023.

Ao Excelentíssimo Senhor Diretor
REUDISMAM ROLIM DE SOUSA
DIRETOR DO CAMPUS PAU DOS FERROS
BR-226, S/N, Pau dos Ferros – RN, CEP: 59900-000.

Assunto: Encaminhamento de Relatório Técnico.

Excelentíssimo Senhor Diretor,

1. Encaminhamos, anexo, documento referente ao relatório técnico resultado da dissertação intitulada “POTENCIALIDADES E DESAFIOS DO TELETRABALHO E SUAS IMPLICAÇÕES NA QUALIDADE DE VIDA DO TELETRABALHADOR”, apresentada e aprovada em 09 de agosto de 2023, para conclusão do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, da Universidade Federal Rural do Semiárido, pela egressa e servidora desta IFES, Talita de Oliveira e Souza.

2. O documento traz sugestões de ações direcionadas ao aprimoramento da Qualidade de Vida no Teletrabalho no Campus Pau dos Ferros da Universidade Federal Rural do Semi-Árido, elaborado sob a perspectiva dos gestores e servidores técnicos administrativos em educação, por meio da análise das potencialidades e desafios do teletrabalho compulsório vivido pelos entrevistados no período de isolamento social decorrente da pandemia de Covid-19.

3. Nesse sentido, encaminhamos o referido documento para análise da Direção do Campus Pau dos Ferros-RN.

4. Estamos à disposição para maiores esclarecimentos.

Respeitosamente,

 Documento assinado digitalmente
TALITA DE OLIVEIRA E SOUZA
Data: 08/09/2023 11:59:32-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Talita de Oliveira e Souza



Luciana Batista Sales

Recebido em 08/09/2023

 Documento assinado digitalmente
REUDISMAM ROLIM DE SOUSA
Data: 08/09/2023 15:13:01-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Reudismam Rolim de Sousa