

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DA TECNOLOGIA - CCET
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO - PPGPEP

RODRIGO CARVALHO ANDRADE

QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR SOB A PERSPECTIVA DA
ERGONOMIA

SÃO CARLOS - SP
2024

RODRIGO CARVALHO ANDRADE

QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR SOB A PERSPECTIVA DA
ERGONOMIA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção – PPGPEP da Universidade Federal de São Carlos, para obtenção do título de Mestre Profissional em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Tonin

SÃO CARLOS - SP
2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Ciências Exatas e da Tecnologia – CCET
Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção - PPGPEP

Folha de Aprovação

Assinatura dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Mestrado do candidato **Rodrigo Carvalho Andrade**, realizada em 19/03/2024:

Prof. Dr. Luiz Antônio Tonin (Orientador)
DEP/UFSCar

Prof. Dr. Renato Luvizoto Rodrigues de Souza
DEP/UFSCar

Prof. Dr. Jeanne Liliane Marlene Michel
DENF/UFSCar

Prof. Dr. Daniela da Silva Rodrigues
FCE/UnB

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente aos meus pais, Maria Aparecida Jacinto de Carvalho e Nelson Andrade, por todo o incentivo e apoio que recebi ao longo de toda a minha vida. Se cheguei até aqui, é por causa deles;

Agradeço à minha fiel companhia de vida, Yoshihisa Shimizu, por toda dedicação, amor, generosidade e paciência ao longo desses últimos sete anos;

Agradeço ao Prof.º Dr. Luiz Antônio Tonin, por toda a orientação, compreensão, disponibilidade, apoio e paciência ao longo da elaboração deste trabalho;

Agradeço à Universidade Federal de São Carlos, em especial, ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção – PPGPEP;

Agradeço aos professores que gentilmente participaram da Banca Examinadora, pela disponibilidade e interesse em contribuir com este trabalho;

Enfim, a todos que de alguma forma contribuíram comigo nesta jornada.

Indo, indo, tendo ido, tendo chegado e ainda assim indo.

Provérbio Budista

RESUMO

A presente pesquisa investigou o impacto do teletrabalho na Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores Técnico-Administrativos em Educação de uma Instituição Federal de Ensino Superior, sob a perspectiva da Ergonomia da Atividade. Utilizando, principalmente, a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho, elaborada e validada por Andrade (2020), foram analisados cinco fatores: autogestão no teletrabalho, contexto laboral, infraestrutura de trabalho, estrutura tecnológica e sobrecarga de trabalho. Os resultados indicaram predominância de bem-estar nos fatores autogerenciamento, infraestrutura e estrutura tecnológica, mas mal-estar moderado no fator sobrecarga de trabalho. A pesquisa envolveu 45 (quarenta e cinco) servidores de 8 (oito) setores em teletrabalho – viabilizado pelo Programa de Gestão e Desempenho –, combinando análises quantitativas e qualitativas. As percepções foram consistentes independentemente de variáveis sociodemográficas. Gestores e servidores destacaram benefícios como autonomia e flexibilidade, mas também desafios com a sobrecarga de trabalho, incompreensão institucional e preocupações quanto à ascensão profissional. Recomenda-se atenção às questões levantadas, visando mitigar impactos negativos e promover um ambiente de trabalho saudável e equilibrado para os teletrabalhadores. Limitações incluem a proximidade do pesquisador com a instituição e o fato do Programa de Gestão e Desempenho estar em fase de Projeto Piloto durante a coleta de dados. Sugere-se investigações longitudinais e setoriais para melhor compreender a evolução e adaptação dos servidores ao teletrabalho na instituição.

Palavras-chave: Teletrabalho. Qualidade de Vida no Trabalho. Qualidade de Vida no Teletrabalho. Ergonomia da Atividade. Instituição Federal de Ensino Superior. Administração Pública.

RESUMO EM LÍNGUA ESTRANGEIRA

This study investigated the impact of teleworking on the Quality of Life at Work of Technical-Administrative Staff in Education at a Federal Higher Education Institution, from the perspective of Activity Ergonomics. Using mainly the Telework Quality of Life Scale, developed and validated by Andrade (2020), five factors were analyzed: self-management in telework, work context, work infrastructure, technological structure and work overload. The results indicated a predominance of well-being in the self-management, infrastructure and technological structure factors, but moderate malaise in the work overload factor. The survey involved 45 (forty-five) civil servants from 8 (eight) sectors who were teleworking - made possible by the Management and Performance Program - combining quantitative and qualitative analyses. Perceptions were consistent regardless of sociodemographic variables. Managers and civil servants highlighted benefits such as autonomy and flexibility, but also challenges such as work overload, institutional misunderstanding and concerns about professional advancement. Attention to the issues raised is recommended in order to mitigate negative impacts and promote a healthy and balanced working environment for teleworkers. Limitations include the researcher's proximity to the institution and the fact that the Management and Performance Program was in the Pilot Project phase during data collection. Longitudinal and sectoral investigations are suggested to better understand the evolution and adaptation of civil servants to teleworking in the institution.

Keywords: Teleworking. Quality of life at Work. Quality of Life in Teleworking. Activity Ergonomy. Federal Institution of Higher Education. Public Administration.

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1 - Principais termos e definições relacionadas ao teletrabalho | 21 |
| Quadro 2 - Levantamento bibliográfico das vantagens e desvantagens do teletrabalho | 24 |
| Quadro 3 - Portifólio Bibliográfico de Qualidade de Vida no Teletrabalho | 42 |
| Quadro 4 - Fatores de Qualidade de Vida no Teletrabalho | 44 |
| Quadro 5 - Síntese dos Procedimentos Metodológicos | 48 |
| Quadro 6 – Caracterização das Unidades Pesquisadas..... | 52 |
| Quadro 7 - Operacionalização da Análise Qualitativa das Discursivas da EQVTT | 56 |
| Quadro 8 - Operacionalização da Análise Qualitativa da Entrevista de Perspectivas dos Gestores acerca da Experiência com o Teletrabalho no Contexto do PGD..... | 58 |
| Quadro 9 - Operacionalização da análise qualitativa da entrevista com os servidores em PGD acerca do contraste entre o trabalho remoto e presencial | 59 |
| Quadro 10 - Perfil Sociodemográfico dos Servidores Respondentes..... | 61 |
| Quadro 11 - Perspectiva Geral dos Gestores com o Teletrabalho..... | 105 |
| Quadro 12 - Síntese das respostas relacionadas à Categoria 1 (Gestores) | 116 |
| Quadro 13 - Síntese das respostas relacionadas à Categoria 2 (Gestores) | 118 |
| Quadro 14 - Síntese das respostas relacionadas à Categoria 3 (Gestores) | 120 |
| Quadro 15 - Síntese das respostas relacionadas à Categoria 4 (Gestores) | 121 |
| Quadro 16 - Síntese das respostas relacionadas à Categoria 5 (Gestores) | 123 |
| Quadro 17 - Síntese das respostas relacionadas à Categoria 1 | 128 |
| Quadro 18 - Síntese das respostas relacionadas à Categoria 2..... | 131 |
| Quadro 19 - Síntese das respostas relacionadas à Categoria 3 | 132 |
| Quadro 20 - Síntese das respostas relacionadas à Categoria 4..... | 136 |
| Quadro 21 - Síntese das respostas relacionadas à Categoria 5 | 139 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|-----|
| Tabela 1 - Índices Alfa de Cronbach dos Fatores da EQVT..... | 54 |
| Tabela 2 - Resultado Descritivo da Unidade 1 | 63 |
| Tabela 3 - Resultado Descritivo da Unidade 2 | 66 |
| Tabela 4 - Resultado Descritivo da Unidade 3 | 69 |
| Tabela 5 - Resultado Descritivo da Unidade 4 | 72 |
| Tabela 6 - Resultado Descritivo da Unidade 5 | 74 |
| Tabela 7 - Resultado Descritivo da Unidade 6 | 77 |
| Tabela 8 - Resultado Descritivo da Unidade 7 | 79 |
| Tabela 9 - Resultado Descritivo da Unidade 8 | 82 |
| Tabela 10 - Resultado Descritivo Geral..... | 84 |
| Tabela 11 - Síntese dos Resultados dos Fatores em Análise por Unidade | 143 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1 - Modelo Descritivo Teórico Metodológico de QVT..... | 37 |
| Figura 2 - Etapa da EAA-QVT abarcada pela pesquisa | 39 |
| Figura 3 - Fluxograma do processo de seleção de artigos. | 40 |
| Figura 4 - Cartografia Psicométrica..... | 55 |
| Figura 5 - Dendrograma mal-estar no teletrabalho | 93 |
| Figura 6 - Nuvem de palavras acerca das percepções de bem-estar no teletrabalho | 98 |
| Figura 7 - Dendrograma bem-estar no teletrabalho | 99 |
| Figura 8 - Nuvem de palavras acerca das percepções de bem-estar no teletrabalho | 103 |
| Figura 9 - Dendrograma Entrevista Perspectivas dos Gestores | 113 |
| Figura 10 - Nuvem de palavras acerca das percepções dos gestores | 115 |
| Figura 11 - Dendrograma Entrevista Perspectivas dos Servidores (Entrevista)..... | 125 |
| Figura 12 - Nuvem de palavras acerca das percepções dos servidores (entrevista) | 127 |
| Figura 13 – Fontes de Bem-Estar e Mal-Estar associadas ao Teletrabalho..... | 146 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABERGO** – Associação Brasileira de Ergonomia
- AET** – Análise Ergonômica do Trabalho
- AC** – Análise de Conteúdo
- CLT** – Consolidação das Leis do Trabalho
- COVID-19** - *Coronavirus disease*
- CHD** – Classificação Hierárquica Descendente
- CHT** – Custo Humano do Trabalho
- EA** – Ergonomia da Atividade
- EAA-QVT** – Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho
- EMICs** – Estratégias de Mediação Individuais e Coletivas
- EQVT** – Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho
- ETO** – *European Telework Online*
- IEA** – Associação Internacional de Ergonomia
- IFES** – Instituição Federal de Ensino Superior
- OIT** – Organização Internacional do Trabalho
- PEC** – Proposta de Emenda Constitucional
- PETRVS** – Plataforma Eletrônica de Trabalho e Visão Sistêmica
- PGD** – Programa de Gestão e Desempenho
- QVT** – Qualidade de Vida no Trabalho
- QVTT** – Qualidade de Vida no Teletrabalho
- SERPRO** – Serviço Federal de Processamento de Dados
- TAE** – Técnico Administrativo em Educação
- TCLE** – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
- TIC** – Tecnologia de Informação e Comunicação
- UCLA** – Universidade da Califórnia
- UnB** – Universidade de Brasília

SUMÁRIO

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 14 |
| 1.1 | Contextualização | 14 |
| 1.2 | Formulação do Problema..... | 15 |
| 1.3 | Objetivos..... | 16 |
| 1.3.1 | Geral | 16 |
| 1.3.2 | Específicos | 16 |
| 1.4 | Justificativa e Relevância da Pesquisa | 17 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 19 |
| 2.1 | Teletrabalho..... | 19 |
| 2.1.1 | Perspectiva Histórica | 19 |
| 2.1.2 | Conceituação | 21 |
| 2.1.3 | Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho | 23 |
| 2.1.4 | O Teletrabalho na Administração Pública Federal | 26 |
| 2.2 | Ergonomia..... | 28 |
| 2.2.1 | Ergonomia e Teletrabalho | 30 |
| 2.2.2 | Ergonomia da Atividade..... | 31 |
| 2.3 | Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) | 32 |
| 2.3.1 | Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA-QVT) | 35 |
| 2.3.2 | Qualidade de Vida no Teletrabalho (QVTT) | 39 |
| 3 | CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA..... | 48 |
| 3.1 | Tipo de Pesquisa | 49 |
| 3.2 | Abordagem de Pesquisa | 49 |
| 3.3 | Estratégia de Pesquisa..... | 50 |
| 3.4 | Seleção dos Sujeitos de Pesquisa - Critérios de Inclusão e Exclusão | 51 |
| 3.5 | Caracterização das Unidades Pesquisadas..... | 52 |
| 3.6 | Instrumentos de Coleta e Análise de Dados | 53 |
| 3.6.1 | Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho | 54 |
| 3.6.2 | Questionário de Perspectivas dos Gestores acerca da Experiência com o Teletrabalho na IFES | 56 |
| 3.6.3 | Entrevista com os Gestores acerca da Experiência com o Teletrabalho no Contexto do PGD | 57 |
| 3.6.4 | Entrevista com os Servidores Participantes do PGD: contraste entre o presencial e o teletrabalho..... | 59 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 3.7 | Preocupações Éticas | 60 |
| 4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES | 61 |
| 4.1 | Resultado da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho | 62 |
| 4.1.1 | Resultado da EQVTT na Unidade 1 | 63 |
| 4.1.2 | Resultado da EQVTT na Unidade 2 | 66 |
| 4.1.3 | Resultado da EQVTT na Unidade 3 | 68 |
| 4.1.4 | Resultado da EQVTT na Unidade 4 | 71 |
| 4.1.5 | Resultado da EQVTT na Unidade 5 | 74 |
| 4.1.6 | Resultado da EQVTT na Unidade 6 | 76 |
| 4.1.7 | Resultado da EQVTT na Unidade 7 | 79 |
| 4.1.8 | Resultado da EQVTT na Unidade 8 | 81 |
| 4.1.9 | Resultado Geral da EQVTT | 84 |
| 4.1.10 | Resultados das Questões Discursivas da EQVTT | 92 |
| 4.2 | Perspectiva dos Gestores acerca da Experiência com o Teletrabalho na IFES..... | 104 |
| 4.2.1 | Percepção dos Gestores acerca do Teletrabalho (Questionário) | 104 |
| 4.2.2 | Percepção dos Gestores acerca do Teletrabalho (Entrevista) | 112 |
| 4.3 | Percepção dos servidores participantes do PGD acerca do contraste entre o trabalho remoto e presencial (Entrevista)..... | 124 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 141 |
| | REFERÊNCIAS..... | 149 |
| | APÊNDICE A – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS..... | 162 |
| | ANEXO A – QUESTIONÁRIO DA ESCALA DE QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO | 198 |
| | ANEXO B – QUESTIONÁRIO DE PERSPECTIVAS DOS GESTORES DAS UNIDADES EM TELETRABALHO..... | 201 |
| | ANEXO C – ROTEIRO ENTREVISTA DE PERCEPÇÕES DOS GESTORES ACERCA DO TELETRABALHO NO CONTEXTO DO PGD | 206 |
| | ANEXO D – ROTEIRO ENTREVISTA PERCEPÇÕES DOS SERVIDORES COM O TELETRABALHO NO CONTEXTO DO PGD: CONTRASTE COM O PRESENCIAL..... | 208 |
| | ANEXO E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) | 211 |

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, será abordada a Introdução da presente pesquisa, que contempla, na Seção 1.1, a Contextualização; na Seção 1.2, a Justificativa e a Formulação do Problema; na Seção 1.3, os Objetivos Geral e Específicos, por fim, na Seção 1.4, a Justificativa.

1.1 Contextualização

O aprimoramento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) ocorrido nas últimas décadas promoveu uma notória transformação na dinâmica trabalho-trabalhador, com o surgimento de novos padrões organizacionais e a adesão crescente a formas mais flexíveis de trabalho. Processos mais céleres, desvinculação das limitações físicas da organização e ampliação dos modos de interação são características de uma conjuntura que viabilizou modalidades laborais alternativas, como o teletrabalho.

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o teletrabalho pode ser compreendido como a execução de atividades, com recurso às TICs, exercida fora das instalações físicas da entidade empregadora. Flexibilidade, dispersão temporal e espacial, bem como mais autonomia na tomada de decisões são descritas como características que lhe são inerentes (Chiaretto, Cabral; Resende, 2018).

O teletrabalho, entretanto, não deve ser considerado apenas uma derivação do desenvolvimento tecnológico, mas, sim, compreendido com uma transformação de estratégias gerenciais e de ideologias de controle e eficiência organizacional (Gerstel, 2000). Nesse sentido, pode-se afirmar que Administração Pública também vem experimentando um cenário de aprimoramento de seus processos de gestão ocupacional. Instituído em 2018, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), que viabiliza o teletrabalho, é um exemplo notável desse movimento no âmbito federal.

Porém, para a maioria dos órgãos e entidades da Administração Pública, o teletrabalho só foi introduzido a partir da decretação da pandemia de *Coronavirus disease* (COVID-19), em virtude das restrições sanitárias que exigiram mudanças repentinas nas dinâmicas de trabalho. Naquele contexto, o teletrabalho despontou como solução para a continuidade de diversas atividades ofertadas pelo Poder Público, o que ampliou e popularizou o emprego e a aceitação social da modalidade.

Dinâmica essa que também foi experimentada pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Os servidores dessas organizações, com a responsabilidade de manter um nível

satisfatório de funcionamento das atividades administrativas, de gestão financeira, material, patrimonial, contratual e de infraestrutura, necessitaram se adaptar a uma nova realidade introduzida pelo trabalho a distância.

Após o período pandêmico, considerando a experiência com a adesão forçada ao teletrabalho, diversas IFES aderiram ao PGD, em razão da possibilidade de implantar a modalidade de forma definitiva aos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs). A elegibilidade desses servidores para a adesão ao PGD pode ser compreendida pela natureza intrínseca de suas funções. Dada a predominância de atividades administrativo-procedimentais desempenhadas por esses servidores, centradas na produção e gestão de informações, esses agentes apresentam um perfil de trabalho mais compatível com os requisitos do teletrabalho.

1.2 Formulação do Problema

O PGD foi instituído pela Instrução Normativa n.º 1, de 31 de agosto de 2018, do extinto Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Ferramenta gerencial, fundada em planos de trabalho, possui o intuito de disciplinar o exercício de atividades determinadas em situações em que os resultados possam ser efetivamente mensurados e cuja execução possa ser realizada por servidores públicos com dispensa de controle de frequência (Brasil, 2018).

Nota-se, desse modo, que o PGD não é necessariamente caracterizado pelo teletrabalho, que é apenas uma de suas modalidades. Porém, em razão da flexibilidade de horários de jornada, da desnecessidade de deslocamento à unidade laboral e da redução de custos administrativos, o teletrabalho se tornou a modalidade com maior atratividade junto aos servidores e as entidades públicas federais, chegando a ser confundida com o próprio PGD.

Para Nunes (2023), o teletrabalho, no contexto do PGD, é resultado de um contínuo processo de modernização do modelo gerencial da Administração Pública. Entendimento compartilhado por Alves (2020), que afirma que o Estado, com o intento de aumentar a competitividade e atender de forma mais célere às crescentes demandas da sociedade, está perseguindo formas eficazes e módicas de conduzir suas operações.

As IFES não ficaram alheias a essa conjuntura, de modo que, nos últimos anos, estão implementando variadas soluções tecnológicas baseadas nas TICs a fim de melhorar as operações. Entre as ações adotadas, destacam-se a adoção de: processo eletrônico; protocolo administrativo e acadêmico informatizado; reuniões virtuais; diário de classe eletrônico; capacitação de servidores *online*; emissão de documentos automatizada e o próprio teletrabalho.

As transformações supracitadas, em especial, o teletrabalho, provocaram alterações no

perfil de competências desejáveis aos servidores TAEs das IFES e induziram mudanças tanto na forma de se trabalhar quanto no espaço laboral. O próprio clima organizacional foi impactado por esse novo contexto, o que influenciou diretamente as relações pessoais e profissionais, a satisfação com o trabalho, o bem-estar, a motivação, a produtividade e, por conseguinte, a qualidade de vida no trabalho (Bessa Júnior, 2022).

Nesse sentido, o interesse investigativo acerca dos impactos da implantação do teletrabalho ao servidor TAE das IFES alicerça-se na predominância no âmbito público da utilização de parâmetros econômicos na apreciação do sucesso de um projeto ou programa governamental, em detrimento do elemento central das políticas públicas: o trabalhador (Albuquerque *et al.*, 2015).

Vantagens econômicas – à Administração Pública, empregadora – auferidas com a implantação do teletrabalho estão consolidadas na literatura, principalmente em relação à diminuição dos custos operacionais (Siqueira, 2020; Rocha *et al.*, 2021; Brasil, 2021), de modo que a devida investigação da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos servidores das IFES participantes do PGD mostra-se relevante na compreensão de outros fatores que também influenciam essa avaliação.

À vista disso, a perspectiva da Ergonomia da Atividade (EA), ao buscar eliminar ou amenizar as fontes de desconforto (físico, cognitivos ou organizacionais) a que os trabalhadores estão submetidos, desponta como relevante arcabouço conceitual para a análise da investigação da Qualidade de Vida no Teletrabalho (QVTT) dos servidores participantes do PGD.

Dessa forma, considerando o exposto, o presente trabalho buscou elucidar o seguinte problema de pesquisa: *como a experiência com o teletrabalho impacta a qualidade de vida no trabalho dos servidores participantes do Programa de Gestão e Desempenho?*

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

Analisar os impactos do teletrabalho na Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores TAEs participantes do PGD de uma Instituição Federal de Ensino Superior.

1.3.2 Específicos

- a) Avaliar a percepção da experiência com o teletrabalho dos servidores técnico-administrativos das unidades participantes do PGD da IFES em estudo, mediante os seguintes fatores constituintes da QVTT: autogestão do teletrabalho, contexto de trabalho, infraestrutura de trabalho, estrutura tecnológica e sobrecarga de trabalho;
- b) Identificar as principais fontes de bem-estar e mal-estar no teletrabalho nas unidades participantes do PGD da IFES;
- c) Identificar a percepção geral dos servidores TAEs acerca do contraste entre a dinâmica laboral tradicional (presencial, com controle de frequência) e a experiência com a execução das tarefas em teletrabalho;
- d) Avaliar a percepção dos gestores das unidades participantes do PGD da IFES acerca da experiência com o teletrabalho na instituição.

1.4 Justificativa e Relevância da Pesquisa

O PGD impacta diretamente a dinâmica organizacional das seções públicas, ao afastar a lógica tradicional do controle de frequência dos servidores, em prol da exigência por entregas e produtividade. Associado a isso, a modalidade do teletrabalho, ao transferir o ambiente laboral de repartições públicas para espaços privados (familiares), impõe novas pressões, expectativas e demandas aos trabalhadores, o que influencia diretamente o bem-estar desses agentes.

A necessidade de adaptação do servidor público a mutabilidade dos ambientes laborais suscita preocupações acerca da repercussão que essa conjuntura exercerá na saúde e na qualidade de vida dessa categoria, uma vez que o trabalho preenche parcela considerável do cotidiano, ao ser considerada a atividade que proporciona subsistência e dignidade (Bessa Júnior, 2022; Andrade, 2020).

A atenção à qualidade de vida desses trabalhadores se fortalece à medida que mais entidades adotam o teletrabalho com a adesão vertiginosa ao PGD (Brasil, 2023). Dinâmica que ocorre em um contexto de pressão social crescente, em virtude das reivindicações dos usuários dos serviços públicos por respostas mais efetivas aos problemas da coletividade.

Nesse sentido, é pertinente destacar que as disfunções relacionadas à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores estão diretamente associadas a problemas de produtividade e desempenho, que acabam por afetar a performance das organizações e a prestação dos serviços

públicos. Nessa conjuntura, a QVT desponta como ramo de estudo que objetiva eliminar ou amenizar tais adversidades, revelando-se uma possibilidade de reação a essa realidade (Medeiros, 2016).

Porém, ainda que a literatura acadêmica acerca da QVT seja ampla, em sua maioria, está restrita a pesquisas que analisam contextos de trabalho presencial, com ampla predominância da adoção do viés assistencialista – que exime o empregador e responsabiliza o trabalhador pelo mal-estar no ambiente laboral. Por essa razão, uma pesquisa de QVT de abordagem preventiva (influenciada pela Ergonomia da Atividade), que conceba os fatores comprometedores ao bem-estar/mal-estar no trabalho, sob a perspectiva dos próprios trabalhadores, mostra-se relevante.

No que se refere ao teletrabalho, há predominância na literatura de publicações que exploram a dinâmica das organizações privadas (Leite; Lemos; Schneider, 2019). De modo que, associado à escassez de trabalhos específicos à qualidade de vida no teletrabalho, evidencia-se uma lacuna teórica e empírica que demanda maior exploração, particularmente se voltada às IFES.

Como decorrência direta da pesquisa, será desenvolvido um Produto Técnico-Tecnológico. O referido documento, de composição prática, será o resultado dos conhecimentos reunidos neste estudo. Desse modo, um “*Manual de Orientação do Teletrabalho*” será apresentado a fim de contribuir com o compartilhamento de informações normativas, técnicas e ergonômicas que contribuam ao adequado e salubre exercício das atividades laborais.

Por conseguinte, diante do exposto, espera-se que esta pesquisa possa contribuir com a literatura acadêmica na compreensão das implicações do teletrabalho na qualidade de vida dos servidores públicos, em especial, daqueles vinculados a IFES, de modo que os achados concorram para o atingimento dos objetivos gerais do PGD: melhoria dos serviços prestados à sociedade e redução de custos ao Poder Público associado à melhora da qualidade de vida dos participantes (Brasil, 2020).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão expostos os fundamentos teóricos da presente pesquisa. O referencial teórico está organizado em três subseções, quais sejam: “2.1 *Teletrabalho*”; “2.2 *Ergonomia*” e “2.3 *Qualidade de Vida do Trabalho (QVT)*”.

2.1 Teletrabalho

Optou-se em abordar a temática dessa subseção em quatro subtópicos derivados: primeiramente efetuou-se uma revisão acerca da perspectiva histórica do teletrabalho, seguida de uma explanação acerca de sua conceituação, uma discussão acerca das vantagens e desvantagens da modalidade e, por fim, a apresentação dos aspectos normativos relacionados ao teletrabalho.

2.1.1 Perspectiva Histórica

O surgimento e o desenvolvimento do teletrabalho estão diretamente atrelados ao aprimoramento das TICs. De acordo com o Goulart (2009), o primeiro registro do emprego dessa modalidade ocorreu ainda em 1857 nos Estados Unidos, quando a Companhia Estrada de Ferro Penn passou a utilizar um sistema de telégrafo para o controle dos funcionários que estavam fora da sede, localizada em Chicago.

O termo “teletrabalho” (em inglês, *telecommuting* ou *telework*), entretanto, foi concebido somente nos anos 1970, e é originalmente atribuído ao americano Jack Nilles, que o cunhou em decorrência do aumento repentino no interesse nessa modalidade, em virtude da elevação expressiva dos preços dos combustíveis durante a Crise do Petróleo daquela década.

Na ocasião, diversas organizações com atividades compatíveis com o teletrabalho começaram a adotar esse expediente, que passou a ser viabilizado instrumentalmente pelo surgimento de novas tecnologias de informação e comunicação, como, por exemplo, o desenvolvimento do computador pessoal em 1973 e do telefone celular no ano seguinte. O conceito de teletrabalho, desde então, ficou atrelado ao uso das TICs, não abarcando os trabalhadores que não utilizavam tais recursos, mesmo que trabalhassem remotamente (Nunes, 2005).

Em 1980, o processo continuou com o surgimento de experiências de teletrabalho que despontaram como solução para minimizar os movimentos de deslocamento até o trabalho

(conhecidos como “*commuting*”), que estavam acarretando congestionamentos crescentes nos grandes centros urbanos (Rocha; Amador, 2018).

Entretanto, foi com a intensificação do movimento de globalização no início dos anos 1990 e com a evolução e o desenvolvimento tecnológico ocorrido neste século – disseminação da internet banda-larga, uso massivo de *smartphones* e sistemas empresariais *on-cloud* – que os meios de conexão remotos se tornaram efetivamente viáveis ao teletrabalho (Navarini, 2021).

Com o aprimoramento de tais tecnologias, surgiram novas formas de se trabalhar, o que aumentou a flexibilidade e a agilidade na gestão de empresas. Em especial, a massificação dos sistemas de informação levou à padronização de processos e à codificação de tarefas, contexto que viabilizou o fortalecimento e a expansão de novas formas de organização (Neirotti; Paoluccin; Raguseo, 2011; Andrade, 2020).

Como consequência dessa mesma conjuntura, houve uma maior exigência por qualificação de alguns estratos de trabalhadores mais instruídos, o que acelerou a erosão dos modelos tradicionais de organização e impulsionou o teletrabalho a um patamar notavelmente superior àqueles observados nas décadas anteriores (70 e 80), tanto em termos de estrutura do trabalho quanto em flexibilidade (Rocha; Amador, 2018; Bessa Júnior, 2022).

Ainda assim, especialmente depois dos anos 2010, o teletrabalho não se expandia no ritmo previsto pela literatura, nem mesmo em áreas que possuíam trabalhadores qualificados e infraestrutura adequada (Wang *et al.*, 2020; Bessa Júnior, 2022). Foi com a pandemia de *Coronavirus disease* (COVID-19), contudo, que o teletrabalho se alastrou e se arraigou no mundo do trabalho.

A partir da decretação do estado pandêmico por COVID-19 em 11 de março de 2020 (World Health Organization, 2020), houve uma mudança drástica e repentina nas dinâmicas de trabalho. A grave conjuntura sanitária, associada a ausência de tratamento ou profilaxia específica, exigiu do Poder Público a imposição do distanciamento social como resposta à adversidade.

Embora tenha sido eficaz em retardar a propagação do vírus, o distanciamento social mostrou-se incompatível com a continuidade regular das atividades econômicas (Pantoja; Andrade; Oliveira, 2020). A solução adotada pelas organizações – para mitigar a ausência de produtividade e o prejuízo consequente – e dos governos – para manter a prestação contínua de serviços públicos – foi o teletrabalho (Bessa Júnior, 2022).

Viabilizado pelas TICs, ainda que improvisado, o teletrabalho foi responsável por assegurar a continuidade de parcela significativa das atividades (em especial, as analíticas e as

administrativas), por conseguinte, foi essencial para a manutenção de empregos, mitigando o efeito do colapso econômico-social experimentado.

A experiência com a adoção compulsória ao teletrabalho, durante a crise decorrente da COVID-19, por sua vez, contribuiu com a implementação definitiva da modalidade em diversas organizações. De acordo com Calcini e Camarca (2023), mais de 60% das empresas que adotaram essa solução durante a restrição sanitária optaram em mantê-la no pós-pandemia em alguma de suas modalidades (integral ou híbrido), um avanço sem precedente.

2.1.2 Conceituação

Parece não haver na literatura uma definição consolidada para a expressão “teletrabalho”, pois o próprio termo relacionado a essa modalidade não é único (*telework, telecommuting, remote work, home-office, home-based work, homework, e-work, flexwork*), o que dificulta a quantificação e a análise qualitativa do fenômeno (Rocha; Amador, 2018; Antunes; Fisher, 2020). Por essa razão, Rocha e Amador (2018), por exemplo, destacam que o número de “teletrabalhadores” contido na literatura é notavelmente divergente.

Rosenfield e Alves (2011) chegam a afirmar que tais discrepâncias terminológicas e conceituais implicam que as definições de “teletrabalho” sejam, na verdade, construções ideológicas da realidade ou não mais que tentativas de descrição de um (dos diversos) tipos de teletrabalho vigentes.

Porém, ainda que não haja consenso a respeito, de acordo com Huülse e Olivo (2015), a definição mais recorrente e aceita foi a concebida, em 2001, pela *European Telework Online* (ETO), que vincula o teletrabalho à utilização de tecnologias da informação e comunicação para o desenvolvimento das atividades laborais fora das dependências do empregador (alteração geográfica).

Em revisão bibliográfica exploratória, é possível constatar que há uma gama de termos e definições relacionados ao teletrabalho, mas que guardam relação com as duas principais características supramencionadas: desvinculação física das dependências do empregador e uso dos recursos das TICs. No Quadro 1, elencam-se cronologicamente as principais recorrências:

Quadro 1 - Principais termos e definições relacionadas ao teletrabalho

| Autor(es) | Ano | Definição |
|-----------|------|--|
| Nilles | 1973 | Cunhou o termo “ <i>telecommuting</i> ”, o qual ele define como: <i>quaisquer formas de substituição de deslocamentos relacionados com a atividade econômica</i> |

| | | |
|---|------|---|
| | | <i>por tecnologias da informação, ou a possibilidade de enviar o trabalho ao trabalhador, no lugar de enviar o trabalhador ao trabalho.</i> |
| Van Sell e Jacobs | 1994 | Utilizou o termo “ <i>telecommuting</i> ”, caracterizando-o pela utilização de computadores e equipamentos de telecomunicações para viabilizar a atividade laboral em casa ou em um local remoto, um ou mais dias por semana. |
| Organização Internacional do Trabalho (OIT) | 1996 | A OIT, com o objetivo de análise do trabalho em domicílio (originalmente utilizou a expressão “ <i>home work</i> ”), adotou a Convenção n.º 177, que estipulou: <i>Art. 1.º. Aos efeitos da presente Convenção:</i> <i>(a) a expressão “trabalho em domicílio” significa o trabalho que uma pessoa, designada como trabalhador em domicílio, realiza:</i> <i>(i) em seu domicílio ou em outros locais que escolha diferentes dos locais de trabalho do empregador;</i> <i>(ii) em troca de uma remuneração;</i> <i>(iii) que resulte em um produto ou serviço conforme especificado pelo empregador, independentemente de quem forneça os equipamentos, materiais ou outros insumos utilizados, a menos que essa pessoa tenha o grau de autonomia e independência econômica necessária para ser considerada um trabalhador independente de acordo com as leis, regulamentos ou decisões judiciais nacionais;</i> <i>(...)</i> |
| Mello | 1999 | Para o autor, o “ <i>teletrabalho é o processo de levar trabalho aos funcionários em vez de levar estes ao trabalho. Significa a substituição total ou parcial das viagens diárias ao trabalho por tecnologia de informação e de telecomunicações. O teletrabalhador é o funcionário da empresa que trabalha em casa todo ou algum dia da semana, utilizando equipamentos interligados em rede para se comunicar com a empresa</i> ”. |
| Illegems e Verbeke | 2004 | Os autores definem o teletrabalho como “ <i>o trabalho remunerado a partir de casa, de um escritório satélite, de um centro de teletrabalho ou de qualquer outra estação de trabalho fora do escritório principal por pelo menos um dia</i> ”. |
| BRASIL | 2017 | A Lei n.º 13.467, de 13 de julho de 2017, que alterou a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) introduziu uma seção exclusiva ao teletrabalho (Do Teletrabalho, Capítulo II-A). Definindo essa modalidade da seguinte forma: <i>Art. 75-B. Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.</i> <i>Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho.</i> |
| Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades | 2020 | A SOBRATT diferencia os termos “ <i>teletrabalho</i> ” e “ <i>home office</i> ”, definindo-os do seguinte modo: Teletrabalho: toda modalidade de trabalho intelectual, realizado a distância e fora do local sede da empresa, através das tecnologias de informação e |

| | | |
|--------------------------------------|------|--|
| (SOBRATT) | | <p>comunicação, regido por um contrato escrito, mediante controle, supervisão e subordinação.</p> <p>Home Office: uma das modalidades do Teletrabalho, é todo e qualquer trabalho intelectual, realizado em casa, com a utilização de tecnologias (computadores, tablets ou <i>smartphones</i>, usando internet, banda larga, telefonia fixa e/ou móvel) que permitam receber e transmitir informações, arquivos de textos, imagem ou som relacionados à atividade laboral.</p> |
| BRASIL/ Ministério da Economia | 2020 | <p>A Instrução Normativa n.º 65, de 30 de julho de 2020, do extinto Ministério da Economia, adotava a seguinte definição ao termo “teletrabalho”:</p> <p><i>Art. 3º - Para fins dessa Instrução Normativa, considera-se:</i></p> <p><i>VII – teletrabalho: 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.</i></p> |

Fonte: Dados da pesquisa, organizado pelo autor.

As principais controvérsias conceituais estão relacionadas à vinculação do uso das TICs e do tempo em que o trabalhador dedica a suas tarefas fora da organização para a caracterização do teletrabalho (Oliveira, 2019; Goulart, 2009). No entanto, há ampla e notória predominância dos autores que vinculam o uso das TICs à configuração do teletrabalho, assim como, embora menos categórica, a literatura majoritária tende a não estabelecer uma frequência mínima fora das dependências do empregador.

De modo que, nesta pesquisa, o teletrabalho será compreendido como um tipo de relação laboral flexível que se desenvolve de forma parcial ou totalmente autônoma, constituindo uma relação de trabalho que se efetiva fora das instalações do empregador, com a utilização obrigatória das TICs e que, portanto, não se confunde com o trabalho doméstico ou aquele que é habitualmente desenvolvido externamente, como o dos vendedores porta a porta ou ambulantes, por exemplo.

2.1.3 Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho

O teletrabalho consolidou-se como uma modalidade laboral alternativa e viável para diversos tipos de atividades, impulsionado, especialmente, pelas inovações tecnológicas e pelos eventos decorrentes da pandemia de COVID-19. Embora essa forma de trabalho tenha o potencial de proporcionar benefícios aos agentes envolvidos - seja a sociedade, as empresas ou

aos próprios trabalhadores - não se pode ignorar os desafios associados a ela (Filardi, Castro, Zanini, 2020).

Na literatura, embora não haja unanimidade, há tendências de abordagem. Rocha e Amador (2018) identificaram três vertentes principais de publicações a respeito do teletrabalho, quais sejam: promulgação dos benefícios do teletrabalho em contextos empresariais (mais difundida); visão pessimista da flexibilização do trabalho (tida como uma nova forma de dominação da força do trabalho); e visão crítica sem adotar a posição de nenhum dos extremos (tendência crescente e a adotada pela presente pesquisa).

Em revisão bibliográfica, é possível constatar a existência de diversas percepções, de diferentes perspectivas. Porém, como advertem Rocha e Amador (2018), as vantagens e desvantagens listadas estão muito distantes da complexidade das situações envolvidas no exercício do teletrabalho. No Quadro 2, há a compilação das principais vantagens e desvantagens associadas ao teletrabalho presentes na literatura:

Quadro 2 - Levantamento bibliográfico das vantagens e desvantagens do teletrabalho

| | Vantagens | Desvantagens |
|-----------------------|---|--|
| Mello (1999) | <ul style="list-style-type: none"> • Não há perda de tempo com o deslocamento diário até o escritório; • O teletrabalhador só vai à empresa, quando necessário; • Maior flexibilidade na elaboração do esquema de trabalho; • Comunicação mais eficiente; • Redução de custos (deslocamento, alimentação); • Aumento da produtividade; • Mais tempo para a família e dedicação a lazeres e “hobbies”; • Diminuição dos custos relacionados à infraestrutura – para a empresa. | <ul style="list-style-type: none"> • Isolamento profissional; • Visão preconceituosa acerca do teletrabalho de parentes e amigos (estigma social depreciativo); • Distração pelos membros familiares, decorrente da invasão do espaço profissional. |
| Barros e Silva (2010) | <ul style="list-style-type: none"> • Elevação na qualidade de vida; • Maior autonomia; • Flexibilidade para a organização do trabalho; • Conciliação entre o trabalho e família; • Redução de despesas para o empregador e o empregado; • Incremento na produtividade; • Melhora na qualidade do trabalho. | <ul style="list-style-type: none"> • Conflito entre a vida familiar e profissional; • Isolamento social e profissional; • Dificuldade de controle – por parte do empregador. |
| Costa (2013) | <ul style="list-style-type: none"> • Melhora na qualidade de vida; • Aumento da produtividade; • Melhora da qualidade do trabalho; • Opção e oportunidade para pessoa com deficiência; • Redução de custos – para a empresa. | <ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de conciliar o trabalho e a vida familiar; • Ausência de supervisão; • Isolamento social; • Maior cobrança por resultados; • Arcar com a estrutura de trabalho em casa – para o trabalhador. |

| | | |
|---------------------------|---|--|
| Rocha e Amador (2018) | <ul style="list-style-type: none"> ● Flexibilização da fornada de trabalho; ● Maior possibilidade de conciliar o trabalho com a demandas familiares e sociais; ● Redução de custos (deslocamento, alimentação); ● Não há perda de tempo com o deslocamento diário até o escritório; ● Economia de espaço físico e mobiliário de escritório (ao empregador); ● Retenção de talentos (para a organização). | <ul style="list-style-type: none"> ● Dificuldade de controle sobre os teletrabalhadores; ● Perda da integração e vínculo com a organização. |
| Brandão (2021) | <ul style="list-style-type: none"> ● Economia de tempo e dinheiro necessários para o deslocamento até o trabalho; ● Maior produtividade (do teletrabalhador); ● Autonomia profissional e bem-estar. | <ul style="list-style-type: none"> ● Isolamento pessoal e profissional; ● Sobreposição trabalho/vida pessoal. |
| Oliveira e Matheus (2022) | <ul style="list-style-type: none"> ● Praticidade de forma verídica (ao teletrabalhador); ● Poupa espaço físico e mobiliário de escritório (ao empregador); ● Redução de gastos com despesas fixas no escritório, como água, eletricidade, telefone e o consumo de materiais de escritório (ao escritório); ● Diminuição do tempo de deslocamento (ao teletrabalhador); ● Flexibilidade dos horários de cumprimento das atividades (ao teletrabalhador); ● Redução da circulação de veículos, automóveis, com conseqüente redução dos gases poluentes (à sociedade). | <ul style="list-style-type: none"> ● Dificuldade de se desconectar; ● Aumento excessivo de responsabilidades; ● Insegurança gerada pela autocobrança; ● Comunicação mais lenta; ● Incompreensão familiar (estigma negativo sobre o teletrabalho). |

Fonte: organizado pelo autor.

Destaca-se que é perceptível há predominância de publicações destacando o caráter positivo e benéfico da modalidade (Rocha; Amador, 2018; Hau; Todescat, 2018; Oliveira; Matheus, 2022), especialmente no que tange ao aumento da produtividade e a melhora na qualidade de vida dos trabalhadores.

Por essa razão, para a adequada e ampla compreensão da conjuntura que envolve a modalidade, faz-se pertinente considerar e pontuar alguns riscos que lhe são associados. Nesta pesquisa, portanto, será dada especial atenção à discussão acerca dos impactos negativos do teletrabalho aos trabalhadores, às organizações e à sociedade – uma vez que a literatura tende a convergir positivamente acerca dos impactos da modalidade no meio-ambiente.

Partindo dessa consideração, autores como Ordoñez (2012), por exemplo, adotam postura cautelosa em relação aos estudos que utilizam aumento de produtividade como parâmetro para constatar a efetividade do teletrabalho. Para o autor, uma vez que é um critério calculado sob o ponto de vista do quantitativo de produção (entregas), tende a deixar os fatores vinculados ao trabalhador (qualidade de vida, aumento da carga/jornada de trabalho, por exemplo) em segundo plano.

A preocupação de Ordoñez (2012) é corroborada com os achados da pesquisa de Vebber e Borges (2021), que destacam que publicações dos últimos anos vêm demonstrando que o teletrabalhador tende a trabalhar mais horas em casa do que quando está nas instalações físicas do empregador, assim como, que esse está sujeito a trabalhar mais no período noturno e aos finais de semana.

Estudos como o de Giurge e Bohns (2020), por exemplo, adotam postura crítica com a própria flexibilidade de horários (inerente ao teletrabalho) e considerada como uma vantagem ao trabalhador quase que por consenso na literatura. Os autores afirmam que a ausência de uma delimitação temporal para jornada acarreta um sentimento “não desligamento do trabalho” que, por conseguinte, prejudica o bem-estar do trabalhador e potencializa o risco de colapsos como o *burnout*.

O isolamento profissional é outro ponto de atenção tanto para o trabalhador quanto para a organização. Ao teletrabalhador, a falta de contato e interação social com os colegas de trabalho pode ser ocasionar o surgimento da sensação de solidão e acarretar problemas relacionados à saúde mental, como ansiedade, depressão e estresse crônico (Abreu, 2016; Costa, 2013; Barros; Silva, 2010). À organização, por sua vez, a falta de interação entre os trabalhadores pode comprometer a cultura organizacional (perda de identidade), a gestão e o compartilhamento de conhecimento (Abreu, 2016; Taskin; Bridoux, 2010; Bolisani *et al.*, 2020).

Rocha e Amador (2018) destacam outro aspecto potencialmente negativo do teletrabalho, que é a superindividualização do trabalho. Segundo os autores, esse fenômeno pode resultar diversos impactos adversos ao trabalhador, tais como isolamento social, profissional e político. Além disso, argumentam que a sociedade pode passar por uma transformação cultural que levaria à vulnerabilidade geral das relações laborais e à perda da dimensão coletiva do trabalho.

Porém, é necessário ponderar que a escassez de estudos a longo prazo que abordem os impactos do trabalho a distância (ao teletrabalhador e à organização) é um ponto a ser considerado antes da extrapolação e consolidação de um rol de elementos considerados “desvantajosos” (ou “vantajosos”) acerca da modalidade.

2.1.4 O Teletrabalho na Administração Pública Federal

Até 2011, com a aprovação da Lei n.º 12.551 – que alterou o Art. 6º da CLT para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados

à exercida por meios pessoais e diretos –, havia uma lacuna normativa acerca do tema no Brasil. Foi somente com a promulgação da Reforma Trabalhista (Lei n.º 13.467, de 13 de julho de 2017) que se estabeleceu uma definição legal para o teletrabalho, juntamente com os requisitos necessários para a sua prática (Brasil, 2017).

A regulamentação do teletrabalho no setor privado, ainda que incipiente, representou um avanço notável, que impulsionou a consideração da adoção dessa modalidade no âmbito público. Porém, a discussão acerca da normatização do teletrabalho na Administração Pública sempre esteve atrelada ao aprimoramento de suas operações, uma vez que o Estado tem sido alvo de questionamentos acerca de seu tamanho, legitimidade, eficiência e desempenho (Mendes, *et al.*, 2020).

Foi nessa conjuntura reformista que a primeira regulamentação geral do teletrabalho no Serviço Público Federal foi introduzida, mediante a Instrução Normativa n.º 1, de 31 de agosto de 2018, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, que implantou o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) – ferramenta gerencial fundada em plano de trabalho, que disciplinava o exercício de atividades, em situações em que os resultados pudessem ser efetivamente mensurados, cuja execução pudesse ser realizada por servidores públicos com dispensa de controle de frequência (Brasil, 2018).

Já no contexto pandemia de COVID-19, em 30 de julho de 2020, o extinto Ministério da Economia publicou a Instrução Normativa n.º 65, visando simplificar a maneira que se dava o teletrabalho no contexto do PGD (SIQUEIRA, 2020). A consolidação, porém, viria com a Instrução Normativa n.º 24 do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, de 28 de julho de 2023, que dispôs sobre a atualização e modernização das regras do PGD da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

Ainda assim, antes de tais avanços normativos, já haviam experiências isoladas de teletrabalho no Serviço Público, como foi o caso da empresa de Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) que, de acordo com Filardi, Castro e Zanini (2020), foi o órgão pioneiro em adotar o teletrabalho de forma ampla e estruturada com um projeto-piloto ainda em 2005.

Outras instituições, como a Advocacia Geral da União (2011) e a Receita Federal (2012), também implementaram internamente experiências isoladas de teletrabalho que, assim como na Serpro, estavam embasadas no extinto Decreto n.º 1.590, de 10 de agosto de 1995, que previa que, em circunstâncias específicas em que os resultados pudessem ser adequadamente quantificados, o Ministro de Estado teria a prerrogativa de conceder autorização para uma unidade administrativa implementar um “programa de gestão”, que

dispensaria os servidores envolvidos do controle de assiduidade.

Nas IFES, em particular, é pertinente destacar que, embora já houvesse discussões pontuais e isoladas, a introdução do teletrabalho esteve indissociavelmente atrelada às restrições provocadas pelo isolamento social impostas pelo COVID-19. Nesse período, o teletrabalho foi marcado uma série de desafios em razão da transição repentina à modalidade que, por vezes improvisada, trouxe obstáculos com a adaptação tecnológica, a garantia da qualidade do ensino a distância, a manutenção da conexão entre docentes e discentes, e a preservação do bem-estar psicológico dos servidores diante das incertezas e do isolamento.

A falta de estruturação prévia para o teletrabalho demandou esforços de planejamento, capacitação e reorganização institucional das IFES, de modo que fosse assegurado a continuidade das atividades acadêmicas e administrativas, em uma modalidade em que os servidores não possuíam familiaridade.

Após a experiência emergencial, o PGD viabilizou a continuidade do teletrabalho em diversas IFES. O modelo ofereceu um arcabouço gerencial com o potencial de promover eficiência e mensuração adequada dos resultados, o que não apenas assegurou a continuidade de determinadas operações administrativas de forma remota, mas também incentivou uma reavaliação ampla dos modelos tradicionais de trabalho nas IFES, impulsionando a adoção de abordagens mais flexíveis e adaptáveis. Ao final de 2023, por exemplo, mais de 62 (sessenta e duas) instituições federais de ensino já haviam aderido ao PGD (Brasil, 2023).

Pondera-se que, com o impulsionamento das adesões ao teletrabalho (viabilizado pelo PGD), a preocupação com o bem-estar dos servidores que o adotavam também cresceu. Tal atenção não se deu apenas por receio às desvantagens inerentes do isolamento social e suas consequências psico-cognitivas, mas também é justificada pelo fato de que as normas vigentes atribuem ao trabalhador a responsabilidade pela provisão da infraestrutura necessária para o desempenho de suas atividades laborais (invertendo a dinâmica tradicional).

2.2 Ergonomia

A Associação Brasileira de Ergonomia (ABERGO), em reprodução à conceituação da Associação Internacional de Ergonomia (IEA, 2019), define ergonomia como uma disciplina científica relacionada à compreensão das interações entre os seres humanos e outros elementos ou sistemas, bem como à aplicação de teorias, princípios, dados e métodos a projetos a fim de otimizar o bem-estar humano e o desempenho global de um sistema.

A caracterização da ergonomia como ciência social, de acordo com Lúar *et al.* (2010),

ocorreu no contexto econômico-trabalhista surgido após a Segunda Guerra Mundial, período em que a Europa reconstruía a sua infraestrutura industrial com o objetivo de acelerar a sua recuperação econômica. Em 1949, o inglês Kenneth Frank Hywel Murrell (do *Ergonomics Research Society*) define esse novo campo do conhecimento como “*o estudo da relação entre o homem e o seu ambiente de trabalho*”.

Ainda que no senso comum esteja fortemente relacionada a aspectos físicos e instrumentais de ambientes laborais, Dul e Weerdmeester (2004) destacam o caráter holístico da disciplina, ao afirmarem que a ergonomia desenvolveu procedimentos que englobam conhecimentos de outras áreas, como antropometria, biomecânica, psicologia, toxicologia, engenharia mecânica, desenho industrial, eletrônica, informática e gerência industrial.

Dada essa amplitude de abordagem, de acordo com a IEA, a ergonomia pode ser especializada em três áreas principais: física, cognitiva e organizacional. A física se caracterizaria por questões voltadas a antropometria, fisiologia, anatomia e biomecânica humana em sua relação com a atividade física; a cognitiva abordaria processos mentais, como percepção, memória, raciocínio e resposta motora, relacionados com as interações entre as pessoas e outros elementos de um sistema (Iida; Buarque, 2016); e a organizacional visaria a melhoria de sistemas sociotécnicos, incluindo as estruturas organizacionais e políticas, compreendendo temas como: as comunicações; a concepção do trabalho; as novas formas de trabalho; cultura organizacional; teletrabalho; e gestão da qualidade (Ferreira; Merino; Figueiredo, 2017).

Porém, essa subdivisão do estudo ergonômico em escopos (física, cognitiva e organizacional) é potencialmente problemática à correta compreensão do objeto de pesquisa da ergonomia, que é a atividade do homem no ambiente de trabalho (Laville, 1991, Vigotski, 2001). O risco da análise dos elementos ergonômicos de forma fragmentada é a perda do objeto, posto que, isoladamente, não o retratam em sua dinâmica e complexidade, uma vez que, em geral, esses fatores (constrangimentos) se apresentam simultaneamente nas situações de trabalho (Antipoff; Soares, 2021; Brunoro, 2013).

A abordagem da ergonomia também não é única. Desde sua estruturação em meados do século passado, esse domínio científico diversificou-se em duas ramificações principais: a anglo-saxônica (*human factors*) e a franco-belga (ergonomia da atividade). A primeira almejando a integralização dos fatores humanos à concepção do ambiente de trabalho e a segunda buscando analisar a dinâmica entre o ser humano e a atividade no ambiente laboral (Ferreira, 2008; Pacheco, 2011).

2.2.1 Ergonomia e Teletrabalho

O teletrabalho impõe dificuldades adicionais à adequação ergonômica do espaço destinado ao desenvolvimento das atividades laborais, uma vez que o distanciamento físico ocasiona restrições às organizações no ato de fiscalizar e intervir nos ambientes privados dos trabalhadores. Nessa conjuntura, demanda-se uma maior flexibilidade na aplicação da análise ergonômica, considerando que cada trabalhador organiza o seu ambiente de trabalho – o que inviabiliza soluções gerais e demanda intervenções casuísticas.

Oliveira (1996) afirma que os maiores óbices à análise ergonômica no teletrabalho derivam do fato de que cada trabalhador estrutura sua estação de trabalho de forma distinta e desempenha as tarefas em horários que não necessariamente são mesmos de sua equipe. Por essas razões, o autor argumenta que as condições ergonômicas necessitam de uma maior adaptabilidade ao teletrabalho, uma vez que é realizada em um ambiente informal e familiar.

No entanto, o fato de o trabalhador não estar presente fisicamente no local de trabalho do empregador não o isenta das consequências nocivas a sua saúde decorrentes da não manutenção de um ambiente laboral salubre. No que tange aos riscos físicos associados ao teletrabalho, de acordo com Berlim *et al.* (2022), há ampla recorrência médico-literária de que o uso prolongado de computadores, principalmente quando realizados em estações de trabalho inadequadas, aumenta significativamente a ameaça de desenvolvimento de distúrbios musculoesqueléticos. Essa exposição a riscos é potencializada quando o trabalhador não possui a infraestrutura e o conhecimento necessários para adaptar adequadamente o seu espaço laboral.

Por essa razão, de acordo com Mesquita e Soares (2020), devido às limitações intrínsecas do teletrabalho, cabe ao empregador fornecer os meios para a intervenção e implementação de um espaço laboral ergonomicamente adequado nas residências de seus funcionários, bem como, garantir treinamento a esses para que os próprios consigam identificar os riscos a sua saúde e, então, exercer a ação corretiva apropriada em seus espaços privados.

O enfoque na capacitação do trabalhador é reforçado por Oliveira e Keine (2020), para os autores a função da ergonomia no teletrabalho não se limita à cobrança de utilização, por parte dos trabalhadores, de mobiliários e equipamentos considerados “ergonômicos”, mas é determinada pela interação entre o utilizador e o objeto, especialmente pelo perfil casuístico da ergonomia, que objetiva compreender de forma aprofundada a realidade de episódios específicos, os quais se pretende modificar.

Não obstante, no teletrabalho, além dos aspectos físico-ambientais, é necessário atentar-

se aos fatores cognitivos que o envolvem, uma vez que os estudos que correlacionam saúde e teletrabalho destacam, em especial, o estresse associado a modalidade. Desconfortos ocasionados por isolamento social, sobrecarga de trabalho, conflito trabalho-família e não adaptação são mencionados como aqueles que podem afetar o bem-estar psicológico e psicossocial dos indivíduos (Ribeiro; Robazzi; Dalri, 2021).

Por outro lado, fatores como satisfação percebida (pelos teletrabalhadores), suporte social e bons relacionamentos estão associados a experimentação de um menor sofrimento e à promoção de saúde psíquica (Santos; Renier; Sticca, 2020). Autores como Fonseca e Pérez-Nebra (2012) destacam, por exemplo, que, da mesma forma que ocorre nos aspectos físicos do trabalho, programas de prevenção, capacitação e intervenção (ofertados pela organização) são recomendados para melhor preparar o trabalhador a dinâmica do trabalho remoto.

Reiterados estudos apontam que os principais problemas psicossociais decorrentes do teletrabalho estão relacionados ao isolamento profissional enfrentado pelos trabalhadores. O distanciamento físico e social experimentado contribui para o surgimento de uma condição de solidão, o que pode propiciar o desenvolvimento de doenças, como a depressão e o estresse crônico (Mello, 1999; Barros; Silva, 2010; Costa, 2013; Brandão, 2021; Sampaio; Batista, 2021).

A ergonomia desponta, portanto, como relevante sustentação conceitual para intervenções efetivas que atenuem os incômodos cognitivo-psicológicos relacionados ao teletrabalho, uma vez que, ao se empenhar na compreensão e melhoria dos processos laborais de forma ampla, possui condições para promover ações que proporcionem segurança, bem-estar e qualidade de vida aos trabalhadores.

2.2.2 Ergonomia da Atividade

Marcada historicamente por forte preocupação social, a Ergonomia da Atividade (EA) desenvolveu-se na Europa francófona (França e Bélgica) como mostra dos resultados danosos produzidos pela Administração Científica na primeira metade do século XX (Ferreira, 2008). Essa vertente partiu do pressuposto que tanto o contexto do trabalho quanto os indivíduos (trabalhadores) estão suscetíveis às intercorrências que interferem no meio e que, por essa razão, os quadros não se comportam da maneira prevista (Guérin *et al.*, 2001).

A característica determinante desse novo ramo da ciência, porém, foi o empenho em adaptar o trabalho ao trabalhador, invertendo a lógica tradicional de adaptar o ser humano às condições de trabalho. Ainda assim, é válido destacar que a EA reconhece que a participação

ativa dos trabalhadores no planejamento, na organização e na execução do trabalho contribui de forma direta (e indireta) para o desenvolvimento de competências que tornam esses agentes mais adaptados à conjuntura do trabalho.

Ferreira (2003) afirma que a EA pode ser compreendida como uma abordagem científica voltada ao ser humano, amparando-se em conhecimentos de diversos ramos do conhecimento com o intuito de, por um lado, compatibilizar produtos e tecnologias com as peculiaridades do usuário e, por outro lado, “humanizar” as circunstâncias sociotécnicas de trabalho, de modo a adaptá-lo tanto aos objetivos do sujeito quanto às condições da tarefa.

Pizo e Menegon (2010) sintetizaram a abordagem da EA, enfatizando suas características distintivas, tais como: uma abordagem baseada em ações; a inclusão de todos os agentes envolvidos no processo, incluindo o pesquisador; a necessidade de conhecimento da atividade para a interação entre os participantes; a adoção de uma abordagem cíclica, que retroalimenta o conhecimento produzido; e o uso da Análise Ergonômica do Trabalho (AET) como ferramenta central da coleta dos dados brutos.

Para Guérin (2001), a EA propõe a compreensão das tarefas (trabalho prescrito) e das atividades (trabalho efetivamente realizado), ou mais precisamente, a diferença entre esses fatores. A ergonomia da atividade, portanto, enfatiza como os trabalhadores são capazes de atingir seus objetivos de trabalho dentro das restrições que lhe são impostas (físicas, cognitivas e organizacionais).

Entendimento esse complementado por Brunoro (2013), que destaca que a EA evidencia elementos do conteúdo do trabalho que, em regra, não são conhecidos nem reconhecidos, uma vez que explicita o conhecimento tácito dos trabalhadores, ou seja, aquelas experiências profissionais que foram internalizadas (incorporadas) pelo indivíduo no decorrer da execução de suas atividades.

Nesse sentido, é possível inferir que a EA possui o arcabouço conceitual apropriado para a identificação de desconfortos físicos e psico-cognitivos, despontando como relevante ferramenta para a promoção da melhoria da QVT, ao proporcionar as condições de manutenção de um ambiente laboral saudável e produtivo.

2.3 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

De acordo com Van Sell e Jacobs (1994), a expressão “qualidade de vida” possui conotação ampla e genérica, sendo utilizada para resumir reações experimentadas por um indivíduo em suas relações sociais, familiares e laborais. Porém, em razão dessa extensa linha

de abordagem, parece não haver uma definição considerada de consenso na literatura (Albuquerque *et al.*, 2015).

A partir de meados do século XX, como decorrência do sistema de produção industrial e da divisão do trabalho no bem-estar e na saúde dos trabalhadores, surgiu uma ramificação do estudo da qualidade de vida como resposta aos malefícios do modelo vigente. A qualidade de vida no trabalho surgia, inicialmente, com um propósito de conscientizar a massa trabalhadora dos prejuízos que estavam sendo-lhe acometidos, de modo a suscitar maior responsabilidade social nos empregadores (Brandão, 2019; Fayad, 2021).

De acordo com Ferreira (2008), na década de 1960, em razão de um processo que ficou conhecido como Reestruturação Produtiva, a atenção à QVT começou a se dinamizar. Ações como o aumento no investimento em inovações tecnológicas, o surgimento de novos métodos de gestão que privilegiavam a flexibilização da produção e a normatização das relações de trabalho marcaram esse período.

Porém, foi a partir do final da década de 1970, em um cenário econômico-social conturbado em razão da crise energética, da inflação crescente e do aumento da competição entre os mercados globais – em especial o americano, que sofria pressão em razão do aumento da concorrência com os mercados japoneses –, que os estudos acerca de QVT foram notavelmente alavancados (Tolfo; Piccinini, 2001; Coutinho; Cirino, 2018).

A QVT passou, então, a ser percebida como um fator significativo para a obtenção de resultados eficientes e efetivos por parte da organização, uma vez que outros aspectos, além da recompensa financeira, começaram a ser considerados como relevantes para a manutenção do envolvimento e do interesse do trabalhador com o seu trabalho (Yadav; Khanna, 2014; Andrade, 2020).

Foi nesse momento (1972) que a expressão “*Qualidade de Vida no Trabalho*” introduziu-se na literatura acadêmica, em um trabalho que abordava projetos de delineamento de cargos, publicado pelo então professor da Universidade da Califórnia (UCLA) Louis Davis. À época, Davis afirmou que a QVT poderia ser compreendida como a preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos colaboradores no desempenho de suas atividades (Nedelcu, 2020).

Desde então, observa Ferreira (2011), a bibliografia acerca da concepção de QVT ramificou-se e expandiu-se, ensejando a consolidação de três abordagens principais, quais sejam: assistencialista, preventiva e híbrida. No Brasil, as abordagens predominantes são: a assistencialista (hegemônica nas práticas organizacionais) e a preventiva (que será o viés adotado neste trabalho). É relevante, portanto, diferenciá-las.

A abordagem assistencialista, de caráter compensatório, lida com os efeitos das

repercussões que o ambiente e o modelo de gestão imputam ao trabalhador, não atuando, entretanto, nas fontes dos problemas (Medeiros, 2011). Nesse sentido, é criticada por suas limitações fundamentais, que incluem o foco excessivo no indivíduo, transferindo-lhe a responsabilidade pela melhoria da QVT sem abordar as causas organizacionais subjacentes ao desgaste e à fadiga, como a sobrecarga de trabalho e condições ergonômicas inadequadas.

Essa perspectiva reflete uma visão reificada do ser humano, um entendimento instrumentalista e reducionista do trabalho, e uma concepção utilitarista das organizações, centrada em produtivismo exacerbado. Para Ferreira (2006), as práticas de cunho assistencialista se caracterizam fundamentalmente por considerar o indivíduo uma variável passível de ajuste, de modo a transferir a esse a responsabilidade de promover a sua própria qualidade de vida no trabalho.

A predominância da abordagem assistencialista (Ferreira, 2011; Paschoal, Medeiros, 2015) pode ser compreendida por essa ser conveniente para a manutenção do sistema produtivo vigente, uma vez que o polo a ser adaptado não é a organização, mas o trabalhador.

Ferreira (2006) resume a dinâmica dos programas de cunho assistencialista como a oferta de um cardápio de atividades do tipo antiestresse (dança de salão, ioga, massagens terapêuticas, por exemplo). A participação dos trabalhadores em tais atividades paliativas ofertadas pela organização persegue um gerenciamento mais flexível das consequências negativas dos contextos de trabalho, de modo que seja assegurado que os níveis de produtividade da organização sejam mantidos (SILVA, 2016).

Integrante do Núcleo de Ergonomia da Atividade, Cognição e Saúde (ECoS) e do Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic), ambos vinculados à Universidade de Brasília (UNB), Ferreira (2006b) desenvolveu uma abordagem de QVT contra-hegemônica de viés preventivo intitulada “*Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho*” (EAA-QVT).

Tais ações (de caráter preventivo) se diferenciam das assistencialistas (predominantes) por desenvolverem formas efetivas de promoção à QVT tanto aos gestores quanto aos demais trabalhadores, bem como por estimular o debate acerca das contradições do modo de produção capitalista e do mundo do trabalho (Antloga, 2009). Por essas razões, nesta pesquisa, foi adotado, como sustentação teórica, a concepção de QVT, preventiva, elaborada por Ferreira (2011), que contempla duas dimensões independentes: a institucional e a do ponto de vista dos trabalhadores:

A QVT engloba duas perspectivas interdependentes. Sob a ótica das organizações, ela 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 à 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 sujeitos, ela se expressa por meio das representações globais (contexto organizacional) e específicas (situações de trabalho) que estes constroem sobre o contexto de produção no qual estão inseridos, indicando o predomínio de vivências de bem-estar no trabalho, de reconhecimento institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais (Ferreira, 2011, p. 172).

A abordagem de Ferreira (2011) procura inverter as perspectivas de análise e ação das concepções tradicionais (assistencialistas) de QVT, ao contemplar dois aspectos complementares: (i) em vez de atuar sobre os impactos negativos, procura atuar sobre as causas que prejudicam a QVT; e (ii) ao invés centrar-se no indivíduo, objetiva mudar as variáveis do ambiente organizacional que causam desconforto ao trabalhador. Para o autor, essa compreensão é compatível com o atributo central da Ergonomia da Atividade: o trabalho deve se adaptar ao ser humano (não o contrário).

2.3.1 Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA-QVT)

A Ergonomia da Atividade parte do princípio que é preciso compreender o trabalho para transformá-lo (Guérin *et al.*, 2001; Wisner, 2004), de modo que a associação entre EA e QVT (na abordagem preventiva) assenta-se nessa premissa. Com o intuito de esclarecer a aplicação da EA como abordagem na QVT, Ferreira (2008) levantou o seguinte questionamento: a Ergonomia da Atividade se interessa pela Qualidade de Vida no Trabalho? O autor conclui que sim, e vai além: não apenas se interessa, como possui o aporte teórico-metodológico para auxiliar na promoção da QVT (Ferreira, 2008; Antloga, 2009).

Ferreira (2008) ainda elenca as justificativas dessa relação, são elas: a) assim como a QVT, a EA historicamente sempre se preocupou com o bem-estar do trabalhador e com a eficiência e a eficácia das organizações; b) a ergonomia possui como proposta apresentar providências concretas para que os meios tecnológicos de produção e o ambiente laboral se adaptem ao trabalhador; e c) os principais embasamentos teóricos da Ergonomia da Atividade realçam três fatores analíticos independentes: contexto, indivíduo e trabalho.

Fayad (2021) complementa afirmando que o campo de estudo da ergonomia, ao voltar-se a questões que dizem respeito a relação dos seres humanos com os elementos (ou sistemas)

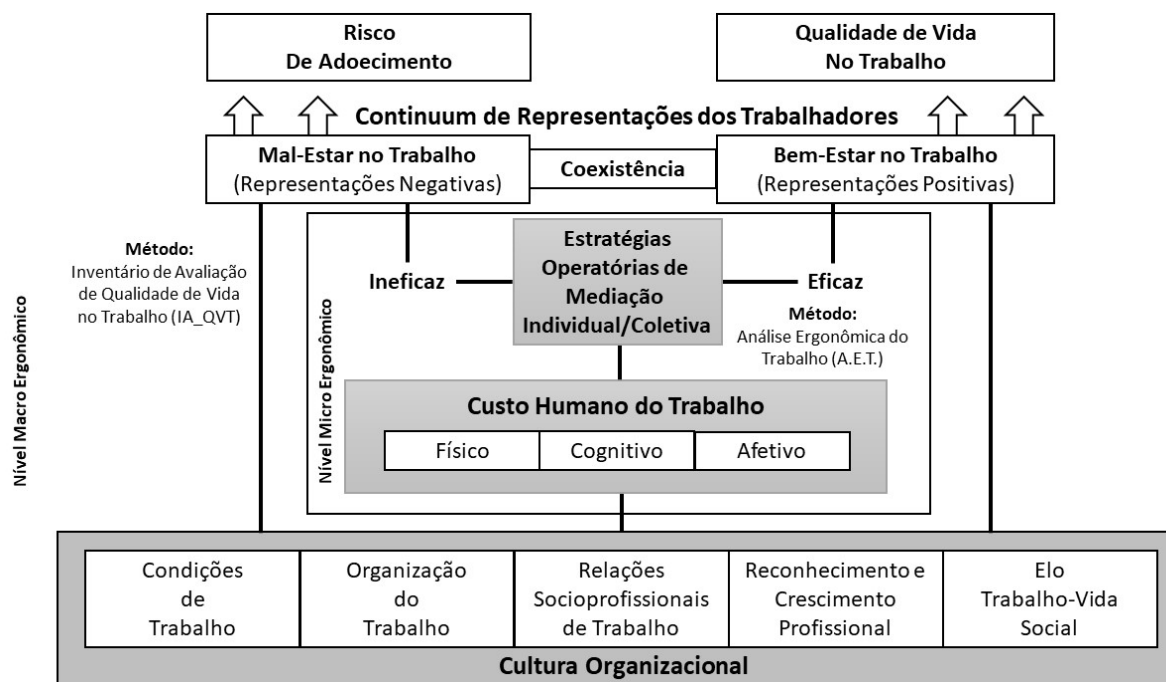
à sua volta, objetivando a promoção do bem-estar entre as partes, converge com o propósito conceitual da Qualidade de Vida no Trabalho. A diferença entre as duas concepções, destaca Ferreira *et al.* (2009), é que a QVT aborda a organização como um todo e a EA, por sua vez, concentra-se em domínios de problemas casuísticos.

Como consequência dessa aproximação, a abordagem metodológica da EA desponta como uma relevante ferramenta de diagnóstico das circunstâncias potencialmente comprometedoras à QVT no âmbito das organizações. Isso ocorre, pois a QVT está diretamente associada às condições, à organização e às relações socioprofissionais de trabalho e suas implicações no bem-estar dos trabalhadores (Ferreira, 2011).

Considerando tal vínculo, Ferreira (2008) desenvolveu uma abordagem teórico-metodológica intitulada Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA-QVT), iniciando um novo domínio da ciência do trabalho que se propõe a superar as limitações dos estudos qualitativos, uma vez que considera a experiência analítica consolidada da EA em ambientes de trabalho na promoção de QVT (Pacheco, 2011; Ferreira, 2008).

O modelo teórico-descritivo da EAA-QVT proporciona a compreensão de como avaliar a QVT dos ambientes laborais pelo ponto de vista de quem trabalha, considerado fatores interdependentes do contexto laboral, quais sejam: condições de trabalho, organização do trabalho, relações socioprofissionais de trabalho, reconhecimento e crescimento profissional e elo trabalho-vida social (Ferreira, 2012).

Tendo em vista o modelo teórico-descritivo elaborado por Ferreira (2008), a EAA-QVT é embasada em dois níveis analíticos complementares: o macroergonômico (ou macroanalítico) e o microergonômico (microanalítico), conforme expresso na Figura 1.

Figura 1 - Modelo Descritivo Teórico Metodológico de QVT

Fonte: Ferreira (2012).

O nível macroergonômico concentra-se no exame das representações (*continuum*) dos trabalhadores em relação aos fatores estruturantes da QVT, de modo que, quando essas representações são predominantemente positivas, infere-se que há bem-estar; porém, quando há predominância de representações negativas, depreende-se que há mal-estar e risco de adoecimento (Bessa Júnior, 2022). É necessário destacar que existe um espaço intermediário de coexistência de sentimentos positivos e negativos, evidenciando que as demarcações de sentimentos de bem-estar e mal-estar não são bem definidas.

Nesse momento, faz-se pertinente definir o que é considerado bem-estar e mal-estar no trabalho. Para Ferreira (2011), o bem-estar no trabalho pode ser compreendido como um sentimento agradável (alegria, amizade, ânimo, confiança, conforto, disposição, equidade, equilíbrio, estima, felicidade, harmonia, justiça, liberdade, prazer, respeito, satisfação, segurança, simpatia) que provém das experiências do indivíduo na realização de suas atividades. A constância desse sentimento constituiria um fator de promoção a dinâmicas de trabalho saudáveis e indicaria a presença de QVT.

Por outro lado, o mal-estar no trabalho estaria associado a sentimentos desagradáveis que acometem o indivíduo (ou a coletividade), resultantes de uma situação de trabalho (Ferreira, 2011). Essa condição (sensação) ainda pode ser compreendida como uma representação mental (estado psicológico) dos trabalhadores, sendo concebida a partir da avaliação que esses realizam dos fatores que estruturam a QVT: condições, organização e

relações socioprofissionais de trabalho, reconhecimento e crescimento profissional e elo trabalho-vida social (Albuquerque *et al.*, 2011).

Retomando às conceituações do Modelo Descritivo Teórico Metodológico, o nível microergonômico, por sua vez, orienta-se a partir dos resultados do macrodiagnóstico de QVT (PACHECO, 2011). Nesse nível, são avaliados dois fatores: o Custo Humano do Trabalho (CHT) e a forma como os indivíduos (trabalhadores) lidam com as exigências do contexto de trabalho a partir de Estratégias de Mediação Individuais e Coletivas (EMICs) (Bessa Júnior, 2022; Ferreira, 2011).

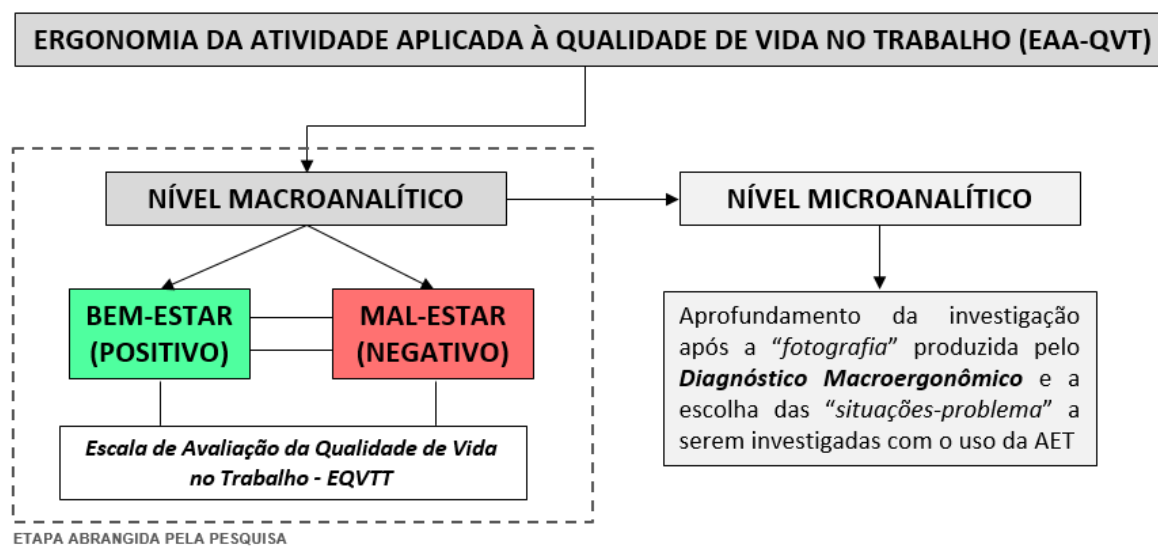
O CHT caracteriza-se por representar o dispêndio (físico, cognitivo e afetivo) demandado ao trabalhador para efetivar suas obrigações laborais (Ferreira, 2011). Pacheco (2011) ainda elenca três propriedades notáveis do CHT: é imposto externamente sob a forma de constrangimento para as atividades dos trabalhadores; é orientado a partir das EMICs; e está relacionado ao surgimento tanto das vivências de bem-estar quanto das de mal-estar no trabalho.

Como mencionado, o CHT é gerido pelas EMICs, que objetivam responder à disparidade entre o trabalho prescrito e o efetivamente realizado (Bessa Júnior, 2022), por conseguinte, no nível microergonômico, emprega-se o método clássico da Análise Ergonômica do Trabalho (AET) (Ferreira, 2011).

A partir dessas estratégias, os trabalhadores, com o intuito de superar o CHT, desenvolvem meios de mitigar os impactos negativos do dispêndio demandado para a execução de suas tarefas (Pacheco, 2016). Com base nessa dinâmica, destaca Pacheco (2011), duas consequências são possíveis: quando as estratégias se mostram eficazes, são indutoras de representações de bem-estar no trabalho e de QVT; quando não o são, fomentam o mal-estar no trabalho.

É válido ressaltar que nesta pesquisa, ainda que se reconheça e se considere a relevância dos pressupostos teóricos da EA para compreender o trabalho (alicerce conceitual da EAA-QVT), não será aplicado, durante o percurso de pesquisa, o processo interventivo clássico da AET, em virtude das limitações práticas, temporais e operacionais envolvidas no uso sistemático do método em cada uma das unidades em teletrabalho na IFES em estudo (vide percurso apresentado na seção “3 *Classificação Metodológica e Procedimentos de Pesquisa*”). A Figura 2 exemplifica tal delimitação:

Figura 2 - Etapa da EAA-QVT abarcada pela pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesse sentido, o presente estudo irá restringir sua análise ao nível macroanalítico do método da EAA-QVT de Ferreira (2008), ao destacar as “*situações-problema*” (fontes de mal-estar e constrangimento) identificadas a partir dos resultados da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho aplicada aos servidores em teletrabalho na IFES em estudo.

2.3.2 Qualidade de Vida no Teletrabalho (QVTT)

Neste subtópico, efetuou-se uma revisão sistemática na literatura acerca de pesquisas relacionadas à Qualidade de Vida no Teletrabalho, assunto central que fundamenta o presente estudo. A revisão aqui apresentada buscou considerar um processo formal com critérios de inclusão e exclusão determinados e explícitos, de modo que essa seja replicável com o mínimo de tendências.

Foram pesquisadas publicações de artigos científicos nas bases de dados *Scopus* (*Elsevier*), *Web of Science* e *Directory of Open Access Journals* (DOAJ). De forma complementar, pesquisou-se demais trabalhos, relacionados à QVTT no *Google Scholar*. Como será demonstrado no percurso investigativo, também se mostrou pertinente ampliar a pesquisa ao Repositório Institucional da Universidade de Brasília (UnB).

Em razão da escassa quantidade de trabalhos específicos a essa temática encontrados, não houve limitação de recorte temporal ou área do conhecimento, assim como, o escopo de pesquisa não se restringiu a trabalhos relacionados ao setor público. Contudo, critérios de elegibilidade foram aplicados sequencialmente para restringir os resultados a um portfólio

verdadeiramente relacionado à QVTT.

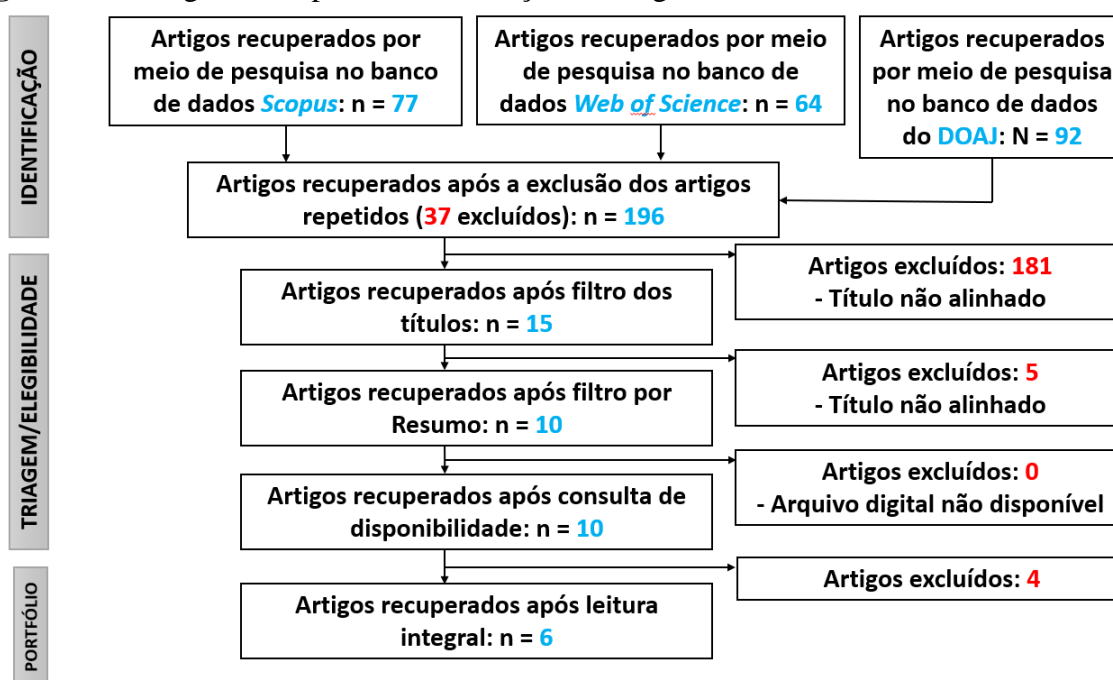
Considerando a síntese supracitada, detalha-se, a partir deste ponto, a sequência adotada para a seleção do portfólio bibliográfico e os achados teórico-conceituais.

2.3.2.1 Seleção de Portfólio

A partir das palavras-chave selecionadas, foram aplicadas as seguintes *strings* nas três bases consultadas (Scopus, *Web of Science* e DOAJ): I) “Qualidade de Vida no Teletrabalho”; “*Quality of Life in Teleworking*”; e “*Quality of Life in Home-Office*”; II) “Qualidade de Vida” AND “Teletrabalho”; “*Quality of Life*” AND (“*Teleworking*” OR “*Telework*” OR “*Home-office*”). Nas expressões referentes ao teletrabalho em inglês, utilizou-se o operador booleano “OR” em razão da diversidade de termos empregados para se referir a essa modalidade.

Após a organização dos achados, adotou-se os seguintes critérios elegibilidade: I) seleção de trabalhos referentes a artigos de periódico (revisado por pares); II) eliminação dos artigos em duplicidade; III) compatibilidade/alinhamento do título e do resumo com/ao os objetivos da presente pesquisa; IV) compatibilidade/alinhamento do conteúdo do artigo com/ aos objetivos da presente pesquisa; V) disponibilidade de acesso integral ao conteúdo do artigo; e VI) seleção dos artigos em português, inglês ou espanhol, que são os idiomas de domínio deste pesquisador. A Figura 3 ilustra o fluxograma do processo de seleção dos artigos.

Figura 3 - Fluxograma do processo de seleção de artigos.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Concluída a triagem inicial, fez-se uso de uma técnica conhecida como “*snowballing*”, que corresponde a uma estratégia de consulta às referências bibliográficas de um conjunto preliminar de publicações (Hall *et al.*, 2012). A partir da leitura das referências dos seis artigos resultantes, em especial, as de Fayad e Nunes (2022) e Velasco, Pantoja e Oliveira (2023), identificou-se um trabalho os subsidiava metodologicamente, esse era uma dissertação de mestrado de Andrade (2020), que desenvolveu um método denominado “*Instrumento de Medida de Qualidade de Vida no Teletrabalho*”, que correspondia aos objetivos centrais do presente trabalho.

Uma vez que foram filtrados apenas seis artigos de periódicos da revisão das bases pré-selecionadas (Biasi; Souza, 2006; Azarbouyeh; Naini; Gholamreza, 2014; Pereira *et al.*, 2020; Galvão; Ferreira; Costa, 2022; Fayad; Nunes, 2023; Velasco; Pantoja; Oliveira, 2023), de forma complementar, deu-se prosseguimento a procura por trabalhos relacionados à QVTT no *Google Scholar*.

Para tanto, fez-se uma pesquisa pela expressão específica (e literal) “Qualidade de Vida no Teletrabalho”, sem incluir citações. Ao todo, a busca retornou noventa trabalhos. A partir desses, adotou-se os seguintes critérios de admissibilidade: I) exclusão de monografias de graduação; II) eliminação de trabalhos em duplicidade; III) compatibilidade/alinhamento do título e do resumo com/ao os objetivos da presente pesquisa; IV) compatibilidade/alinhamento do conteúdo do artigo com/ aos objetivos da presente pesquisa; V) disponibilidade de acesso integral ao conteúdo do trabalho; e VI) seleção dos artigos em português, inglês ou espanhol.

Optou-se em desconsiderar os Trabalhos de Conclusão de Cursos (TCCs) do tipo monografia de graduação. Isso se dá em virtude de tais textos, geralmente, não possuem o mesmo rigor científico e embasamento teórico que outros tipos de publicações acadêmicas. As dissertações de mestrado, por outro lado, foram incorporadas ao portfólio bibliográfico de QVTT desta pesquisa por duas razões principais: a primeira é que essas obras demonstram, em regra, um sólido embasamento teórico, científico e metodológico e são caracterizadas por extensa revisão literária realizada durante o processo de pesquisa; a segunda é que foram encontrados trabalhos relevantes elaborados nos três últimos anos acerca da temática abordada.

Assim, após a aplicação dos critérios supracitados, foram adicionados mais quatro artigos de periódicos (Pantoja; Andrade; Oliveira, 2020; Paschoal, *et al.*, 2022; Gonçalves, *et al.* 2023; Viega; Scholz; Fleck, 2022) e duas dissertações de mestrado (Bessa Júnior, 2022; Reis, 2022). De modo que o portfólio bibliográfico final relacionado à Qualidade de Vida no Teletrabalho foi composto de dez artigos e três dissertações de mestrado, como detalhado no

Quadro 3:

Quadro 3 - Portifólio Bibliográfico de Qualidade de Vida no Teletrabalho

| N | Ano | Autor(es) | Título do Trabalho | Tipo de Trabalho |
|----|------|--|---|------------------------|
| 1 | 2006 | BIASI, D. de; SOUZA, F. A. P. de | O teletrabalho e a qualidade de vida nos <i>contact centers</i> | Artigo de Periódico |
| 2 | 2014 | AZARBOUYEH, A.; NAINI, J.; GHOLAMREZA, S. | <i>A study on the effect of teleworking on quality of work life</i> | Artigo de Periódico |
| 3 | 2020 | PANTOJA, M. J.; ANDRADE, L. L. S.; OLIVEIRA, A. M. | Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório: Percepções de Trabalhadores de uma Organização Pública Brasileira | Artigo de Periódico |
| 4 | 2020 | ANDRADE, L. L. S. de | Desenvolvimento de um Instrumento de Medida de Qualidade de Vida no Teletrabalho | Dissertação (Mestrado) |
| 5 | 2020 | PEREIRA, L. J.; OLIVEIRA, A. C.; SILVA, L. P.; MENDONÇA, C. M. C. de | Teletrabalho e Qualidade de Vida: Estudo de Caso do Poder Judiciário em um Estado do Norte do Brasil | Artigo de Periódico |
| 6 | 2022 | PASCHOAL, <i>et al.</i> | Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal | Artigo de Periódico |
| 7 | 2022 | BESSA JÚNIOR, E. B. | Qualidade de Vida no Teletrabalho: um estudo de caso no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais | Dissertação (Mestrado) |
| 8 | 2022 | REIS, M. C. P. M. | Qualidade de vida no teletrabalho compulsório, suporte organizacional e saúde mental de professores universitários no Amazonas | Dissertação (Mestrado) |
| 9 | 2022 | GALVÃO, L. L. C.; FERREIRA, C. A. A.; COSTA, M. S. S. | Qualidade de Vida no Teletrabalho: percepções de professoras de um Instituto Federal de Minas Gerais | Artigo de Periódico |
| 10 | 2023 | GONÇALVES, <i>et al.</i> | Qualidade de Vida no Teletrabalho: um estudo de caso com servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior em Minas Gerais | Artigo de Periódico |
| 11 | 2022 | VIEGA, G. L. L.; SCHOLZ, R. E. S.; FLECK, C. F. | Qualidade de Vida no Teletrabalho na Unipampa Durante a Pandemia de Covid-19, segundo a Percepção de Seus Servidores | Artigo de Periódico |

| | | | | |
|----|------|---|---|---------------------|
| 12 | 2023 | FAYAD, R. F. N.; NUNES, A. | Qualidade de Vida no Teletrabalho: um estudo de caso na Universidade de Brasília | Artigo de Periódico |
| 13 | 2023 | VELASCO, S. M. V.; PANTOJA, M. J.; OLIVEIRA, M. A. M. | Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório no Contexto da COVID-19: Percepções entre os Gêneros em Organizações Públicas | Artigo de Periódico |

Fonte: organizado pelo autor.

2.3.2.2 Análise Qualitativa dos Achados a partir da Revisão de Literatura

Em termos gerais, a Qualidade de Vida no Teletrabalho está relacionada a avaliação, promoção e manutenção do bem-estar dos teletrabalhadores. Por conseguinte, as concepções de QVTT presentes na literatura envolvem diversos aspectos que impactam a experiência do teletrabalhador, em especial aqueles relacionados a sua saúde física, mental, social e emocional.

Nesse sentido, Andrade (2020) conceitua a “Qualidade de Vida no Teletrabalho” como a prevalência de emoções e humores positivos quando da execução do trabalho realizado fora das dependências físicas da organização com o uso de TICs. Para a autora, o objetivo da QVTT, portanto, seria propiciar aos trabalhadores envolvidos satisfação e realização pessoal e profissional.

A experimentação de sensações positivas associadas ao teletrabalho (bem-estar) estaria relacionada às vantagens que lhe são atribuídas, como: aumento do convívio familiar, melhora da qualidade de vida, redução de risco e custos com deslocamento, diminuição do estresse, horário flexível e aumento da autonomia (Fayad; Nunes, 2020; Azarbouyeh; Naini; Gholamreza, 2014; Biasi; Souza, 2006; Velasco; Pandoja; Oliveira, 2023).

O mal-estar no teletrabalho, por sua vez, seria resultante de vivências desconfortáveis resultantes da dinâmica do distanciamento geográfico, que é inerente à modalidade. Problemas com comunicação, perda de vínculo com a organização, isolamento social e profissional são citados por essa condição (Fayad; Nunes, 2020; Galvão; Ferreira; Costa, 2022; Biasi; Souza, 2006; Velasco; Pandoja; Oliveira, 2023).

Para Pantoja, Andrade e Oliveira (2020), a QVTT possui o atributo de proporcionar um ambiente onde as atividades dos trabalhadores se tornem mais significativas. Para alcançar esse objetivo, as autoras destacam que é necessário que a organização implemente procedimentos ou políticas que tornem o trabalho menos monótono e mais gratificante, proporcionando maior

autonomia, reconhecimento, senso de pertencimento, oportunidades de desenvolvimento e recompensas externas.

A partir do exposto, depreende-se que, assim como na Ergonomia da Atividade, a QVTT concentra-se nas causas e condições que impactam a saúde, a segurança e a satisfação do trabalhador. Semelhança que também ocorre na busca pelo equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, no incremento do nível de autonomia dos trabalhadores (fonte de bem-estar) e na mitigação dos efeitos negativos da queda da interação social.

Considerando tais particularidades, Andrade (2020) desenvolveu a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho (EQVTT), instrumento que possui o embasamento teórico-metodológico estritamente atrelado aos estudos de EAA-QVT de Ferreira (2008), ao adotar uma abordagem preventiva (promoção à saúde), que concebe os fatores comprometedores ao bem-estar/mal-estar no trabalho sob a perspectiva dos próprios trabalhadores (FAYAD; NUNES, 2023).

A contribuição do estudo de Andrade (2020), todavia, assenta-se na ramificação da pesquisa de Ferreira (2008) à especificidade do teletrabalho, aos substituir os fatores padrões de QVT (condições de trabalho e suporte organizacional, organização do trabalho, relações socioprofissionais, reconhecimento e crescimento profissional e elo trabalho-vida social), concebidos inicialmente considerando a dinâmica do trabalho presencial, por outros, específicos ao contexto do teletrabalho, quais sejam: autogestão do teletrabalho; contexto do teletrabalho; infraestrutura de trabalho; estrutura tecnológica; e sobrecarga de trabalho.

Esses fatores constituintes da QVTT são os que serão considerados no questionário de pesquisa aplicado aos servidores no presente estudo. O detalhamento pode ser verificado no Quadro 4.

Quadro 4 - Fatores de Qualidade de Vida no Teletrabalho

| Fatores | Ênfase | Itens |
|-------------------------------|---|--|
| 1. Autogestão do teletrabalho | Questões do perfil do servidor e de suas atitudes quando realizada o teletrabalho | 1. Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional; 2. Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou no teletrabalho; 3. Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição; 4. O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável; 5. Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho; 6. Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva; |

| | | |
|--------------------------------------|--|---|
| | | <p>7. O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família;</p> <p>8. Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade;</p> <p>9. Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho;</p> <p>10. Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho;</p> <p>11. Tenho disciplina na execução das atividades</p> |
| 2. Contexto do teletrabalho | Perguntas relacionadas ao suporte organizacional e gestão das atividades | <p>12. Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas;</p> <p>13. O [órgão] oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho;</p> <p>14. Percebo a valorização do resultado do meu trabalho;</p> <p>15. Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha unidade;</p> <p>16. Negocio a programação das minhas das tarefas com a chefia;</p> <p>17. Percepção sobre possibilidade de promoção estando em teletrabalho</p> |
| 3. Infraestrutura de Trabalho | Condições físicas de trabalho | <p>18. Reflexão sobre a adequação do espaço físico onde são exercidas as atividades no teletrabalho;</p> <p>19. Reflexão sobre a luminosidade adequada do local onde realiza o teletrabalho;</p> <p>20. Percepção sobre a ergonomia dos móveis utilizados para a execução das tarefas</p> |
| 4. Estrutura Tecnológica | Questões de informática, softwares e hardwares | <p>21. Avaliação sobre conexão com a internet para atendimento das necessidades do teletrabalho;</p> <p>22. Percepção sobre a velocidade da rede de internet para trabalhar satisfatoriamente;</p> <p>23. Avaliação sobre a efetividade de todos os softwares necessários para o desenvolvimento do trabalho fora da instituição</p> |
| 5. Sobrecarga de trabalho | Esforço dispendido para a realização das atividades no teletrabalho | <p>24. Avaliação sobre o aumento da carga de trabalho durante o teletrabalho;</p> <p>25. Percepção sobre maior cobrança por resultados durante o teletrabalho</p> <p>26. Percepção sobre precisar trabalhar mais durante o teletrabalho para ser reconhecido;</p> <p>27. Percepção sobre exigência de maior comprometimento durante o teletrabalho.</p> |

Fonte: Andrade (2020).

Acerca do primeiro grupamento de fatores (autogestão do teletrabalho), Andrade (2020) pontua que está alicerçado nas seguintes dimensões: atitudes dos teletrabalhadores (de forma predominante), gestão e especificidades do trabalho remoto. Além de incorporar itens relacionados a organização, disciplina e rotina de trabalho, esse fator ainda contempla temáticas relacionadas às derivações/consequências positivas que são atribuídas à flexibilidade

do teletrabalho, como satisfação, maior convívio familiar, melhora da qualidade no trabalho desenvolvido e a oportunidade de se praticar um estilo de vida mais saudável. Dada essa amplitude, é mensurada a partir de onze itens do questionário de verificação.

Ainda segundo a autora, o fator “Contexto do Teletrabalho”, estaria associado as dimensões de “Reconhecimento Profissional” e de “Gestão do Teletrabalho”. Nesse agrupamento, são verificados temas que tratam sobre o apoio da instituição, a valorização do trabalho, a distribuição de tarefas e a possibilidade de ascensão profissional (promoção) dentro do órgão. É mensurado por seis itens do questionário de verificação.

O terceiro fator (infraestrutura do trabalho) é relativo às condições físicas do espaço destinado às práticas laborais na residência do teletrabalhador. Nesse agrupamento, é captado a percepção físico-ergonômicas relativas à adequação do espaço físico disponível, a luminosidade e a adequabilidade do mobiliário para a execução das tarefas (Andrade, 2020). É mensurado por três itens do questionário de verificação.

Já o fator “Estrutura Tecnológica”, comenta a autora, está vinculado a avaliação que os teletrabalhadores realizam de temáticas relacionadas à informática (*software e hardware*), abrangendo pontos como velocidade de conexão – e a qualidade dessa –, bem como, a efetividades dos sistemas/programas que os teletrabalhadores utilizam no desenvolvimento de suas tarefas. Também é mensurado a partir de três itens do questionário de verificação.

O último agrupamento (sobrecarga de trabalho) está vinculado a fatores ergonômico-cognitivos relacionados à carga mental demandado para a realização das atividades no teletrabalho, avaliado considerando a percepção dos teletrabalhadores acerca do comportamento da carga de trabalho; do aumento da cobrança por resultados; e do reconhecimento profissional. É mensurado por quatro itens do questionário de verificação.

Porém, para melhor captar a percepção dos gestores em relação ao teletrabalho desempenhado em suas unidades, optou-se em aplicar um questionário adicional específico a esses trabalhadores, uma vez que esses desempenham um papel fundamental nas organizações, sendo responsáveis por liderar equipes, tomar decisões estratégico-gerenciais e garantir o cumprimento das metas e dos objetivos setoriais.

Os desafios enfrentados pelo gestor são singulares e podem afetar não apenas a sua qualidade de vida e bem-estar, mas também a de sua equipe, de modo que uma avaliação mais precisa das questões que afetam diretamente esse grupo (e seus subordinados) é pertinente, considerando que, a partir da perspectiva gerencial, é possível identificar pontos passíveis de melhoria, possibilitando que estratégias direcionadas à promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo possam ser implementadas.

Para tanto, adaptou-se o questionário formulado por Filardi, Castro e Zanini (2020) acerca da percepção dos gestores quanto às vantagens e desvantagens do teletrabalho. A escolha foi baseada em dois fatores: o primeiro é que era um questionário formulado exclusivamente aos gestores (que possuem perspectivas e desafios distintos); o segundo é que a pesquisa dos referidos autores foi uma das referências utilizadas por Andrade (2020) na criação da "*Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho*", que estruturou os indicadores das vantagens e desvantagens do teletrabalho. O detalhamento pode ser verificado no Anexo B.

3 CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

A importância do estabelecimento de métodos (abordagem sistemática) para a elaboração e execução de uma pesquisa científica assenta-se em uma trajetória procedimental prévia, explícita, confiável e potencialmente replicável. Nesse sentido, no corrente capítulo, serão apresentados os procedimentos e a classificação metodológica adotada para o atingimento dos objetivos propostos no presente estudo.

Em resumo, é possível afirmar que esta pesquisa possui uma abordagem *quali-quantitativa*: qualitativa, pois sua ênfase é na perspectiva do indivíduo (Bryman, 2008), ao objetivar apresentar a percepção de QVTT dos servidores TAEs participantes do PGD da IFES e analisar a experiência com o teletrabalho na visão dos gestores das referidas unidades; e quantitativa, pois a EQVTT é mensurada a partir da Cartografia Psicométrica de Ferreira (2012), que é um tipo de escala *Likert* numérica.

O método adotado é o “*Estudo de Caso*”, que trata da análise minuciosa de um objeto e a interação desse com o pesquisado (Berto; Nakano, 2000). Justifica-se ainda a escolha pelo fato de que a presente investigação versa sobre um fenômeno atual no contexto da vida real (Yin, 2015).

A pesquisa será realizada em uma Instituição Federal de Ensino Superior, especificamente em suas unidades participantes do Projeto Piloto do Programa de Gestão e Desempenho. A população do estudo é composta por servidores técnico-administrativos (incluindo os gestores) dos referidos setores.

A síntese dos procedimentos adotados nesta pesquisa é apresentada no Quadro 5:

Quadro 5 - Síntese dos Procedimentos Metodológicos

| | |
|---------------------------|--|
| Tipo/Natureza | Exploratório-Descritivo |
| Abordagem: | Qualitativo-quantitativo |
| Estratégia: | Estudo de Caso |
| Fontes de Coleta: | Questionários com questões objetivas e discursivas; entrevistas semiestruturadas |
| Instrumentos: | <i>Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho; Questionário de Perspectivas dos Gestores acerca da Experiência com o Teletrabalho na IFES; Entrevistas aos Servidores TAEs em Teletrabalho e aos Gestores das unidades em PGD</i> |
| Sujeitos: | Servidores técnico-administrativos participantes do Programa de Gestão e Desempenho da IFES, bem como os gestores das referidas unidades. |
| Análise dos Dados: | Cartografia Psicométrica de Ferreira (2012) e <i>IraMuteQ</i> ® |

Fonte: elaborado pelo autor.

A classificação metodológica apresentada no Quadro 5 é detalhada nas seções subsequentes conforme a seguinte ordem: “3.1 Tipo de Pesquisa”, “3.2 Abordagem de Pesquisa”, “3.3 Estratégia de Pesquisa”, “3.4 Seleção dos Sujeitos de Pesquisa”, “3.5 Instrumento de Coleta e Análise de Dados” e “3.6 Preocupações Éticas”.

3.1 Tipo de Pesquisa

De acordo com Cauchick-Miguel e Ho (2012), a pesquisa exploratória é realizada nos estágios iniciais de um estudo sobre um determinado fenômeno, com o objetivo de se obter uma visão preliminar do tema e fornecer uma base para uma pesquisa mais detalhada. Dessa forma, exerce um importante papel na investigação de fenômenos desconhecidos ou pouco explorados, como o tema da presente pesquisa: Qualidade de Vida no Teletrabalho.

A pesquisa descritiva, por sua vez, busca compreender a importância de um determinado fenômeno, retratando sua distribuição e comportamento na população, de modo que não objetiva desenvolver ou testar teorias, mas fornecer informações que possam subsidiar a construção ou o refinamento delas (Cauchick-Miguel; Ho, 2012).

De modo que é possível afirmar que o presente estudo possui características que o configuram como descritivo – ao visar apresentar a percepção de QVTT dos servidores técnico-administrativos participantes do PGD na IFES e dos gestores dessas unidades – e como exploratório, uma vez que se efetuou ampla revisão bibliográfica com o intuito de melhor compreender a conjuntura de um tema incipiente como a QVTT.

3.2 Abordagem de Pesquisa

A presente pesquisa possui características de uma abordagem metodológica qualitativa-quantitativa (*quali-quant*), pois nesse tipo de pesquisa, busca-se obter uma compreensão mais abrangente do fenômeno em estudo, incorporando tanto dados qualitativos quanto quantitativos. A escolha se justifica pelo fato de que para atingir o objetivo geral incorporou-se tanto formas qualitativas quanto procedimentos quantitativos.

A combinação de abordagens permite que as vantagens de uma complementem as desvantagens da outra. Para Martins (2012), por exemplo, a abordagem quantitativa pode ter dificuldades em compreender o contexto do fenômeno, ao passo que a abordagem qualitativa possui essa capacidade. Por outro lado, a abordagem quantitativa é menos suscetível a vieses na coleta de dados do que a abordagem qualitativa. Assim, destaca o autor, ao combiná-las, é

possível fortalecer ambas, pois essa junção possibilita a utilização de todos os métodos e técnicas de coleta de dados disponíveis. Faz-se relevante, porém, diferenciá-las, apresentando as principais características de cada uma dessas abordagens.

A pesquisa qualitativa visa compreender um ambiente real e descobrir como as pessoas enfrentam e se desenvolvem nesse contexto (Yin, 2015), elucidando questionamentos de “como” e “por que” determinados fenômenos ocorrem de determinada maneira, contribuindo para a compreensão de um fenômeno a partir dos sujeitos diretamente envolvidos (Godoy, 1995).

Segundo Bryman (2008), a abordagem qualitativa é caracterizada pela ênfase na interpretação subjetiva dos indivíduos; no delineamento do contexto do ambiente da pesquisa; nas múltiplas fontes de evidências; na importância da concepção da realidade organizacional; e na proximidade com o fenômeno estudado. De modo que, para o referido autor, é incorreto afirmar que a distinção entre a abordagem qualitativa e quantitativa reside na ausência de quantificação da primeira, pois a característica que a distingue é a ênfase na perspectiva do indivíduo que está sendo estudado.

Depreende-se, portanto, que a abordagem qualitativa é adequada para explorar experiências, percepções e desafios enfrentados pelos indivíduos que trabalham remotamente. Soma-se a isso o fato de o modelo teórico-descritivo da *Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Teletrabalho* também partir, assim como na pesquisa qualitativa, do ponto de vista do sujeito (trabalhador).

A abordagem quantitativa, por sua vez, de acordo com Martins (2012), possui como característica marcante o ato de mensurar uma variável de pesquisa. Nessa abordagem, busca-se medir, quantificar e analisar os fenômenos de interesse por meio de amostras representativas ou da totalidade de uma população-alvo. As pesquisas quantitativas geralmente utilizam questionários estruturados, escalas de avaliação e instrumentos padronizados para coletar dados, que são posteriormente analisados por meio de análise estatística (Martins, 2012).

Destaca-se que tais características estão presentes nesta pesquisa, pois a *Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho*, utilizada para mensurar quali e quantitativamente a qualidade de vida dos teletrabalhadores da IFES, é composta por um questionário padronizado e mesurado por uma graduação numérica do tipo *Likert*.

3.3 Estratégia de Pesquisa

A fim de se atingir os objetivos propostos, foi adotada a estratégia de pesquisa “estudo

de caso”. A escolha se fundamenta na sua aplicabilidade a fenômenos sociais, geralmente de natureza complexa (Yin, 2015). Ainda segundo o autor, esse método visa aprofundar o conhecimento acerca dos fatores individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e demais elementos relacionados ao evento, possibilitando aos pesquisadores delimitar um fenômeno específico e manter uma perspectiva abrangente (holística) sobre o assunto em análise.

Para Leonard-Barton (1990), o Estudo de Caso também pode ser compreendido como um registro abrangente do fenômeno em questão, que é construído a partir de diversas fontes de evidências. Nesse sentido, para o autor, qualquer fato relevante relacionado à sequência de eventos que descreve o fenômeno possui potencial para ser utilizado como dado no estudo de caso, uma vez que o contexto desempenha um papel fundamental.

Yin (2015) e Godoy (1995) afirmam que a seleção da estratégia de pesquisa está associada principalmente a pergunta central da pesquisa. Para os autores, a escolha da estratégia mais apropriada ocorre, portanto, com base nos questionamentos iniciais dos pesquisadores, expressos em termos de "*como*" e "*por quê?*". Yin (2015) ainda complementa o entendimento, afirmando que essa estratégia é voltada a eventos contemporâneos que não exigem controle dos eventos comportamentais.

Nesse sentido, o presente estudo, ao procurar elucidar *como* a experiência com o teletrabalho na IFES impactou a qualidade de vida no trabalho dos servidores participantes do PGD – evento contemporâneo que exige observação (mas não controle) dos eventos comportamentais – corresponde aos atributos supracitados de um estudo de caso.

3.4 Seleção dos Sujeitos de Pesquisa - Critérios de Inclusão e Exclusão

A adequada seleção dos sujeitos de pesquisa é uma etapa necessária para que se assegure a relevância de um estudo acadêmico, de modo que na presente pesquisa, os sujeitos são compostos por servidores técnico-administrativos participantes do PGD na modalidade de teletrabalho (parcial ou integral) de uma IFES, bem como dos gestores dessas unidades.

Nesse sentido, adotou-se os seguintes critérios de inclusão: servidores Técnicos-Administrativos em Educação da IFES em estudo que estivessem participando no Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na modalidade de teletrabalho, seja de forma parcial ou integral, e que tenham consentido em participar da pesquisa.

Por sua vez, os critérios de exclusão adotados foram: aqueles servidores que estão participando do PGD exclusivamente na modalidade presencial ou que iniciaram o regime de

teletrabalho (parcial ou integral) há menos de três meses – delimitação adotada para garantir que os participantes tenham uma experiência mínima com o teletrabalho.

O perfil dos respondentes foi detalhado na seção “4 RESULTADOS E DISCUSSÕES”.

3.5 Caracterização das Unidades Pesquisadas

A escolha da Instituição Federal de Ensino Superior como *locus* para a aplicação da pesquisa justificou-se primordialmente pela adoção, por parte desta instituição, de Projeto Piloto do Programa de Gestão e Desempenho. Tal conjuntura evidenciou um cenário propício à avaliação dos efeitos da modalidade na Qualidade de Vida no Trabalho dos Técnicos Administrativos em Educação. Adicionalmente, o fato de o presente de pesquisador ser servidor da mesma IFES objeto do estudo influenciou a decisão, em virtude de tal condição facilitar o acesso a informações, recursos e interlocutores, permitindo uma coleta de dados mais ampla.

A pesquisa foi realizada, entre setembro e dezembro de 2023, com servidores de 8 (oito) unidades integrantes do Projeto Piloto do Programa de Gestão e Desempenho da IFES em estudo. Ao todo, contou com a participação de 45 (quarenta e cinco) servidores de um total de 75 (setenta e cinco) elegíveis à pesquisa na IFES em estudo, o que corresponde a uma representação de 60% do público-alvo (TAEs participantes do PGD, em teletrabalho parcial ou integral). O Quadro 6 sintetiza as suas respectivas atribuições e a representatividade da participação em cada uma das unidades.

Quadro 6 – Caracterização das Unidades Pesquisadas

| Local | Natureza das Atividades | Nº Participantes | Modalidade de Teletrabalho |
|------------------|---|------------------|---|
| Unidade 1 | Realiza atividades de natureza burocrático-administrativa, lidando com normas acadêmicas internas e legislações educacionais às quais a instituição se submete. Os servidores, em regra, não lidam com o público, a interação é quase que restrita aos coordenadores de curso (público principal que os consulta) e esse contato é realizado predominantemente via processo eletrônico. | 4 | Parcial: 2 servidores Integral: 2 servidores |
| Unidade 2 | Realiza atividades vinculadas à área de gestão e recursos humanos, em especial, relacionadas ao pagamento de pessoal. Os servidores lidam diretamente com o público, que, em regra, é composto por servidores técnicos e docentes da ativa e aposentados. A interação se dá presencialmente e por intermédio dos canais eletrônicos como e-mail e aplicativo de mensagem. | 7 | Parcial: 7 servidores |

| | | | |
|------------------|---|----|-------------------------|
| Unidade 3 | Realiza atividades vinculadas estritamente burocrático-administrativas, relativas ao planejamento orçamentário da IFES em estudo. Os servidores não lidam diretamente com o público, o contato é majoritariamente realizado via sistema eletrônico e, geralmente, restringe-se a outros servidores TAEs. | 3 | Parcial: 3 servidores |
| Unidade 4 | Atende as demandas de informatização da IFES em estudo, entre as suas principais atividades, destacam-se a produção de <i>softwares</i> destinados ao ensino, pesquisa e extensão, bem como os de natureza administrativa. Os servidores, geralmente, não lidam diretamente com o público. O contato é majoritariamente realizado via sistema eletrônico e interação/intervenção remota a outros dispositivos. | 11 | Integral: 11 servidores |
| Unidade 5 | Suas principais atividades consistem em rotinas administrativas (patrimônio, recursos humanos e protocolo) de uma pró-reitoria de campus de interior. O público dessa unidade, geralmente, consiste de outros TAEs, bem como docentes e, ocasionalmente, discentes. | 7 | Parcial: 7 servidores |
| Unidade 6 | Executa atividades essencialmente administrativas. Suas principais atividades consistem em rotinas administrativas (patrimônio e planejamento) de uma pró-reitoria de campus de interior. O público dessa unidade, geralmente, consiste em outros TAEs, bem como docentes. O principal meio de contato é o sistema eletrônico. | 5 | Parcial: 5 servidores |
| Unidade 7 | Executa atividades administrativas de secretariado. Suas principais atividades consistem em atendimento e suporte aos departamentos e coordenações de uma faculdade de um campus do interior. O público dessa unidade consiste majoritariamente de docentes, em especial, coordenadores de curso. Os principais meios de contato são o sistema eletrônico e o atendimento presencial. | 4 | Parcial: 4 servidores |
| Unidade 8 | A principal atribuição da Unidade 8 é a promoção de transferência e licenciamento de criações desenvolvidas pelas instituições científicas e tecnológicas brasileiras. O público dessa unidade consiste, em especial, de agentes externos à IFES e servidores (TAEs e docentes) envolvidos na dinâmica de sua área de atuação. Os principais meios de contato são o sistema eletrônico, e-mail e, em menor intensidade, o atendimento presencial. | 4 | Parcial: 4 servidores |

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.6 Instrumentos de Coleta e Análise de Dados

A fim de se atingir os objetivos geral e específicos, foram adotados quatro instrumentos de coleta de dados, quais sejam: a “*Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho*”; o “*Questionário de Perspectiva dos Gestores acerca da Experiência com o Teletrabalho na IFES*”; a “*Entrevista Semiestruturada de Perspectivas dos Gestores acerca da Experiência*”

com o *Teletrabalho no Contexto do PGD*”; e a *“Entrevista Semiestruturada com os Servidores Participantes do PGD: contraste entre o trabalho remoto e presencial”*.

3.6.1 Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho

Para o diagnóstico da Qualidade de Vida no Teletrabalho, foi utilizado o instrumento denominado Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho (EQVTT), desenvolvida e validada por Andrade (2020). Subdividido em cinco fatores (autogestão do teletrabalho, contexto de trabalho, infraestrutura de trabalho, estrutura tecnológica e sobrecarga de trabalho), a EQVTT possui 27 (vinte e sete) questões objetivas estruturadas (como explicitado no Quadro 4) e duas questões discursivas: *“Quando penso em teletrabalho na IFES, o que me causa mais bem-estar é...”*; e *“Quando penso em teletrabalho na IFES, o que me causa mais mal-estar é...”* (Anexo A).

A EQVTT foi o principal instrumento de coleta de dados para a mensuração da qualidade de vida dos teletrabalhadores da IFES. Tal protagonismo justifica-se pelo fato de o instrumento desenvolvido por Andrade (2020) possuir Coeficientes Alfa de *Cronbach* considerados de alta confiabilidade, ou seja, $0,75 < \alpha \leq 0,90$ (Freitas; Rodrigues, 2005). Os detalhamentos, por fator, podem ser verificados na Tabela 1:

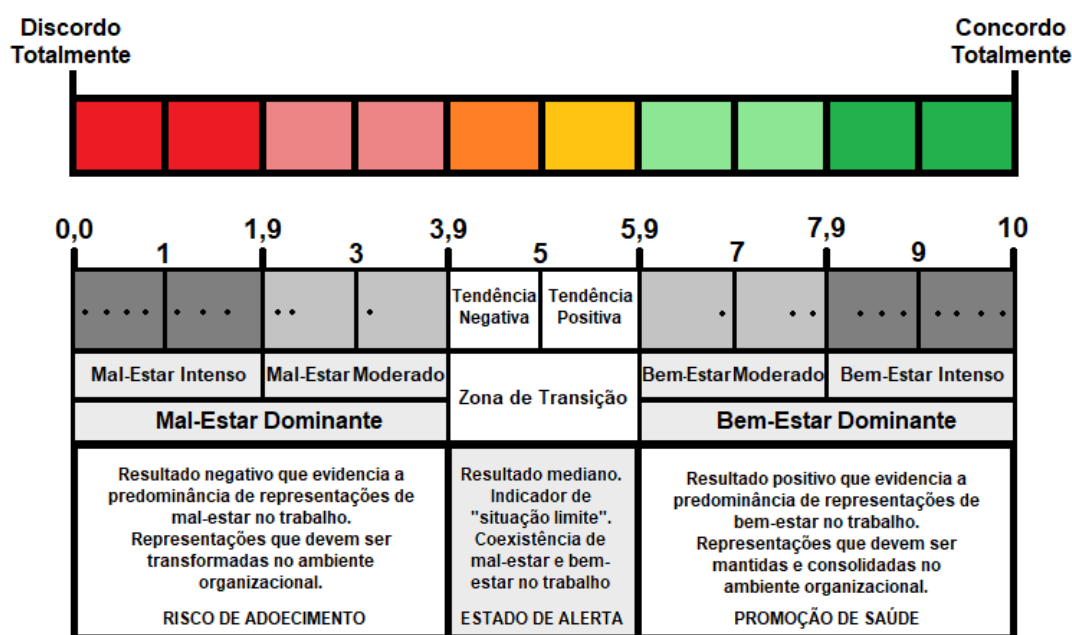
Tabela 1 - Índices Alfa de *Cronbach* dos Fatores da EQVT.

| | Fator 1 | Fator 2 | Fator 3 | Fator 4 | Fator 5 |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | 0,837 | 0,792 | 0,792 | 0,889 | 0,734 |

Fonte: Andrade (2020), adaptado pelo autor.

A fim de mensurar a avaliação dos fatores mencionados (das questões objetivas), foi adotada a Cartografia Psicométrica desenvolvida por Ferreira (2012). Nessa escala, os valores variam de 0 a 10, onde valores de 0 a 1,9 representam um nível de mal-estar intenso; valores de 2 a 3,9 indicam um nível de mal-estar moderado; valores de 4 a 5,9 correspondem à zona de transição; valores de 6 a 7,9 representam um nível de bem-estar moderado; e valores de 8 a 10 indicam um nível de bem-estar intenso. O esquema é ilustrado na Figura 4:

Figura 4 - Cartografia Psicométrica



Fonte: Ferreira (2012), adaptado pelo autor.

A utilização dessa escala possibilita uma avaliação quantitativa do nível de satisfação (ou insatisfação) dos participantes em relação aos fatores em análise a partir de estatística descritiva (média aritmética e desvio padrão), complementando a avaliação qualitativa da QVTT extraídas a partir da análise das questões discursivas.

O percurso da análise qualitativa das questões discursivas da EQVTT foi estruturado em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Essas etapas, embora estejam inspiradas no método de Análise de Conteúdo de Bardin (2011), foram adaptadas para atender às especificidades da presente pesquisa, que utilizou o diagnóstico lexical promovido pelo *software Iramuteq®* para a análise dos dados.

O *IraMuteQ®* proporciona um diagnóstico lexical de volumes de dados, classificando a entrada textual em classes hierárquicas, identificadas mediante segmentos de texto que utilizam o mesmo vocabulário, o que possibilita visualizar as relações de recorrência lexical mais frequentemente enunciadas pelos participantes da pesquisa (Camargo; Justo, 2013; Ornel, 2022). Porém, ainda que a análise seja automática, os resultados obtidos pelo aplicativo são genéricos e, portanto, devem ser explorados e interpretados manualmente (Salviati, 2017).

A primeira etapa, a pré-análise, envolveu uma organização meticulosa do *corpus* de texto, as respostas das questões discursivas contidas nos formulários eletrônicos disponibilizados (*Google Forms*) foram agrupadas em um único *corpus* de dados, no formato *.txt* (UTF-8). Durante essa fase, realizou-se uma leitura flutuante do material, de modo

a possibilitar uma organização prévia que considerasse os seguintes critérios: homogeneidade, representatividade e pertinência.

Na segunda etapa, exploração do material, utilizou-se o *Iramuteq* para processar os dados textuais contidos no *corpus* revisado na fase anterior. Como produto da análise, extraiu-se a Classificação Hierárquica Descendente (CHD) e a nuvem de palavras associada às respostas discursivas, o que viabilizou a obtenção de padrões e relações significativas entre os termos utilizados pelos respondentes, possibilitando uma compreensão estruturada das dimensões de bem-estar e mal-estar no teletrabalho.

Por fim, a etapa de tratamento dos resultados consistiu na interpretação (e inferência), por parte do pesquisador, do conteúdo categorizado previamente, bem como da procura por significação das informações (nomeação das classes encontradas pelo *software*), o que permitiu a realização de uma análise crítica de cada um dos grupamentos e a anexação de respostas que os exemplificam.

De modo a facilitar a compreensão do movimento analítico adotado, o Quadro 7 contém um esquema sintético das etapas realizadas a partir dos resultados obtidos com as questões discursivas da EQVTT:

Quadro 7 - Operacionalização da Análise Qualitativa das Discursivas da EQVTT

| Etapa | Operacionalização |
|--|--|
| Pré-análise | As respostas das questões discursivas contidas nos formulários eletrônicos disponibilizados com a pesquisa (<i>Google Forms</i>) foram agrupadas em um único <i>corpus</i> de dados, no formato <i>.txt</i> (UTF-8). Houve um primeiro contato com o conteúdo mediante uma leitura flutuante. Foram considerados os critérios de homogeneidade, pertinência e exaustividade, preconizados para esta etapa. |
| Exploração do material | As respostas discursivas foram analisadas à luz do critério de exclusividade quanto à sua categorização. Com o auxílio do software <i>IraMuteQ®</i> , que proporciona um diagnóstico lexical de grandes volumes de dados, foram identificadas classes preliminares considerando a associação dos termos mais recorrentes (CHD). |
| Tratamento dos resultados, inferência e interpretação | Empreendeu-se uma análise minuciosa nas classes geradas, buscando identificar o tema e as respostas discursivas associadas a cada uma delas, o que viabilizou uma apresentação lógica e coerente das principais fontes de bem-estar e mal-estar associadas ao teletrabalho. |

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.6.2 Questionário de Perspectivas dos Gestores acerca da Experiência com o Teletrabalho na IFES

Para complementar a avaliação da QVTT dos servidores da IFES, optou-se em aplicar

um questionário adicional aos gestores. Além das questões atreladas ao bem-estar no trabalho, visou-se contemplar um panorama gerencial que abordasse fatores como comprometimento da equipe e interação chefia-servidor.

Para tanto, adaptou-se o questionário formulado por Filardi, Castro e Zanini (2020) acerca da percepção dos gestores quanto às vantagens e desvantagens do teletrabalho. Do questionário original, efetuou-se duas mudanças principais: a primeira foi a inserção de três novos fatores (interação, comprometimento e perspectivas); a segunda foi a inclusão de quatro questões discursivas: “*Quando penso em teletrabalho no meu setor, o que me causa mais bem-estar é...*”; “*quando penso em teletrabalho no meu setor, o que me causa mais mal-estar é...*”; “*O fato de ser gestor de uma equipe que trabalha total/parcialmente remota já lhe causou algum mal-estar?*”; e “*A dinâmica do teletrabalho afetou positiva ou negativamente a sua qualidade de vida no trabalho?*” (Anexo B).

Além das questões abertas supracitadas, o *Questionário de Perspectivas dos Gestores acerca da Experiência com o Teletrabalho na IFES* ainda é composto de 26 (vinte e seis) questões objetivas estruturadas, divididas em seis fatores de análise: estruturais, profissionais, psicológicos, interação, comprometimento e perspectivas. Para a mensuração da avaliação dos desses fatores, foi adotada uma escala *Likert* de concordância (*concordo plenamente/parcialmente, não se aplica, não observado, discordo plenamente/parcialmente*).

Em razão do limitado número de gestores participantes, empreendeu-se uma análise interpretativa, sem auxílio de *software*, contrastando a transcrição literal das discursivas à literatura revisada e às normativas vigentes.

3.6.3 Entrevista com os Gestores acerca da Experiência com o Teletrabalho no Contexto do PGD

A perspectiva dos gestores com o teletrabalho desenvolvido no contexto do PGD, é um tema relevante e de interesse para esta pesquisa, uma vez que esses trabalhadores desempenham um papel singular na manutenção de um ambiente de trabalho saudável e equilibrado tanto para si quanto para os servidores que realizam suas atividades remotamente.

Dessa forma, a fim de complementar os achados com a aplicação do “*Questionário de Perspectivas dos Gestores acerca da Experiência com o Teletrabalho*”, optou-se em realizar uma entrevista com esses agentes.

De acordo com Fraser e Gondin (2004), a entrevista pode ser entendida como uma forma de interação social que valoriza o uso das palavras, símbolos e signos privilegiados das

relações humanas, por meio da qual os atores sociais constroem e procuram dar sentido à realidade que os cerca.

Neste estudo, em específico, adotar-se-á a entrevista do tipo semiestruturada, que é caracterizada pelo uso de um roteiro por parte do pesquisador, ao mesmo tempo que é assegurado às partes relativo nível de flexibilidade, possibilitando que o entrevistador e o entrevistado possam discorrer subjetivamente sobre a questão colocada (Lüdke; André, 2004, P. 33).

As entrevistas foram realizadas por intermédio da plataforma *Google Meet*, porém não houve registro do conteúdo de vídeo, apenas do áudio de cada encontro. A captação sonora ocorreu de forma síncrona às entrevistas, com o auxílio do aplicativo *Samsung Voice Recorder*. O roteiro da entrevista está detalhado no Anexo C. Os perfis dos entrevistados estão detalhados no subtópico “4.2.2 *Percepção dos Gestores acerca do Teletrabalho (Entrevista)*”.

O Quadro 8 contém um esquema sintético das etapas realizadas para a interpretação dos dados qualitativos extraídos da entrevista:

Quadro 8 - Operacionalização da Análise Qualitativa da Entrevista de Perspectivas dos Gestores acerca da Experiência com o Teletrabalho no Contexto do PGD

| Etapa | Operacionalização |
|--|---|
| Pré-análise | As entrevistas foram transcritas com o auxílio do aplicativo <i>Transkriptor</i> ® e houve um primeiro contato com o conteúdo delas mediante leitura flutuante. A análise considerou os critérios de homogeneidade, pertinência e exaustividade, preconizados para esta etapa. |
| Exploração do material | Após a transcrição das entrevistas ser armazenada em um único arquivo no formato <i>.docx</i> , procedeu-se a uma revisão para corrigir/ajustar termos, expressões e pontuações. Utilizando o <i>software IraMuteQ</i> ®, que oferece análise lexical de conjuntos de dados, identificou-se categorias preliminares com base na frequência dos termos mais recorrentes. Uma nuvem de palavras também extraída com o <i>IraMuteQ</i> . Após análise dos grupamentos genéricos obtidos pelo <i>software</i> e o insucesso em significá-las, optou-se em desconsiderá-los e prosseguir a análise com outras classes determinadas pelo pesquisador. |
| Tratamento dos resultados, inferência e interpretação | Empreendeu-se uma análise minuciosa das entrevistas, buscando identificar e associar conteúdo similares (e/ou destoantes). As verbalizações foram, então, agrupadas nas categorias analíticas definidas pelo pesquisador. |

Fonte: Elaborado pelo autor.

A operacionalização da análise qualitativa descrita no Quadro 8 resultou na composição de cinco categorias analíticas, que foram determinadas pelo pesquisador, considerando tópicos do contexto e da dinâmica laboral de interesse da EAA-QVT (considerando as especificidades do teletrabalho), quais sejam:

- Categoria 1: implantação, operacionalização e adaptação ao teletrabalho;

- Categoria 2: supervisão e controle de entregas no contexto do PGD;
- Categoria 3: comunicação e interação interna e externa;
- Categoria 4: reconhecimento profissional dos teletrabalhadores;
- Categoria 5: desvantagens associadas ao teletrabalho.

3.6.4 Entrevista com os Servidores Participantes do PGD: contraste entre o presencial e o teletrabalho

A fim de complementar a compreensão dos fatores que influenciam a QVTT, optou-se por realizar uma entrevista semiestruturada, destinada aos servidores participantes do PGD na modalidade híbrida ou integral de teletrabalho, com foco no contraste entre o trabalho remoto e o presencial. Os perfis dos entrevistados serão detalhados no tópico “4.3 *Percepção dos servidores participantes do PGD acerca do contraste entre o trabalho remoto e presencial (Entrevista)*”.

Conforme exposto no tópico anterior, a entrevista semiestruturada tem por característica o uso de um roteiro por parte do entrevistador, permitindo a esse ser flexível e “sair do *script*” (quando conveniente e necessário), a fim de que o entrevistado possa discorrer subjetivamente sobre a questão colocada (Lüdke; André, 2004). Nesse sentido, considerando que se almeja a captação da percepção mais fiel da atividade (na perspectiva do próprio trabalhador), esse instrumento mostrou-se adequado para esse intento.

As entrevistas foram realizadas pela plataforma do *Google Meet*, porém não houve registro do conteúdo de vídeo, apenas do áudio de cada encontro. A captação sonora ocorreu de forma síncrona às entrevistas, com o auxílio do aplicativo *Samsung Voice Recorder*. O roteiro da entrevista está detalhado no Anexo D.

O Quadro 9 contém um esquema sintético das etapas realizadas para a interpretação dos dados qualitativos extraídos da entrevista:

Quadro 9 - Operacionalização da análise qualitativa da entrevista com os servidores em PGD acerca do contraste entre o trabalho remoto e presencial

| Etapa | Operacionalização |
|-------------------------------|--|
| Pré-análise | As entrevistas foram transcritas com o auxílio do aplicativo <i>Transkriptor</i> ® e houve um primeiro contato com o conteúdo delas mediante leitura flutuante. A análise considerou os critérios de homogeneidade, pertinência e exaustividade, preconizados para esta etapa. |
| Exploração do material | Após a transcrição das entrevistas ser armazenada em um único arquivo no formato <i>.docx</i> , procedeu-se a uma revisão para corrigir/ajustar termos, expressões |

| | |
|--|--|
| | e pontuações. Utilizando o <i>software IraMuteQ</i> ®, que oferece análise lexical de conjuntos de dados, identificou-se categorias preliminares com base na frequência dos termos mais recorrentes. Uma nuvem de palavras também extraída com o <i>IraMuteQ</i> . Após análise dos grupamentos genéricos obtidos pelo <i>software</i> , optou-se em desconsiderá-los e prosseguir a análise com outras classes determinadas pelo pesquisador. |
| Tratamento dos resultados, inferência e interpretação | Empreendeu-se uma análise minuciosa das entrevistas, buscando identificar e associar conteúdos similares (e/ou destoantes). As verbalizações foram, então, agrupadas nas categorias analíticas. |

Fonte: Elaborado pelo autor.

A operacionalização da análise qualitativa descrita no Quadro 9 resultou na composição de cinco categorias analíticas, que foram determinadas pelo pesquisador, considerando tópicos do contexto e da dinâmica laboral de interesse da Ergonomia da Atividade (adaptado a especificidade do teletrabalho), quais sejam:

- Categoria 1: trabalho – tarefa, jornada, produtividade e acompanhamento nas entregas;
- Categoria 2: autonomia e autogestão no teletrabalho no contexto do PGD;
- Categoria 3: Infraestrutura e condições de trabalho;
- Categoria 4: Relações socioprofissionais;
- Categoria 5: Reconhecimento profissional.

3.7 Preocupações Éticas

Foi disponibilizado aos servidores participantes do presente estudo um formulário de consentimento. O referido documento, segundo Creswell (2010), é elaborado pelo pesquisador e possui o intuito de coletar a anuência formal do convidado antes que esse agente interaja com a pesquisa.

Ficou explícito ao respondente/entrevistado que seus dados pessoais e funcionais seriam protegidos (sem qualquer reconhecimento nominal), de modo que fosse assegurado a não identificação de suas respostas, de seu setor e da IFES a que está vinculado – sendo essas informações utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e restritas a este estudo.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), apresentado no ANEXO E, foi previamente lido antes de se dar início às entrevistas e estava acessível na seção inicial do formulário eletrônico da EQVTT. Os instrumentos de coleta utilizados somente foram iniciados após o consentimento explícito dos participantes e a esses foi assegurado o direito de cancelar a participação em qualquer momento do processo de obtenção de dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, serão apresentados os resultados obtidos por intermédio da aplicação dos instrumentos de coleta de dados utilizados, quais sejam: “*Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho*”; “*Questionário de Perspectivas dos Gestores acerca da Experiência com o Teletrabalho*”; “*Entrevista com os Gestores acerca da Experiência com o Teletrabalho no Contexto do PGD*”; e “*Entrevista com os Servidores Participantes do PGD acerca do Contraste entre o Trabalho Remoto e Presencial*”.

A pesquisa foi realizada com servidores de 8 (oito), das 9 (nove), unidades integrantes do Piloto do Programa de Gestão e Desempenho da IFES em estudo. Ao todo, contou com a participação de 45 (quarenta e cinco) servidores de um total de 75 (setenta e cinco) elegíveis à pesquisa na IFES em estudo, o que corresponde a uma representação de 60% do público-alvo (TAEs participantes do PGD, em teletrabalho parcial ou integral).

Conforme já mencionado na seção anterior, optou-se em não identificar nominalmente os servidores e os setores aos quais estão lotados na IFES, de modo que ambas as informações serão referenciadas genericamente de forma sequencial e numérica.

O Quadro 10 apresenta o perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa:

Quadro 10 - Perfil Sociodemográfico dos Servidores Respondentes

| Perfil | Respostas obtidas: |
|--|---|
| Sexo | Feminino: 46,6% (21 servidores) Masculino: 53,3% (24 servidores) Prefiro não informar: 0% |
| Faixa Etária | Entre 18 e 30 anos: 20% (9 servidores) Entre 31 e 40 anos: 44,4% (20 servidores) Entre 41 e 51 anos: 35,5% (16 servidores) Entre 51 e 60 anos: 0% Acima de 60 anos: 0% |
| Escolaridade | Ensino médio: 6,6% (3 servidores) Ensino superior completo: 93,3% (42 servidores) |
| Cargo na Instituição | Técnico administrativo de nível C: 0% Técnico administrativo de nível D: 51,1% (23 servidores) Técnico administrativo de nível E: 48,8% (22 servidores) |
| Tempo de Serviço na Instituição | Há menos de um ano: 0% De 1 a 3 anos: 33,3% (15 servidores) De 4 a 6 anos: 17,7% (8 servidores) De 7 a 9 anos: 17,7% (8 servidores) De 10 a 12 anos: 17,7% (8 servidores) |

| | |
|---------------------------|---|
| | Acima de 13 anos: 13,3% (6 servidores) |
| Gestor da Unidade | Sim: 13,3% (6 servidores) Não: 86,6% (39 servidores) |
| Regime de Trabalho | Presencial: 0% Teletrabalho Parcial: 71,1% (32 servidores) Teletrabalho Integral: 28,8% (13 servidores) |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando o perfil dos participantes, constata-se que 46,6% são mulheres e 53,3% são homens, evidenciando um público majoritariamente masculino.

Em relação à faixa etária, a maior parte dos servidores possui entre os 31 e 40 anos, (representando 44,4%), seguida pela faixa etária de participantes entre 41 a 51 (representação de 35,5%), o que releva uma predominância de um público com idade intermediária.

Quanto à escolaridade, a ampla maioria dos servidores respondentes possuem ao menos nível superior completo (93,3%). Depreende-se, portanto, que se trata de um quadro de servidores com elevado nível de qualificação.

Em relação os dados funcionais, destaca-se que, entres os TAEs respondentes, há um equilíbrio entre os de classe “D” e “E” (51,1% e 48,8%, respectivamente). Quanto ao tempo de serviço, é notável que se trata de um grupo com vivências variadas, enquanto 33,3% possuem menos de 3 anos de atuação na IFES, outros 31% possuem ao menos 10 anos de experiência, o que evidencia considerável variação nesse critério.

Quanto à modalidade de adesão ao PGD, 71,1% dos servidores estão em teletrabalho parcial e apenas 28,8% no integral.

4.1 Resultado da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho

Neste subtópico, serão apresentados os resultados descritivos das médias e desvios padrões das respostas obtidas por intermédio da aplicação da *Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho* em cada unidade pesquisada, bem como do resultado geral das 8 (oito) unidades. Os achados foram organizados por fator de análise e questionamento. **É válido destacar que os itens do Fator 5 (Sobrecarga de Trabalho) serão avaliados em escala invertida, ou seja, quanto maior a média, pior é a percepção do indicador de qualidade de vida no teletrabalho.**

4.1.1 Resultado da EQVTT na Unidade 1

Composta por 4 (quatro) servidores, a Unidade 1 executa atividades de natureza burocrático-administrativa, lidando com normas acadêmicas internas e legislações educacionais às quais a instituição se submete. Os servidores, em regra, não lidam com o público, a interação é quase que restrita aos coordenadores de curso (público principal que os consulta) e esse contato é realizado predominantemente via processo eletrônico.

Como síntese do Perfil Sociodemográfico dos Servidores da Unidade 1 é possível destacar: é um grupo predominantemente feminino (três mulheres e um homem). Um dos servidores está na faixa etária dos 18 aos 30 anos, outro possui entre 31 e 40 anos, e dois servidores estão na faixa etária dos 41 aos 50 anos. Todos possuem ensino superior completo, sendo os quatro respondentes TAEs de classe “E”. Apenas um dos servidores está na IFES há mais de 5 anos.

Na Tabela 2, há a apresentação dos resultados descritivos coletados na Unidade 1, com a participação dos 4 (quatro) servidores:

Tabela 2 - Resultado Descritivo da Unidade 1

| Fator | Nº | Questionamento | Média | Desvio Padrão (s) | Média do Fator | Desvio Padrão do Fator (s_f) |
|---|----|--|-------|-------------------|----------------|----------------------------------|
| Fator 1 (Autogestão no Teletrabalho) | 1 | Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional | 9,75 | 0,43 | 9,48 | 0,97 |
| | 2 | Faço meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho | 9,75 | 0,43 | | |
| | 3 | Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição | 9,75 | 0,43 | | |
| | 4 | O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável | 9,25 | 1,30 | | |
| | 5 | Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho | 9,75 | 0,43 | | |
| | 6 | Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva | 9,5 | 0,87 | | |
| | 7 | O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família | 9,75 | 0,43 | | |
| | 8 | Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade | 9,25 | 1,30 | | |
| | 9 | Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho | 9,25 | 1,30 | | |
| | 10 | Consigo ter momentos livres durante o dia no teletrabalho | 9,25 | 1,30 | | |

| | | | | | | |
|--|----|---|------|------|------|------|
| | 11 | Tenho disciplina na execução das atividades | 9,00 | 1,00 | | |
| Fator 2 (Contexto do Teletrabalho) | 12 | Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas | 8,75 | 1,30 | 6,88 | 2,68 |
| | 13 | A IFES oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho | 6,75 | 2,05 | | |
| | 14 | Percebo a valorização do resultado do meu trabalho | 7,5 | 1,12 | | |
| | 15 | Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha unidade | 5,25 | 2,77 | | |
| | 16 | Negocio a programação das minhas tarefas com minha chefia | 8,25 | 2,05 | | |
| | 17 | Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido | 4,75 | 3,34 | | |
| Fator 3 (Infraestrutura de Trabalho) | 18 | Em teletrabalho, realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado | 9,25 | 0,83 | 9,5 | 0,76 |
| | 19 | Em teletrabalho, executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada | 10 | 0,00 | | |
| | 20 | Em teletrabalho, utilizo móveis adequados do ponto de vista ergonômico para execução das tarefas | 9,25 | 0,83 | | |
| Fator 4 (Estrutura Tecnológica) | 21 | A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho | 10 | 0,00 | 9,67 | 0,85 |
| | 22 | No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória: | 10 | 0,00 | | |
| | 23 | Todos os <i>softwares</i> necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição | 9 | 1,22 | | |
| Fator 5 (Sobrecarga de Trabalho) ESCALA INVERTIDA | 24 | Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho | 3,5 | 3,20 | 6,31 | 2,73 |
| | 25 | No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados | 6,5 | 1,66 | | |
| | 26 | Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido | 6,75 | 1,09 | | |
| | 27 | O teletrabalho exige maior comprometimento | 8,5 | 1,66 | | |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados obtidos para os fatores em análise deste setor foram: Fator 1 (Autogestão no Teletrabalho), média de 9,48 e s_f de 0,97; Fator 2 (Contexto do Teletrabalho), média de 6,88 e s_f de 2,68; Fator 3 (Infraestrutura de Trabalho), média de 9,5 e s_f de 0,76; Fator 4 (Estrutura Tecnológica), média de 9,67 e s_f de 0,85; e Fator 5 (Sobrecarga de Trabalho), média de 6,31 e s_f de 2,73.

Conforme mencionado na seção anterior, a avaliação das médias dos fatores mencionados, será efetuada mediante a aplicação da Cartografia Psicométrica de Ferreira (2012). Essa escala possui valores que variam de 0 a 10, em que pontuações de 0 a 1,9 refletem

um nível de mal-estar intenso (risco de adoecimento); de 2 a 3,9 indicam um nível de mal-estar moderado (risco de adoecimento); de 4 a 5,9 correspondem à zona de transição (estado de alerta); de 6 a 7,9 representam um nível de bem-estar moderado (promoção à saúde); e de 8 a 10 indicam um nível de bem-estar intenso (promoção à saúde).

De modo que é possível notar que, nos Fatores 1, 3 e 4, há uma predominância de bem-estar intenso, o que evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. O resultado do Fator 2 (com média de 6,88 e s_f de 2,68) indica uma experiência de bem-estar moderado, ainda com predomínio de bem-estar. No caso do Fator 5 (média de 6,31 e s_f de 2,73), quando considerada a escala invertida da Cartografia Psicométrica, observa-se uma predominância de um **mal-estar moderado**, evidenciando uma representação negativa que deve ser transformada no ambiente organizacional.

Assim, a partir dessa síntese, faz-se pertinente destacar alguns dos resultados individuais dos itens avaliados, o que será realizado de forma sequencial:

Os resultados referentes aos itens 2 e 5 (Fator 1) demonstram que os servidores da Unidade 1 perceberam uma melhora na qualidade de seu trabalho e uma maior satisfação ao desempenhar suas atividades com o teletrabalho (ambos com média de 9,75 e s de 0,43, bem-estar intenso). Essas percepções estão em consonância com diversos estudos anteriores que abordam esses aspectos (Mello, 1999; Barros; Silva, 2010; Costa, 2013; Brandão, 2021; Fayad, 2021).

No Fator 2, o item 15, relacionado à percepção do apoio da chefia para a realização do teletrabalho na unidade, apresentou uma média de 5,25, o que evidencia um resultado na “zona de transição”, ou seja, há coexistência de experimentação de bem-estar e mal-estar – o que Ferreira (2012) classifica como “Estado de Alerta”. O desvio-padrão de 2,68, entretanto, evidencia que há relativa discrepância interna na avaliação desse quesito.

De forma similar, o questionamento 17 (Fator 2), que diz respeito à expectativa/perspectiva de ascensão profissional (promoção) dos servidores em teletrabalho, apresentou uma média de 4,75, situando-se na “zona de transição” de acordo com a escala utilizada, com uma observação de tendência negativa (entre 3,9 e 5), o que também indica um “Estado de Alerta”. O desvio-padrão de 3,34, porém, demonstra que há considerável discrepância interna na avaliação desse quesito.

Os Fatores 3 (Infraestrutura de Trabalho) e 4 (Estrutura Tecnológica) apresentaram as maiores médias e os menores desvios-padrão entre os cinco fatores analisados (9,5 e 0,76 e 9,67 e 0,85, respectivamente). Esses resultados indicam que os servidores da Unidade 1

consideram possuir a infraestrutura, a conectividade, o mobiliário (do ponto de vista ergonômico) e as condições físico-ambientais adequadas para o desenvolvimento de suas atividades laborais em seus ambientes privativos.

Os resultados do Fator 5 (Sobrecarga de Trabalho), porém, apresentaram as piores percepções da análise. Em consonância com a literatura revisada (Costa 2013; Oliveira; Matheus, 2022; Vebber; Borges, 2021), os servidores da Unidade 1 alegaram se sentir mais cobrados por resultados quando em teletrabalho, evidenciando uma fonte de mal-estar moderado.

Da mesma forma, alegaram que precisam trabalhar mais para serem reconhecidos (mal-estar moderado, item 26), o que é corroborado pela forte percepção encontrada de que o teletrabalho exige maior comprometimento do trabalhador (mal-estar intenso, item 27).

4.1.2 Resultado da EQVTT na Unidade 2

Composta por 12 (doze) servidores em teletrabalho parcial, a Unidade 2 executa atividades vinculadas à área de gestão e recursos humanos, em especial, relacionadas ao pagamento de pessoal. Os servidores lidam diretamente com o público, que, em regra, é composto por servidores técnicos e docentes da ativa e aposentados. A interação se dá presencialmente e por intermédio dos canais eletrônicos como e-mail e aplicativo de mensagem.

Participaram da pesquisa dos 7 (sete) servidores da Unidade 2, de modo que, como síntese do Perfil Sociodemográfico dos respondentes é possível destacar: é um grupo composto por quatro homens e três mulheres. Cinco servidores estão na faixa etária dos 31 aos 40 anos e dois possuem entre 41 e 50 anos. Todos possuem ensino superior completo. Cinco são TAEs de classe “D” e dois são de classe “E”. Dos respondentes, quatro estão na Instituição há menos de 5 anos.

Na Tabela 3, há a apresentação dos resultados descritivos coletados na Unidade 2, com a participação de 7 (sete) servidores.

Tabela 3 - Resultado Descritivo da Unidade 2

| Fator | Nº | Questionamento | Média | Desvio Padrão (s) | Média do Fator | Desvio Padrão do Fator (s_f) |
|------------------------|----|--|-------|-------------------|----------------|----------------------------------|
| Fator 1 (Autogestão no | 1 | Conseguo conciliar minha vida pessoal com a profissional | 9,00 | 1,07 | 9,10 | 0,96 |

| | | | | | | |
|--|---|---|---|------|------|------|
| Teletrabalho) | 2 | Faço meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho | 9,14 | 0,99 | | |
| | 3 | Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição | 8,86 | 1,12 | | |
| | 4 | O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável | 8,57 | 1,59 | | |
| | 5 | Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho | 9,43 | 0,73 | | |
| | 6 | Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva | 9,43 | 0,49 | | |
| | 7 | O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família | 9,43 | 0,73 | | |
| | 8 | Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade | 9,29 | 0,70 | | |
| | 9 | Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho | 9,29 | 0,70 | | |
| | 10 | Consigo ter momentos livres durante o dia no teletrabalho | 8,29 | 0,45 | | |
| | 11 | Tenho disciplina na execução das atividades | 9,43 | 0,49 | | |
| | Fator 2 (Contexto do Teletrabalho) | 12 | Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas | 9,00 | | |
| 13 | | A IFES oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho | 7,43 | 2,38 | | |
| 14 | | Percebo a valorização do resultado do meu trabalho | 8,00 | 0,93 | | |
| 15 | | Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha unidade | 9,57 | 0,49 | | |
| 16 | | Negocio a programação das minhas tarefas com minha chefia | 9,29 | 0,88 | | |
| 17 | | Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido | 7,29 | 1,39 | | |
| Fator 3 (Infraestrutura de Trabalho) | 18 | Em teletrabalho, realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado | 9,00 | 1,07 | 8,90 | 1,06 |
| | 19 | Em teletrabalho, executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada | 9,14 | 1,12 | | |
| | 20 | Em teletrabalho, utilizo móveis adequados do ponto de vista ergonômico para execução das tarefas | 8,57 | 0,90 | | |
| Fator 4 (Estrutura Tecnológica) | 21 | A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho | 9,29 | 1,16 | 8,86 | 1,39 |
| | 22 | No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória: | 9,29 | 1,03 | | |
| | 23 | Todos os <i>softwares</i> necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição | 8,00 | 1,51 | | |
| Fator 5 (Sobrecarga de Trabalho) ESCALA | 24 | Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho | 8,14 | 0,99 | 9,00 | 0,89 |
| | 25 | No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados | 9,00 | 0,53 | | |

| | | | | | | |
|------------------|----|---|------|------|--|--|
| INVERTIDA | 26 | Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido | 9,14 | 0,64 | | |
| | 27 | O teletrabalho exige maior comprometimento | 9,71 | 0,45 | | |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados obtidos para os fatores em análise deste setor foram: Fator 1 (Autogestão no Teletrabalho), média de 9,10 e s_f de 0,96; Fator 2 (Contexto do Teletrabalho), média de 8,43 e s_f de 1,56; Fator 3 (Infraestrutura de Trabalho), média de 8,90 e s_f de 1,06; Fator 4 (Estrutura Tecnológica), média de 8,86 e s_f de 1,39; e Fator 5 (Sobrecarga de Trabalho), média 9,00 e s_f de 0,89.

De modo que é possível notar que, nos Fatores 1, 2, 3 e 4, há predominância de bem-estar intenso, o que evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. No caso do Fator 5 (média de 9,00 e s_f de 0,89), quando considerada a escala invertida da Cartografia Psicométrica, observa-se uma predominância de um **mal-estar intenso**, evidenciando uma representação negativa que deve ser transformada no ambiente organizacional.

Assim, a partir dessa síntese, faz-se pertinente destacar alguns dos resultados:

O questionamento 17 (Fator 2), que trata da expectativa/perspectiva de ascensão profissional (promoção) dos servidores durante o teletrabalho, apresentou uma média de 7,29, situando-se em uma fonte de bem-estar moderado. Porém, é pertinente destacar que, assim como na unidade predecessora, esse item foi o que apresentou a menor média no conjunto do Fator 2.

Os resultados do Fator 5 (Sobrecarga de Trabalho) revelaram as piores percepções da análise. Em consonância com a literatura revisada (Costa 2013; Vebber; Borges, 2021), os servidores da Unidade 2 alegaram que a carga de trabalho aumentou (mal-estar intenso, item 24), bem como que se sentiram mais cobrados por resultados quando em teletrabalho, evidenciando fontes de desconforto laboral (mal-estar intenso, item 25).

Da mesma forma, alegaram que precisam trabalhar mais para serem reconhecidos (mal-estar intenso, item 26), o que é corroborado pela forte percepção encontrada de que o teletrabalho exige maior comprometimento do trabalhador (mal-estar intenso, item 27).

4.1.3 Resultado da EQVTT na Unidade 3

Composta por 3 (três) servidores em teletrabalho parcial, a Unidade 3 executa

atividades vinculadas estritamente burocrático-administrativas, relativas ao planejamento orçamentário da IFES em estudo. Os servidores não lidam diretamente com o público, o contato é majoritariamente realizado via sistema eletrônico e, geralmente, restringe-se a outros servidores TAEs.

Como síntese do Perfil Sociodemográfico dos Servidores da Unidade 3, é possível destacar: é um grupo composto por duas mulheres e um homem, dois de seus membros estão na faixa etária dos 31 a 40 anos e um possui entre 41 a 50 anos. Todos possuem ensino superior completo, dois são TAEs de classe “E” e um de classe “D”. Dois dos respondentes estão na IFES há mais de cinco anos e um há menos de três.

Na Tabela 4, há a apresentação dos resultados descritivos coletados na Unidade 3, com a participação dos 3 (três) servidores.

Tabela 4 - Resultado Descritivo da Unidade 3

| Fator | Nº | Questionamento | Média | Desvio Padrão (s) | Média do Fator | Desvio Padrão do Fator (S_f) |
|---|-----------|--|--------------|--------------------------|-----------------------|--|
| Fator 1 (Autogestão no Teletrabalho) | 1 | Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional | 10,00 | 0,00 | 9,88 | 0,41 |
| | 2 | Faço meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho | 10,00 | 0,00 | | |
| | 3 | Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição | 10,00 | 0,00 | | |
| | 4 | O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável | 9,67 | 0,47 | | |
| | 5 | Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho | 10,00 | 0,00 | | |
| | 6 | Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva | 10,00 | 0,00 | | |
| | 7 | O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família | 10,00 | 0,00 | | |
| | 8 | Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade | 10,00 | 0,00 | | |
| | 9 | Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho | 10,00 | 0,00 | | |
| | 10 | Consigo ter momentos livres durante o dia no teletrabalho | 9,33 | 0,94 | | |
| | 11 | Tenho disciplina na execução das atividades | 9,67 | 0,47 | | |
| Fator 2 (Contexto do Teletrabalho) | 12 | Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas | 9,33 | 0,94 | 8,67 | 1,76 |
| | 13 | A IFES oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho | 6,67 | 1,70 | | |
| | 14 | Percebo a valorização do resultado do meu trabalho | 9,67 | 0,47 | | |

| | | | | | | |
|---|----|---|-------|------|-------|------|
| | 15 | Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha unidade | 10,00 | 0,00 | | |
| | 16 | Negocio a programação das minhas tarefas com minha chefia | 10,00 | 0,00 | | |
| | 17 | Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido | 6,33 | 0,47 | | |
| Fator 3 (Infraestrutura de Trabalho) | 18 | Em teletrabalho, realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado | 10,00 | 0,00 | 10,00 | 0,00 |
| | 19 | Em teletrabalho, executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada | 10,00 | 0,00 | | |
| | 20 | Em teletrabalho, utilizo móveis adequados do ponto de vista ergonômico para execução das tarefas | 10,00 | 0,00 | | |
| Fator 4 (Estrutura Tecnológica) | 21 | A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho | 10,00 | 0,00 | 10,00 | 0,00 |
| | 22 | No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória: | 10,00 | 0,00 | | |
| | 23 | Todos os <i>softwares</i> necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição | 10,00 | 0,00 | | |
| Fator 5 (Sobrecarga de Trabalho) ESCALA INVERTIDA | 24 | Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho | 6,33 | 3,77 | 7,42 | 2,63 |
| | 25 | No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados | 7,33 | 1,70 | | |
| | 26 | Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido | 7,67 | 2,62 | | |
| | 27 | O teletrabalho exige maior comprometimento | 8,33 | 1,25 | | |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados obtidos para os fatores em análise deste setor foram: Fator 1 (Autogestão no Teletrabalho), média de 9,88 e s_f de 0,41; Fator 2 (Contexto do Teletrabalho), média de 8,67 e s_f de 1,76; Fator 3 (Infraestrutura de Trabalho), média de 10,00 e s_f de 0; Fator 4 (Estrutura Tecnológica), média de 10,00 e s_f de 0; e Fator 5 (Sobrecarga de Trabalho), média 7,42 e s_f de 2,63.

De modo que é possível notar que, nos Fatores 1, 2, 3 e 4, há predominância de bem-estar intenso, o que evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. No caso do Fator 5 (média de 7,42 e s_f de 2,63), quando considerada a escala invertida da Cartografia Psicométrica, observa-se uma predominância de um **mal-estar moderado**, evidenciando uma representação negativa que deve ser transformada no ambiente organizacional.

Assim, a partir dessa síntese, faz-se pertinente destacar alguns dos resultados individuais dos itens avaliados:

O questionamento 17 (Fator 2), que trata da expectativa/perspectiva de ascensão

profissional (promoção) dos servidores em teletrabalho, apresentou uma média de 6,33 (s de 0,47), situando-se em uma fonte de bem-estar moderado. Porém, é pertinente destacar que, assim como nas unidades predecessoras, esse item foi o que apresentou a menor média do conjunto do Fator 2.

Os resultados do Fator 5 (Sobrecarga de Trabalho) também apresentaram as piores percepções da análise na Unidade 3. Em consonância com a literatura revisada (Costa 2013; Vebber; Borges, 2021; Oliveira; Matheus, 2022), os servidores alegaram, ainda que de forma menos categórica, que a carga de trabalho aumentou, bem como que se sentiram mais cobrados por resultados quando em teletrabalho, evidenciando fontes de mal-estar moderado (médias 6,33 e 7,33, respectivamente).

Da mesma forma, os servidores da Unidade 3 indicaram que precisam trabalhar mais para serem reconhecidos (mal-estar moderado, item 26), o que é corroborado pela forte percepção encontrada de que o teletrabalho exige maior comprometimento do trabalhador (mal-estar intenso, item 27).

4.1.4 Resultado da EQVTT na Unidade 4

Composta por 17 (dezessete) servidores em teletrabalho integral, a Unidade 4 atende as demandas de informatização da IFES em estudo, entre as suas principais atividades, destacam-se a produção de *softwares* destinados ao ensino, pesquisa e extensão, bem como os de natureza administrativa. Os servidores, geralmente, não lidam diretamente com o público. O contato é majoritariamente realizado via sistema eletrônico e interação/intervenção remota a outros dispositivos.

Participaram da pesquisa 11 (onze) dos servidores da Unidade 4. Como síntese do Perfil Sociodemográfico dos servidores respondentes é possível destacar: é um grupo majoritariamente masculino (dez homens e uma mulher), quatro de seus membros estão na faixa etária dos 18 aos 30 anos, cinco deles estão na faixa etária dos 30 a 40 anos e dois possuem entre 41 e 50 anos. Com exceção de um servidor, os demais respondentes possuem ensino superior completo. Dois são TAEs de classe “D” e nove são de classe “E”. Apenas um respondente está na IFES há menos de 3 anos.

Na Tabela 5, há a apresentação dos resultados descritivos coletados na Unidade 4, com a participação de 11 (onze) servidores.

Tabela 5 - Resultado Descritivo da Unidade 4

| Fator | Nº | Questionamento | Média | Desvio Padrão (s) | Média do Fator | Desvio Padrão do Fator (S_f) |
|---|----|--|-------|-------------------|----------------|----------------------------------|
| Fator 1 (Autogestão no Teletrabalho) | 1 | Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional | 9,73 | 0,62 | 9,67 | 0,74 |
| | 2 | Faço meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho | 9,82 | 0,39 | | |
| | 3 | Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição | 10,00 | 0,00 | | |
| | 4 | O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável | 9,18 | 1,19 | | |
| | 5 | Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho | 9,91 | 0,29 | | |
| | 6 | Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva | 9,82 | 0,64 | | |
| | 7 | O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família | 9,91 | 0,29 | | |
| | 8 | Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade | 9,64 | 0,64 | | |
| | 9 | Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho | 9,82 | 0,39 | | |
| | 10 | Consigo ter momentos livres durante o dia no teletrabalho | 8,73 | 1,29 | | |
| | 11 | Tenho disciplina na execução das atividades | 9,82 | 0,39 | | |
| Fator 2 (Contexto do Teletrabalho) | 12 | Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas | 9,64 | 0,48 | 9,06 | 1,35 |
| | 13 | A IFES oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho | 9,27 | 0,86 | | |
| | 14 | Percebo a valorização do resultado do meu trabalho | 9,18 | 1,03 | | |
| | 15 | Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha unidade | 9,82 | 0,39 | | |
| | 16 | Negocio a programação das minhas tarefas com minha chefia | 9,64 | 0,64 | | |
| | 17 | Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido | 6,82 | 1,40 | | |
| Fator 3 (Infraestrutura de Trabalho) | 18 | Em teletrabalho, realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado | 10,00 | 0,00 | 10,00 | 0,00 |
| | 19 | Em teletrabalho, executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada | 10,00 | 0,00 | | |
| | 20 | Em teletrabalho, utilizo móveis adequados do ponto de vista ergonômico para execução das tarefas | 10,00 | 0,00 | | |
| Fator 4 (Estrutura Tecnológica) | 21 | A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho | 10,00 | 0,00 | 9,76 | 0,55 |
| | 22 | No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória: | 10,00 | 0,00 | | |
| | 23 | Todos os <i>softwares</i> necessários para | 9,27 | 0,75 | | |

| | | | | | | |
|--|----|--|------|------|------|------|
| | | o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição | | | | |
| Fator 5 (Sobrecarga de Trabalho) ESCALA INVERTIDA | 24 | Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho | 5,55 | 2,02 | 7,09 | 2,20 |
| | 25 | No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados | 6,36 | 1,07 | | |
| | 26 | Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido | 6,73 | 2,00 | | |
| | 27 | O teletrabalho exige maior comprometimento | 9,73 | 0,45 | | |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados obtidos para os fatores em análise deste setor foram: Fator 1 (Autogestão no Teletrabalho), média de 9,67 e s_f de 0,74; Fator 2 (Contexto do Teletrabalho), média de 9,06 e s_f de 1,35; Fator 3 (Infraestrutura de Trabalho), média de 10,00 e s_f de 0; Fator 4 (Estrutura Tecnológica), média de 9,76 e s_f de 0,55; e Fator 5 (Sobrecarga de Trabalho), média 7,09 e s_f de 2,20.

De modo que é possível notar que, nos Fatores 1, 2, 3 e 4, há predominância de bem-estar intenso, o que evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. No caso do Fator 5 (média de 7,09 e s_f de 2,20), quando considerada a escala invertida da Cartografia Psicométrica, observa-se uma predominância de um **mal-estar moderado**, evidenciando uma representação negativa que deve ser transformada no ambiente organizacional.

Assim, a partir dessa síntese, faz-se pertinente destacar alguns dos resultados individuais dos itens avaliados:

Ao contrário das unidades anteriores, há uma forte percepção na Unidade 4 de que a chefia apoia o teletrabalho (item 15, média 9,82). Porém, assim como nas demais unidades, o questionamento 17 (Fator 2), que trata da expectativa/perspectiva de ascensão profissional (promoção) dos servidores em teletrabalho, também apresentou a menor nota do fator, com média de 7,09, mas ainda se situando como uma fonte de bem-estar moderado.

Nos itens 24 (aumento da carga de trabalho), 25 (maior cobrança por resultados) e 26 (necessidade de mais trabalho para ser reconhecido), não há uma percepção categórica acerca dessas afirmações, com médias (5,55; 6,36; e 6,73 respectivamente), situando-se na “*zona de transição*” na escala, os resultados indicam um “*Estado de Alerta*” – ou seja, há coexistência de experimentação de bem-estar e mal-estar.

Em consonância com as demais unidades, os servidores de Unidade 4 também corroboram com a percepção de que o teletrabalho exige maior comprometimento do trabalhador (média 9,73, fonte de mal-estar intenso, item 27).

4.1.5 Resultado da EQVTT na Unidade 5

Composta por 14 (quatorze) servidores em teletrabalho parcial, a Unidade 5 possui uma natureza essencialmente burocrática. Suas principais atividades consistem em rotinas administrativas (patrimônio, recursos humanos e protocolo) de uma pró-reitoria de *campus* de interior. O público dessa unidade, geralmente, consiste de outros TAEs, bem como docentes e, ocasionalmente, discentes. O principal meio de contato é o sistema eletrônico, porém a Unidade 5 possui uma secretaria para o atendimento presencial.

Participaram da pesquisa 7 (sete) dos servidores da Unidade 5. Como síntese do Perfil Sociodemográfico dos servidores respondentes é possível destacar: é um grupo majoritariamente masculino (cinco homens e duas mulheres), cinco de seus membros estão na faixa etária dos 41 aos 50 anos, um está na faixa etária dos 18 aos 30 anos e um possui entre 31 e 40 anos. Com exceção de um servidor, os demais respondentes possuem ensino superior completo. Cinco são TAEs de classe “D” e dois são de classe “E”. Dois respondentes estão na IFES há menos de 3 anos e os demais estão há mais de 10 anos.

Na Tabela 6, há a apresentação dos resultados descritivos coletados na Unidade 5, com a participação de 7 (sete) servidores.

Tabela 6 - Resultado Descritivo da Unidade 5

| Fator | Nº | Questionamento | Média | Desvio Padrão (s) | Média do Fator | Desvio Padrão do Fator (s_f) |
|---|----|--|-------|-------------------|----------------|----------------------------------|
| Fator 1 (Autogestão no Teletrabalho) | 1 | Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional | 9,86 | 0,35 | 9,32 | 1,55 |
| | 2 | Faço meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho | 9,00 | 2,45 | | |
| | 3 | Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição | 8,86 | 2,42 | | |
| | 4 | O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável | 8,29 | 2,43 | | |
| | 5 | Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho | 9,29 | 1,75 | | |
| | 6 | Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva | 9,71 | 0,45 | | |
| | 7 | O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família | 10,00 | 0,00 | | |
| | 8 | Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade | 9,71 | 0,45 | | |
| | 9 | Sou capaz de controlar meu horário | 9,43 | 0,73 | | |

| | | | | | | |
|--|----|---|-------|------|-------|------|
| | | quando estou em regime de teletrabalho | | | | |
| | 10 | Consigo ter momentos livres durante o dia no teletrabalho | 9,00 | 1,20 | | |
| | 11 | Tenho disciplina na execução das atividades | 9,43 | 0,73 | | |
| Fator 2 (Contexto do Teletrabalho) | 12 | Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas | 9,43 | 1,05 | 9,19 | 1,05 |
| | 13 | A IFES oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho | 8,71 | 1,28 | | |
| | 14 | Percebo a valorização do resultado do meu trabalho | 8,86 | 0,83 | | |
| | 15 | Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha unidade | 10,00 | 0,00 | | |
| | 16 | Negocio a programação das minhas tarefas com minha chefia | 9,71 | 0,45 | | |
| | 17 | Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido | 8,43 | 1,05 | | |
| Fator 3 (Infraestrutura de Trabalho) | 18 | Em teletrabalho, realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado | 9,57 | 0,73 | 9,19 | 1,05 |
| | 19 | Em teletrabalho, executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada | 10,00 | 0,00 | | |
| | 20 | Em teletrabalho, utilizo móveis adequados do ponto de vista ergonômico para execução das tarefas | 9,00 | 0,93 | | |
| Fator 4 (Estrutura Tecnológica) | 21 | A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho | 10,00 | 0,00 | 10,00 | 0,00 |
| | 22 | No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória: | 10,00 | 0,00 | | |
| | 23 | Todos os <i>softwares</i> necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição | 10,00 | 0,00 | | |
| Fator 5 (Sobrecarga de Trabalho) ESCALA INVERTIDA | 24 | Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho | 5,86 | 2,59 | 5,54 | 2,64 |
| | 25 | No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados | 5,57 | 2,44 | | |
| | 26 | Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido | 3,29 | 1,98 | | |
| | 27 | O teletrabalho exige maior comprometimento | 7,43 | 1,59 | | |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados obtidos para os fatores em análise deste setor foram: Fator 1 (Autogestão no Teletrabalho), média de 9,23 e s_f de 1,64; Fator 2 (Contexto do Teletrabalho), média de 8,50 e s_f de 2,58; Fator 3 (Infraestrutura de Trabalho), média de 9,33 e s_f de 0,89; Fator 4 (Estrutura Tecnológica), média de 9,81 e s_f de 0,59; e Fator 5 (Sobrecarga de Trabalho), média 5,14 e s_f de 3,00.

De modo que é possível notar que, nos Fatores 1, 2, 3 e 4, há predominância de bem-estar intenso, o que evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. No

caso do Fator 5 (média de 5,14 e s_f de 3,00), quando considerada a escala invertida da Cartografia Psicométrica, observa-se uma percepção composta, situada na “*zona de transição*” da métrica utilizada, evidenciando uma representação onde há coexistência de experimentação de bem-estar e mal-estar – o que Ferreira (2012) classifica como “*Estado de Alerta*”.

Assim, a partir dessa síntese, faz-se pertinente destacar alguns dos resultados individuais dos itens avaliados:

Os servidores da Unidade 5 possuem uma percepção categórica de que a chefia apoia o teletrabalho (item 15, média 10,00). Assim como nas demais unidades, o questionamento 17 (Fator 2), que trata da expectativa/perspectiva de ascensão profissional (promoção) dos servidores em teletrabalho, apresentou a menor nota do fator, com média de 7,29, mas ainda situando como uma fonte de bem-estar moderado.

Nos itens 24 (aumento da carga de trabalho) e 25 (maior cobrança por resultados), ambos do Fator 5, não há uma percepção categórica acerca dessas afirmações, com médias (5,71 e 4,57, respectivamente), situando-se na “*zona de transição*” na escala, os resultados indicam um “*Estado de Alerta*” – ou seja, há coexistência de experimentação de bem-estar e mal-estar.

No item 26 (necessidade de mais trabalho para ser reconhecido), também do Fator 5, a média da percepção dos respondentes foi de 2,71, evidenciando que, para essa unidade, o teletrabalho não demandou mais trabalho para o reconhecimento (bem-estar moderado). Porém, em consonância com as demais unidades, os servidores de Unidade 5 também corroboram com a percepção de que o teletrabalho exige maior comprometimento do trabalhador (média 7,57, fonte de mal-estar moderado, item 27).

4.1.6 Resultado da EQVTT na Unidade 6

Composta por 8 (oito) servidores em teletrabalho parcial, a Unidade 6 executa atividades essencialmente administrativas. Suas principais atividades consistem em rotinas administrativas (patrimônio e planejamento) de uma pró-reitoria de *campus* de interior. O público dessa unidade, geralmente, consiste em outros TAEs, bem como docentes. O principal meio de contato é o sistema eletrônico.

Participaram da pesquisa 5 (cinco) dos servidores da Unidade 6. Como síntese do Perfil Sociodemográfico dos servidores respondentes é possível destacar: é um grupo integralmente feminino. Um dos respondentes está na faixa etária dos 18 aos 30 anos, dois estão na faixa

etária dos 31 aos 40 anos e os outros dois possuem entre 41 e 50 anos. Todos os respondentes possuem ensino superior completo. Três são TAEs de classe “D” e dois são de classe “E”. Apenas dois dos respondentes estão na IFES há menos de 5 anos.

Na Tabela 7, há a apresentação dos resultados descritivos coletados na Unidade 6, com a participação de 5 (cinco) servidores.

Tabela 7 - Resultado Descritivo da Unidade 6

| Fator | Nº | Questionamento | Média | Desvio Padrão (s) | Média do Fator | Desvio Padrão do Fator (S_f) |
|---|----|--|-------|-------------------|----------------|----------------------------------|
| Fator 1 (Autogestão no Teletrabalho) | 1 | Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional | 9,80 | 0,40 | 9,65 | 0,88 |
| | 2 | Faço meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho | 8,40 | 1,85 | | |
| | 3 | Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição | 10,00 | 0,00 | | |
| | 4 | O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável | 10,00 | 0,00 | | |
| | 5 | Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho | 10,00 | 0,00 | | |
| | 6 | Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva | 9,80 | 0,40 | | |
| | 7 | O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família | 9,80 | 0,40 | | |
| | 8 | Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade | 10,00 | 0,00 | | |
| | 9 | Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho | 9,60 | 0,49 | | |
| | 10 | Consigo ter momentos livres durante o dia no teletrabalho | 9,40 | 0,80 | | |
| | 11 | Tenho disciplina na execução das atividades | 9,40 | 1,20 | | |
| Fator 2 (Contexto do Teletrabalho) | 12 | Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas | 9,60 | 0,49 | 7,93 | 2,25 |
| | 13 | A IFES oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho | 6,60 | 2,06 | | |
| | 14 | Percebo a valorização do resultado do meu trabalho | 6,60 | 2,42 | | |
| | 15 | Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha unidade | 8,80 | 1,94 | | |
| | 16 | Negocio a programação das minhas tarefas com minha chefia | 9,80 | 0,40 | | |
| | 17 | Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido | 6,20 | 1,60 | | |
| Fator 3 (Infraestrutura de Trabalho) | 18 | Em teletrabalho, realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado | 8,40 | 1,85 | 8,53 | 1,67 |
| | 19 | Em teletrabalho, executo minhas atividades em um local com | 9,00 | 0,89 | | |

| | | | | | | |
|--|----|---|------|------|------|------|
| | | luminosidade adequada | | | | |
| | 20 | Em teletrabalho, utilizo móveis adequados do ponto de vista ergonômico para execução das tarefas | 8,20 | 1,94 | | |
| Fator 4 (Estrutura Tecnológica) | 21 | A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho | 9,20 | 0,75 | 8,67 | 1,14 |
| | 22 | No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória: | 9,20 | 0,75 | | |
| | 23 | Todos os <i>softwares</i> necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição | 7,60 | 1,02 | | |
| Fator 5 (Sobrecarga de Trabalho) ESCALA INVERTIDA | 24 | Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho | 6,20 | 3,49 | 8,00 | 2,32 |
| | 25 | No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados | 8,40 | 1,02 | | |
| | 26 | Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido | 7,80 | 1,33 | | |
| | 27 | O teletrabalho exige maior comprometimento | 9,60 | 0,80 | | |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados obtidos para os fatores em análise deste setor foram: Fator 1 (Autogestão no Teletrabalho), média de 9,65 e s_f de 0,88; Fator 2 (Contexto do Teletrabalho), média de 7,93 e s_f de 2,25; Fator 3 (Infraestrutura de Trabalho), média de 8,53 e s_f de 1,67; Fator 4 (Estrutura Tecnológica), média de 8,67 e s_f de 1,14; e Fator 5 (Sobrecarga de Trabalho), média 8,00 e s_f de 2,32.

De modo que é possível notar que, nos Fatores 1, 2, 3 e 4, há predominância de bem-estar intenso, o que evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. No caso do Fator 5 (média de 8,00 e s_f de 2,32), quando considerada a escala invertida da Cartografia Psicométrica, observa-se uma predominância de um **mal-estar intenso**, evidenciando uma representação negativa que deve ser transformada no ambiente organizacional.

Assim, a partir dessa síntese, faz-se pertinente destacar alguns dos resultados individuais dos itens avaliados:

Os itens 13 (percepção de apoio da chefia) e 14 (percepção de valorização do trabalho) do Fator 2 apresentaram médias consideravelmente mais baixas que nas demais unidades (ambos com 6,60), mas ainda representando uma fonte de bem-estar moderado.

Assim como nas demais unidades, o questionamento 17 (Fator 2), que trata da expectativa/perspectiva de ascensão profissional (promoção) dos servidores em teletrabalho, também apresentou a menor nota do fator, com média de 6,20, mas ainda situando como uma fonte de bem-estar moderado.

O Fator 5 (Sobrecarga de Trabalho) apresentou as piores percepções da análise. Em consonância com a literatura revisada (Costa 2013; Abreu, 2016; Vebber; Borges, 2021), os servidores da Unidade 6 alegaram que a carga de trabalho aumentou (mal-estar moderado, item 24), bem como que se sentiram mais cobrados por resultados quando em teletrabalho, evidenciando fontes de mal-estar intenso (mal-estar intenso, item 25).

Da mesma forma, alegaram que precisam trabalhar mais para serem reconhecidos (mal-estar moderado, item 26), o que é corroborado pela forte percepção encontrada de que o teletrabalho exige maior comprometimento do trabalhador (mal-estar intenso, item 27).

4.1.7 Resultado da EQVTT na Unidade 7

Composta por 10 (dez) servidores em teletrabalho parcial, a Unidade 7 executa atividades administrativas de secretariado. Suas principais atividades consistem em atendimento e suporte aos departamentos e coordenações de uma faculdade de um *campus* do interior. O público dessa unidade consiste majoritariamente de docentes, em especial, coordenadores de curso. Os principais meios de contato são o sistema eletrônico e o atendimento presencial.

Participaram da pesquisa 4 (quatro) dos servidores da Unidade 7. Como síntese do Perfil Sociodemográfico dos servidores respondentes é possível destacar: é um grupo predominantemente feminino (três mulheres e um homem). Um dos respondentes está na faixa etária dos 18 aos 30 anos, dois estão na faixa etária dos 31 aos 40 anos e o outro entre 41 e 50 anos. Todos os respondentes possuem ensino superior completo. Três são TAEs de classe “D” e um é de classe “E”. Apenas um dos respondentes estão na IFES há menos de 5 anos.

Na Tabela 8, há a apresentação dos resultados descritivos coletados na Unidade 7, com a participação de 4 (quatro) servidores.

Tabela 8 - Resultado Descritivo da Unidade 7

| Fator | Nº | Questionamento | Média | Desvio Padrão (s) | Média do Fator | Desvio Padrão do Fator (s_f) |
|--------------------------------------|----|---|-------|-------------------|----------------|----------------------------------|
| Fator 1 (Autogestão no Teletrabalho) | 1 | Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional | 9,75 | 0,43 | 9,41 | 0,98 |
| | 2 | Faço meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho | 9,25 | 0,43 | | |
| | 3 | Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me | 9,50 | 0,50 | | |

| | | | | | | |
|--|----|---|-------|------|------|------|
| | | deslocar até a instituição | | | | |
| | 4 | O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável | 8,75 | 2,17 | | |
| | 5 | Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho | 10,00 | 0,00 | | |
| | 6 | Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva | 9,00 | 1,00 | | |
| | 7 | O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família | 10,00 | 0,00 | | |
| | 8 | Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade | 9,50 | 0,50 | | |
| | 9 | Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho | 8,50 | 1,12 | | |
| | 10 | Consigo ter momentos livres durante o dia no teletrabalho | 9,50 | 0,50 | | |
| | 11 | Tenho disciplina na execução das atividades | 9,75 | 0,43 | | |
| Fator 2 (Contexto do Teletrabalho) | 12 | Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas | 9,25 | 0,83 | 8,67 | 1,55 |
| | 13 | A IFES oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho | 8,25 | 1,48 | | |
| | 14 | Percebo a valorização do resultado do meu trabalho | 9,25 | 0,83 | | |
| | 15 | Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha unidade | 10,00 | 0,00 | | |
| | 16 | Negocio a programação das minhas tarefas com minha chefia | 7,75 | 1,64 | | |
| | 17 | Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido | 7,50 | 1,80 | | |
| Fator 3 (Infraestrutura de Trabalho) | 18 | Em teletrabalho, realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado | 9,50 | 0,87 | 9,58 | 0,76 |
| | 19 | Em teletrabalho, executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada | 10,00 | 0,00 | | |
| | 20 | Em teletrabalho, utilizo móveis adequados do ponto de vista ergonômico para execução das tarefas | 9,25 | 0,83 | | |
| Fator 4 (Estrutura Tecnológica) | 21 | A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho | 10,00 | 0,00 | 9,67 | 0,85 |
| | 22 | No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória: | 10,00 | 0,00 | | |
| | 23 | Todos os <i>softwares</i> necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição | 9,00 | 1,22 | | |
| Fator 5 (Sobrecarga de Trabalho) ESCALA INVERTIDA | 24 | Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho | 5,75 | 3,34 | 6,81 | 3,43 |
| | 25 | No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados | 5,50 | 3,28 | | |
| | 26 | Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido | 6,25 | 3,63 | | |
| | 27 | O teletrabalho exige maior comprometimento | 9,75 | 0,43 | | |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados obtidos para os fatores em análise deste setor foram: Fator 1 (Autogestão no Teletrabalho), média de 9,41 e s_f de 0,98; Fator 2 (Contexto do Teletrabalho), média de 8,67 e s_f de 1,55; Fator 3 (Infraestrutura de Trabalho), média de 9,58 e s_f de 0,76; Fator 4 (Estrutura Tecnológica), média de 9,67 e s_f de 0,85; e Fator 5 (Sobrecarga de Trabalho), média de 6,81 e s_f de 3,43.

De modo que é possível notar que, nos Fatores 1, 2, 3 e 4, há predominância de bem-estar intenso, o que evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. No caso do Fator 5 (média de 6,81 e s_f de 3,43), quando considerada a escala invertida da Cartografia Psicométrica, observa-se uma percepção composta, situada na “*zona de transição*” da métrica utilizada, evidenciando uma representação onde há coexistência de experimentação de bem-estar e mal-estar – o que Ferreira (2012) classifica como “*Estado de Alerta*”.

Assim, a partir dessa síntese, faz-se pertinente destacar alguns dos resultados individuais dos itens avaliados:

Os servidores da Unidade 7 possuem uma percepção categórica de que a chefia apoia o teletrabalho (item 15, média 10,00). Assim como nas demais unidades, o questionamento 17 (Fator 2), que trata da expectativa/perspectiva de ascensão profissional (promoção) dos servidores em teletrabalho, apresentou a menor nota do fator, com média de 7,50, mas ainda situando como uma fonte de bem-estar moderado.

Nos itens 24 (aumento da carga de trabalho), 25 (maior cobrança por resultados) e 26 (necessidade de mais trabalho para ser reconhecido), não há uma percepção categórica acerca dessas afirmações, com médias (5,75; 5,50 e 6,25, respectivamente), situando-se na “*zona de transição*” na escala, os resultados indicam um “*Estado de Alerta*” – ou seja, há coexistência de experimentação de bem-estar e mal-estar.

Porém, em consonância com as demais unidades, os servidores de Unidade 7 também corroboram com a percepção de que o teletrabalho exige maior comprometimento do trabalhador (média 9,75, fonte de mal-estar intenso, item 27).

4.1.8 Resultado da EQVTT na Unidade 8

Composta por 5 (cinco) servidores em teletrabalho parcial. A principal atribuição da Unidade 8 é a promoção de transferência e licenciamento de criações desenvolvidas pelas instituições científicas e tecnológicas brasileiras. O público dessa unidade consiste, em especial, de agentes externos à IFES e servidores (TAEs e docentes) envolvidos na dinâmica

de sua área de atuação. Os principais meios de contato são o sistema eletrônico, *e-mail* e, em menor intensidade, o atendimento presencial.

Participaram da pesquisa 4 (quatro) dos servidores da Unidade 8. Como síntese do Perfil Sociodemográfico dos servidores respondentes é possível destacar: é um grupo composto por dois homens e duas mulheres. Um dos respondentes está na faixa etária dos 18 aos 30 anos, dois estão na faixa etária dos 31 aos 40 anos e o outro entre 41 e 50 anos. Todos os respondentes possuem ensino superior completo. Dois são TAEs de classe “D” e dois são de classe “E”. Dois dos respondentes estão na IFES há menos de 5 anos.

Na Tabela 9, há a apresentação dos resultados descritivos coletados na Unidade 8, com a participação de 4 (quatro) servidores.

Tabela 9 - Resultado Descritivo da Unidade 8

| Fator | Nº | Questionamento | Média | Desvio Padrão (s) | Média do Fator | Desvio Padrão do Fator (s_f) |
|---|----|--|-------|-------------------|----------------|----------------------------------|
| Fator 1 (Autogestão no Teletrabalho) | 1 | Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional | 10,00 | 0,00 | 9,50 | 0,92 |
| | 2 | Faço meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho | 8,00 | 1,58 | | |
| | 3 | Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição | 9,50 | 0,87 | | |
| | 4 | O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável | 9,50 | 0,87 | | |
| | 5 | Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho | 10,00 | 0,00 | | |
| | 6 | Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva | 9,50 | 0,50 | | |
| | 7 | O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família | 10,00 | 0,00 | | |
| | 8 | Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade | 9,25 | 0,83 | | |
| | 9 | Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho | 9,75 | 0,43 | | |
| | 10 | Consigo ter momentos livres durante o dia no teletrabalho | 10,00 | 0,00 | | |
| | 11 | Tenho disciplina na execução das atividades | 9,00 | 0,71 | | |
| Fator 2 (Contexto do Teletrabalho) | 12 | Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas | 6,50 | 4,09 | 8,17 | 2,49 |
| | 13 | A IFES oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho | 8,00 | 1,58 | | |
| | 14 | Percebo a valorização do resultado do meu trabalho | 8,50 | 2,06 | | |
| | 15 | Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha unidade | 9,75 | 0,43 | | |

| | | | | | | |
|--|----|---|------|------|------|------|
| | 16 | Negocio a programação das minhas tarefas com minha chefia | 8,00 | 2,12 | | |
| | 17 | Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido | 8,25 | 1,92 | | |
| Fator 3 (Infraestrutura de Trabalho) | 18 | Em teletrabalho, realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado | 9,00 | 1,22 | 8,92 | 1,19 |
| | 19 | Em teletrabalho, executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada | 9,50 | 0,50 | | |
| | 20 | Em teletrabalho, utilizo móveis adequados do ponto de vista ergonômico para execução das tarefas | 8,25 | 1,30 | | |
| Fator 4 (Estrutura Tecnológica) | 21 | A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho | 9,75 | 0,43 | 9,58 | 0,86 |
| | 22 | No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória: | 9,75 | 0,43 | | |
| | 23 | Todos os <i>softwares</i> necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição | 9,25 | 1,30 | | |
| Fator 5 (Sobrecarga de Trabalho) ESCALA INVERTIDA | 24 | Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho | 3,75 | 3,03 | 5,88 | 3,02 |
| | 25 | No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados | 5,25 | 1,79 | | |
| | 26 | Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido | 5,75 | 2,49 | | |
| | 27 | O teletrabalho exige maior comprometimento | 8,75 | 2,17 | | |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados obtidos para os fatores em análise deste setor foram: Fator 1 (Autogestão no Teletrabalho), média de 9,50 e s_f de 0,92; Fator 2 (Contexto do Teletrabalho), média de 8,17 e s_f de 2,49; Fator 3 (Infraestrutura de Trabalho), média de 8,92 e s_f de 1,19; Fator 4 (Estrutura Tecnológica), média de 9,58 e s_f de 0,86; e Fator 5 (Sobrecarga de Trabalho), média 5,88 e s_f de 3,02.

De modo que é possível notar que, nos Fatores 1, 2, 3 e 4, há predominância de bem-estar intenso, o que evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. No caso do Fator 5 (média de 5,88 e s_f de 3,02), quando considerada a escala invertida da Cartografia Psicométrica, observa-se uma percepção composta, situada na “*zona de transição*” da métrica utilizada, evidenciando uma representação onde há coexistência de experimentação de bem-estar e mal-estar – o que Ferreira (2012) classifica como “*Estado de Alerta*”.

Assim, a partir dessa síntese, faz-se pertinente destacar alguns dos resultados individuais dos itens avaliados:

Ao contrário das demais unidades, o item 17, que trata da expectativa/perspectiva de ascensão profissional (promoção) dos servidores em teletrabalho, não apresentou a menor

média do Fator 2 (média de 8,25, bem-estar intenso). O item 12 (possibilidade de opinar nas decisões sobre distribuição de tarefas), por sua vez, apresentou a menor média (6,50) do referido fator, porém com uma variância de 4,09, o que evidencia expressiva discrepância entre as respostas.

Os servidores da Unidade 8 não corroboram com a percepção de que a carga de trabalho aumentou (item 24, média de 3,75, bem-estar moderado, escala invertida). Em relação aos itens 25 (maior cobrança por resultados) e 26 (necessidade de mais trabalho para ser reconhecido), não há uma percepção categórica acerca dessas afirmações, com médias (5,25 e 5,55, respectivamente), situando-se na “*zona de transição*” na escala, os resultados indicam um “*Estado de Alerta*” – ou seja, há coexistência de experimentação de bem-estar e mal-estar.

Porém, assim como nas demais unidades, os servidores de Unidade 8 também corroboram com a percepção de que o teletrabalho exige maior comprometimento do trabalhador (média 8,75, fonte de mal-estar intenso, item 27).

4.1.9 Resultado Geral da EQVTT

Conforme exposto no início da seção, esta etapa da pesquisa foi realizada com servidores de oito (das nove) unidades participantes do PGD e contou com a participação de 45 (quarenta e cinco) servidores. O detalhamento do perfil dos respondentes está contido no Quadro 10.

De modo que, na Tabela 10, há a apresentação dos resultados descritivos gerais dos servidores da IFES em estudo:

Tabela 10 - Resultado Descritivo Geral

| Fator | Nº | Questionamento | Média | Desvio Padrão (s) | Média do Fator | Desvio Padrão do Fator (S_f) |
|---|----|--|-------|-------------------|----------------|----------------------------------|
| Fator 1 (Autogestão no Teletrabalho) | 1 | Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional | 9,62 | 0,71 | 9,44 | 1,04 |
| | 2 | Faço meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho | 9,38 | 1,22 | | |
| | 3 | Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição | 9,51 | 1,20 | | |
| | 4 | O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável | 8,93 | 1,70 | | |
| | 5 | Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho | 9,67 | 0,92 | | |

| | | | | | | |
|--|----|---|------|------|------|------|
| | 6 | Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva | 9,56 | 0,65 | | |
| | 7 | O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família | 9,84 | 0,42 | | |
| | 8 | Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade | 9,53 | 0,75 | | |
| | 9 | Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho | 9,47 | 0,81 | | |
| | 10 | Consigo ter momentos livres durante o dia no teletrabalho | 8,89 | 1,23 | | |
| | 11 | Tenho disciplina na execução das atividades | 9,49 | 0,75 | | |
| Fator 2 (Contexto do Teletrabalho) | 12 | Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas | 9,07 | 1,67 | 8,52 | 1,95 |
| | 13 | A IFES oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho | 8,09 | 1,90 | | |
| | 14 | Percebo a valorização do resultado do meu trabalho | 8,56 | 1,26 | | |
| | 15 | Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha unidade | 9,40 | 1,58 | | |
| | 16 | Negocio a programação das minhas tarefas com minha chefia | 9,09 | 1,82 | | |
| | 17 | Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido | 6,91 | 2,20 | | |
| Fator 3 (Infraestrutura de Trabalho) | 18 | Em teletrabalho, realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado | 9,53 | 0,86 | 9,50 | 0,88 |
| | 19 | Em teletrabalho, executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada | 9,76 | 0,67 | | |
| | 20 | Em teletrabalho, utilizo móveis adequados do ponto de vista ergonômico para execução das tarefas | 9,22 | 0,99 | | |
| Fator 4 (Estrutura Tecnológica) | 21 | A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho | 9,80 | 0,62 | 9,51 | 0,99 |
| | 22 | No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória: | 9,80 | 0,58 | | |
| | 23 | Todos os <i>softwares</i> necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição | 8,93 | 1,31 | | |
| Fator 5 (Sobrecarga de Trabalho) ESCALA INVERTIDA | 24 | Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho | 5,89 | 2,98 | 7,11 | 2,77 |
| | 25 | No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados | 6,73 | 2,43 | | |
| | 26 | Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido | 6,64 | 2,86 | | |
| | 27 | O teletrabalho exige maior comprometimento | 9,18 | 1,30 | | |

Fonte: Elaborado pelo autor.

A síntese do resultado descritivo geral da EQVTT nas unidades em que o questionário foi aplicado foi: **Fator 1** (Autogestão no Teletrabalho), **média de 9,44** e σ_f de **1,04**; **Fator 2** (Contexto do Teletrabalho), **média de 8,52** e σ_f de **1,95**; **Fator 3** (Infraestrutura de Trabalho),

média de 9,50 e σ_f de 0,88; Fator 4 (Estrutura Tecnológica), média de 9,51 e σ_f de 0,99; e Fator 5 (Sobrecarga de Trabalho), média 7,11 e s_f de 2,77.

A avaliação das médias dos fatores mencionados foi efetuada mediante a aplicação da Cartografia Psicométrica de Ferreira (2012), escala essa que possui valores que variam de 0 a 10, em que pontuações de 0 a 1,9 refletem um nível de mal-estar intenso (risco de adoecimento); de 2 a 3,9 indicam um nível de mal-estar moderado (risco de adoecimento); de 4 a 5,9 correspondem à zona de transição (estado de alerta); de 6 a 7,9 representam um nível de bem-estar moderado (promoção à saúde); e de 8 a 10 indicam um nível de bem-estar intenso (promoção à saúde).

O Fator 1, que trata da percepção de autogestão no teletrabalho, apresentou uma média de 9,44 e s_f de 1,04 (**predominância de representações de bem-estar intenso**), o que indica que os servidores em teletrabalho da IFES em estudo possuem uma avaliação predominantemente positiva em relação a aspectos como: conciliação entre vida pessoal e profissional (média 9,62; s de 0,71); qualidade das atividades quando em teletrabalho (9,38; s de 1,22); e satisfação de realizar as atividades em teletrabalho (9,56; s de 0,65).

De modo geral, tais resultados demonstram que os servidores respondentes perceberam melhora na qualidade do trabalho realizado e maior satisfação no desempenho das atividades, assim como, experimentaram mais tempo disponível para o convívio familiar. Percepções que estão em consonância com diversos estudos anteriores que abordam esses aspectos (Mello, 1999; Barros; Silva, 2010; Costa, 2013; Brandão, 2021; Fayad, 2021).

O Fator 2 apresentou uma média de 8,52 e s_f de 1,95. Em primeira análise, é possível afirmar que a percepção geral entre os servidores acerca desse conjunto itens (que tratam do contexto de trabalho) é positiva. Na Cartografia Psicométrica de Ferreira (2012), o resultado encontrado evidência uma **predominância de representações de bem-estar intenso**.

De fato, em relação às percepções referentes ao apoio da IFES para a realização das atividades, valorização do resultado do trabalho e apoio da chefia em relação ao teletrabalho (médias 8,09; 8,56 e 9,40, respectivamente) há uma compreensão majoritariamente concordante em relação às afirmações apresentadas.

Porém, como destacado ao longo das análises individuais das unidades, o item 17, referente a à expectativa/perspectiva de ascensão profissional (promoção) dos servidores em teletrabalho, apresentou uma média geral consideravelmente mais baixa (6,91; s de 2,20) que à obtida nos demais itens do Fator 2.

Ainda que, pela métrica utilizada, tal resultado demonstre uma representação de bem-

estar moderado, é válido destacar que achado semelhante (menor média entre os itens do Fator 2) também foi encontrado na aplicação da EQVTT na UnB, em um estudo realizado por Fayad (2021).

Outros autores, como Nohara *et al.* (2010), Rocha e Amador (2018) e Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), também já haviam destacado que, como consequência negativa da ausência de um ambiente laboral coletivo, está a diminuição das chances de promoção e desenvolvimento profissional, uma vez que “*quem não é visto não é lembrado*”.

Nesse sentido, tais achados podem indicar que os teletrabalhadores sentem que suas expectativas profissionais são diminuídas quando não estão presentes fisicamente na instituição, o que evidencia um ponto de atenção para as gestões das unidades, de modo que essa percepção seja revertida na hipótese de efetivação do PGD na IFES em estudo.

O Fator 3, relacionado a aspectos de infraestrutura do teletrabalho, apresentou uma média expressivamente elevada 9,50 (com um s_f de 0,88). Para os servidores respondentes, a execução das atividades em teletrabalho é realizada em espaços físicos apropriados, com luminosidade adequada e equipados com o mobiliário (do ponto de vista ergonômico) adequados.

Faz-se necessário ponderar que, embora a percepção dos servidores em relação ao referido conjuntos de afirmações seja positiva (**predominância de representações de bem-estar intenso**), é necessário cautela, uma vez que, no teletrabalho, há uma dificuldade de validação/confirmação da percepção de adequação ergonômica dos espaços privados dos trabalhadores.

O Fator 4 (Estrutura Tecnológica), é diretamente relacionado ao vínculo que o teletrabalho possui com as TICs. No caso da IFES em estudo, os servidores, de modo geral, afirmaram possuir velocidade e conexão de *internet* satisfatórias para a realização das tarefas em seus espaços laborais privados, bem como que *softwares* necessários para o desenvolvimento do trabalho são efetivos fora da instituição.

Com média geral de 9,51 (e um s_f de 0,99), o Fator 4 apresentou o melhor resultado da análise quando comparado aos demais, evidenciando, desse modo, uma **predominância de representações de bem-estar intenso**.

Por fim, a única exceção às representações positivas da aplicação da EQVTT da IFES em estudo é o Fator 5. Com média geral de 7,11 e s_f 2,17, há a representação da **predominância de mal-estar, ainda que moderado**, em relação a percepção de sobrecarga de trabalho.

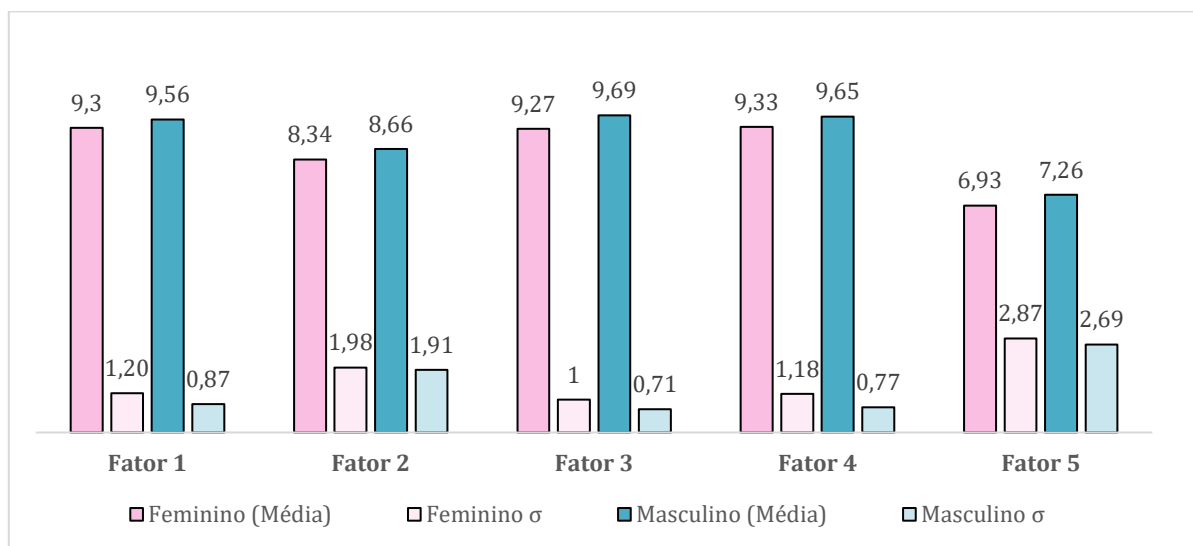
Em consonância com a literatura revisada (Costa 2013; Vebber; Borges, 2021; Oliveira; Matheus, 2022), os resultados encontrados indicam que os servidores da IFES em estudo sentem que são mais cobrados por resultados quando em teletrabalho (item 25, fonte de mal-estar moderado). Da mesma forma, alegaram que precisam trabalhar mais para serem reconhecidos (item 26, fonte de mal-estar moderado), o que é corroborado pela forte percepção encontrada de que o teletrabalho exige maior comprometimento do trabalhador (item 27, fonte de mal-estar intenso).

4.1.9.1 Resultados comparativos entre os perfis sociodemográficos

A fim de complementar a análise e associar possíveis predominâncias de percepções a algum dos perfis sociodemográficos dos servidores participantes da pesquisa, serão apresentados os resultados comparativos considerando sexo, faixa-etária, escolaridade e ocupação de função de confiança.

Nesse sentido, conforme exposto no Quadro 10, participaram da pesquisa 21 (vinte e um) servidores do sexo feminino e 23 (vinte e três servidores) do masculino. O Gráfico 1 apresenta os resultados dos fatores em estudo, considerado a distinção de perfil:

Gráfico 1 – Resultados dos fatores entre os sexos masculino e feminino



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir dos dados dispostos no Gráfico 1, é possível afirmar que não houve variação significativa entre as percepções dos servidores do sexo masculino e feminino. Porém, ainda que as diferenças não sejam consideráveis, nota-se que, nos Fatores 1 (Autogestão no

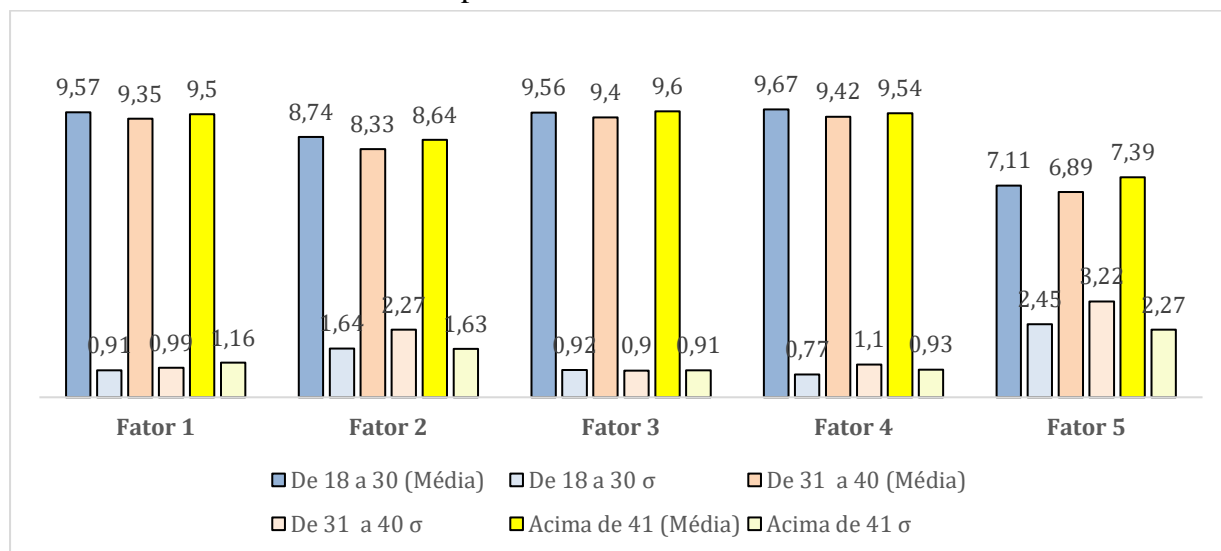
Teletrabalho), 2 (Contexto do Teletrabalho), 3 (Infraestrutura de Trabalho) e 4 (Estrutura Tecnológica), a percepção feminina foi ligeiramente inferior à masculina.

Situação que se inverte no Fator 5 (Sobrecarga de Trabalho), em que a percepção feminina foi ligeiramente mais positiva (considerando a escala invertida) que a dos servidores do sexo masculino. É necessário destacar que, para muitas mulheres, especialmente para aquelas que desempenham papéis tradicionais de cuidado, como mães e cuidadoras, o teletrabalho pode suscitar desafios adicionais, o que não foi observado nesta pesquisa.

Considerando individualmente os itens que compõem os fatores supracitados, as maiores diferenças entre os dois sexos foram: no item 3 (maior disposição para realizar o trabalho, por não precisar se deslocar até a instituição), em que média feminina foi de 9,05 e a masculina de 9,88; e no item 27 (maior necessidade de comprometimento no teletrabalho), em que a média feminina de 8,70 e a masculina de 9,56.

A análise dos resultados dos fatores classificada por faixa etária também é de interesse para a presente pesquisa, uma vez que as diferentes gerações possuem experiências e expectativas singulares em relação ao trabalho e à tecnologia. Nesse sentido, o Gráfico 2 apresenta as avaliações classificadas por faixa etária:

Gráfico 2 - Resultados dos fatores por faixas etárias



Fonte: Elaborado pelo autor.

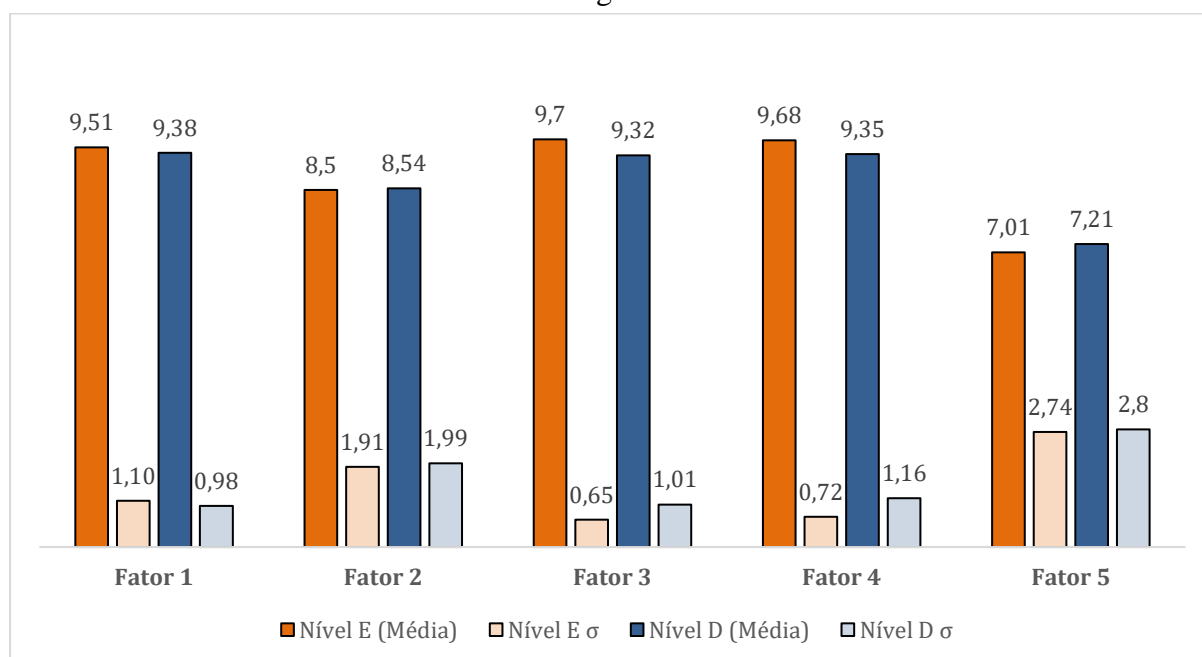
Observa-se que não há variação significativa entre as médias dos diferentes fatores, de modo que não é possível identificar uma tendência de percepção mais positiva (ou negativa) associada a uma faixa etária em específico. Nota-se, porém, ainda que sem oscilação considerável, que os servidores na faixa etária dos 31 aos 40 anos apresentaram percepções

ligeiramente inferiores nos Fatores 1, 2, 3 e 4.

Considerando os itens individualmente, o que apresentou a maior discrepância foi o 25 (maior cobrança por resultados no teletrabalho), em que os servidores da faixa etária de 18 aos 30 apresentaram uma média de 6,33 e os 31 aos 40 apresentaram uma média de 6,35, percepções razoavelmente melhores que a dos servidores da faixa etária acima dos 41 anos, que obtiveram uma média de 7,43 (escala invertida).

Em prosseguimento à análise, o próximo gráfico apresenta as percepções classificadas de acordo com a classe dos servidores técnicos participantes. No Plano de Carreira dos TAEs, os de classe “D” são aqueles que possuem o ensino médio como nível de escolaridade mínimo para ocupação do cargo, enquanto os de classe “E” são aqueles que possuem o nível de escolaridade superior como o patamar mínimo.

Gráfico 3 - Resultado dos fatores entre os cargos de classe "D" e "E"



Fonte: Elaborado pelo autor.

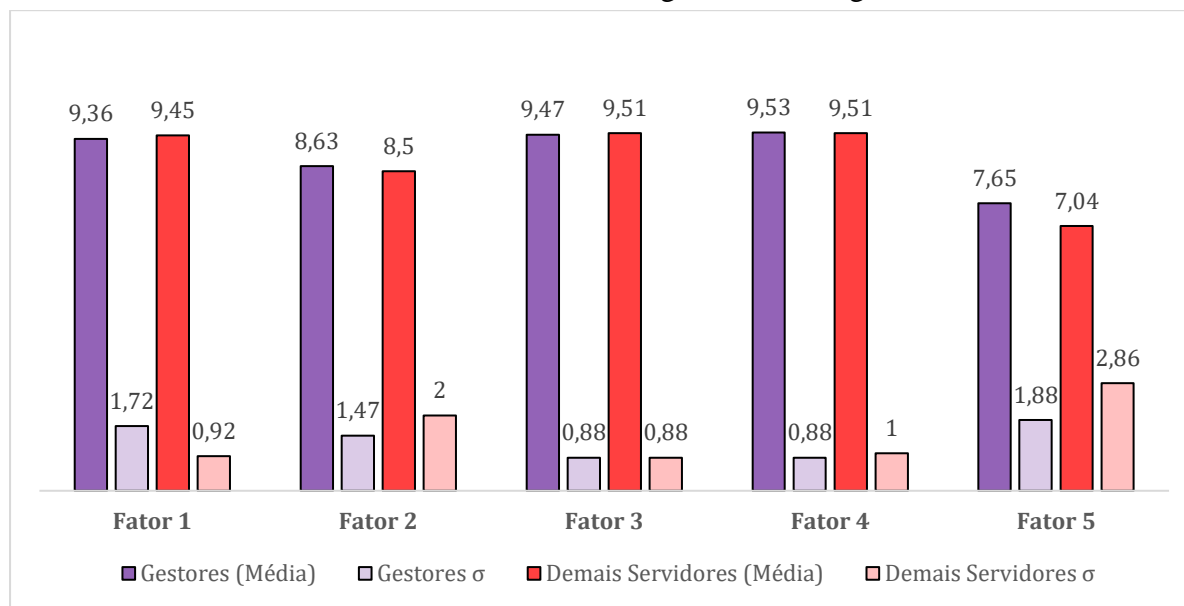
Ao analisar o Gráfico 3, observa-se que não há variação significativa entre as médias dos diferentes fatores, de modo que não é possível identificar uma tendência de percepção mais positiva (ou negativa) associada a servidores TAEs de classe “D” ou “E”. Nota-se, porém, ainda que sem variação considerável, que os servidores de classe “D” apresentaram percepções ligeiramente mais negativas no Fatores 1, 3, 4 e 5.

Considerando os itens que compõem os fatores em análise, a maior diferença entre as duas classes de servidores foi encontrada no item 24 (percepção de aumento de carga de

trabalho no teletrabalho) do Fator 5 (escala invertida), em que a média dos servidores de classe “E” foi de 5,5, enquanto a dos de classe “D” foi de 6,26 – uma avaliação moderadamente mais negativa.

Por fim, o Gráfico 4 apresenta as percepções obtidas entre os servidores que ocupam cargo de gestão e aqueles que não os ocupam:

Gráfico 4 - Resultado dos fatores entre servidores gestores e não gestores



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em análise do Gráfico 4, não são observadas variações significativas entre as médias dos diferentes fatores, de modo que não é possível identificar uma tendência de percepção mais positiva (ou negativa) associada aos servidores gestores e aos demais. É relevante destacar, porém, que a percepção dos servidores gestores no Fator 5 (sobrecarga de trabalho) é moderadamente mais negativa que àquela encontrada para os servidores não gestores (médias 7,65 e 7,04 respectivamente, escala invertida).

Considerando os itens que compõem os fatores em análise, as maiores variações foram encontradas no item 2 (maior qualidade do trabalho realizado), em que a média dos servidores gestores foi 8,00 e a dos não gestores, 9,55; e no item 24 (sobrecarga de trabalho), em que a média dos gestores foi de 6,8, enquanto a dos não gestores foi de 5,77.

A percepção mais negativa no Fator 5, bem como nos dois itens destacados, indicam que a Administração Superior da IFES deve estar atenta à sobrecarga de trabalho dos gestores de modo que o teletrabalho não impacte negativamente à QVT desses trabalhadores, uma vez que os desafios enfrentados pelo gestor são singulares e podem afetar não apenas o seu próprio

bem-estar, mas também o de sua equipe.

4.1.10 Resultados das Questões Discursivas da EQVTT

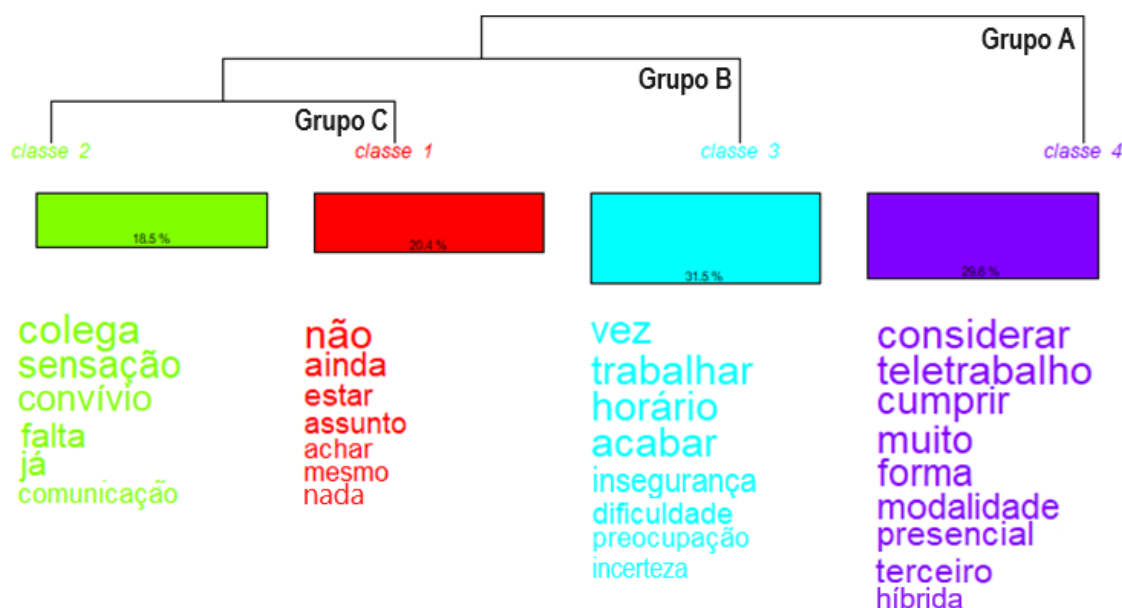
Neste subtópico serão apresentados os resultados e as análises referentes às duas questões discursivas da *Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho*, que estão relacionadas às percepções de fontes de mal-estar e bem-estar, quando da execução das atividades na referida modalidade.

4.1.10.1 Fontes de Mal-Estar no Teletrabalho

Para a análise e categorização inicial das respostas discursivas, foi utilizado o *software IraMuteQ®*, que proporciona um diagnóstico lexical de grandes volumes de dados, classificando a entrada textual em classes hierárquicas, identificadas mediante segmentos de texto que utilizam o mesmo vocabulário (Ornel, 2022). Em que pese a análise seja automática, os resultados obtidos pelo aplicativo são genéricos e, portanto, devem ser explorados e interpretados manualmente (Salviati, 2017).

O *corpus* foi constituído das 45 (quarenta e cinco) respostas discursivas obtidas com a questão: “*Quando penso em teletrabalho na IFES, o que mais me causa mais me causa mal-estar é*”. Dos 82 segmentos de texto, houve um aproveitamento de 54 desses (65,85%). A Figura 5 ilustra o dendrograma relativo ao mal-estar no teletrabalho:

Figura 5 - Dendrograma mal-estar no teletrabalho



Fonte: Elaborado pelo autor, por intermédio do *software IraMuteQ*.

A partir da Classificação Hierárquica Descendente (CHD), foram identificadas quatro classes em três ramificações de grupos temáticos. A maior ramificação é oriunda do Grupo A, que se divide no Grupo B (composto da Classe 3 e do Grupo C) e na Classe 4. O Grupo C, por sua vez, ramifica-se nas Classes 1 e 2.

Para facilitar a compreensão das expressões emergidas hierarquicamente, as classes serão denominadas com uma expressão que as sintetize. De modo que, a partir desse ponto, as classes e as verbalizações relacionadas serão apresentadas considerando a sequência numérica disposta pelo *software*.

A Classe 1 (em vermelho), com frequência de 20,4%, está relacionada a respostas de servidores que alegam não haver fonte de mal-estar associada ao teletrabalho, de modo que será referenciada por “*o teletrabalho não possui fontes de mal-estar*”. Entre as verbalizações relacionadas, destacam-se as seguintes:

Nada. (R13)

Não há nada que me causa, necessariamente, um mal-estar ao pensar no teletrabalho. O que posso dizer é que esse formato de trabalho traz uma maior flexibilidade de horários, no entanto, no meu caso, às vezes tenho dificuldades de separar os horários de trabalho dos horários de lazer e acabo trabalhando mais. Entretanto, esse problema tem melhorado gradualmente e de forma adaptativa. (R21)

Nada me causa mal-estar. (R38)

Não tem. (R45)

As respostas destacadas evidenciam a existência de uma parcela de respondentes que afirma não haver fontes de desconforto associadas ao teletrabalho. É necessário, porém, que se adote uma postura cautelosa em relação a tais percepções completamente isentas de mal-estar, uma vez que podem apenas refletir uma tendência cultural de enfatizar os aspectos positivos e minimizar (ou omitir) preocupações. Outro ponto a ser considerado é o fato de o PGD ainda estar em fase piloto na IFES, o que pode prejudicar uma avaliação genuína e holística da experiência com o teletrabalho.

A Classe 2 (em verde), com frequência de 18,5%, agrupa expressões relacionadas a percepções de falta e ou problemas de interação e comunicação com colegas, chefia ou outras unidades, de modo que será denominada “*mal-estar em virtude de problemas de interação e comunicação*”. Dentre as verbalizações relacionadas, destacam-se as seguintes:

Ponto negativo que sinto é a distância entre as pessoas. (R10)

A falta de definição de ferramenta institucional de comunicação, levando à distribuição do meu telefone pessoal para pessoas de outros setores com quem eu preferia manter um contato apenas profissional. (R11)

Não ter tanta interação com meus colegas de trabalho. (R17)

Ficar muito tempo sem interagir com a equipe, já que todos estão no integral. (R19)

É mais difícil repassar as demandas aos colegas, já tive problemas para conseguir contatá-los. (R21)

Falta de comunicação da instituição. O projeto piloto não foi bem orientado, faltou treinamentos e transparência com os servidores, falta sensibilização dos servidores e chefias que não estão no teletrabalho sobre o que é teletrabalho e como é executado. (R34)

Isolamento profissional. (R37)

Aumento das despesas domésticas e dificuldade de comunicação entre os colegas e a chefia. (R43)

Conforme apontado na literatura revisada (Mello, 1999; Barros, Silva, 2010; Oliveira, Matheus, 2022; Brandão, 2021), problemas relacionados à comunicação e a interação entre os agentes envolvidos na dinâmica do teletrabalho são constantemente citados entre as principais desvantagens da modalidade.

As verbalizações apresentadas refletem uma variedade de desafios percebidos no contexto do teletrabalho, dos quais estão centrados na comunicação e na interação interpessoal. Entre os pontos mais recorrentes, destacou-se a sensação de distanciamento do servidor em relação a sua equipe – transtorno que pode afetar a colaboração e a coesão do grupo. Nesse sentido, é necessário que a IFES se atente, em especial, a questão do isolamento profissional, uma vez que essa experimentação pode acarretar prejuízos ao trabalhador e à organização.

Ao teletrabalhador, a falta de contato e interação com os colegas de trabalho pode proporcionar o surgimento de um sentimento de solidão e acarretar problemas relacionados à saúde mental, como ansiedade, depressão e estresse crônico (Abreu, 2016; Costa, 2013). À organização, por sua vez, a falta da interação entre os trabalhadores pode comprometer a cultura organizacional (perda de identidade organizacional), a gestão e o compartilhamento de conhecimento (Abreu, 2016; Taskin; Bridoux, 2010; Bolisani *et al.*, 2020).

A Classe 3 (em azul), com frequência de 31,5%, está relacionada ao contexto que se dá o teletrabalho na IFES em estudo: em fase de projeto piloto do PGD, de modo que será denominada “*mal-estar associado à incerteza da continuidade do PGD na IFES*”. A indefinição normativa foi citada por servidores que apontaram esse ponto como a principal fonte de mal-estar relacionada à modalidade:

O teletrabalho na IFES ainda não é um assunto pacificado. Há muita insegurança e desconfiança. O debate acerca do assunto na instituição não é técnico (é personalista) e isso me causa muita preocupação. Não só eu, mas aqui todo mundo está com receio se o PGD será mesmo efetivado. Todas as unidades elaboraram métricas de produtividade e aqui estamos elaborando também relatórios que comprovam a manutenção do volume de entregas, mas a questão é: será que isso será levado em conta no dia da votação? Em resumo, o que mais me causa mal-estar é a incerteza, a insegurança. (R4)*

Medo do fim do teletrabalho. (R27)

O que mais me causa mal-estar é a incerteza de que o teletrabalho continuará ou não após o piloto. (R30)

O fato do teletrabalho ainda não está regulamentado, mesmo após um ano. (R40)

As respostas destacam, para uma parcela de servidores, a experimentação de incerteza e preocupação em relação à continuidade do teletrabalho na IFES. A falta de uma regulamentação clara, mesmo após período de análise e adaptação, intensifica esse mal-estar, levando a questionamentos sobre a efetividade e a sustentação do PGD. O temor de que o teletrabalho possa ser descontinuado apesar dos esforços em demonstrar produtividade e manutenção de entregas, mostra-se um agravante a essa sensação.

Dessa forma, evidencia-se um ponto que a instituição deve considerar com brevidade, uma vez que, ao extrapolar o período inicialmente previsto ao Piloto do PGD (6 meses), os servidores envolvidos acabam por experimentar tais percepções de desconforto e mal-estar.

A Classe 4 (em roxo), com frequência de 29,6%, está relacionada à jornada e a dinâmica da modalidade híbrida de teletrabalho (que demanda presencialidade na unidade em alguns dias da semana), de modo que será referenciada por “*mal-estar associado ao teletrabalho híbrido*”. As respostas abaixo exemplificam esse desconforto:

O que me causa mal-estar são os dias em que tenho que cumprir a parte do trabalho

de forma presencial, considerando que minha modalidade de teletrabalho é híbrida. Sinto-me controlada por questão das horas a serem cumpridas na Unidade. A interrupção dos colegas durante minhas análises também é fator estressante. Considero a infraestrutura, especialmente mobiliários, muito inferior ao que disponho em meu ambiente de trabalho instalado no meu domicílio. E para finalizar, a preocupação com minhas filhas menores, que ficam aos cuidados de terceiros, quando preciso cumprir o teletrabalho de forma presencial. (R1)

A insegurança em termos de regulamentação e do interesse da chefia na manutenção do teletrabalho parcial e ampliação para o teletrabalho integral de todos os servidores lotados no setor. (R3)

A rotina do teletrabalho híbrido, que as vezes mais atrapalha do que ajuda, a falta de uma rotina fixa gera uma sensação de desorganização. Seria melhor irmos para o integral. (R14)

Destaca-se que, no PGD, a escolha da modalidade de teletrabalho (parcial ou integral) não é unilateral do servidor. Por razões diversas, como insuficiência de pessoal e a natureza do trabalho prestado, a decisão da chefia máxima da unidade não necessariamente é a almejada pelo solicitante, o que pode suscitar desconfortos. As respostas destacadas revelam essas frustrações.

É necessário ponderar que o *software* utilizado conseguiu classificar apenas 65,85% dos segmentos de texto inseridos para a análise, de forma que não ficou claro, entre os ajuntamentos definidos pelo *IraMuteQ* (Classes 1, 2, 3 e 4), outras três “classes” de fontes de mal-estar no teletrabalho identificadas por este pesquisador. De modo que esses temas serão apresentados sequencialmente abaixo:

O primeiro deles é relativo ao sistema utilizado para o cadastro, registro e repasse das atividades em teletrabalho atualmente em uso pela IFES, a Plataforma Eletrônica de Trabalho e Visão Sistêmica (PETRVS):

O sistema PETRVS. (R36)

Lidar com o sistema Petrvs. (R42)

A normativa vigente do PGD (IN SEGES-SGPRT/MGI n.º 24/2023) prescreve a adoção de sistema informatizado para o monitoramento eficaz do trabalho dos servidores públicos, com o intuito de gerenciar, controlar e trazer transparência aos planos de entregas e de trabalho das unidades. Nesse sentido, é necessária análise mais minuciosa da Administração Superior acerca da funcionalidade do sistema adotado pela IFES, de modo que se averigue forma ampla a adaptabilidade dos servidores com o PETRVS.

A segunda classe de desconfortos identificada foi o aumento das despesas, em especial, aquelas relativas ao uso de energia elétrica:

Acho que o ponto mais negativo é a preocupação com os gastos de energia elétrica em casa, que aumentaram. (R8)

As despesas com energia subiram muito nesses meses que são mais quentes. (R22)

O gasto em energia elétrica. (R26)

A percepção de aumento dos gastos relativos à energia elétrica contrasta com a literatura revisada (Mello, 1999; Rocha; Amador, 2018; Brandão, 2021), que tende a indicar que o teletrabalho está associado à diminuição de custos ao trabalhador. No caso do Serviço Público Federal, as atuais normativas do PGD não preveem nenhum tipo de auxílio ou indenização ao servidor em teletrabalho, eventuais aumentos com a despesa de energia elétrica, como os relatados, devem ser absorvidos pelo próprio trabalhador.

O último grupamento de desconfortos identificados é referente a experimentações de servidores que descreveram aumento ou sobrecarga de trabalho:

O que me causa mais mal-estar é a sensação de uma carga de trabalho mais intensa e a percepção de estar constantemente sendo demandado. (R7)

O trabalho aumentou um pouco. (R18)

Sobrecarga de trabalho. (R33)

Em relação a tais percepções, estudos como os de Ordoñez (2012) e Vebber e Borges (2021) já haviam indicado que os teletrabalhadores tendem a dedicar mais horas ao trabalho em casa do que nas instalações físicas do empregador, revelando uma extensão não planejada da jornada laboral.

Associado a isso, é válido destacar que o resultado geral do Fator 5 (Sobrecarga de Trabalho) da EQVTT aplicado aos servidores em teletrabalho da IFES apontou para uma representação de mal-estar moderado oriunda das mesmas percepções. Nesse sentido, é imprescindível que a implementação definitiva do teletrabalho na IFES (caso ocorra) seja antecedida por um planejamento criterioso, que estabeleça diretrizes para os objetivos setoriais, auxiliando a elaboração de planos de trabalho coerentes com a carga horária demanda a cada servidor.

Por fim, destaca-se a Nuvem de Palavras obtida com o *IraMuteQ*® a partir do grupamento de respostas do questionamento “*Quando penso em teletrabalho na IFES, o que mais me causa mais me causa mal-estar é*”. Esse recurso é utilizado para agrupar as palavras e organizá-las graficamente em função da sua relevância, sendo as maiores aquelas que possuíam maior frequência, considerando termos com frequência igual ou superior a 5 (cinco).

Figura 6 - Nuvem de palavras acerca das percepções de bem-estar no teletrabalho



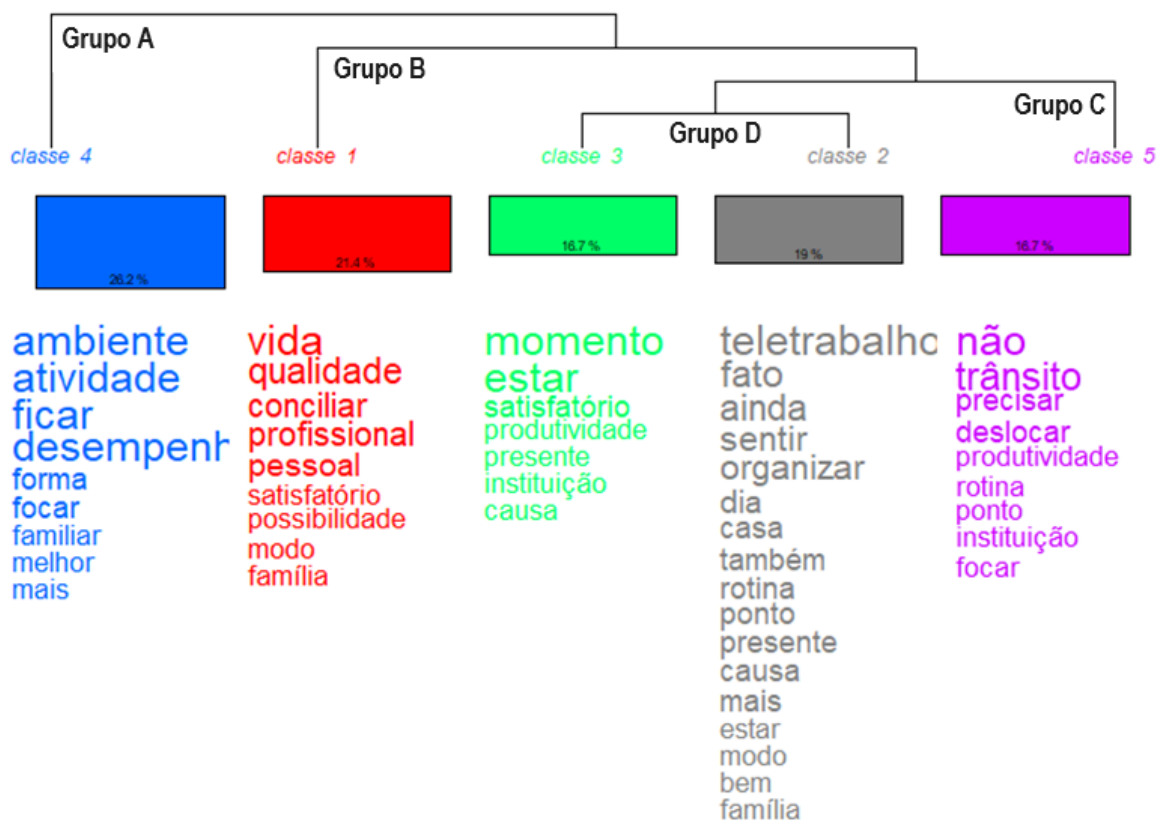
Fonte: Elaborado pelo autor, por intermédio do *software IraMuteQ*.

Desconsiderando os advérbios e artigos, observou-se que as recorrências mais frequentes foram: “teletrabalho”, “servidor”, “falta”, “setor”, “colega”, “presencial”, “petrvs” e “preocupação”. Essa visualização destaca os principais elementos que foram associados ao mal-estar no teletrabalho observados no dendrograma.

4.1.10.2 Fontes de Bem-Estar no Teletrabalho

Assim como no questionamento discursivo anterior, também foi utilizado o *software IraMuteQ*® para a análise inicial dos resultados encontrados. O *corpus* foi constituído das 45 (quarenta e cinco) respostas discursivas obtidas com a questão: “*Quando penso em teletrabalho na IFES, o que mais me causa mais me causa bem-estar é*”. Dos 60 segmentos de texto, houve um aproveitamento em 42 desses (70%). A Figura 7 ilustra o dendrograma relativo ao mal-estar no teletrabalho:

Figura 7 - Dendrograma bem-estar no teletrabalho



Fonte: Elaborado pelo autor, por intermédio do *software IraMuteQ*.

A partir da CHD, identificou-se cinco classes em quatro ramificações de grupos temáticos. A maior ramificação é oriunda do Grupo A, que se divide no Grupo B (composto da Classe 1 e do Grupo C) e na Classe 4. O Grupo C, por sua vez, deriva-se no Grupo D (composto das Classes 2 e 3) e na Classe 5.

Para facilitar a compreensão das expressões emergidas hierarquicamente, as classes serão denominadas com uma expressão que as sintetize. De modo que, a partir desse ponto, as classes e suas verbalizações relacionadas serão apresentadas considerando a sequência numérica apresentada pelo *software*.

A Classe 1 (em vermelho), com frequência de 21,4%, está relacionada a respostas de servidores que alegam que a principal fonte de bem-estar associada à modalidade é a qualidade de vida que o teletrabalho proporciona, especialmente em virtude de possibilitar a conciliação entre a vida pessoal e profissional, de modo que será referenciada por “*a qualidade de vida proporcionada pela conciliação da vida pessoal e profissional*”. Entre as verbalizações relacionadas, destacam-se as seguintes:

O que me causa bem-estar é autonomia para executar meu trabalho no momento que considero mais adequado, sendo que a consequência disso é maior produtividade e melhor qualidade dos resultados. Também é fator de bem-estar, melhora da minha

qualidade de vida, maximização do tempo com minha família, melhor ambiente laboral e maior segurança pessoal. Diminuição de apresentação de atestados médicos ou odontológicos, em razão da possibilidade de fazer as consultas, sem o controle de frequência a que a Instituição está submetida no momento. (R1)

Melhoria da qualidade de vida, conciliação entre a vida familiar e profissional, flexibilidade, redução de despesas e tempo de deslocamento. (R2)

Qualidade de vida no sentido de ter flexibilidade para conciliar compromissos particulares com o trabalho. Para quem tem filhos faz muita diferença. (R13)

Qualidade de vida com minhas filhas. (R14)

A qualidade de vida que poder almoçar com a família todos os dias, sem precisar se preocupar em voltar correndo para o trabalho. (R19)

Qualidade de vida, poder fazer o próprio horário, não bater ponto. (R28)

No aspecto pessoal, é o ganho de qualidade de vida. No profissional, é o aumento do profissionalismo e da produtividade da equipe. (R40)

Os relatos agrupados convergem ao destacarem os benefícios do teletrabalho na qualidade de vida e bem-estar. A autonomia na gestão do tempo e a flexibilidade para conciliar compromissos familiares foram mencionadas como aspectos cruciais que melhoram o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. De modo que, em consonância com a literatura revisada (Mello, 1999; Barros e Silva, 2010; Costa, 2013, Rocha e Amador, 2018; Oliveira e Matheus, 2022), é possível afirmar que a percepção de aumento da qualidade de vida também foi identificada no presente estudo.

Destaca-se que a ausência da necessidade de deslocamentos diários para o trabalho é valorizada não apenas por sua contribuição para a redução de despesas e tempo, mas também por permitir momentos significativos, como almoçar com a família diariamente. Além disso, a autonomia no cumprimento das responsabilidades profissionais é vista como um catalisador para o aumento da produtividade e do profissionalismo, indicando que o teletrabalho não apenas beneficia individualmente esses servidores, mas também pode potencializar o desempenho coletivo da equipe.

A Classe 2 (em cinza), com frequência de 19%, agrupa expressões vinculadas a respostas de servidores que alegam que as principais fontes de bem-estar associadas à modalidade são as relativas à organização, à rotina e à flexibilidade que o teletrabalho proporciona, de modo que será denominada: “*a qualidade de vida proporcionada pela flexibilidade, autonomia e autogestão no teletrabalho*”. Entre as verbalizações relacionadas, destacam-se as seguintes:

O que mais me causa bem-estar é o fato de que, no teletrabalho, eu consigo organizar minha rotina de modo que eu aproveito melhor o dia e ainda produzo mais e melhor.

O fato de estar perto da família também é outro ponto que eu destaco, desde que eu entrei no teletrabalho, sinto que estou mais presente e participativo aqui em casa. (R4)

Flexibilidade na execução das atividades. (R6)

Mais autonomia para trabalhar, flexibilidade de fazer o próprio horário. (R7)

A flexibilização de horários. (R27)

A flexibilidade de ficar perto da família. (R30)

Poder adaptar o trabalho a rotina familiar, especialmente para quem tem filho. (R31)

Controlar a própria agenda. (R43)

Ter flexibilidade e pode realizar as atividades em qualquer lugar, desde que tenha uma estrutura adequada. (R44)

As respostas destacadas enfatizaram consistentemente a flexibilidade e a autonomia como os principais benefícios do teletrabalho, permitindo uma adaptação mais harmoniosa entre as demandas profissionais e as demais responsabilidades. A capacidade de controlar a própria agenda e organizar o horário de trabalho, de acordo com as necessidades individuais, é destacada como uma característica que potencializa a eficiência e a qualidade na execução das atividades laborais.

Tais características (autonomia, autogestão, flexibilidade) são frequentemente citadas em trabalhos que destacam as vantagens atribuídas ao teletrabalho (Barros; Silva, 2010; Rocha; Amador, 2018; Filardi; Castro; Zanini, 2020). Ainda é possível notar que esses resultados estão coerentes com os achados gerais do Fator 1 (Autogestão do Teletrabalho) e 2 (Contexto do Teletrabalho) da EQVTT, em que a percepção dos respondentes foi predominantemente positiva em relação a tais características/atributos.

A Classe 3 (em verde), com frequência de 16,7%, está relacionada a percepções dos servidores respondentes de aumento de produtividade quando comparado a dinâmica do trabalho presencial, de modo que será denominada por “*a produtividade e o aumento da qualidade de vida*”. Dentre as respostas associadas, destacam-se as seguintes:

O dia é muito mais produtivo. Meu filho nasceu há pouco tempo e sou muito grato em poder conciliar o trabalho com mais tempo com a minha família nesse momento. (R15)

Sinto que sou mais produtivo no teletrabalho. (R20)

Mais produtividade, já que não há distrações e pressões do ambiente de trabalho do presencial. (R24)

Nota-se que há uma percepção positiva da produtividade associada ao teletrabalho,

sublinhando benefícios como a redução de distrações e pressões do ambiente de trabalho tradicional (presencial). Esses elementos em conjunto reforçam a concepção de que essa modalidade pode potencializar a produtividade individual e coletiva.

Ressalta-se ainda que esses fatores também são frequentemente encontrados em estudos sobre essa temática (Mello, 1999; Barros; Silva, 2010; Costa, 2013; Brandão, 2021). Entretanto, é válido destacar que ainda são escassos os trabalhos que aferem a efetividade dessa percepção de aumento da produtividade (Siqueira, 2020).

A Classe 4 (em azul), com frequência de 26,2%, agrupa expressões vinculadas a percepções positivas em relação ao ambiente onde o teletrabalho é desempenhado, de modo que será referenciada por “o ‘home-office’ e o bem-estar”. Dentre as respostas associadas, as seguintes sintetizam esse sentimento:

Poder trabalhar em um ambiente muito mais confortável. (R25)

Cada um poder fazer o seu trabalho no seu próprio ambiente, evitando convívio e desgastes desnecessários. (R39)

O escritório pessoal, o *home-office*, foi associado como fonte de satisfação em virtude do conforto e da personalização desse ambiente de trabalho. A possibilidade de realizar as atividades profissionais em um espaço individualmente adequado não apenas promove o bem-estar físico, mas também minimiza potenciais desgastes e tensões que podem surgir em ambientes de trabalho compartilhados.

A Classe 5 (em rosa), com frequência de 16,7%, contém um agrupamento de expressões relacionadas a não necessidade de deslocamento até a IFES, como a principal fonte de bem-estar relacionada ao teletrabalho, de modo que será denominada “a qualidade de vida pela desnecessidade de deslocamento”. Entre as verbalizações relacionadas, destacam-se as seguintes:

Não precisar se deslocar até o trabalho. (R5)

Não ter que me deslocar até uma unidade para fazer um serviço que eu posso fazer com a mesma qualidade ou ainda superior, da minha casa. (R17)

Não me deslocar para instituição. Evitar trânsito. Almoçar em casa. Ter tempo para ir na academia. Mais tempo para organizar minha rotina de vida. (R35)

O fato de realizar menos deslocamentos de casa para o trabalho e a flexibilidade de horários. Além disso, a comunicação e a produtividade da minha equipe melhorou consideravelmente com o trabalho remoto. (R36)

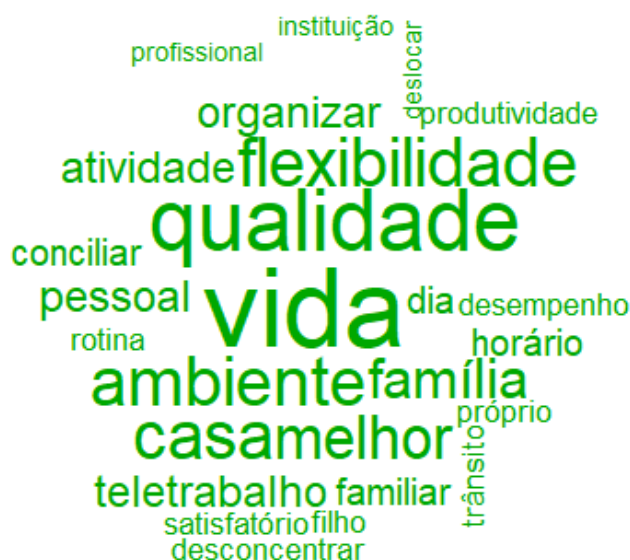
Percebe-se que as respostas acima enfatizam os benefícios associados à eliminação ou redução dos deslocamentos diários relacionados ao trabalho. A possibilidade de realizar tarefas

de forma eficiente em seus ambientes privativos não apenas otimiza o tempo anteriormente gasto em trajetos, mas também contribui com o melhor gerenciamento da rotina pessoal. Além disso, evitar o trânsito e ter a flexibilidade de horários são vistos como vantagens significativas que contribuem para um dia mais equilibrado e produtivo.

Evidencia-se, assim, uma vantagem classicamente associada ao teletrabalho, presente, por exemplo, em estudos como o de Mello (1999), que já descava tal característica. É possível destacar ainda que a desnecessidade de tráfego (e a diminuição consequente de veículos) é considerada não apenas uma vantagem pessoal do trabalhador, mas uma ação com efeito ambiental e socialmente benéfico (Oliveira; Matheus, 2022).

Por fim, destaca-se a Nuvem de Palavras obtida com o *IraMuteQ*® a partir do grupamento de respostas do questionamento “*Quando penso em teletrabalho na IFES, o que mais me causa mais me causa bem-estar é*”. Esse recurso é utilizado para agrupar as palavras e organizá-las graficamente em função da sua relevância, sendo as maiores aquelas que possuíam maior frequência, considerando termos com frequência igual ou superior a 5 (cinco).

Figura 8 - Nuvem de palavras acerca das percepções de bem-estar no teletrabalho



Fonte: Elaborado pelo autor, por intermédio do *software IraMuteQ*.

Desconsiderando os advérbios e artigos, observou-se que as recorrências mais frequentes foram: “vida”, “qualidade”, “flexibilidade”, “ambiente”, “casa” e “família”. Essa visualização destaca os principais elementos que foram associados ao bem-estar no teletrabalho observados no dendrograma.

4.2 Perspectiva dos Gestores acerca da Experiência com o Teletrabalho na IFES

Como mencionado na seção anterior, para captar a percepção dos gestores em relação ao teletrabalho desempenhado em suas unidades, aplicou-se um questionário (*Questionário de Perspectivas dos Gestores acerca da Experiência com o Teletrabalho*) e uma entrevista específica a esses trabalhadores.

4.2.1 Percepção dos Gestores acerca do Teletrabalho (Questionário)

Responderam ao questionário quatro (dos nove) gestores das unidades em PGD da IFES em estudo, de modo que esses serão referenciados por “Gestor 1”, “Gestor 2”, “Gestor 3” e “Gestor 4”. Em relação ao perfil dos gestores respondentes e as características de suas unidades, destaca-se:

O Gestor 1 é o responsável por uma unidade que lida com atividades de natureza burocrático-administrativa, especialmente normas acadêmicas internas e legislações educacionais às quais a instituição se submete. Os servidores do setor, em regra, não lidam diretamente com o público e o contato, quando ocorre, é realizado predominantemente via processo eletrônico.

Como síntese de suas características, tem-se que: é do sexo feminino, possui entre 31 e 40 anos de idade, possui ensino superior completo, é um TAE de classe “E”, está na IFES há 5 anos e é gestor de sua unidade há 1 ano.

A Unidade do Gestor 2 executa atividades administrativas de secretariado. Suas principais atividades consistem em atendimento e suporte aos departamentos e coordenações de uma faculdade de um *campus* do interior. O público dessa unidade consiste em docentes, em especial, coordenadores de curso. Os principais meios de contato são o sistema eletrônico e o atendimento presencial.

Como síntese de seu perfil, tem-se que o Gestor 2: é do sexo masculino, possui entre 41 e 50 anos, possui ensino superior completo, é um TAE de classe “D”, está na IFES há 3 anos e é gestor de sua unidade há 1 ano.

O Gestor 3 é o responsável por uma unidade que lida com rotinas administrativas de patrimônio e planejamento de uma pró-reitoria de *campus* de interior. O público dessa unidade, geralmente, consiste principalmente de outros TAEs. O principal meio de contato é o sistema eletrônico.

Como síntese de suas características, tem-se que: é do sexo feminino, possui entre 41 e

50 anos, possui ensino superior completo, é um TAE de classe “E”, está na IFES há 13 anos e é gestora de sua unidade há 4 anos.

A Unidade do Gestor 4 fica a cargo de atividades administrativas, relativas ao planejamento orçamentário da IFES em estudo. Os servidores desse setor não lidam diretamente com o público. O contato também é majoritariamente realizado via sistema eletrônico e, geralmente, restringe-se a outros servidores técnicos.

Como síntese de seu perfil, tem-se que o Gestor 4: é do sexo feminino, possui entre 41 e 50 anos, possui ensino superior completo, é um TAE de classe “E”, está na IFES há 8 anos e é gestor de sua unidade há 2 anos.

As respostas com as perspectivas dos gestores acerca do teletrabalho em suas unidades estão dispostas no Quadro 11:

Quadro 11 - Perspectiva Geral dos Gestores com o Teletrabalho

| Nº | AFIRMAÇÕES/INDAGAÇÕES ACERCA DA EXPERIÊNCIA COM O TELETRABALHO | | GRAU DE CONCORDÂNCIA | | | | | N/A* |
|----|---|----------|----------------------|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------------|------|
| | | | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | |
| 1 | Na minha unidade, houve dificuldades para implantar o teletrabalho: | | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | Respondente | Gestor 1 | - | X | - | - | - | - |
| | | Gestor 2 | - | X | - | - | - | - |
| | | Gestor 3 | X | - | - | - | - | - |
| | | Gestor 4 | - | X | - | - | - | - |
| 2 | No meu setor, houve economia nos custos: | | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | Respondente | Gestor 1 | - | - | X | - | - | - |
| | | Gestor 2 | - | X | - | - | - | - |
| | | Gestor 3 | - | - | - | X | - | - |
| | | Gestor 4 | - | - | X | - | - | - |
| 3 | No meu setor, houve economia de espaço físico: | | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | Respondente | Gestor 1 | - | - | - | X | - | - |
| | | Gestor 2 | - | - | X | - | - | - |
| | | Gestor 3 | X | - | - | - | - | - |
| | | Gestor 4 | X | - | - | - | - | - |
| 4 | Em razão do teletrabalho, houve mudanças na estrutura organizacional do órgão: | | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | Resposta | Gestor 1 | X | - | - | - | - | - |

| | | | | | | | | |
|----|---|----------|---------------------|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------------|------|
| | | Gestor 2 | X | - | - | - | - | - |
| | | Gestor 3 | - | - | X | - | - | - |
| | | Gestor 4 | X | - | - | - | - | - |
| 5 | A infraestrutura necessária para o teletrabalho está disponível aos servidores: | | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | Respondente | Gestor 1 | - | X | - | - | - | - |
| | | Gestor 2 | - | X | - | - | - | - |
| | | Gestor 3 | - | X | - | - | - | - |
| | | Gestor 4 | - | - | X | - | - | - |
| 6 | Houve treinamento específico para iniciar o teletrabalho: | | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | Respondente | Gestor 1 | - | - | X | - | - | - |
| | | Gestor 2 | X | - | - | - | - | - |
| | | Gestor 3 | X | - | - | - | - | - |
| | | Gestor 4 | - | X | - | - | - | - |
| 7 | Os teletrabalhadores possuem autonomia para organizar as tarefas: | | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | Respondente | Gestor 1 | - | - | - | - | X | - |
| | | Gestor 2 | - | - | - | - | X | - |
| | | Gestor 3 | - | - | - | X | - | - |
| | | Gestor 4 | - | - | - | - | X | - |
| 8 | A ascensão profissional (promoção) se tornou mais difícil aos teletrabalhadores: | | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | Respondente | Gestor 1 | - | - | - | - | - | X |
| | | Gestor 2 | - | - | - | X | - | - |
| | | Gestor 3 | - | X | - | - | - | - |
| | | Gestor 4 | - | - | - | X | - | - |
| 9 | Com o teletrabalho, tenho dificuldade para controlar a entrega dos servidores: | | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | Respondente | Gestor 1 | X | - | - | - | - | - |
| | | Gestor 2 | - | X | - | - | - | - |
| | | Gestor 3 | X | - | - | - | - | - |
| | | Gestor 4 | X | - | - | - | - | - |
| 10 | O desenvolvimento do teletrabalhador no órgão é prejudicado: | | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | R e s p o n d e n t e | Gestor 1 | X | - | - | - | - | - |

| | | | | | | | | |
|----|---|----------|---------------------|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------------|------|
| | | Gestor 2 | X | - | - | - | - | - |
| | | Gestor 3 | X | - | - | - | - | - |
| | | Gestor 4 | X | - | - | - | - | - |
| 11 | O servidor se sente motivado com o teletrabalho: | | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | Respondente | Gestor 1 | - | - | - | - | X | - |
| | | Gestor 2 | - | - | - | - | X | - |
| | | Gestor 3 | - | - | - | - | X | - |
| | | Gestor 4 | - | - | - | - | X | - |
| 12 | Eu já errei na seleção de tarefas para o teletrabalhador: | | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | Respondente | Gestor 1 | X | - | - | - | - | - |
| | | Gestor 2 | X | - | - | - | - | - |
| | | Gestor 3 | - | - | X | - | - | - |
| | | Gestor 4 | X | - | - | - | - | - |
| 13 | O teletrabalhador não possui o reconhecimento dos colegas de trabalho do presencial: | | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | Respondente | Gestor 1 | - | - | - | X | - | - |
| | | Gestor 2 | - | - | - | - | X | - |
| | | Gestor 3 | - | - | - | X | - | - |
| | | Gestor 4 | - | - | X | - | - | - |
| 14 | Tenho dificuldade de fazer a supervisão do teletrabalhador: | | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | Respondente | Gestor 1 | X | - | - | - | - | - |
| | | Gestor 2 | - | X | - | - | - | - |
| | | Gestor 3 | - | X | - | - | - | - |
| | | Gestor 4 | X | - | - | - | - | - |
| 15 | O teletrabalho proporciona flexibilidade nas relações de trabalho: | | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | Respondente | Gestor 1 | - | - | - | - | X | - |
| | | Gestor 2 | - | - | - | - | X | - |
| | | Gestor 3 | - | - | - | - | X | - |
| | | Gestor 4 | - | - | - | - | X | - |
| 16 | Os teletrabalhadores são gerenciados por metas: | | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | Respondente | Gestor 1 | - | - | - | X | - | - |
| | | Gestor 2 | - | - | - | - | X | - |
| | | Gestor 3 | - | - | - | - | X | - |

| | | | | | | | | |
|----|--|----------|---------------------|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------------|------|
| | | Gestor 4 | - | - | - | X | - | - |
| 17 | O teletrabalhador é mais produtivo: | | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | Respondente | Gestor 1 | - | - | - | - | X | - |
| | | Gestor 2 | - | - | - | - | X | - |
| | | Gestor 3 | - | - | - | X | - | - |
| | | Gestor 4 | - | X | - | - | - | - |
| 18 | Há pessoas da minha equipe que não se adequaram ao teletrabalho: | | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | Respondente | Gestor 1 | X | - | - | - | - | - |
| | | Gestor 2 | - | - | X | - | - | - |
| | | Gestor 3 | - | - | - | - | X | - |
| | | Gestor 4 | - | - | - | X | - | - |
| 19 | Com o teletrabalho, sinto que acabo por absorver demandas da minha equipe em razão do distanciamento: | | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | Respondente | Gestor 1 | X | - | - | - | - | - |
| | | Gestor 2 | - | - | - | X | - | - |
| | | Gestor 3 | - | X | - | - | - | - |
| | | Gestor 4 | - | - | - | X | - | - |
| 20 | Há ocorrência de desenvolvimento de problemas/desconfortos psicológicos no meu setor em razão do isolamento profissional: | | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | Respondente | Gestor 1 | - | - | X | - | - | - |
| | | Gestor 2 | X | - | - | - | - | - |
| | | Gestor 3 | - | - | X | - | - | - |
| | | Gestor 4 | X | - | - | - | - | - |
| 21 | Tenho dificuldade de me comunicar com a minha equipe em teletrabalho: | | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | Respondente | Gestor 1 | X | - | - | - | - | - |
| | | Gestor 2 | - | - | - | X | - | - |
| | | Gestor 3 | - | X | - | - | - | - |
| | | Gestor 4 | - | - | - | X | - | - |
| 22 | O teletrabalho compromete a gestão e o compartilhamento de conhecimento da unidade: | | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | R e s p o s | Gestor 1 | X | - | - | - | - | - |

| | | | | | | | | |
|----|---|----------|---------------------|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------------|------|
| | | Gestor 2 | - | - | X | - | - | - |
| | | Gestor 3 | - | X | - | - | - | - |
| | | Gestor 4 | - | X | - | - | - | - |
| 23 | O absenteísmo na minha unidade diminuiu após a implantação do teletrabalho: | | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | Respondente | Gestor 1 | - | - | - | X | - | - |
| | | Gestor 2 | - | - | X | - | - | - |
| | | Gestor 3 | - | - | X | - | - | - |
| | | Gestor 4 | - | X | - | - | - | - |
| 24 | O turnover (rotatividade de pessoal) diminuiu na minha unidade após a implantação do teletrabalho: | | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | Respondente | Gestor 1 | - | - | - | - | - | X |
| | | Gestor 2 | - | - | X | - | - | - |
| | | Gestor 3 | - | - | - | X | - | - |
| | | Gestor 4 | - | - | X | - | - | - |
| 25 | O teletrabalho melhora a imagem da organização perante a sociedade: | | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | Respondente | Gestor 1 | - | X | - | - | - | - |
| | | Gestor 2 | X | - | - | - | - | - |
| | | Gestor 3 | - | X | - | - | - | - |
| | | Gestor 4 | X | - | - | - | - | - |
| 26 | O teletrabalho já suscitou queixas dos usuários dos serviços prestados pelo setor: | | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | Respondente | Gestor 1 | X | - | - | - | - | - |
| | | Gestor 2 | - | - | X | - | - | - |
| | | Gestor 3 | X | - | - | - | - | - |
| | | Gestor 4 | - | - | X | - | - | - |

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

De modo geral, considerando os resultados apresentados acima, é possível afirmar que a percepção geral dos gestores com o teletrabalho desenvolvido no Piloto do PGD na IFES em estudo é predominantemente positiva. Nesse sentido, serão realizados alguns destaques acerca do retorno dos respondentes.

Em relação à implantação do teletrabalho, os gestores discordaram que tenha havido dificuldades nesse processo (item 1), ainda que na ausência de um treinamento específicos a esses trabalhadores (item 6).

Quanto à economia de custos e de espaço físico nos setores, apenas um gestor concordou parcialmente com essas afirmações (itens 2 e 3). Da mesma forma, três gestores discordaram parcialmente de que os servidores possuem disponível a infraestrutura necessária para o teletrabalho (item 5).

Os gestores discordaram que tenham tido dificuldade em controlar as entregas dos servidores (item 9), ou que já tenham errado na seleção de atividades aos trabalhadores (item 12), assim como também discordaram que houve dificuldade para realizar a supervisão desses (item 14). Posições essas que são compatíveis com a percepção de que os teletrabalhadores possuem autonomia em organizar suas próprias tarefas (item 7).

Destaca-se que os respondentes afirmaram que o servidor se sente mais motivado com o teletrabalho (item 11), e que a modalidade proporciona mais flexibilidade nas relações de trabalho (item 15). Ainda considerando as percepções positivas, três gestores concordaram com a afirmação de que o teletrabalhador é mais produtivo (item 17).

Por outro lado, chamou a atenção o fato de que um gestor concordou que havia membros em sua equipe que não se enquadraram ao teletrabalho (item 18), assim como, de que dois deles concordaram com a afirmação de que já absorveram demandas de suas equipes em razão do distanciamento promovido pelo teletrabalho (item 19).

Em relação à questão discursiva “*Quando penso em teletrabalho na IFES, o que me causa mais mal-estar é*”, os gestores se manifestaram de maneira diversa, a saber:

Atualmente, o que me causa mais mal-estar é o fato da instituição ainda não ver o teletrabalho como algo sério e comprometido. Observo que, para alguns gestores, a presença física é mais importante que o trabalho desenvolvido. (G1)

É quem não está participando do programa não apoiar os demais servidores que se encontram. (G2)

Ver que alguns servidores não conseguem cumprir as necessidades do setor devido ao teletrabalho e ver interesses pessoais misturados com os interesses institucionais. (G3)

Acho que é a comunicação com a equipe, acho que poderia ser um pouco mais fluida. (G4)

Nota-se que a fonte de mal-estar descrita pelo Gestor 1 aponta para uma percepção que também foi recorrentemente relatava por servidores nas questões discursivas da EQVTT (incompreensão do teletrabalho por parte da IFES), condição essa que demanda atenção da Gestão Superior, de modo que essa representação de mal-estar seja revertida, caso o Programa de Gestão e Desempenho na IFES seja efetivamente implementado.

O Gestor 2, de forma semelhante, alega que a principal fonte de mal-estar relacionada

ao teletrabalho é a incompreensão dos demais servidores que não estão em teletrabalho. Essa descrição é compatível com a percepção de três gestores que concordaram (parcial ou totalmente) com a afirmação que o teletrabalhador não possui o mesmo reconhecimento que os colegas de trabalho do presencial no questionário fechado (item 13), evidenciando um possível estigma negativo à modalidade na IFES.

De forma categórica, o Gestor 3 afirma que a principal fonte de mal-estar associado à modalidade é a não adaptação de alguns servidores de sua unidade ao teletrabalho em virtude da associação imprópria de interesses pessoais e profissionais. Ainda que pela IN SEGES-SGPRT/MGI n.º 24/2023, mediante justificativa, caiba à chefia da unidade em PGD o desligamento do servidor que não cumprir o plano de trabalho, esse é um processo que pode suscitar desgastes entre as partes.

Na perspectiva de gestão, conciliar as expectativas de manutenção do teletrabalho com a contraprestação devida pelos servidores (produtividade e entregas) é uma dinâmica que pode afetar negativamente a qualidade de vida no trabalho das chefias das unidades em PGD.

Para o Gestor 4, a principal fonte mal-estar está associada a problemas de comunicação com a equipe. Conforme explorado no subtópico *4.3.1 Fontes de Mal-Estar no teletrabalho*, esse foi um transtorno que foi descrito pelos servidores com recorrência na questão discursiva da EQVTT relacionada e encontra ressonância na literatura revisada.

Quanto às fontes de bem-estar associadas ao teletrabalho na IFES, os gestores se manifestaram do seguinte modo:

A flexibilidade no desenvolvimento do trabalho. (G1)

É pode estar contribuindo e dando o máximo para que seja aprovado o programa e extensivo a todos. (G2)

Flexibilidade. (G3)

O que mais me causa bem-estar é conseguir organizar minha vida de uma forma que dê para aproveitar melhor o dia, pois não preciso me preocupar em ficar me deslocando. (G4)

As respostas dos gestores convergem para uma apreciação positiva da flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho, que não apenas otimiza a eficiência no desenvolvimento de suas tarefas profissionais, como também permite uma melhor gestão do tempo pessoal, eliminando preocupações com deslocamentos frequentes, por exemplo. Nota-se que tais verbalizações de bem-estar associadas à modalidade são semelhantes às mencionadas na questão discursiva relacionada da EQVTT: flexibilidade, autogestão da rotina e desnecessidade de deslocamento até a IFES.

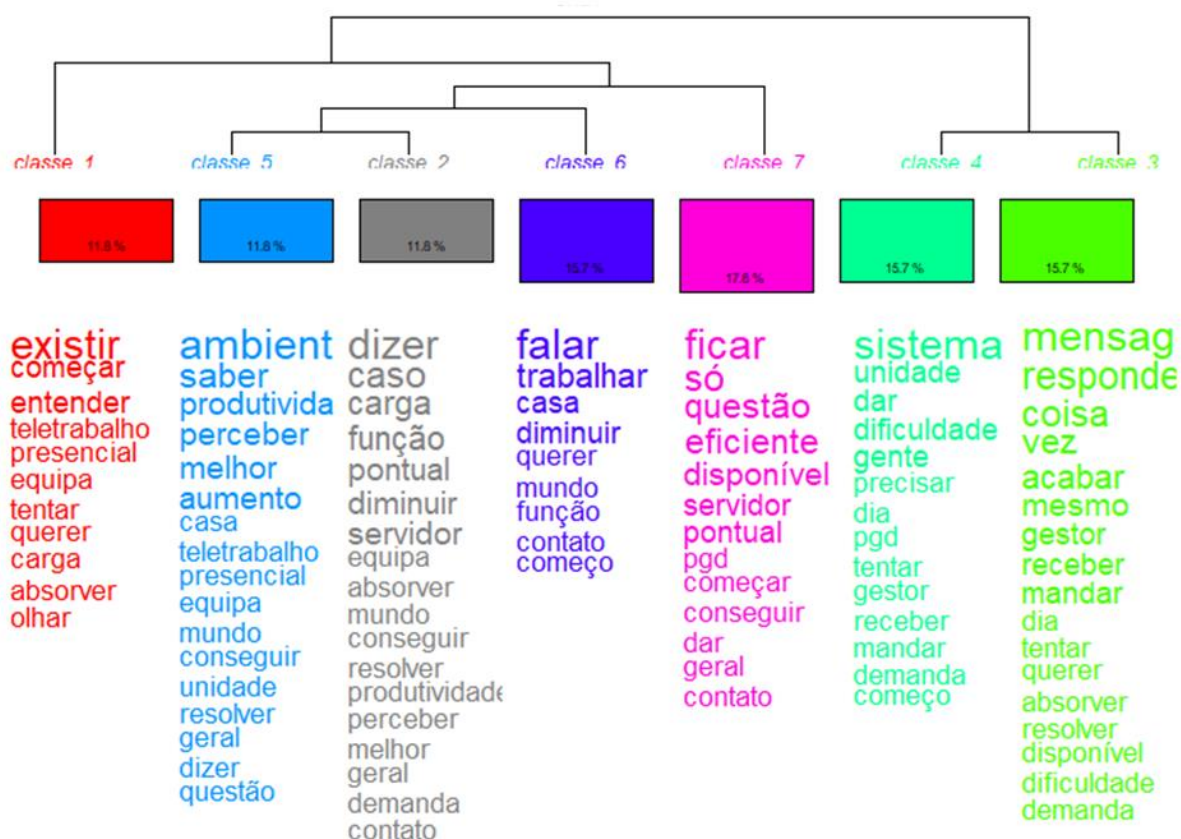
Em opinião diversa aos demais servidores, a fonte de bem-estar do Gestor 2 está relacionada a expectativa de que o bom desenvolvimento do teletrabalho em sua unidade contribuirá para a extensão do teletrabalho a outras unidades. Essa posição sugere um comprometimento e desejo de contribuir para o sucesso do PGD, indicando uma postura proativa e engajada.

4.2.2 Percepção dos Gestores acerca do Teletrabalho (Entrevista)

Na fase de análise preliminar das entrevistas, recorreu-se inicialmente ao *software IraMuteQ®*, que efetua um diagnóstico lexical de volumes de dados, organizando-os em classes hierárquicas. Conforme já mencionado, embora a análise realizada pelo *software* seja automática, é importante ressaltar que o resultado produzido é de natureza genérica, portanto necessita de uma interpretação posterior por parte do pesquisador, de modo a avaliar sua pertinência e aproveitamento.

O *corpus* foi constituído da transcrição revisada de entrevistas com dois gestores. Dos 85 segmentos de texto, houve um aproveitamento de 68 desses (80%). A Figura 9 ilustra o dendrograma relativo à frequência das palavras associadas a cada classe:

Figura 9 - Dendrograma Entrevista Perspectivas dos Gestores



Fonte: Elaborado pelo autor, por intermédio do *software IraMuteQ*.

A partir da Classificação Hierárquica Descendente, foram identificadas sete classes emergidas no dendrograma. Com o intuito de facilitar a compreensão das expressões emergidas hierarquicamente, efetuou-se um esforço interpretativo de modo a nominá-las com uma expressão que as sintetizasse.

A Classe 1 (em vermelho), com frequência de 11,8%, está relacionada ao processo de transição do trabalho presencial ao remoto, de modo que foi referenciada por “*Iniciação e Adaptação ao Teletrabalho*”.

A Classe 2 (em cinza), com frequência de 11,8%, agrupa expressões relacionadas a carga de trabalho do gestor em teletrabalho e a produtividade de sua equipe, de modo que foi denominada “*Carga de Trabalho do Gestor e a Produtividade da Equipe*”.

A Classe 3 (em verde), com frequência de 15,7%, considera menções acerca dos desafios da comunicação e da gestão remota, de modo que foi referenciada por “*Desafios da Comunicação e da Gestão Remota*”.

A Classe 4 (em verde), com frequência de 15,7%, está relacionada às questões operacionais do PGD, de modo que foi denominada “*Desafios Operacionais e Gestão de Sistema no PGD*”.

A Classe 5 (em azul), com frequência de 11,8%, agrupa termos relativos à melhoria da produtividade em ambientes de teletrabalho, de modo que foi denominada “*Adaptação e Melhoria da Produtividade em Ambiente de Teletrabalho*”.

Porém, nas Classe 6 (em azul), com frequência de 15,7%, e 7 (em rosa), com frequência de 17,6%, não foi possível atribuir uma expressão que as sintetizasse e significasse.

Na condução da pesquisa, tomou-se a decisão de prosseguir com a análise a partir de outros grupamentos determinados por este pesquisador. Ao analisar as classes geradas pelo *Iramuteq* (etapa necessária à significação dos resultados), houve dificuldade para a interpretação das Classes 6 e 7. Adicionalmente, algumas classes (1, 3 e 5) apresentavam redundâncias ou falta de clareza. O número limitado de entrevistados pode ter influenciado a capacidade do *software* em identificar padrões significativos, visto que a eficácia da CHD se beneficia de uma maior amostragem de dados.

Destacou-se, portanto, a necessidade de uma abordagem mais interpretativa, alinhada aos objetivos da pesquisa. Conforme exposto na seção anterior, a partir da especificidade do teletrabalho e considerando pontos de interesse da EAA-QVT, formulou-se cinco categorias analíticas das verbalizações obtidas com esses agentes, quais sejam:

- Categoria 1: implantação, operacionalização e adaptação ao teletrabalho;
- Categoria 2: supervisão e controle de entregas no contexto do PGD;
- Categoria 3: comunicação e interação interna e externa;
- Categoria 4: reconhecimento profissional do teletrabalhador;
- Categoria 5: desvantagens associadas ao teletrabalho.

A Figura 10 apresenta a Nuvem de Palavras obtida com o *IraMuteQ*®, a partir da transcrição das verbalizações das entrevistas. Recurso esse que é utilizado para agrupar palavras e organizá-las graficamente em função da sua relevância, sendo as maiores aquelas que possuíam maior frequência, considerando termos com frequência igual ou superior a 5 (cinco).

Figura 10 - Nuvem de palavras acerca das percepções dos gestores



Fonte: Elaborado pelo autor, por intermédio do *software IraMuteQ*.

Desconsiderando os artigos, observou-se que as recorrências mais frequentes foram: “teletrabalho”, “servidor”, “gente”, “unidade”, “presencial”, “dificuldade”, “dizer” e “gestor”. Esta representação gráfica proporciona uma síntese abrangente e visualmente acessível dos elementos proeminentes extraídos do dendrograma.

Conforme mencionado, esta etapa da pesquisa contou com a participação de dois gestores de unidades que estão adotando o PGD. Como síntese do perfil dos entrevistados, destaca-se:

Gestor Entrevistado 1 (GE1): é do sexo feminino, possui entre 41 e 50 anos, possui dois filhos menores que residem sob sua guarda, possui ensino superior completo (mestrado), é Técnica Administrativa de Classe E, trabalha na IFES há 13 anos, é gestora de sua unidade há 4 anos e está em teletrabalho híbrido há cerca de 1 ano;

Gestor Entrevistado 2 (GE2): é do sexo masculino, possui entre 41 e 50 anos, não possui filhos menores que residam sob sua guarda, possui ensino superior completo (especialização), é Técnico Administrativa de Classe D, trabalha na IFES há 3 anos, é gestor de sua unidade há 1 ano, aproximadamente o mesmo período que está em teletrabalho híbrido (há cerca de 1 ano).

Considerando o exposto, a partir deste ponto serão examinados os resultados obtidos com esses agentes, de forma sequencial, considerando as categorias analíticas supramencionadas:

- **Categoria 1: implantação, operacionalização e adaptação ao teletrabalho**

A Categoria 1 versa sobre a experiência dos gestores acerca do processo de implantação do teletrabalho/PGD nas unidades, abordando treinamento, eventuais dificuldades e adaptação de suas equipes à modalidade. O Quadro 12 sintetiza essas percepções:

Quadro 12 - Síntese das respostas relacionadas à Categoria 1 (Gestores)

| | Gestor 1 | Gestor 2 |
|-------------|--|---|
| Categoria 1 | <p>Houve dificuldade para se adaptar à plataforma eletrônica utilizada para o registro de demandas do PGD, em virtude desse sistema não ser intuitivo.</p> <p>Houve treinamento/suporte para a implantação do teletrabalho.</p> <p>Acredita que os servidores de sua unidade possuem a infraestrutura necessária para a execução de suas atividades laborais em seus espaços privados e que esses ambientes são melhores que os disponíveis na IFES.</p> | <p>Não houve dificuldade na implantação do teletrabalho na unidade.</p> <p>Houve treinamento/suporte para a implantação do teletrabalho.</p> <p>Acredita que os servidores de sua unidade possuem a infraestrutura necessária para a execução de suas atividades laborais em seus espaços privados (ainda que pondere que isso depende de cada servidor). Não soube dizer se tais ambientes são melhores que os da IFES, mas afirma que nunca recebeu houve problemas relacionais a isso.</p> |

Fonte: Elaborado pelo autor.

A transição do trabalho presencial (alicerçado no controle de frequência) para a dinâmica do teletrabalho (viabilizado pelo PGD) submeteu os gestores e suas equipes a mudanças organizacionais, ambientais e comportamentais, que demandaram, por conseguinte, adaptação e esforço.

Quando indagada, a Gestora 1 afirmou que inicialmente teve dificuldade em se adaptar ao PETRVS (sistema de cadastro de demandas e planos de trabalho do PGD utilizado pela IFES), destacou, porém, que recebeu algum treinamento e que obteve suporte quando necessário:

A única dificuldade no início foi em relação ao sistema que a gente usa. Eu, particularmente acho que o PETRVS é confuso e não é nada intuitivo. Então, assim, no começo eu precisei muito da ajuda da [unidade que administra o PGD na IFES], pois muita coisa ainda estava em atualização, eu acho que até hoje não está completo esse sistema. (...) Sim, houve um treinamento, fora essas ajudas que eu mencionei, foi disponibilizado um tutorial pra gente, mas não foi um curso, não, foi um tutorial que recebemos por e-mail, mas que ajudou, sim. (GE1)*

Experiência não compartilhada pelo Gestor 2, que afirmou que não houve dificuldade no processo de implantação do teletrabalho:

Não, não acho que aqui nós tivemos problemas na adoção do teletrabalho. Foi uma mudança rápida, é verdade, mas foi muito tranquilo. (...) Houve um treinamento pra gente uns dias antes de passarmos a usar o sistema. (GE2)

As respostas convergem, porém, nas percepções acerca da infraestrutura disponível nos ambientes laborais privativos dos servidores de suas equipes:

Eu acho que [nos ambientes privativos dos servidores] todos possuem uma mesa, uma cadeira, um espaçozinho reservado em casa para o trabalho e acho que é melhor

que o que temos aqui, pois não é que nosso ambiente seja precário, vamos dizer assim, né? Mas no presencial temos o básico, o computador atende, mas já é antigo, a cadeira atende, mas também já é antiga, né. Então, eu acho que nas nossas casas, falo por mim também, as coisas são um pouco mais novas, mais confortáveis, sim. (GE1)

É um pouco difícil eu te afirmar: “todo mundo tem uma boa infraestrutura para trabalhar de casa”. Acho que depende, é caso a caso, eu posso falar como um achismo mesmo que pior é difícil ser, mas a gente começou no teletrabalho acho que em janeiro [de 2023] e até hoje nunca ninguém chegou e disse para mim: “não fiz isso porque faltou internet”, “o computador estragou”, nunca. (GE2)

É válido destacar que as normativas vigentes do PGD atribuem unicamente ao teletrabalhador a responsabilidade da manutenção de um ambiente equipado ao desenvolvimento de suas atividades. Mais do que uma conjuntura propícia ao conforto, um ambiente laboral adequado previne problemas de saúde associados a posturas inadequadas ou a condições ambientais desfavoráveis, assim como contribui para a concentração, o foco e a qualidade do trabalho realizado.

As verbalizações supracitadas demonstram um problema intrínseco da ergonomia física no teletrabalho: a limitação de verificação sistemática e intervenção corretiva em ambientes privados dos trabalhadores por parte das organizações. Embora tenham a percepção de que os servidores de suas equipes possuam a infraestrutura e o mobiliário adequados, os dois gestores destacaram o caráter presumido de suas alegações.

Nesse sentido, faz-se pertinente resgatar as conclusões de Mesquita e Soares (2020), que afirmam que, face às restrições naturais do teletrabalho, é responsabilidade do empregador (a IFES, neste caso) ofertar treinamentos aos trabalhadores, capacitando-os a reconhecer potenciais ameaças à sua saúde e tomar as medidas corretivas adequadas em seus domicílios.

Outro ponto em que as experiências foram diversas foi a respeito da não adaptação à modalidade por algum servidor de suas unidades. Enquanto o Gestor 2 alega que: (...) *sim, todo mundo se adaptou bem, acho que até pelo tipo do nosso trabalho que é mais introvertido, vamos dizer assim, a gente lida com planilha, alimentar os sistemas (...) então foi bem tranquilo, foi uma mudança positiva e estamos mais produtivos, e isso foi dito até pelas chefias superiores*; o Gestor 1 pontua que infelizmente nem todos lidaram bem com a flexibilidade e com a dinâmica do teletrabalho/PGD:

Como eu já mencionei lá no começo, infelizmente há um caso pontual em que o servidor, como eu posso dizer (...) confundiu, ou melhor, não compreendeu o que é o teletrabalho. Para esse caso, eu posso te dizer que não se adaptou, não entendeu, pois está menos eficiente. O dia que estamos em casa, porque não é todo dia também, lá é todo mundo no híbrido (...), não estamos de folga, e eu entendo que não é necessariamente o horário do presencial, mas se a produção diminuiu e eu não consigo contato com o servidor, a gente chega à conclusão que [o servidor] não entendeu o PGD. (GE1)

Desconforto semelhante foi obtido em uma resposta discursiva no tópico “4.2.1 *Percepção dos Gestores acerca do Teletrabalho (Questionário)*”, onde foi ponderado que ainda que a IN SEGES-SGPRT/MGI n.º 24/2023 estabeleça que, mediante justificativa, é de responsabilidade da chefia da unidade a desvinculação do servidor que não se adequar ao PGD, esse não é um processo imediato e ainda, considerando às expectativas envolvidas, pode suscitar desgastes entre as partes.

- **Categoria 2: supervisão e controle de entregas no contexto do PGD**

A Categoria 2 versa sobre a experiência dos gestores acerca das mudanças nos processos de supervisão e controle de entregas de atividades no contexto do teletrabalho/PGD. O Quadro 13 sintetiza essas percepções:

Quadro 13 - Síntese das respostas relacionadas à Categoria 2 (Gestores)

| | Gestor 1 | Gestor 2 |
|-------------|---|---|
| Categoria 2 | Acredita que está trabalhando mais [no processo de supervisão e controle de entregas], pois agora é necessário cadastrar e avaliar cada demanda da unidade. Para o servidor, porém, acredita que o processo foi facilitado. Pondera ainda que, em alguns casos pontuais, servidores de sua equipe ficaram “menos eficientes”. | Acredita que o processo [de supervisão e controle de entregas] foi facilitado, pois com o sistema PETRVS as atividades estão pré-cadastradas, ainda acrescenta que, com a nova dinâmica, há registro de tudo o que cada servidor produz o que facilita o processo de avaliação. |

Fonte: Elaborado pelo autor.

O PGD introduziu uma redefinição dos procedimentos de supervisão e entrega de atividades. Dinâmica essa que, associada ao distanciamento físico entre o gestor e sua equipe, demandou a adoção de ferramentas digitais, bem como de metodologias mais ágeis para monitorar o progresso das tarefas e assegurar a qualidade das entregas – no caso IFES em estudo, o sistema PETRVS.

É necessário destacar que a flexibilidade (inerente ao teletrabalho) exige uma abordagem mais orientada a entregas e resultados do que a supervisão baseada em controle de frequência. Nesse sentido, o papel dos gestores de conduzir esse processo, promovendo a manutenção de níveis satisfatórios de produtividade, pode suscitar desconfortos a esses agentes em virtude da necessidade de mais acompanhamentos operacionais e, portanto, mais trabalho, é o que afirma, por exemplo, a Gestora 1:

Eu acho que, para o servidor que não exerce essa função de chefia, o processo foi simplificado, (...) está mais objetivo, né. (...) Para o gestor, que precisa cadastrar as demandas no sistema, dar prazo de devolução, avaliar depois, é mais trabalho, sim.

Então eu acho que tem esses dois lados. (...) a mudança em si que eu vejo é que tem pessoas que não estão lidando bem com esse trabalho remoto, está menos eficiente e acaba que isso entra nessa questão de supervisão, né, porque agora ainda tenho que ficar ali cobrando nesses casos pontuais. (GE1)

Porém, a entrevistada reconhece que, ao servidor não gestor, o processo de supervisão, acompanhamento e controle de entregas é mais objetivo e simplificado, percepção também compartilhada pelo Gestor 2, que afirma:

Facilitou [o processo de supervisão e acompanhamento das entregas], pois está tudo no sistema. Cada servidor vai lá e já cadastra o que está [fazendo] no dia e já está lá cadastrado, a gente só seleciona a atividade. (...) quanto à sua pergunta “o que mudou do que era antes para o está agora”, eu acho que agora a gente tem um registro de tudo que é feito e para cada servidor. No sistema tem uma parte que dá para tirar relatório, então isso é uma evolução eu acho. (...) e a questão do embasamento [para a avaliação], porque agora damos uma nota para cada atividade e tem o registro de tudo o que foi feito e isso é bom para o servidor e para gente, pois tem um embasamento e um registro do porquê daquela nota. (GE2)

Nota-se que o Gestor 2 realça, em diversos momentos de sua verbalização, vantagens procedimentais, as quais ele atribui ao sistema de gerenciamento de atividades, especialmente no que tange a possibilidade de registro e avaliação das demandas atribuídas a cada servidor.

A adoção do PETRVS (ou plataforma equivalente) é uma prescrição da normativa vigente do PGD (IN SEGES-SGPRT/MGI n.º 24/2023), que determina o monitoramento eficaz do trabalho desenvolvido pelo agente público: *os órgãos e entidades que implementarem o PGD utilizarão sistema informatizado para gestão, controle e transparência dos planos de entregas das unidades de execução e dos planos de trabalho dos participantes.*

Nesse sentido, Pojo e Cardoso Junior (2022) ponderam que a implantação desse tipo de sistema deve ser seguido de sua vinculação às estratégias organizacionais, ao risco de que tais plataformas de acompanhamento sejam reduzidas a um elemento isolado de gestão de pessoas, uma vez que foram concebidas para a efetivação da gestão por desempenho e, portanto, não devem se apoiar nos modelos tradicionais de supervisão e controle.

- **Categoria 3: comunicação e interação interna e externa**

A Categoria 3 versa sobre a experiência dos gestores com o processo de comunicação/interação com as equipes e com os agentes externos à unidade, especialmente os usuários dos serviços. O Quadro 14 sintetiza essas percepções:

Quadro 14 - Síntese das respostas relacionadas à Categoria 3 (Gestores)

| | Gestor 1 | Gestor 2 |
|-------------|---|---|
| Categoria 3 | <p>Ainda que haja um caso pontual em que houve problema para se comunicar, em regra, não houve dificuldades de interação com a equipe;</p> <p>Não houve nenhuma queixa de usuários do serviço da unidade, muito em virtude de haver revezamento no presencial, viabilizado pelo teletrabalho híbrido.</p> | <p>Não foi observado nenhum problema em se comunicar com a equipe. Interação essa que ocorre de forma dinâmica em aplicativo de mensagens;</p> <p>Não houve queixa de usuários do serviço da unidade, em parte atribuído a natureza do trabalho desenvolvido.</p> |

Fonte: Elaborado pelo autor.

O teletrabalho tem sido frequentemente associado a desafios adicionais na dinâmica de interação entre gestores e suas equipes (Mello, 1999; Costa, 2013; Oliveira; Matheus, 2022). A distância física e a dependência de canais digitais podem resultar no surgimento de barreiras comunicativas, dificultando a troca de informações e o fornecimento de *feedbacks* imediatos. Nesse sentido, uma comunicação laboral efetiva é essencial para que não haja mal-entendidos, bem como diminuição da coesão da equipe.

A adoção de estratégias e tecnologias adequadas para fomentar uma comunicação transparente e funcional se torna, portanto, essencial para o sucesso das operações em um ambiente de teletrabalho. O uso do aplicativo de mensagens (*WhatsApp*), por exemplo, foi citado pelos dois gestores e está associado a percepção predominantemente positiva em relação a interação desses agentes com suas equipes desde a adesão ao PGD:

Não, no geral, eu acho que não. No máximo, eu acho que houve um caso pontual de não conseguir contato com um servidor, mas foi só isso. Na verdade, para mim não mudou tanto, porque ainda nos reunimos presencialmente quando precisa alinhar alguma coisa, mas é raro também (...) mas antes do teletrabalho já tínhamos um grupo [de WhatsApp] e continuamos usando. (GE1)

Nenhuma dificuldade nesse sentido. Todos são bem prestativos, atentos ao WhatsApp (...) eu acho que melhorou na verdade a comunicação de trabalho, pois, por mensagem, a informação já é bem objetiva, é fluida, menos poluída eu acho. (GE2)

Das verbalizações, nota-se que, no que se refere às relações socioprofissionais, o distanciamento profissional foi pouco percebido, tendo em vista a manutenção da comunicação via aplicativo de mensagens. Quanto a isso, Bessa Júnior (2022) pondera que, apesar do trabalho continuar sendo realizado, o relacionamento interpessoal é comprometido, com implicações ainda pouco claras ao trabalhador e à organização.

Outro ponto em análise foi a manutenção de um nível satisfatório de atendimento ao público. Na Administração Pública Federal, o suporte ao usuário do serviço, considerando as normativas vigentes, não é apenas uma boa-prática, que proporciona confiança, credibilidade e eficácia das operações organizacionais, mas um imperativo a todas unidades que aderem ao PGD. Prescrição que, considerando as respostas obtidas pelos entrevistados, está sendo

cumprida em suas unidades:

Não, aqui nunca tivemos esse problema, nunca ninguém deixou de ser atendido ou reclamou para quem quer que seja. Assim, é como eu te falei, aqui estamos em teletrabalho parcial, né? Então acaba que sempre tem alguém aqui, eu por ser gestora, estou aqui três vezes na semana e outros vão revezando também duas vezes cada (...) E eu acho que a procura presencial (...) é pequena, a maioria é pelo SEI. (GE1)

Não, nenhum tipo de queixa. (...) só acrescentando, isso [de não haver queixas dos usuários] também é pela natureza do nosso trabalho, mexemos com conta, pagamento, então as requisições são todas formais, via processo mesmo e já era assim antes do teletrabalho. (...) Outra coisa, nosso número de telefone é o mesmo do [WhatsApp] business, e até preferem mandar mensagem por lá mesmo. (GE2)

Considerando tais relatos, presume-se que nessas unidades o teletrabalho não resultou transtornos significativos relacionados ao atendimento ao público. Ambos os gestores destacaram que não houve queixas dos usuários dos serviços, atribuindo isso à natureza formal e estruturada de suas atividades e a consolidação dos meios eletrônicos de interação (*WhatsApp* e Sistema Eletrônico de Informações - SEI). Além disso, a presença física parcial no local de trabalho e a manutenção de números acessíveis de contato também contribuíram para essa percepção.

- **Categoria 4: reconhecimento profissional do teletrabalhador**

A Categoria 4 versa sobre a percepção dos gestores acerca do reconhecimento profissional do teletrabalhador e as expectativas de que esses agentes ascendam profissionalmente estando nessa modalidade. O Quadro 15 sintetiza esses percebimentos:

Quadro 15 - Síntese das respostas relacionadas à Categoria 4 (Gestores)

| | Gestor 1 | Gestor 2 |
|-------------|---|--|
| Categoria 4 | O teletrabalhador não possui o mesmo reconhecimento profissional que os colegas do presencial, em virtude da cultura ainda enraizada da necessidade da presença física na IFES e da falta de conhecimento do PGD – que é confundido com o modo que teletrabalho era realizado na Pandemia de COVID-19; Sim, o servidor que está no presencial possui mais chances de ascender profissionalmente. | O estigma negativo ao teletrabalhador ainda persiste na Administração Pública, porém percebe que os demais servidores começam a compreender que não estar fisicamente na unidade não significa que o trabalho está deixando de ser realizado. Sim, o servidor que está no presencial possui mais chances de ascender profissionalmente. |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme já destacado por Nohara *et al.* (2010), Rocha e Amador (2018) e Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), o teletrabalho apresenta desafios significativos no que diz respeito ao reconhecimento e ascensão profissional dos trabalhadores. A percepção que os teletrabalhadores são menos acessíveis e, por conseguinte, menos produtivos em comparação

aos colegas que trabalham presencialmente, contribui para a exclusão involuntária de oportunidades na carreira. Estigma que, de acordo com os gestores entrevistados, também está presente na Administração Pública:

Infelizmente, não tem [o mesmo reconhecimento profissional que os trabalhadores do presencial]. Muito disso, dessa imagem que o servidor que está em casa não está trabalhando, eu acho que vem lá da pandemia [de COVID-19]. Realmente, lá era tudo no improviso, a [IFES] ficou parada muitos meses, teve servidor que “sumiu”, vamos dizer assim, naquele período, mas não é o que feito agora com o PGD, que tudo é certinho, registrado, tem prestação de conta do trabalho de cada servidor. (...) Também não é só isso, né? Existe uma cultura persistente, principalmente dos professores, que o técnico [administrativo] tem que estar ali ao seu lado à disposição sempre e, se não está, é porque não está trabalhando (...) então, posso dizer que existe, sim, essa imagem mais negativa. (GE1)*

Ah, sim, sem dúvidas [há o estigma negativo do teletrabalho]. Quando perguntam de alguém que está em teletrabalho ainda falam “sujeito só vem trabalhar terça e quinta”, como se a gente não trabalhasse quando não estivéssemos aqui, não sei se esse é um tipo de resposta consciente, sabe? (...) mas eu vejo uma evolução, pois saiu bastante na mídia a última regulamentação do PGD, então os servidores começaram a perguntar a respeito, querer entender [como funciona], e agora eu acho que já existe mais maturidade sobre esse assunto. (...) a gente explica: olha, existem métricas, é tudo registrado, tem plano de trabalho... e a pessoa já começa a entender que o teletrabalho talvez seja até mais “puxado”, pois no presencial não existe nada nisso. (GE2)

Os relatos indicam a existência de uma concepção negativa associada ao teletrabalho na IFES, principalmente no que se refere ao reconhecimento profissional dos servidores que adotam essa modalidade. O contexto do teletrabalho desenvolvido durante a pandemia de COVID-19 pode ter contribuído com essa percepção. Além disso, segundo a Gestora 1, há uma cultura arraigada, particularmente entre os professores, que associa a presença física do técnico administrativo à efetividade do trabalho, desconsiderando as métricas e o registro formal estabelecidos pelo PGD. No entanto, para o Gestor 1, já se observa uma evolução da compreensão do teletrabalho, impulsionada por divulgações das normativas do PGD.

Outro aspecto do reconhecimento profissional é a oportunidade de ascensão (promoção). Nesse sentido, a distância física pode resultar em uma menor visibilidade das contribuições individuais dos trabalhadores e dificultar, portanto, o estabelecimento de relações interpessoais necessárias para o desenvolvimento de uma relação de confiança.

É notável que os dois gestores concordaram que o teletrabalhador pode se menos requisitado a ocupar posições de chefia em virtude da não presença física na IFES:

Aquela progressão da carreira não muda, mas você ser escolhido para ter uma função [gratificada], acho que diminui [as chances], sim. No começo ainda falavam que quem tinha função não poderia participar (...), pois para o responsável da unidade ainda existe uma cobrança muito grande de disponibilidade, de estar ali. (GE1)

Acho que sim, porque não é só uma questão de entregas, fazer o que está combinado,

é sobre estar disponível, ser de confiança, mostrar que é eficiente (...), isso é dificultado no teletrabalho, a gente é menos visto (...) mas eu não sinto essa “angústia”, vamos dizer assim, a impressão que eu tenho é que o pessoal entregaria a chefia [a função gratificada] em troca de um teletrabalho integral. (GE2)

A Gestora 1 destacou que a possibilidade de o teletrabalhador ser selecionado para ocupar funções gratificadas pode ser comprometida, pois há uma percepção de que a visibilidade e a disponibilidade contínua, valores frequentemente associados à presença física, são essenciais para tais nomeações. No entanto, o Gestor 2 pondera que a sensação geral é ambígua: enquanto alguns sentem que a cobrança de disponibilidade ainda é uma barreira, outros acreditam que a flexibilidade e os benefícios do teletrabalho poderiam ser tão valorizados a ponto de muitos servidores estarem dispostos a renunciar às funções em favor dessa modalidade de trabalho.

- **Categoria 5: desvantagens associadas ao teletrabalho**

A Categoria 5 abrange as principais desvantagens relacionadas ao teletrabalho sob à ótica dos gestores, bem como o que esses agentes sentem mais falta da dinâmica do trabalho presencial. O Quadro 16 sintetiza esses percebimentos:

Quadro 16 - Síntese das respostas relacionadas à Categoria 5 (Gestores)

| | Gestor 1 | Gestor 2 |
|-------------|--|---|
| Categoria 5 | <p>A principal desvantagem é a incompreensão de parte dos servidores, que não souberam distinguir interesses pessoais dos profissionais no teletrabalho.</p> <p>O que sente mais falta da dinâmica do presencial é o contato mais frequente com toda a equipe reunida.</p> | <p>O principal problema do teletrabalho é o aumento da carga de trabalho, especialmente para o gestor.</p> <p>O vínculo da equipe era mais forte com o trabalho presencial.</p> |

Fonte: Elaborado pelo autor.

O teletrabalho emergiu na Administração Pública como uma modalidade laboral com o potencial de proporcionar flexibilidade, adaptabilidade e resultados efetivos. No entanto, essa nova conjuntura não é isenta de desafios, especialmente quando analisada sob a perspectiva dos gestores. Nesse sentido, quando indagados acerca das principais desvantagens do teletrabalho, os entrevistados assim se manifestaram:

A principal desvantagem que eu observo é justamente o fato de que tem servidores que não souberam separar os interesses pessoais dos [interesses] de trabalho (...) é isso pra mim é uma desvantagem do teletrabalho (...) o saldo ainda é positivo [para a manutenção do teletrabalho], mas ainda tem essas situações. (GE1)

Eu acho que às vezes a gente acaba trabalhando mais, por exemplo, se eu adiantei alguma coisa à noite, final de semana..., no outro dia, se eu receber uma mensagem,

um processo, vou ter que responder, né? Talvez seja uma coisa mais do gestor de sempre ter que responder, mesmo que eu já tenha “compensado” o horário (...) e com o teletrabalho o gestor acaba recebendo mensagem, pergunta em qualquer horário. Então, nesse ponto, eu acho que é uma desvantagem, porque no presencial a gente não ficava “conectado”, disponível sempre, a gente saía 17:30 e só no outro dia [haveria trabalho/demanda/requisição], agora o celular está sempre ali perto para olhar o grupo. (GE2)

As respostas dos gestores destacam alguns desafios associados ao teletrabalho. Para a Gestora 1, uma das principais desvantagens identificadas é a dificuldade de alguns servidores em separar interesses pessoais dos profissionais. Além disso, a percepção de que a disponibilidade constante, potencializada pelas tecnologias de comunicação, pode levar a uma extensão não desejada das horas de trabalho, foi citada pelo Gestor 2.

Por fim, quando questionados acerca do que mais sentiam falta da dinâmica do presencial, convergiram ao destacarem os enfraquecimentos dos laços de afeto em virtude do distanciamento:

Talvez seja a equipe reunida, todo mundo junto. Nós fazemos revezamento no presencial, então é muito difícil agora estar todo mundo ali presente (...) isso eu sinto falta [quando comparado ao presencial]. (GE1)

O que existia no presencial e com o teletrabalho se perdeu um pouco é (...) aquele vínculo mais forte da equipe, de confraternizar, de tomar café, cantar parabéns, de conversar (...) isso se perdeu um pouco, porque a gente acaba se vendo menos (...) então, é, vai se criando um pouco de distanciamento, aquela intimidade do grupo vai se enfraquecendo um pouco. (...) e existe a interação no WhatsApp, a gente manda áudio (...), mas não é a mesma coisa. (GE2)

É notável que as reflexões dos gestores enfatizam a importância e o valor das interações presenciais na dinâmica de equipe. Um dos pontos destacados foi a nostalgia do ambiente compartilhado por todo o grupo. A ausência de momentos cotidianos (importantes para a formação e manutenção do vínculo da equipe), como pausas para café ou celebrações, também foi citada. O Gestor 2 ainda pontuou que, apesar das tentativas de manter a conexão mediante os meios digitais, a natureza dessas interações é percebida como menos significativa e menos propícia para construir e fortalecer relações interpessoais profundas e genuínas.

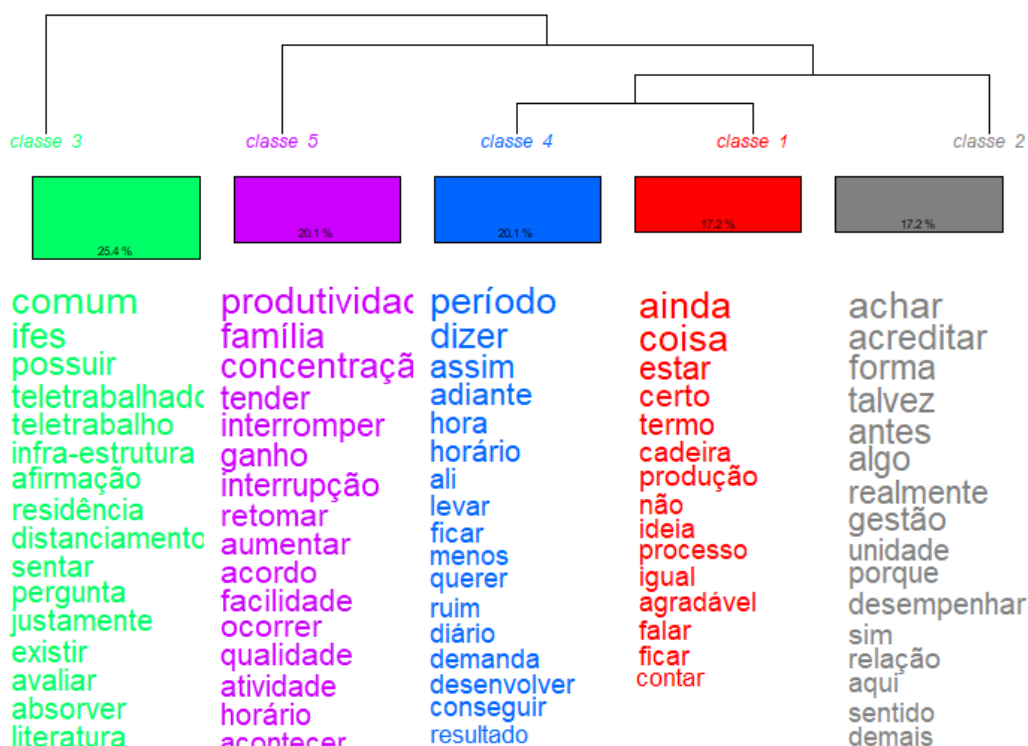
4.3 Percepção dos servidores participantes do PGD acerca do contraste entre o trabalho remoto e presencial (Entrevista)

Para análise qualitativa do retorno dos entrevistados, utilizou-se inicialmente o *software IraMuteQ®*. Como já destacado anteriormente, embora a análise realizada pelo *software* seja automática, é necessário enfatizar que o resultado gerado é genérico, demandando, assim, uma

interpretação subsequente por parte do pesquisador para avaliar sua pertinência e aproveitamento.

O *corpus* foi constituído da transcrição revisada de entrevistas com três servidores em teletrabalho de uma mesma unidade. Dos 215 segmentos de texto, houve um aproveitamento de 134 desses (62,33%). A Figura 11 ilustra o dendrograma relativo à frequência das palavras associadas a cada classe:

Figura 11 - Dendrograma Entrevista Perspectivas dos Servidores (Entrevista)



Fonte: Elaborado pelo autor, por intermédio do *software IraMuteQ*.

Com a realização da CHD, foram identificadas cinco classes no dendrograma. Com o intuito de facilitar a compreensão das expressões emergidas hierarquicamente, efetuou-se um esforço interpretativo de modo a nominá-las com uma expressão que as sintetizasse.

Nas Classe 1 (em vermelho) e 2 (em cinza), ambas com frequência de 17,2%, não foi possível nomeá-la, uma vez que os termos do grupamento não aparentam uma coesão semântica.

A Classe 3 (em verde), com frequência de 25,4%, considera menções do contraste entre a infraestrutura da IFES e a disponível nas residências dos servidores, de modo que foi denominada “A Infraestrutura disponível ao Servidor: contraste entre a IFES e o home-office”.

A Classe 4 (em azul), com frequência de 20,1%, está relacionada à dinâmica da

organização temporal das atividades no teletrabalho, de modo foi referenciada por “*organização temporal e desafios no cumprimento das demandas diárias*”.

A Classe 5 (em roxo), com frequência de 20,1%, agrupa termos relativos à dinâmica familiar e à produtividade nesse ambiente, de modo foi referenciada por “*produtividade no ambiente familiar*”.

Ao analisar as classes geradas pelo *Iramuteq* (etapa necessária à significação dos resultados), houve dificuldade para a interpretação das Classes 1 e 2. O número limitado de entrevistados pode ter influenciado a capacidade do *software* em identificar padrões significativos, visto que a eficácia da CHD se beneficia de uma maior amostragem de dados. Por essa razão, optou-se dar prosseguimento à análise a partir de grupamentos determinados por este pesquisador.

Destacou-se, portanto, a necessidade de uma abordagem mais interpretativa, alinhada aos objetivos da pesquisa. Conforme exposto na seção anterior, a partir da especificidade do teletrabalho e considerando pontos de interesse da EA, formulou-se cinco categorias analíticas das verbalizações obtidas com esses agentes, quais sejam:

- Categoria 1: trabalho – tarefa, jornada, produtividade e acompanhamento nas entregas;
- Categoria 2: autonomia e autogestão no teletrabalho no contexto do PGD;
- Categoria 3: Infraestrutura e condições de trabalho;
- Categoria 4: Relações socioprofissionais;
- Categoria 5: Reconhecimento profissional.

A Figura 12 apresenta a Nuvem de Palavras obtida com o *IraMuteQ*®, a partir da transcrição das verbalizações das entrevistas. Recurso esse que é utilizado para agrupar palavras e organizá-las graficamente em função da sua relevância, sendo as maiores aquelas que possuíam maior frequência, considerando termos com frequência igual ou superior a 5 (cinco).

Técnica Administrativa de Nível E, trabalha na IFES há 2 anos e está em teletrabalho integral há cerca de 1 ano.

Considerando o exposto, a partir deste ponto serão examinados os resultados obtidos com esses agentes, de forma sequencial, considerando as categorias analíticas supramencionadas:

- **Categoria 1: trabalho – tarefa, jornada, produtividade e acompanhamento nas entregas**

A Categoria 1 versa sobre a experiência dos servidores com as especificidades de cada uma das modalidades no que tange a compreensão das tarefas, o tempo despendido na jornada de trabalho, a percepção de produtividade e a dinâmica do acompanhamento de entregas com o PGD. O Quadro 17 sintetiza essas percepções:

Quadro 17 - Síntese das respostas relacionadas à Categoria 1

| | Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3 |
|-------------|--|---|--|
| Categoria 1 | <p>A compreensão das tarefas se tornou mais fácil, uma vez que, com o sistema PETRVS, as demandas já estão estruturadas e pré-cadastradas.</p> <p>Não houve percepção de aumento da jornada de trabalho. O tempo despendido era o mesmo, mas esse mais produtivo. Também não observou aumento do tempo demandado para a efetivação das tarefas.</p> <p>Houve uma percepção de aumento na produtividade em virtude da flexibilidade de horário para desenvolver as atividades. Fez-se mais com o mesmo tempo empregado no presencial.</p> | <p>Não houve diferença na compreensão das tarefas, pois, assim como no presencial, se há uma dúvida, essa é sanada com a interação com os colegas/chefia.</p> <p>Não houve percepção de aumento da jornada de trabalho, uma vez que as demandas são as mesmas do presencial. Também não houve a percepção que o tempo despendido para a realização de uma tarefa tenha se alterado.</p> <p>Houve a percepção de aumento de produtividade uma vez que o ambiente laboral privativo é mais equipado, confortável e silencioso que o da IFES, assim como contribui para essa percepção a flexibilidade de horário.</p> | <p>A compreensão das tarefas ficou mais difícil em relação ao presencial, mas a entrevistada pondera que não necessariamente em virtude do teletrabalho/PGD, mas pelo fato de ido ao teletrabalho sendo recém-chegada na unidade.</p> <p>Não considera que trabalhou mais (ou menos), apenas pontua que a dinâmica por entregas é diferente. Em determinado período, pode-se trabalhar mais do que o pactuado, mas em outros, menos.</p> <p>Concorda que está mais produtiva em virtude da natureza de seu trabalho, que demanda concentração. O espaço laboral da IFES era mais suscetível a interrupções</p> |

Fonte: Elaborado pelo autor.

É relevante destacar que a percepção da compreensão das tarefas foi notoriamente diversa entre os participantes. Para a Entrevistada 1, por exemplo, essa se tornou mais fácil em virtude do PETRVS, sistema utilizado para cadastramento, controle e entregas de demandas no PGD na IFES:

É mais fácil. Eu acho mais fácil [a compreensão das tarefas com o teletrabalho/PGD]. É porque está, está tudo, está tudo estruturado, né? É por demanda, não é aquela coisa que a gente chega lá. A gente já sabe exatamente o que vai fazer, porque o programa já dá esse subsídio, né? E fica mais fácil de executar as tarefas nesse sentido. (E1)

Para a Entrevistada 2, não houve diferença na compreensão das tarefas no teletrabalho,

em virtude da interação com os colegas e a chefia:

Eu não vejo muita diferença em relação as tarefas do presencial para o teletrabalho. É porque a gente continua ainda mantendo os contatos, né? E as dificuldades tanto no presencial quanto no teto do trabalho, a gente acaba conversando, só que de formas diferentes. Então, não vejo diferença, muita diferença assim. (E2)

A Entrevista 3, por sua vez, embora tenha percebido inicialmente uma dificuldade na compreensão das tarefas quando em teletrabalho/PGD, ela não associou essa adversidade à modalidade, mas ao fato de não possuir, à época do ingresso, experiência com as atividades realizadas no setor:

Bom, eu acho que é o seguinte, talvez não necessariamente seja em relação ao PGD, né? Estar presencial ou não, né? A questão maior é que eu acho que eu havia trabalhado na Unidade, por 1 mês, presencialmente, e tive esse contato com o trabalho durante um mês, né? Então eu acho que assim tanto a tarefa, como tudo o que é novo, que você vai iniciar, ele leva a uma certa carga de insegurança em relação a ao que está sendo feito e ao que é esperado, né? Então eu acho que talvez eu não tivesse uma segurança inicial com relação a isso, sabe? Se eu estava compreendendo ou não que era necessário, mas eu acho que isso se deve mais a uma questão do tempo mesmo, né? De ser incipiente assim, o tempo que eu estava nessa gerência do que necessariamente em relação ao PGD (...). (E3)*

No Serviço Público, ainda que as normativas vigentes não estabeleçam uma permanência mínima presencial na unidade de lotação para o ingresso no teletrabalho/PGD, mudanças já começam a ocorrer nesse sentido. A experiência prévia consolidada no presencial foi uma das principais mudanças introduzidas pela IN MGI n.º 24/2023 aos servidores em probatório, ao dispor que “só poderão ingressar na modalidade teletrabalho aqueles que já tenham cumprido um ano de estágio probatório”.

Nota-se que a Entrevistada 3 (em teletrabalho integral) tenha percebido inicialmente dificuldade na compreensão das tarefas, enquanto as demais (em teletrabalho híbrido) não relataram dificuldades nesse sentido, o que também pode estar associado à dinâmica da comunicação completamente remota. Tal preocupação se fundamenta no distanciamento natural causado pela modalidade, que acaba por gerar uma dificuldade adicional ao processo de comunicação: partindo da oralidade presencial para mensagens escritas, áudios gravados ou videochamadas – recursos que podem desestimular a busca pela comunicação acarretando dificuldades na compreensão.

Em sequência, também foi notável que, ao contrário de estudos como os de Vebber e Borges (2021) e Costa (2013), que indicam um aumento da jornada despendida quando em teletrabalho, não houve tal percepção entre os servidores entrevistados:

Não, eu não sinto que eu trabalhei mais, não. Eu trabalhei em termos de produção, mesmo assim eu trabalhei igual, né? Mas com uma qualidade um pouco melhor por escolher o melhor momento para resultar essas atividades. Eu senti que rende muito

mais, é muito mais produtivo. Desenvolver as mesmas atividades, só que eu tendo a opção de escolher o horário que eu posso desenvolver essas atividades. (E1)

Eu não senti muito o aumento por devido à natureza do nosso trabalho, né? A gente recebe uma demanda que é a mesma demanda que a gente já estava recebendo no presencial. E não, não teve muita diferença com relação a essa demanda. Não aumentou porque a gente passou a realizar o trabalho em casa, né? O teletrabalho, então, não senti muita diferença também com uma sobrecarga. (E2)

É, eu acho que a dinâmica do trabalho ela se torna diferente. Não necessariamente você trabalha mais ou menos. (...) Vamos dizer assim, né? Então eu acho que acaba, que essa liberdade geográfica, né? (...) por conta disso, eu acho que tem momentos em que isso acaba acontecendo, sim, mas tem momentos também que eu consigo equilibrar. Por exemplo, ah, eu tenho uma consulta médica, então eu sei que eu vou organizar o meu trabalho, e vou fazer e vou realizar. Por exemplo, igual nesse momento que eu falei, ah, eu trabalhei até à noite. No outro dia, acho que eu consigo iniciar um pouco mais tarde. Eu consigo fazer esse equilíbrio, entre as minhas atividades pessoais e profissionais de uma forma mais tranquila, eu acho. (E3)

Porém, corroborando com estudos como os de Mello (1999), Barros e Silva (2010), Costa (2013) e Filardi, Castro e Zanini (2020), as entrevistadas relataram estar mais produtivas com o teletrabalho:

Eu acho que com o teletrabalho aumentou a produtividade. Porque acaba você criando o seu ambiente de trabalho com mais tranquilidade aqui na instituição, a gente acaba tendo bastante interferência na análise, né? E é uma análise que requer muita concentração. E em casa, você consegue controlar, fora que você pode ter a flexibilidade de horário para trabalhar naquele momento que você tem maior produtividade. Então Eu Acredito que em casa, no teletrabalho, aumentou sim a produtividade. (E2)

Eu acredito que sim, porque a natureza do trabalho que a gente desempenha, ele realmente acaba requerendo um nível de concentração, né? Porque senão você não consegue concentrar naquilo que você está lendo, naquilo que você tem que analisar. Então eu acredito que levando isso em consideração, eu trabalho aqui sozinha, né? Então eu acredito que sim, eu acho que isso acaba ajudando até mesmo se você for pensar, eu sou uma pessoa muito comunicativa, eu acho que é tanto para mim quanto para os meus colegas. Eu acho que isso pode ter sido positivo. (E3)

Embora o PGD seja alicerçado em entregas e resultados, não necessariamente demanda-se do servidor maior produtividade (do que aquela já esperada no presencial). É crucial ressaltar que, em grande medida, essa exigência é implícita, uma vez que os profissionais que adotam o teletrabalho estabelecem metas adicionais por conta própria, impulsionados pelo sentimento de serem os principais responsáveis pelos seus resultados (Barros; Silva, 2010).

- **Categoria 2: autonomia e autogestão no teletrabalho no contexto do PGD**

A Categoria 2 versa sobre o percebimento de aumento da autonomia laboral e da autogestão com o desenvolvimento das atividades em teletrabalho no contexto do PGD. O

Quadro 18 sintetiza as percepções obtidas:

Quadro 18 - Síntese das respostas relacionadas à Categoria 2

| | Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3 |
|-------------|---|--|---|
| Categoria 2 | Ganho expressivo de autonomia com o teletrabalho/PGD, em razão de poder efetuar atividades no momento mais conveniente. | Houve um ganho de autonomia laboral em virtude da possibilidade de organizar as atividades de acordo com o seu período de produtividade. | Ganho de autonomia em virtude da desvinculação do espaço físico da IFES e da rotina engessada do controle de frequência, bem como possibilidade de fazer a gestão do próprio tempo. |

Fonte: Elaborado pelo autor.

No contexto do teletrabalho, o aumento da autonomia profissional emerge como um aspecto com o potencial de influenciar significativamente a produtividade, a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores. Assim como destacado em estudos como o de Barros e Silva (2010) e Brandão (2021), essa percepção se fez presente nos relatos das servidoras entrevistadas:

Muito, muito, muito. Total autonomia! Porque o que acontece novamente, como sou eu que defino qual é o melhor momento para fazer as minhas análises, né? E dentro da análise, qual análise posso fazer num tal momento ou deixar para mais adiante? Eu tenho essa autonomia para determinar o que eu vou fazer, em que momento que eu vou fazer. No presencial, eu já não tinha isso, eu tinha é 8 horas diárias pra poder desenvolver uma coisa da qual aquilo ali me cansava, né? Eu não conseguia ir adiante. O restante das horas eu ficava assim, meio que levando adiante, né? Sem qualidade nenhuma para ter que cumprir aquele horário, então eu sabendo até onde eu posso ir e qual é o melhor horário para eu fazer tal atividade, como resultado, uma qualidade melhor, maior agilidade na análise, né? E também a questão utilizando melhor comunicação com os coordenadores de curso, porque na instituição, no presencial não tem quaisquer estruturas para me comunicar. A maioria deles são de outros cantos. Eu teria que utilizar o meu celular pessoal para poder fazer e resolver questões do trabalho, porque a instituição sequer tem uma câmera no computador para poder atendê-los com melhor qualidade. Da minha casa, consigo fazer isso. (...) A principal vantagem do PGD é aproveitar, assim o melhor de mim. O que eu quero dizer com isso, é eu poder escolher o melhor horário para eu poder trabalhar. (E1)

Sim, sim. No presencial, eu tenho que organizar o trabalho de acordo com o horário de trabalho da instituição, em casa eu organizo meu trabalho de acordo com o meu período de produtividade, então isso me dá uma maior autonomia para desenvolver o trabalho e de maneira mais produtiva também, né? Onde aumenta a minha concentração? E (...) nisso eu tenho que gerir o tempo que eu gasto também, né? Então eu acho que houve um ganho de autonomia, sim, dá para visualizar sim, autonomia e a autogestão do tempo também. (E2)

A autonomia que eu sinto é em relação ao que eu havia falado em termos do espaço físico mesmo do meu trabalho, né? Então, por exemplo, se eu sinto que eu vou ter um tempo no sábado de manhã que eu acho que esse tempo vou estar tranquila, eu vou conseguir desempenhar esse trabalho ou então, nossa, eu tenho uma consulta inadiável na segunda-feira, então eu vou adiantar o meu trabalho no sábado de manhã, sabe? Eu acho que isso faz com que eu tenha gestão do meu próprio trabalho, né? É se dê de forma mais autônoma, mas não em relação ao meu gerente, mas sim em relação ao próprio espaço físico para estar desempenhando essas tarefas. (...) não está tão fixo assim. Ah, eu tenho que trabalhar 8 horas diárias, de segunda a sexta-feira, sabe? de 7 e meia às 5:30 da tarde, não, isso pra mim já não faz parte

mais da minha rotina, então eu consigo fazer essa gestão do meu tempo de forma mais produtiva, eu acho. (E3)

As entrevistadas expressaram uma valorização significativa da autonomia proporcionada pelo teletrabalho em comparação à dinâmica do trabalho presencial. Nesse sentido, é necessário destacar que, além da flexibilização espacial e temporal (não sincronicidade), o teletrabalho também está associado à autogestão laboral, ao promover relativa autonomia na disposição das atividades, possibilitando o rearranjo do modo operacional e liberdade para ajustar a rotina de vida do trabalhador à organização do trabalho (Rocha; Amador, 2018; Bessa Júnior, 2022).

A experimentação de incremento de autonomia laboral relatada pelas entrevistas também pode estar relacionada ao desenvolvimento do teletrabalho no contexto do PGD, ferramenta fundada em plano de trabalho cuja execução possibilita a dispensa do controle de frequência, em contrapartida de entregas efetivas passíveis de mensuração.

Entretanto, Bessa Júnior (2022) pondera que, na prática, a autonomia no teletrabalho não é irrestrita. Para o autor, o que há é um acordo entre a chefia e o servidor acerca do que irá ser desempenhado, ou seja, o servidor possuiria uma liberdade de ação limitada a um rol de obrigações pré-determinadas.

• Categoria 3: Infraestrutura e condições de trabalho

A Categoria 3 versa sobre o contraste entre o ambiente, a infraestrutura e o mobiliário disponíveis nos ambientes laborais privativos dos servidores e aqueles presentes na IFES. Também abordará aspectos das condições de trabalho nas residências, especialmente no que tange à concentração/interrupção. O Quadro 19 sintetiza as percepções obtidas:

Quadro 19 - Síntese das respostas relacionadas à Categoria 3

| | Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3 |
|-------------|---|---|---|
| Categoria 3 | Em sua residência, possui o ambiente, a infraestrutura e o mobiliário necessários para o desenvolvimento de suas atividades laborais quando em teletrabalho. Considera que essas são muito superiores às que estão disponíveis na IFES. Não costuma ser interrompida quando está trabalhando em casa (compreensão da família). | Possui o ambiente, a infraestrutura e o mobiliário adequados para o desenvolvimento de suas atividades laborais em sua residência. Considera o ambiente da IFES precarizado. Não possui problemas com interrupções quando está trabalhando em casa (compreensão da família). | Ainda está adaptando o seu ambiente laboral privado, precisa adquirir ainda uma cadeira apropriada, apoio para os pés e outros itens. Considera que a infraestrutura e o mobiliário da IFES são básicos, satisfatórios. Não costuma ser interrompida quando está trabalhando em casa (compreensão da família). |

Fonte: Elaborado pelo autor.

A infraestrutura e as condições de trabalho adequadas são aspectos relevantes na manutenção da saúde e bem-estar dos trabalhadores, seja no contexto do trabalho presencial ou do remoto. Nesse sentido, a Entrevistada 1 destaca o contraste entre os seus dois ambientes laborais:

Tenho a infraestrutura necessária [em casa] e eu tenho autonomia inclusive pra fazer os ajustes, adequações considerando as necessidades, eu mesmo posso fazer isso porque, por mais que o PGD não vá adiante, é um investimento que eu tenho, né? Para mim, né? E é uma coisa assim muito agradável saber que eu estou num ambiente que eu determinei ali como sendo confortável e adequado às minhas condições, inclusive, né, é questão de acústica, espaço, iluminação, climatização, internet. (...) A mobília também tem. Bem mais. (E1)

Não tenho um ambiente adequado [na IFES]. Eu passo a maior parte do tempo brigando com a cadeira, porque cai o encosto dela e não há outra cadeira melhor do que aquela sobrando, né? Não sobrou, vamos dizer assim, a cadeira ela é muito ruim. É, os computadores não têm câmeras. Não é sempre que a internet funciona, né? Principalmente o Wi-Fi, se um coordenador de curso quer se comunicar comigo às vezes não está funcionando, está lenta demais, fica bem complicado fazer uma videochamada. (...) A sala é muito pequena. O tempo todo, as pessoas, os servidores de maneira geral, ficam entrando e saindo da sala, então isso prejudica muito o meu trabalho, porque eu me desconcentro e é um trabalho do qual eu preciso de concentração para desenvolver (...) então, eu não considero que seja uma estrutura boa, não. (E1)*

Em sua residência, a Entrevistada 1 descreve uma infraestrutura adequada e personalizada, destacando possuir autonomia para realização de ajustes conforme suas necessidades. Esse ambiente ainda é caracterizado como confortável e bem equipado, considerando aspectos como acústica, iluminação, espaço, climatização e conectividade, incluindo mobílias mais apropriadas.

De modo que é notável a disparidade com a descrição do ambiente físico da IFES: cadeira desconfortável e instável, ausência de câmeras nos computadores, conectividade inconstante e uma sala pequena (que frequentemente perturbada por outros servidores). Desconfortos que, segundo a Entrevistada 1, comprometem sua capacidade de concentração e realização de suas atividades.

A Entrevistada 2, de forma semelhante, também realça o contraste entre os dois ambientes:

Eu fiz um espaço pra desenvolver minhas atividades, né? Eu conto com uma cadeira mais confortável, computador, computador móvel, né? Que eu posso levar? Com duas telas de monitor, então acaba sendo que em casa é um pouquinho mais confortável. (E2)

Olha, aqui [na IFES] acaba sendo um pouquinho precário, né? Tanto que alguns materiais ergonômicos a gente acabou comprando, né, pra dar um pouquinho mais de conforto. A sala, ela acaba sendo isolada, mas acaba tendo várias interrupções dos demais servidores. E o nosso projeto, ele requer muita concentração. A cadeira é totalmente desconfortável, tem uma hierarquia quando chega novos materiais novos, né? Novos móveis pra substituição geralmente acabam indo pra chefia, a gente*

acaba ficando com aquelas cadeiras que já estão estragadas, já vem com um certo desconforto, diferente de casa que a gente acabou equipando o nosso local de trabalho pra ficar um lugar mais confortável possível, então há uma diferença assim, um pouquinho grande. (E2)

As verbalizações da Entrevistada 2 reafirmam a disparidade entre a condição laboral domiciliares e a disponível na IFES. Em seu “*home-office*”, ela relata ter criado um espaço de trabalho otimizado, equipado com uma cadeira confortável, um computador móvel e duas telas de monitor. Em contrapartida, na IFES, as condições são descritas como precárias e desconfortáveis, marcadas por uma sala isolada, mas constantemente perturbada por interrupções de outros servidores.

A Entrevistada 3, por sua vez, afirma que ainda está adaptando e equipando o seu espaço de trabalho doméstico, pondera ainda que o espaço físico da IFES, ainda que não pudesse ser considerável confortável, oferecia o básico:

(...) eu ainda estou em adaptação, eu ainda estou montando a minha casa, né? Toda, e não é só em termos de trabalho, né? Então, por conta disso, eu ainda considero que eu estou em adaptação. Ainda tenho muita coisa para modificar, preciso adquirir a mesa, né? Eu tenho o meu computador, eu considero mais rápido do que o computador que eu tinha no trabalho físico, né? (...) eu considero que isso faz com que o meu trabalho também esteja mais célere, né? Mas eu ainda preciso adquirir uma cadeira adaptada, o apoio para o pé, essas coisas que ainda estão faltando, mas aí eu ainda vou providenciar. (E3)

O espaço físico [da IFES], o ambiente, eu não considero muito agradável. Eu já brinquei com os meus colegas várias vezes que me incomodava muito trabalhar virada pra parede, né? Então pra mim o ambiente não era muito agradável. As cadeiras também. Havia uma coisa que me incomodava, porque tinha uma relação de hierarquização num momento de escolha das cadeiras, mesas essas de essas coisas, né? Então isso fazia com que quem chegou mais recentemente e não tem uma função tivesse a cadeira mais precarizada, né? Então, em relação a isso, isso também era um certo incômodo. Agora, em termos de conforto, não era ruim a cadeira, não era desconfortável, era uma cadeira “OK” para se trabalhar, né? Vamos dizer que eu tinha o básico. Não era um ambiente ruim, não é um ambiente desagradável, vamos dizer assim o ambiente “OK”. (E3)*

A preocupação com a ausência de infraestrutura e de condições de trabalho adequadas reside no fato de que essa condição, além de potencializar os efeitos negativos do teletrabalho, pode ocasionar diversos outros prejuízos aos servidores e às organizações. Embora não tenha havido menção categórica de percepção de desconforto, destaca-se a menção de aquisição de mobiliários básicos como “*mesa*” e “*cadeira*” pela Entrevistada 3, que já está em teletrabalho integral há quase um ano.

As atuais normativas do PGD, embora prevejam a possibilidade de eventual empréstimo de mobiliários, utensílios e equipamentos da IFES pelos servidores em teletrabalho, impõem, na prática, a responsabilidade pela provisão e manutenção da estrutura

física necessária para o desempenho das atividades ao próprio trabalhador.

Nesse sentido, como destacado por Oliveira e Keine (2020), é necessário que a IFES se preocupe com a capacitação dos servidores, pois a função da ergonomia no teletrabalho não deve se limitar à cobrança de utilização de mobiliários e equipamentos considerados “ergonômicos”, mas deve ser determinada pela interação entre o usuário e o objeto e, principalmente, do fornecimento de subsídios para que o servidor possa intervir assertivamente (e tempestivamente) em seu ambiente privativo.

Em relação a existência de um ambiente propício ao trabalho (com poucas interrupções) as três entrevistadas se manifestaram de maneira semelhante, destacando que suas famílias compreendem que, mesmo em casa, elas estão trabalhando e, portanto, necessitam de concentração:

No início, até que era [havia interrupções], mas a minha família já se adequou, né? As interrupções que eu tenho seriam aquelas parecidas com as que eu tenho no meu ambiente presencial, no sentido de imprevisibilidade, né? Então eu consigo lidar bem com isso e não é uma coisa que me atrapalha e que toda hora haja uma coisa eu não consiga desenvolver, muito pelo contrário, né? A minha família sabe o meu horário de trabalho, quando eu informo a gente ajusta, né, nesse momento, desde de tal hora, a tal hora, eu estarei trabalhando. Em caso de emergência, tudo bem, não sendo emergência, então não há interrupção. (E1)

Bom, como eu me planejei para fazer o meu próprio espaço, eu não tenho esse problema de interrupção. A minha família tem consciência que eu estou no meu espaço de trabalho. É como se eu estivesse desenvolvendo um trabalho fora, né? Eu não estou disponível, a não ser que seja algo muito urgente, da mesma forma que acontece no presencial, né? Então eu consigo controlar a interferência, porque eu consigo desenvolver o meu próprio espaço de trabalho dentro de casa. (E2)

Não, de forma alguma. Esse é um tipo de problema [interrupção] que eu não enfrento. No momento que eu estou desempenhando as minhas atividades, eu estou desempenhando as minhas atividades profissionais, então eu não sou interrompida. Isso realmente assim não acontece. Nossa, eu acho que só se for algo de urgência, mesmo, que o meu esposo vai me chamar, porque ele sabe que o momento estou trabalhando, é dedicado realmente a isso, então eu não tive esse problema, não. (E3)

Conforme exposto em verbalizações das categorias analíticas anteriores, para as entrevistadas, as maiores distrações eram provenientes do ambiente profissional presencial. Nesse sentido, considerando o que foi relatado pelas entrevistadas, seus ambientes laborais privativos não são conturbados nem frequentemente assolados por interrupções – o que indica uma mudança benéfica, ao menos nesse aspecto em específico.

- **Categoria 4: Relações socioprofissionais**

A Categoria 4 versa sobre eventuais mudanças na dinâmica de comunicação/interação

interna (colegas da unidade e chefia) e externa (usuários do serviço e servidores de outros setores), bem como no sentimento de vínculo com a organização. O Quadro 20 sintetiza as percepções obtidas:

Quadro 20 - Síntese das respostas relacionadas à Categoria 4

| | Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3 |
|--------------------|---|---|--|
| Categoria 4 | <p>Não observou prejuízo na comunicação com os colegas e com a chefia.</p> <p>Em relação aos agentes externos (usuários do serviço), acredita que a comunicação melhorou, pois a interação está mais objetiva e há um canal apropriado para isso (conta institucional em um aplicativo de mensagens).</p> <p>Não sente que está perdendo o vínculo com a organização. Acredita que isso pode ser remediado com interações e/ou confraternizações fora do horário de expediente.</p> | <p>Não observou prejuízo na comunicação com os colegas e com a chefia, embora tenha percebido uma pequena mudança na dinâmica de interação.</p> <p>Em relação aos agentes externos (usuários do serviço), acredita que a comunicação melhorou, pois a interação está mais objetiva e há canais destinados a isso (conta institucional em um aplicativo de mensagens, e-mail). Acrescenta que há mais contatos agora, em teletrabalho, com os agentes externos, do que no presencial.</p> <p>Acredita que houve sim uma perda de vínculo com a organização e com os demais colegas (dos outros setores). Pontua, por exemplo, que confraternizações são marcadas em dias que eles não estão presentes.</p> | <p>Pontuou que não há equivalência entre a comunicação presencial e a remota, sendo essa última mais objetiva e menos dinâmica.</p> <p>Em relação aos agentes externos (usuários do serviço), acredita que não houve mudança, uma vez que contato já era predominantemente remoto.</p> <p>Não sente que está perdendo o vínculo com a organização.</p> |

Fonte: Elaborado pelo autor.

No teletrabalho, a comunicação assume características distintas devido ao indispensável uso das TICs, que substituem total (ou parcialmente) as interações presenciais por mensagens de texto e voz, afastando aspectos não verbais como vocalizações, expressões faciais, narrativas, trajetória ocular e o rito da mensagem (Barros; Silva, 2010; Filardi; Castro; Zanini, 2020; Bessa Júnior, 2022).

Quanto a isso, as Entrevistadas 1 e 2 não observaram prejuízos na dinâmica da comunicação interna da unidade:

Então, eu fui informada, que no teletrabalho (...) teríamos até 2 horas pra retornar uma solicitação da chefia imediata ou de qualquer outro servidor. Eu nunca precisei utilizar tanto tempo, né? Então assim, não, não vejo problema nenhum em responder quando sou solicitada, seja quem for, seja um servidor, seja um público externo, né? Todos os momentos eu respondi prontamente, então eu não consigo compreender porque haveria de ser [haver prejuízo na comunicação]. Hoje em dia todo mundo tem um celular na mão o tempo todo. Casos excepcionais como por exemplo, tá numa consulta, tá numa situação em que não é possível atender um telefone, né? Isso é avisado previamente, né? Por um momento de tal a tal horário da indisponibilidade e o retorno a sempre possível. Mas eu não verifiquei, no meu caso, na minha experiência, qualquer problema com a comunicação pelo fato de estar no teletrabalho. (E1)

Eu já sou uma pessoa um pouco introvertida, então eu, no presencial, eu permaneço na sala até o horário de ir embora, eu saio poucas vezes. Então o teletrabalho continuou, de certa forma, da mesma maneira, né? As interações ocorrem só de forma necessária mesmo, né? Quando a necessidade de conversar com as com os colegas, a gente faz videochamada, conversa via WhatsApp, então eu acredito que altera um pouco, mas nem tanto assim. A gente consegue lidar da melhor forma possível. Como eu sou um pouco introvertida, eu não senti tanto impacto assim. (E2)

A Entrevistada 3 destaca, por sua vez, que não há equivalência entre a comunicação/interação presencial e a remota. Para ela, a comunicação remota é mais pontual e menos dinâmica:

Não, não é equivalente [a comunicação]. Eu acho que isso é impossível, realmente. Eu acredito que a comunicação [no teletrabalho] é muito diferente, sabe? Ela é realmente mais pontual, né? Por exemplo, eu acabo juntando todas as dúvidas que eu tenho, eu tento aglutinar as minhas dúvidas para acabar solicitando os meus colegas ou a minha chefia [uma única vez]. Em determinados momentos nem sempre é possível, né? Acaba que às vezes isso fica mais diluído, mas eu tento fazer esse tipo de dinâmica, né? (...) eu considero que acaba que a comunicação fica mais pontual, sabe? Enquanto, no presencial, você faz isso de forma mais dinâmica. (...) às vezes eu fico com medo, assim, com receio de perder alguma atualização ou de não estar a par de alguma coisa nova, sabe? Porque ali, na sala [no presencial], a dúvida de um ela era ouvida por todos, né? Não que isso não aconteça no grupo do WhatsApp, muitas vezes a gente tira as dúvidas ali, né? (...) As reuniões que a gente costuma fazer semanal também ajudam muito em relação a isso, mas ainda assim eu fico com um certo receio de talvez eu não estar por dentro de alguma coisa. (E3)

A partir dessa perspectiva, percebe-se que a comunicação interna (da equipe) adquire uma configuração particular com o teletrabalho: a conversação via aplicativo de mensagens (*WhatsApp*) torna-se predominante. Embora isso proporcione vantagens, como a possibilidade de registrar informações e transmiti-las de forma mais objetiva, não favorece a comunicação informal baseada na proximidade. No contexto presencial, a troca de informações é mais fluida e permite a inclusão de nuances emocionais, ampliando o leque de temas e contribuindo para a formação do ambiente profissional mais propício ao compartilhamento de conhecimentos tácitos.

É interessante notar, porém, que as percepções das entrevistadas em relação a interação com a comunidade externa à unidade (usuários do serviço) são semelhantes, ao afirmarem que essa dinâmica melhorou (ou ao menos não se alterou) com o teletrabalho, principalmente devido a definição de canais institucionais para que essas acontecessem:

(...) A partir do momento que eu providenciei um telefone para assuntos profissionais, o equivalente ao institucional, eu senti que melhorou bastante a comunicação com os coordenadores [usuários do serviço], porque eu sei que se aquele telefone se manifestar de alguma forma é porque é uma solicitação do trabalho e eles têm a resposta imediata. Como eu falei, só se eu já estiver atendendo uma outra demanda para demorar um pouco mais, mas eu sinto que melhorou, porque eu tinha uma restrição muito grande de passar o meu, meu número pessoal pra questões de trabalho, seria desgastante, seria desnecessário até, e com esse número [institucional], os coordenadores ficam mais à vontade para se comunicar, para pedir reunião, para a gente poder decidir os assuntos. (...) ficou, enfim, profissional dessa forma. (E1)

Eu acredito que melhorou, pois antes, eles tinham que ligar [no telefone fixo da unidade], né? E o espaço de trabalho [da IFES] não é adequado para atender, então a gente acabava atendendo por telefone e eles não ligavam tanto. Agora que a gente disponibiliza o WhatsApp ou o e-mail eles nos procuram mais. (...) e a possibilidade de fazer vídeo chamada também se surgir alguma dúvida, dificuldade. Eles entram

em contato com mais frequência, porque é como se estivéssemos um pouquinho mais disponíveis pra atender por esse outros meios de comunicação. Então dá pra ver que os professores entram mais em contato agora que estou em teletrabalho, do que quando eu estava no presencial. (E2)

Não mudou nada porque a gente já atendia os professores. (...) Com a comunidade [externa], a relação não mudou, ela é a mesma e eu faço questão de atender a todos os professores, coordenadores que têm dúvida comigo, e eu tento atendê-los com a maior celeridade possível e da melhor maneira que que puder. Então se eu marco uma reunião, eu não faço limite de tempo. Às vezes, se precisar de reunião de 3, 4 horas, eu fico, não tem problema. Por mensagem, por ligação. Então eu acho que não mudou. (...). A minha preocupação é essa, eu quero sanar todas as dúvidas que eles tiverem, então eu tento fazer isso da melhor maneira possível. (E3)

Na Administração Pública, a manutenção da interação e da disponibilidade aos usuários dos serviços é condição indispensável para a adesão ao PGD (Brasil, 2023). Nota-se que, na unidade das entrevistadas, adotou-se estratégia de se ampliar o uso de meios de comunicação baseado nas TICs, resultando, segundo as verbalizações obtidas, no aumento da procura dos agentes externos (professores, coordenadores de curso).

Outro ponto que chamou atenção, embora não compartilhado pelas Entrevistas 1 e 3, foi a percepção de perda de vínculo (com a organização e com os colegas dos demais setores) relatada pela Entrevistada 2, que afirma:

Eu acho que sim [houve o distanciamento]. Eu acredito que de certa forma perdeu-se um pouco o vínculo com a IFES e com as demais unidades. Tanto que, nos momentos de confraternização, eles fazem questão de fazer em um dia que nós não estamos aqui, né? Então isso ocorreu, sim, de forma bem clara. (E2)*

O “despertencimento” é um fenômeno que frequentemente tem sido atribuído ao teletrabalho. A perda de vínculo com os colegas e com a instituição é uma característica comumente apontada em estudos acerca dessa temática. De estudos como o de Baruch (2001) até pesquisas mais recentes e voltadas ao Serviço Público como a de Filardi, Castro, Zanini (2020), há a menção que o distanciamento inerente à modalidade propicia as condições para o surgimento dessa experimentação de desconforto por parte dos trabalhadores.

Nesse sentido, o envolvimento organizacional é um ponto que a IFES deve se atentar, de modo a conceber estratégias de mitigação do enfraquecimento da ligação entre o indivíduo e a instituição, uma vez que o isolamento profissional pode ocasionar a perda do sentimento de pertencimento, bem como o compartilhamento de experiências e vivências da comunidade laboral que o trabalhador está envolvido.

- **Categoria 5: Reconhecimento profissional**

A Categoria 5 versa acerca da sensação de reconhecimento profissional (da instituição, dos cidadãos-usuários, da sociedade) considerando a experiência como teletrabalhador no Serviço Público. O Quadro 21 sintetiza as percepções obtidas:

Quadro 21 - Síntese das respostas relacionadas à Categoria 5

| | Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3 |
|-------------|--|--|---|
| Categoria 5 | O servidor em teletrabalho não possui o mesmo reconhecimento que o do presencial. A imagem do teletrabalhador é ruim tanto perante a sociedade quanto dentro da Administração Pública. | Ainda existe um estigma negativo com o teletrabalho. Há incompreensão de parte dos servidores do presencial. | As pessoas são plurais e, portanto, as opiniões acerca do teletrabalhador também o são. Porém, já obteve elogios de seu trabalhador até mesmo de críticos à modalidade. |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se que as percepções das Entrevistadas 1 e 2 foram semelhantes, ao afirmarem que existe um estigma negativo associado à modalidade, estando esse presente tanto na sociedade quanto entre os colegas do presencial:

Não é [mesmo reconhecimento que os colegas do presencial], infelizmente. A visão que se tem realmente não é das melhores, é negativa mesmo. Infelizmente! Eu não compartilho dessa ideia, porque eu acredito em um modelo da nova gestão pública e que se baseia na entrega de resultados. (...) A gente ainda está amarrado naquela ideia que o servidor não quer trabalhar. Pelo contrário, né? É como eu disse no início da entrevista, eu não vi em momento algum que eu trabalhei menos por estar no teletrabalho, (...) também não trabalhei mais, eu apenas ajustei o meu horário de trabalho às minhas necessidades (...) quando a gente ajusta o trabalho à capacidade de produção do servidor, você vai ter um resultado positivo e por que eu digo isso? Porque os servidores não são iguais, cada um tem o seu modo de trabalhar, tem o seu ritmo de trabalhar, tem até a sua quantidade de produção diária, semanal. (...) Eu acredito que é de todos [a percepção negativa ao teletrabalhador], tanto da sociedade quanto do próprio servidor, pois muitos servidores têm essa imagem, né? (...) Acho que alguém tem que começar a quebrar essa ideia, e como que a gente faz isso? mostrando resultados. (E1)

A gente percebe algumas falas [negativas ao teletrabalho]. Sabemos que ocorre uma certa resistência com o que é novo, né? Então, aquele servidor que ainda não está preparado para uso da tecnologia, da comunicação a distância, ele tem sim uma certa resistência com os servidores que já estão neste processo. O que eu sinto é uma fala meio distorcida: “você veio trabalhar hoje!”, no momento que a gente que está no trabalho presencial. Como se não estivéssemos trabalhando em casa, né? mesmo estando disponível, estamos sempre em contacto com os professores, entregando nossas demandas em dia. Gera essa crítica velada, né? Como se naquele momento que você está em teletrabalho, você não estivesse trabalhando. (E2)

A Entrevistada 3, embora admita haver o estigma negativo ao teletrabalho e ao teletrabalhador, pondera que isso é natural da pluralidade de opiniões e que já conseguiu obter elogios de seu trabalho mesmo de críticos à modalidade:

Os seres humanos são muito plurais, né? E cada pessoa tem a sua opinião, a sua percepção. Eu acho que, da mesma forma que tem servidores que percebem tanto quanto eu que o teletrabalhador é mais produtivo, também tem servidores que pensam que não, né, que ele [o servidor em teletrabalho] fica mais à vontade quando está em casa. Então, eu acho que há pluralidade de opiniões. Nesse sentido, eu acho

que a gente acaba sujeito às duas [percepções], né? (...) Mesmo dessas pessoas que eu acredito que tenham um feedback negativo em relação ao teletrabalho, uma opinião negativa, eu já tive retorno positivo sobre o meu trabalho. (E3)

Em diversos estudos que tratam (direta ou indiretamente) das fontes de insatisfação no teletrabalho (Mello, 1999; Rocha; Amador, 2018, Hau; Todescat, 2018), há a menção de desconforto oriundo da ausência de reconhecimento profissional e, por conseguinte, de oportunidades de ascensão profissional. A atenção a existência desses sentimentos justifica-se pelo fato de que o trabalho não deve ser compreendido apenas como uma fonte de renda, mas como um fator determinante para o desenvolvimento da identidade pessoal do trabalhador, o que abrange necessariamente o reconhecimento do resultado de seu trabalho (Louzada; Oliveira, 2013).

Considerando as experiências expostas, houve especial destaque a incompreensão dos demais servidores (colegas que atuam no presencial) acerca do desempenho dos teletrabalhadores. Apesar da necessidade periódica de comprovação de resultados e manutenção das entregas – característica central do PGD –, ainda aparenta prevalecer o estigma negativo resultante da “invisibilidade” do trabalho efetuado fora da IFES.

Nesse sentido, a predominância de percepções de desvalorização e ausência de reconhecimento do trabalho desenvolvido na unidade, realça uma fonte de mal-estar que pode favorecer o surgimento de desgastes físicos e mentais, pois, conforme destacado por Martins *et al.* (2013), o reconhecimento profissional é imprescindível para o surgimento de experimentações de motivação, autoestima e equilíbrio psicoemocional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo consistiu em investigar o impacto da modalidade de teletrabalho na Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores Técnico-Administrativos em Educação participantes do Programa de Gestão e Desempenho de uma Instituição Federal de Ensino Superior. A investigação se deu no âmbito da perspectiva de promoção à saúde (preventiva), adotando a abordagem teórica da Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho, concebida por Ferreira (2012).

Para essa análise, conforme estabelecido na Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho, elaborada e validada por Andrade (2020), foram considerados os fatores: autogestão no teletrabalho, contexto laboral, infraestrutura de trabalho, estrutura tecnológica e sobrecarga de trabalho. De forma complementar, com o propósito de melhor compreender outros aspectos que também influenciaram a QVTT, foram realizadas entrevistas com servidores e gestores das unidades em teletrabalho.

Considerando o que será explanado nesta seção, pode-se afirmar que os objetivos gerais e específicos da pesquisa foram atingidos. Desse modo, de forma sintética, para cada instrumento de coleta de dados utilizado, serão expostos os principais achados e as conclusões derivadas das análises realizadas, proporcionando uma visão abrangente da experiência dos servidores em relação ao teletrabalho e seus impactos na QVT.

Com a participação de 45 (quarenta e cinco) servidores de 8 (oito) setores da IFES em estudo, o principal recurso utilizado foi a EQVTT, que abrange elementos quantitativos e qualitativos para a formulação de seu diagnóstico. A análise quantitativa se deu por meio de estatística descritiva (média e desvio padrão) dos resultados obtidos em cada uma das unidades, bem como do resultado geral, que considerou a percepção compilada de todos os respondentes. No que tange à análise qualitativa das questões discursivas, foi utilizada Classificação Hierárquica Descendente do *software IraMuteQ* para o agrupamento de classes de bem-estar e mal-estar identificadas na compilação das respostas dos participantes.

A começar pelos resultados descritivos, observou-se que o **Fator 1 (Autogestão do Teletrabalho)** alcançou médias elevadas em todos os setores analisados: **Unidade 1** (média 9,48 e s_f de 0,97); **Unidade 2** (média 9,10 e s_f de 0,96); **Unidade 3** (média 9,88 e s_f de 0,41); **Unidade 4** (média 9,67 e s_f de 0,74); **Unidade 5** (média 9,32 e s_f de 1,55); **Unidade 6** (média 9,65 e s_f de 0,88); **Unidade 7** (média 9,41 e s_f de 0,98); **Unidade 8** (média 9,50 e s_f de 0,92); e **Resultado Geral** (média 9,44 e s_f de 1,04). Assim, pode-se afirmar que esses resultados

refletem um cenário de **predominância de bem-estar dominante**, evidenciando que o teletrabalho foi percebido positivamente pelos servidores participantes, em termos de satisfação, flexibilidade, auto-organização, aprimoramento da qualidade do trabalho realizado, conciliação entre a vida pessoal (familiar) e profissional e promoção de um estilo de vida mais saudável.

Os resultados descritivos do **Fator 2 (Contexto do Teletrabalho)** apresentaram médias menos homogêneas que as do fator precedente: **Unidade 1** (média 6,88 e s_f de 2,68); **Unidade 2** (média 8,43 e s_f de 1,56); **Unidade 3** (média 8,67 e s_f de 1,76); **Unidade 4** (média 9,06 e s_f de 1,35); **Unidade 5** (média 9,19 e s_f de 1,05); **Unidade 6** (média 7,93 e s_f de 2,25); **Unidade 7** (média 8,67 e s_f de 1,55); **Unidade 8** (média 8,17 e s_f de 2,49); e **Resultado Geral** (média **8,52** e s_f de **1,95**).

De modo geral, há uma percepção **predominantemente positiva (bem-estar dominante)** em relação a aspectos como: distribuição de tarefas, apoio da instituição, valorização dos resultados dos servidores, apoio das chefias ao teletrabalho e negociação de programação das atividades. Porém, nota-se que o item relativo à perspectiva de ascensão profissional em teletrabalho) apresentou uma média individual consideravelmente inferior às demais do fator. Esse dado sugere que, apesar do ambiente geral de bem-estar percebido no teletrabalho (capturada pelos outros itens), existe uma preocupação específica entre os servidores quanto às oportunidades de progresso e desenvolvimento profissional nessa modalidade.

Os resultados descritivos obtidos demonstraram que o **Fator 3 (Infraestrutura do Trabalho)** também alcançou médias elevadas em todos os setores analisados: **Unidade 1** (média 9,50 e s_f de 0,76); **Unidade 2** (média 8,90 e s_f de 1,06); **Unidade 3** (média 10,00 e s_f de 0,00); **Unidade 4** (média 10,00 e s_f de 0,00); **Unidade 5** (média 9,19 e s_f de 1,05); **Unidade 6** (média 8,53 e s_f de 1,67); **Unidade 7** (média 9,58 e s_f de 0,76); **Unidade 8** (média 8,92 e s_f de 1,19); e **Resultado Geral** (média **9,50** e s_f de **0,88**). Assim, pode-se afirmar que os resultados evidenciam uma situação de **predominância de bem-estar dominante**, evidenciando que, para os servidores respondentes, a execução das atividades em teletrabalho é realizada em espaços físicos apropriados e equipados com o mobiliário (do ponto de vista ergonômico) adequado.

Porém, é necessário cautela na extrapolação desse resultado, uma vez que, no teletrabalho, há uma dificuldade de validação da percepção de adequação ergonômica dos espaços privados dos trabalhadores. Nesse sentido, ainda é pertinente que a IFES se preocupe

com a capacitação dos servidores, de modo que esses agentes tenham o fornecimento de subsídios teóricos para que eles próprios possam intervir assertivamente em seus ambientes laborais.

De formar semelhante, os resultados descritivos obtidos demonstraram que o **Fator 4 (Estrutura Tecnológica)** alcançou médias elevadas em todos os setores analisados: **Unidade 1** (média 9,67 e s_f de 0,85); **Unidade 2** (média 8,86 e s_f de 1,39); **Unidade 3** (média 10,00 e s_f de 0,00); **Unidade 4** (média 9,76 e s_f de 0,55); **Unidade 5** (média 10,00 e s_f de 0,00); **Unidade 6** (média 8,67 e s_f de 1,14); **Unidade 7** (média 9,67 e s_f de 0,85); **Unidade 8** (média 9,58 e s_f de 0,86); e **Resultado Geral (média 9,51 e s_f de 0,99)**. De modo geral, os servidores respondentes afirmaram possuir velocidade e conexão de *internet* satisfatórias para a realização das tarefas em seus espaços privados, bem como que os *softwares* necessários para o desenvolvimento de suas atividades estão disponíveis e são efetivos fora da instituição, evidenciando uma **predominância de bem-estar dominante**.

O **Fator 5 (Sobrecarga de Trabalho)**, que é analisado pela Cartografia Psicométrica de forma invertida (quanto maior a média, pior a percepção), apresentou os seguintes resultados: **Unidade 1** (média 6,31 e s_f de 2,73); **Unidade 2** (média 9,00 e s_f de 0,89); **Unidade 3** (média 7,42 e s_f de 2,63); **Unidade 4** (média 7,09 e s_f de 2,20); **Unidade 5** (média 5,54 e s_f de 2,64); **Unidade 6** (média 8,00 e s_f de 2,32); **Unidade 7** (média 6,81 e s_f de 3,43); **Unidade 8** (média 5,88 e s_f de 3,02); e **Resultado Geral (média 7,11 e s_f de 2,77)**. Observa-se, portanto, a única exceção às percepções positivas entre os fatores analisados, com um resultado geral que representa uma **predominância de mal-estar moderado**.

Os resultados encontrados indicam que os servidores respondentes sentem que são mais cobrados por resultados quando em teletrabalho. Da mesma forma, alegaram que precisam trabalhar mais para serem reconhecidos, o que é corroborado pela forte percepção encontrada de que o teletrabalho exige maior comprometimento do trabalhador. Nesse sentido, é necessário pontuar que a sobrecarga de trabalho emerge como uma preocupação significativa para a IFES, pois tais percepções negativas podem alavancar o risco de adoecimento. A síntese dos resultados, por fator, de cada unidade, está disposta na Tabela 11:

Tabela 11 - Síntese dos Resultados dos Fatores em Análise por Unidade

| | Un.1 | Un. 2 | Un. 3 | Un. 4 | Un. 5 | Un. 6 | Un. 7 | Un. 8 |
|---|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Fator 1 (Autogestão no Teletrabalho) | 9,48 | 9,10 | 9,88 | 9,67 | 9,32 | 9,65 | 9,41 | 9,50 |
| Fator 2 | 6,88 | 8,43 | 8,67 | 9,06 | 9,19 | 7,93 | 8,67 | 8,17 |

| (Contexto do Teletrabalho) | | | | | | | | | |
|---|------|------|-------|-------|-------|------|------|------|--|
| Fator 3 (Infraestrutura de Trabalho) | 9,50 | 8,90 | 10,00 | 10,00 | 9,19 | 8,53 | 9,58 | 8,92 | |
| Fator 4 (Estrutura Tecnológica) | 9,67 | 8,86 | 10,00 | 9,76 | 10,00 | 8,67 | 9,67 | 9,58 | |
| Fator 5 (Sobrecarga de Trabalho) | 6,31 | 9,00 | 7,42 | 7,09 | 5,54 | 8,00 | 6,81 | 5,88 | |
| ESCALA INVERTIDA | | | | | | | | | |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao considerar os diferentes perfis sociodemográficos dos servidores, os resultados descritivos da EQVTT indicaram que não houve variação significativa nas percepções acerca do teletrabalho. Independentemente de fatores como sexo, faixa etária, nível de escolaridade ou ocupação de função de confiança, as avaliações permaneceram análogas entre os participantes. Portanto, não foi possível identificar uma tendência (positiva ou negativa) associada a um perfil em específico.

Quanto às respostas discursivas da EQVTT, no que se refere às fontes de bem-estar no teletrabalho, revelaram uma predominância de representações que associavam a modalidade à qualidade de vida e à flexibilidade. Diversos respondentes destacaram a autonomia no gerenciamento de suas rotinas, o que lhes proporcionou maior produtividade e melhor conciliação entre a vida profissional e familiar. A ausência de deslocamentos diários também foi mencionada, em especial, em razão da economia de tempo e da redução de estresse ao trânsito. Além disso, a possibilidade de estar mais presente e participativo perante a família, especialmente para aqueles servidores com filhos, foi outro ponto recorrentemente destacado.

Por sua vez, foram apresentadas uma variedade de representações de mal-estar associadas a essa modalidade. Os servidores respondentes destacaram a insegurança e incerteza com a continuidade do teletrabalho na IFES, mencionando uma atmosfera de desconfiança. A resistência e a incompreensão de alguns gestores com o teletrabalho também foram pontos de tensão, assim como a percepção de sobrecarga de trabalho por parte deles. Aspectos cotidianos também foram levantados, incluindo a preocupação com o aumento do consumo de energia elétrica.

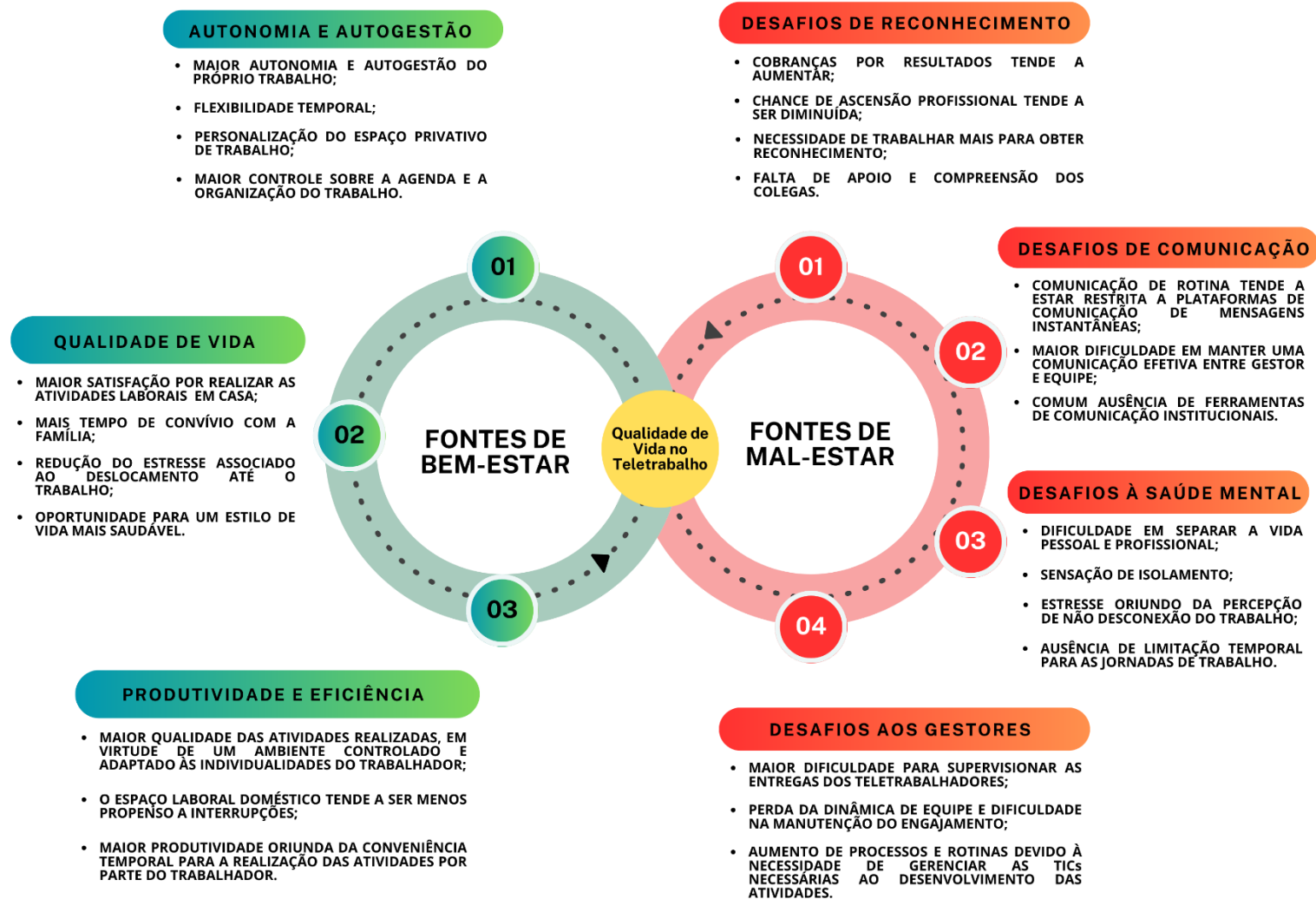
Em relação à **percepção dos gestores**, captada com o questionário (com quatro respondentes) e com a entrevista (com dois participantes), revelou-se uma **experimentação positiva** em relação ao teletrabalho desenvolvido no Piloto do PGD na IFES em estudo, principalmente em relação a aspectos como motivação, produtividade e flexibilidade

associados à modalidade. No entanto, também foram identificadas fontes de desconfortos oriundas de incompreensão institucional e social em relação ao teletrabalho, da existência de uma cultura de supervalorização da presença física (tida como mais relevante do que o trabalho efetuado) e do desafio de lidar com servidores que não se adaptaram à modalidade.

Por fim, a entrevista complementar de contraste entre o trabalho presencial e remoto, que contou com a participação de três servidores, revelou a **predominância de percepções positivas** acerca da experiência com o teletrabalho desenvolvido em suas unidades. Entre os principais pontos positivos citados, destacaram-se a melhora na compreensão das tarefas em virtude do sistema PETRVS, o aumento da eficiência e da produtividade, a promoção da autonomia e autogestão laboral e a melhoria nas interações com a comunidade externa (usuários do serviço). Dentre os pontos adversos destacados, duas fontes de desconforto merecem destaque: a percepção de distanciamento e perda de vínculo com a instituição e demais colegas, em razão da ausência de interações presenciais; e o reconhecimento do estigma negativo associado ao teletrabalho na IFES e na sociedade.

A partir dos resultados obtidos pelos instrumentos de coleta de dados supramencionados, foi elaborada a Figura 13 destacando as principais fontes de bem-estar e mal-estar associadas ao teletrabalho:

Figura 13 – Fontes de Bem-Estar e Mal-Estar associadas ao Teletrabalho



Fonte: Elaborado pelo autor.

No âmbito do bem-estar, foram destacados os aspectos relacionados à “*Autonomia e Autogestão*”, evidenciando maior satisfação ao realizar atividades em casa, oportunidades para um estilo de vida mais saudável e a apreciação do convívio familiar. A categoria de “*Qualidade de Vida no Teletrabalho*” agrupou benefícios como a redução do estresse associado aos deslocamentos, a melhoria na qualidade das atividades realizadas em um ambiente controlado, e a minimização de interrupções no espaço laboral doméstico. Já em “*Produtividade e Eficiência*”, foram considerados os achados relativos às percepções de aumento de produtividade, atribuído à conveniência temporal proporcionada pela modalidade.

Com base nos resultados encontrados na análise do nível macroanalítico do método da EAA-QVT de Ferreira (2008) (vide Figuras 1 e 2), “*situações-problema*” relacionadas ao teletrabalho na IFES em estudo puderam ser identificadas, entre as quais: “***Desafios de Reconhecimento***”, como o aumento da cobrança por resultados, percepção de menor chance de ascensão profissional, necessidade de trabalhar mais para a obtenção de reconhecimento e a falta de compreensão dos colegas do presencial; “***Desafios de Comunicação***”, que abrangem a restrição da comunicação de rotina a plataformas de mensagens instantâneas e a dificuldade na manutenção de uma comunicação efetiva entre gestor e equipe; “***Desafios à Saúde Mental***”, que incluem a ausência de limite temporal para as jornadas de trabalho, a dificuldade de separar a vida pessoal e profissional, a sensação de isolamento e o estresse decorrente da constante conexão com o trabalho; e “***Desafios aos Gestores***”, que destacam a dificuldade em supervisionar e acompanhar as entregas dos teletrabalhadores, a perda da dinâmica de equipe, e a necessidade de gerenciar ferramentas tecnológicas, resultando em mais processos.

A partir das “*situações-problema*” identificadas, faz-se necessário que a IFES se atente a tais fontes de desconto, uma vez que podem, em potencial, elevar o risco de adoecimento físico e mental dos servidores. Isso demanda a implementação de medidas e políticas laborais que visem mitigar os impactos negativos associados a essa modalidade de trabalho, promovendo assim um ambiente saudável, equilibrado e propício ao bem-estar dos teletrabalhadores.

Desse modo, considerando o exposto, conclui-se que esta pesquisa contribuiu para aprimorar e ampliar o entendimento da repercussão da modalidade na Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores TAEs. Embora tenha havido uma clara predominância de experimentações de bem-estar associadas ao teletrabalho, é imprescindível que a Administração Superior da IFES se atente aos desconfortos associados à sobrecarga de trabalho e à perda de perspectiva de ascensão profissional. Pontos críticos que, se não forem

devidamente gerenciados, podem comprometer a sustentabilidade da continuidade do teletrabalho na instituição. A adoção de estratégias de suporte, inclusão e capacitação podem ser fundamentais para mitigar esses desafios e potencializar os benefícios do teletrabalho a todos os agentes envolvidos.

É necessário, porém, ponderar que o presente estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas ao se interpretar seus resultados. Primeiramente, é relevante destacar que o pesquisador é servidor da mesma IFES onde o estudo foi conduzido. Tal proximidade pode, eventualmente, introduzir vieses na coleta e análise dos dados, dada a possibilidade de o pesquisador ter percepções e interpretações influenciadas por suas experiências pessoais e profissionais dentro da instituição.

Além disso, é importante ressaltar que o PGD na IFES estava em fase de Projeto Piloto durante o período da coleta de dados, condição essa que pode ter impactado os relatos e as percepções associadas ao teletrabalho entre os participantes, uma vez que o modelo ainda estava em estágio de implementação e ajustes.

Adicionalmente, o número reduzido de entrevistados, especialmente de gestores, pode limitar a generalização dos resultados, uma vez que a amostra pode não ser representativa o suficiente para capturar a diversidade de perspectivas existentes entre os servidores da IFES em relação ao teletrabalho. Desse modo, os resultados devem ser considerados apenas para a população em questão. Destaca-se ainda que a experiência de gestores que também estão em teletrabalho pode estar influenciada por suas próprias expectativas na manutenção da continuidade do PGD.

Para futuras investigações sobre o teletrabalho na IFES e seus impactos na Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores TAEs, sugere-se uma abordagem longitudinal que acompanhe a evolução e adaptação dos servidores ao longo do tempo. Além disso, seria relevante explorar mais profundamente as diferenças entre os diversos setores da instituição, considerando a possibilidade de variações específicas de acordo com as características e demandas de cada área.

REFERÊNCIAS

ABREU, E. V. X de. **A adoção do teletrabalho: uma análise da aceitação do uso do trabalho a distância com jovens trabalhadores**. Dissertação (Mestrado). 106 f. Faculdade de Ciências Empresariais – FACE. Fundação Mineira de Educação e Cultura – FUMEC, Belo Horizonte, 2016.

ALBUQUERQUE, V; FERREIRA, M. C.; ANTLOGA, C; MARIA, M. **Representações de Qualidade de Vida no Trabalho em uma Agência Reguladora Brasileira**. Revista Subjetividades, v. 15, n. 2, p. 287–301, ago. 2015.

ALVES, A. C. **Teletrabalho na Administração Pública: Estudo de Caso na Controladoria Geral da União**. 158 f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGP), Universidade Nacional de Brasília, Brasília, 2020.

ANDRADE, L. L. S. de. **Desenvolvimento de um Instrumento de Medida de Qualidade de Vida no Teletrabalho**. 174 f. Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública – PPGP. Universidade Nacional de Brasília, Brasília, 2020.

ANTIPOFF, R. B. F.; SOARES, R. G. **Cognição e Trabalho**. In: BRAATZ, D., ROCHA, R. E GEMMA, S (org). **Engenharia do Trabalho: Saúde, Segurança, Ergonomia e Projeto**. 1ª Edição. Santana de Parnaíba: Ex-Libris Comunicação Integrada, 2021, cap. 15, p. 372.

ANTLOGA, C. S. **Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho: O Caso das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação**. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PSTO). Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

ANTUNES, E. D.; FISCHER, F. M. **A justiça não pode parar?! Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do Judiciário Federal**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, v. 45, n. 38, p. 1-12, 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ERGONOMIA (ABERGO). **O que é ergonomia?** 2020. Disponível em: <https://www.abergo.org.br/o-que-%C3%A9-ergonomia>. Acesso em: 22 de maio de 2023.

AZARBOUYEH, A.; NAINI, S. G. J. **A study on the effect of teleworking on quality of work life**. International Journal of Industrial Engineering Computations, v. 4, n. 6, 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. da. **Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, mar. 2010, p. 71-91. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512010000100006>, 2010. Acesso em: 24 abr. 2023.

BARUCH, Y. **The status of research on teleworking and an agenda for future research**. International Journal of Management Reviews, v. 3, n. 2, p. 113–129, 2001.

BESSA JÚNIOR, E. B. **QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO: um estudo de caso no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais**. 195 f. Dissertação (Mestrado). Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2022.

BERLIM, C.; BLIGÅRD, L. O.; BABAPOURCHAFI, M.; ERIKSSON, S. **Development of a stakeholder identification and analysis method for human factors integration in work system design interventions - Change Agent Infrastructure**. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, v. 32, n. 1, p. 151-170, 2022.

BERTO, R.M.V.S.; NAKANO; D.N. **A produção científica nos anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa**. Produção, v. 9, n. 2, p. 65-76, 2000.

BIASI, D. de; SOUZA, F. A. P. de. **O teletrabalho e a qualidade de vida nos *contact centers***. Revista Gerenciais, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 25-33, 2006.

BOLISANI, E. *et al.* **Working from home during COVID-19 pandemic: lessons learned and issues**. Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 458–476, 2020.

BRANDÃO, A. C. L. **Qualidade de vida no trabalho: um diagnóstico na Secretaria de Educação do Distrito Federal**. 101 f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA. Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

BRANDÃO, A. S. R. **O teletrabalho no contexto da pandemia Covid-19: vantagens e desvantagens na perspectiva dos trabalhadores**. 73 f. Dissertação (Mestrado). Instituto Universitário de Lisboa, 2021.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995**. Brasília. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 11 ago. 1995. Edição nº 154, Seção 1, p. 12114.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Instrução Normativa n.º 24, de 28 de julho de 2023**. Brasília, 2023. Estabelece orientações a serem observadas 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, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 31 jul. 2023. Edição nº 144, Seção 1, p. 57.

BRASIL. Ministério da Economia. **Governo federal economiza R\$ 1,419 bilhão com trabalho remoto de servidores durante a pandemia**. Brasília, 2021. Disponível em: [https://www.infonormas.com.br/2022/07/19/como-referenciar-site-do-governo-normas-abnt/#:~:text=Dispon%C3%ADvel%20em%3A%20https%3A%2F%2Fwww.gov.br%2Fcgu,OFICIAL%20\(artigo%20de%20peri%C3%B3dico\)%3A](https://www.infonormas.com.br/2022/07/19/como-referenciar-site-do-governo-normas-abnt/#:~:text=Dispon%C3%ADvel%20em%3A%20https%3A%2F%2Fwww.gov.br%2Fcgu,OFICIAL%20(artigo%20de%20peri%C3%B3dico)%3A). Acesso em 16 jul. 2023.

BRASIL. Ministério da Economia. **Programa de Gestão e Desempenho (PGD)**. Brasília, 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao>>. Acesso em 16 jul. 2023.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Instrução Normativa n.º 1, de 31 de agosto de 2018**. Brasília, 2018. Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipece relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 03 set. 2018. Edição 170, Seção 1, p. 92.

BRASIL. Presidência da República. **Lei n.º 13467, de 13 de julho de 2017**. Brasília, 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nºs 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 14 jul. 2017. Edição Extra nº 133-A, p. 1.

BRYMAN, A. **Of methods and methodology qualitative research in organizations and management**. An international Journal, v. 3, n. 2, p. 159-168, 2008.

BRUNORO, C. M. **Trabalho e Sustentabilidade: contribuições da ergonomia da atividade e da psicodinâmica do trabalho**. 203 f. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

CALCINI, R.; CAMARA, A. P. **Tecnologias e o Teletrabalho Pós-Pandemia: o controle invisível aos olhos do subordinado**. Revista da Escola Judicial do TRT4, v. 4, n. 7-8, p. 391-

419, 2022.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. **IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais**. Temas psicol., Ribeirão Preto, v. 21, n. 2, p. 513-518, dez. 2013. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2013000200016&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 11 fev. 2024

CAUCHICK-MIGUEL, P. A.; HO, L. L. Levantamento Tipo Survey, in: CAUCHICK-MIGUEL, P. A. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CHIARETTO, S.; CABRAL, J. R.; RESENDE, L. B. de. **Estudo sobre as consequências do teletrabalho na qualidade de vida do trabalhador e da empresa**. Revista Metropolitana de Governança Corporativa (ISSN 2447-8024), [S. l.], v. 3, n. 2, p. 71–86, 2018. Disponível em: <https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/1811>. Acesso em: 9 jun. 2023.

COSTA, I. S. A. **Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 462-474, 2013.

COUTINHO, A. R.; CIRINO, S. M. **Trabalho, identidade e reconhecimento a “captura” da subjetividade do trabalhador no capitalismo contemporâneo: uma estratégia frustrada?** Espaço Jurídico *Journal of Law*, Chapecó, v. 19, n.3, p. 777–798, 2018.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DUL, J.; WEERDMEEESTER, B. **Ergonomia Prática**. Tradução de Itiro Lida. 2. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2004. 152 p.

FAYAD, R. F. M. **Qualidade de Vida no Teletrabalho: Um Estudo de Caso na Universidade de Brasília**. 136 f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública – PPGP. Universidade de Brasília, Brasília, 2021.

FAYAD, R. F. M.; NUNES, A. **Qualidade de vida no teletrabalho: um estudo de caso na Universidade de Brasília**. Revista Gestão e Secretariado, v. 14, n. 4, p. 6340 – 6361, 2023.

FERREIRA, M. C. **A Ergonomia da Atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas**. Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho. v. 11, n. 1, pp. 83-99, 2008.

FERREIRA, M. C. **Ofurô corporativo**. 2006a. Publicado em Portal da Universidade de Brasília. Disponível em: <https://www.ergopublic.com.br/arquivos/1256395632.59-arquivo.pdf>. Acesso em 02 jun. 2023.

FERREIRA, M. C. **O sujeito forja o ambiente, o ambiente forja o sujeito: mediação indivíduo-ambiente**. In: FERREIRA, M. C.; ROSSO, S. D. (org.). *A regulação social do trabalho*. Brasília: Paralelo, 2003. p. 15-24.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**. In: A. D. CATTANI; L. HOLZMANN (Orgs.). *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006b.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. Brasília-DF: Edições LPA; p. 173, 2011.

FERREIRA, M. C.; PASCHOAL, T.; FERREIRA, R. R. **Qualidade de Vida no Trabalho: Política e Programa para uma empresa de tecnologia da informação**. Relatório Técnico. Brasília DF, 2013.

FERREIRA; R. R.; FERREIRA, M. C.; ANTLOGA, C. S.; BERGAMASCHI, V. **Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores**. *Revista de Administração*, vol. 44, n. 2, p. 147-157, 2009.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. 2ª edição. Brasília: Paralelo 15, 2012.

FERREIRA, A. S.; MERINO, E. A. D.; FIGUEIREDO, L. F. G. **Métodos Utilizados na Ergonomia Organizacional: revisão de literatura**. *HFD*, v. 6, n. 12, p. 58–78, 2017.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M.; ZANINI, M. T. F. **Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho na Administração Pública: Análise das Experiências do Serpro e da Receita Federal**. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020.

FONSECA, R. L. DE A.; PÉREZ-NEBRA, A. R. **A epidemiologia do teletrabalhador: impactos do teletrabalho na saúde mental**. *Cadernos de Psicologia Social Do Trabalho*, v. 15, n. 2, p. 303–318, 2012.

FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S. G. A. **Avaliação da confiabilidade de questionário: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach** In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA

DE PRODUÇÃO, 12, 2005, 07-09 nov, Bauru-SP. Anais. Bauru-SP: UNESP, 2005.

Disponível em:

<www.simpep.feb.unesp.br/.../copiar.php?...Freitas_ALP_A%20avaliação%20da%20co>.

Acesso em: 03 jul 2023.

GALVÃO, L. L. C.; FERREIRA, C. A. A.; COSTA, M. S. S. **Qualidade de Vida no Teletrabalho: Percepções de Professoras de um Instituto Federal de Minas Gerais.**

Revista de Educação, Ciência e Tecnologia, v. 11. n. 11, 2022. Disponível em:

<https://doi.org/10.35819/tear.v11.n1.a5480>. Acesso em 12 jun. 2023.

GERSTEL, N. **Comments on Gil Gordon's Employer scheduling, staffing and work location.** Telework and the new workplace of the 21st century. Washington: Department of Labor, 2000.

GIURGE, L. M.; BOHNS, V. K. **3 tips to avoid WFH burnout.** Harvard Business Review, 2020. Disponível em: <hbr.org/2020/04/3-tips-to-avoid-wfh-burnout>. Acesso em 21 jun. 2023.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas - RAE, p. 57-63, 1995.

GOULART, J. **Teletrabalho: Alternativa de trabalho flexível.** Brasília: Editora Senac, 2009.

GONÇALVES, I. G. Q. *et al.* **Qualidade de Vida No Teletrabalho: um Estudo de Caso com Servidores de uma Instituição de Ensino Federal em Minas Gerais.** Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v. 4, n. 4, 2023.

GUÉRIN, F., LAVILLE, A., DANIELLOU, F., DURAFFOURG, J.; KERGUELEN, A. **Compreender o Trabalho para Transformá-lo: A prática da ergonomia.** São Paulo: Blucher, Fundação Vanzolini. 2001.

HAU, F.; TODESCAT, M. **O Teletrabalho na Percepção dos Teletrabalhadores e seus Gestores: Vantagens e Desvantagens em um Estudo de Caso.** NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018.

HALL, T. et al. A systematic literature review on fault prediction performance in software engineering. **IEEE Transactions on Software Engineering**, v. 38, n. 6, p. 1276–1304, 2012.

HUÛLSE, W. H.; OLIVO, L. C. C. (Orgs). **Novas tecnologias e eficiência no judiciário.** Florianópolis: Academia Judicial/Centro de Estudos Jurídicos, 2015.

IIDA, I.; BUARQUE, L. **Ergonomia: Projeto e Produção**. 3ª ed. São Paulo – SP: Edgard Blücher, 2016.

ILLEGEMS, V.; VERBEKE, A. **Telework: what does it mean for management?**. Long Range Planning, v. 37, n. 4, p. 319-334, 2004.

LÁUAR, A. C. F.; LIMA, M. J. A. L.; LIMA, V. F. T.; SILVA, J. C. P.; PASCHOARELLI, L. C. **A Origem da Ergonomia na Europa: Contribuições Específicas da Inglaterra e da França**. Cultura Acadêmica, São Paulo, p. 103-109, 2010.

LAVILLE, A. **L'ergonomie cognitive peut-elle exister?** In: HOC, J. M. *L'ergonomie cognitive: des enjeux pluridisciplinaires. Le travail humain*, Paris, v. 54, n. 4, p. 379-380, 1991.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C.; SCHNEIDER, W. A. **TELETRABALHO: uma revisão integrativa da literatura internacional**. Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão, Brasil, v. 17, n. 3, p. 186-209, 2019.

LEONARD-BARTON, D. **A dual methodology for case studies: synergistic use of longitudinal single site with replicated multiple sites**. Organization Science, v. 1, n. 3, p. 248-266, 1990.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 8. ed. São Paulo: EPU, 2004.

MARTINS, R. A. Abordagens Quantitativa e Qualitativa, in: CAUCHICK-MIGUEL, P. A. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MEDEIROS, L. F. R. **Contribuições da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho**. Revista Trabalho (Em)Cena, v. 01, n. 1, p. 14-156, 2016.

MEDEIROS, L. F. R. **"Somos a cara da prefeitura? Então somos a cara abandonada": ergonomia da atividade aplicada à qualidade de vida no trabalho no contexto do serviço público municipal**. 2011. 301 f. Tese (Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

MENDES, R. A. O; OLIVEIRA, L. C. D; VEIGA, A. G. B. **A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira**. Brazilian Journal of Development, Brasil, v. 6, n. 6, p.

12745-12759, 2020.

MELLO, A. **Teletrabalho (Telework): O Trabalho em Qualquer Lugar e a Qualquer Hora**. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRH-Nacional, 1999.

MESQUITA, D. F.; SOARES, M. I. **Ergonomia na era do teletrabalho: impactos para a saúde e segurança do trabalho**. Artigo (Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho) – Fundação Educacional de Lavras, Lavras. REIS, T. B. et al. A prática do *home office* em períodos de isolamento social. Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento do ISECENSA, 2020.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo, Rio de Janeiro: Hucitec-ABRASCO, 1998.

MORAES, R. B. S.; PENA, K. W.; PAIVA, I. A. A. **O Programa de Gestão e Desempenho no IF goiano: análise do projeto-piloto**. Revista Eletrônica de Economia, Brasil, v. 10, n. 2, p. 169 – 196, 2022.

NAVARINI, M. P. **MODELO DE TRABALHO HÍBRIDO: ANÁLISE DOS IMPACTOS E PERSPECTIVAS**. Tese (Doutorado), Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2021.

NEDELUCU, E. **The Perspective of young people on the effects of telework on the quality of life at work**. Romanian Review of Social Sciences, v. 10, n. 19, p. 3–12, 2020.

NEIROTTI, P.; PAOLUCCI, E.; RAGUSEO, E. **Diffusion of Telework: Myth or Reality? Some Stylized Facts on Telework Diffusion in Italian Firms**. Paper presented at the Mobile Business (ICMB), Tenth International Conference on, 2011.

NILLES, J. **The Telecommunications-Transportation Tradeoff: Options for Tomorrow**. California: Tala International, 1973.

NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; RIBEIRO, A. F.; SILVA, M. M. **O Teletrabalho na Percepção dos Teletrabalhadores**. Revista de Administração e Inovação (RAI), São Paulo, v. 7, n. 2, p. 150 – 170, abr./jun. 2010.

NUNES, F. **Most relevant enablers and constraints influencing the spread of telework, in Portugal**, New Technology, Work and Employment, 20 (2), p. 133-149, 2005.

NUDES, A. X. **O Programa de Gestão e Desempenho e sua Implementação no**

Ministério das Comunicações. 68 f. Dissertação (Mestrado). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2023.

OLIVEIRA, B. F.; MATHEUS, F. M. **Teletrabalho: a existência de vantagens e desvantagens.** Revista Juris UniToledo, v. 7, n. 1, p. 83-98, 2022.

OLIVEIRA, M. M. V. **Ergonomia e o teletrabalho a domicílio.** 90 f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

OLIVEIRA, M. A. M. **Teletrabalho e atitudes frente à mudança: Estudo multicascos no setor público brasileiro.** 122 f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública – PPGP – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2019.

OLIVEIRA, M.; KEINE, S. **Aspectos e comportamentos ergonômicos no teletrabalho.** Revista Produção Online. v. 20, n. 4, p. 1405-34, 2020. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/4146>. Acesso em: 09 de jun. 2023.

ORDOÑEZ, D. B. **Sobre subjectividad y (tele)trabajo.** Revista de Estudios Sociales, n. 44, p. 181-196, Bogotá, 2012.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. **Convenção nº 177 Sobre o Trabalho a Domicílio**, de 20 de jun. de 1996. Disponível em: <https://app.sogi.com.br/Manager/texto/arquivo/exibir/arquivo?eyJ0eXAiOiJKV1QiLCJhbGciOiJIUzI1NiJ9AFFIjAvMjgzMDYvU0dfUmVxdWlzaXRvX0xlZ2FsX1RleHRvLzAvMC9DT05WRU7Dh8ODTyBPSVQgTsK6IDE3NywgREUgMjAtMDYtMTk5Ni5kb2MvMC8wIlgAFF1TL2y0vd3CqytAUaczSW87SEac7YbGwB0Z62Eal7G94>. Acesso em 20 abr. 2023.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. **Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID19.** Disponível em: <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>. Acesso em: 18 jun. 2023.

ORNEL, C. C. **Carga de Trabalho em Regime Remoto: análise sobre o trabalho suscitado pelo contexto da pandemia de COVID-19 na Pró-Reitoria Administrativa da Universidade Federal de Pelotas.** 170 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande (RS), 2022.

OURO, M. **Telework: a comparative analysis of the Portuguese and Spanish legal-labour regime.** Revista Jurídica Portucalense, n. 31, p. 197–217, 2022. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/juridica/article/view/26415>. Acesso em 14 jul. 2023.

REIS, M. C. P. M. **Qualidade de vida no teletrabalho compulsório, suporte organizacional e saúde mental de professores universitários no Amazonas**. 2022. 111 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus (AM), 2022.

RIBEIRO, B. M. S. S.; ROBAZZI, M. L. C. C.; DALRI, R. DE C. M. B. **Violência causada aos profissionais de saúde durante a pandemia da COVID-19**. Revista de Saúde Pública do Paraná, v. 4, n. 2, p. 115-124, 18 ago. 2021.

ROCHA, C. T. M; AMADOR, F. S. **O teletrabalho: Conceituação e Questões para Análise**. Cadernos EBAPE.BR, v. 16, n. 1, p. 154-162, mar. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/xdbDYsyFztnLT5CVwpxGm3g/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em 18 mar. 2023.

ROCHA, A. B; CORRÊA, D.; TOSTA, J. G.; CAMPOS, R. P. F. **Teletrabalho, produção e gasto público: o que aprendemos com a covid-19?** Revista do Serviço Público - RSP, v. 72 n. 2, p. 299-329, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6654>>. Acesso em 16 de jun. 2023.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. de. **Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho**. Dados, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011.

SALVIATI, M. E. **Manual do aplicativo Iramuteq**. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-do-aplicativo-iramuteq-par-maria-elisabeth-salviati>. Publicado em 2017. Acesso em: 27 nov. 2023.

SAMPAIO, K. R. A.; BATISTA, V. **Análise Ergonômica do Trabalho (AET) no ambiente de escritório: Um estudo de caso em uma empresa da cidade de Manaus-AM**. Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento, v. 10, n. 7, p. 1-13, 2021.

SANTOS, V. M.; RENIER, R.; STICCA, M. **Teletrabalho e Impactos na Saúde e Bem-Estar do Teletrabalhador: Revisão Sistemática**. Psicologia, Saúde e Doenças, v. 21, n. 3, p. 865-877, 2020.

SILVA, A. Q. **Diagnóstico, Política e Programa de Qualidade de Vida no Trabalho em uma Instituição Pública Brasileira: a percepção dos trabalhadores como premissa para mudanças no contexto organizacional**. 180 f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA – Universidade Nacional de Brasília, Brasília, 2016.

SIQUEIRA, F. P. L. **A Viabilidade da Permanência dos Servidores Técnicos-**

Administrativos em Educação, No Teletrabalho, após a Pandemia do Covid - 19: A Luz da Instrução Normativa N. 65/2020 – ME. 256 F. Dissertação (Mestrado). Veni Creator Christian University, 2020.

SOBRATT. **Cartilha de Orientação para Implantação e Prática do Teletrabalho e Home Office.** 2020. Disponível em: [/https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2020/12/Cartilha-Teletrabalho.pdf](https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2020/12/Cartilha-Teletrabalho.pdf). Acesso em: 22 abr. 2023.

TASKIN, L.; BRIDOUX, F.M. **Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations.** International Journal of Human Resource Management, v. 21, n.13, p. 2503–2520, 2010.

TOLFO, S. DA R.; PICCININI, V. C. **As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática.** Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. 1, p. 165–193, abr. 2001. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/119/120>. Acesso em 25 abr. 2023.

PACHECO, V. A. **Qualidade de Vida no Trabalho, Bem-estar e Mal-estar sob a Ótica de Trabalhadores de uma Agência Reguladora no Brasil.** 134 f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília. 2011.

PACHECO, V. A. **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Bem-Estar/Mal-Estar no Trabalho e Reconversão Tecnológica: Representações de Trabalhadores em Empresa Pública Brasileira.** Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília. 2016.

PANTOJA, M. J.; ANDRADE, L. L. S.; OLIVEIRA, A. M. **Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório: Percepções de Trabalhadores de uma Organização Pública Brasileira.** Revista Uilps, v. 18, n. 4, p. 80-94, 2020.

PASCHOAL, T., MEDEIROS, L. F. R. **Ações de QVT aumentam o bem-estar no trabalho? Resultados de uma pesquisa exploratória em organizações públicas.** Em: TAVEIRA, I. M. R. T. Limongi-França, A. C., FERREIRA, M. C. Qualidade de Vida no Trabalho: estudos e metodologias brasileiras. Curitiba: Editora CRV, p. 133-145, 2015.

PASCHOAL, T.; SILVA, P. M.; DEMO, G., FOGAÇA, N.; FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal.** Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão, Fortaleza, v. 20, n.1, p. 1-12, jan./dez., 2022.

PEREIRA, L. J.; OLIVEIRA, A. C.; SILVA, L. P. da; MENDONÇA, C. M. C. de.

Teletrabalho e Qualidade de Vida: Estudo de Caso do Poder Judiciário em um Estado do Norte do Brasil. Revista Gestão e Desenvolvimento, v. 18, n. 1, p. 222-245, 2021.

PIZO, C. A.; MENEGON, N. L. **Análise ergonômica do trabalho e o reconhecimento científico do conhecimento gerado.** Produção, Maringá, v. 20, n. 4, p. 657-668, out./dez. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v20n4/AOP_200902028.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2023.

POJO, R. S.; CARDOSO JR., J. C. **Princípios, condições e diretrizes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) para o Governo Federal Brasileiro.** Estadão, 21 nov. 2022. Disponível em: <<https://www.estadao.com.br/politica/gestao-politica-e-sociedade/principios-condicoes-e-diretrizes-do-programa-de-gestao-e-desempenho-pgd-para-o-governo-federal-brasileiro/#:~:text=O%20PGD%20foi%20reformulado%20em,substitui%C3%A7%C3%A3o%20ao%20controle%20de%20frequ%C3%Aancia>>. Acesso em: 26 dez. 2023.

VAN SELL, M.; JACOBS, S. M. **Telecommuting and quality of life: a review of the literature and a model for research.** Telematics and Informatics, v. 11, n. 2, p. 81-95, 1994.

VEBBER, T.; BORGES, S. M. **Impactos do Teletrabalho na Saúde Mental do Trabalhador.** Revista Sobre Excelência em Gestão e Qualidade, v. 3, n. 2, p. 1-17, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.47591/RAC.2674-9203.2021v3n2.art1-1-17>. Acesso em: 09 mai. 2023.

VELASCO, S. M. V. de; PANTOJA, M. J.; OLIVEIRA, M. A. M. **Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório no Contexto da COVID-19: Percepções entre os Gêneros em Organizações Públicas.** Administração Pública e Gestão Social, v. 15, n. 1, 2023.

VIEGA, G. L. L.; SCHOLZ, R. E. S.; FLECK, C. F. **Qualidade de Vida no Teletrabalho na Unipampa Durante a Pandemia de Covid-19, segundo a Percepção de Seus Servidores.** Revista de Administração de Empresas Eletrônica, n. 17, p. 101-126, 2022.

VILARINHO, K. P.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. **Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?** Revista do Serviço Público (RSP), Brasília, v. 72, n. 1, p. 133 – 162, jan./mar. 2021.

VIGOTSKI, L. **A construção do pensamento e da linguagem.** São Paulo: Martins Fontes, 2001.

WISNER, A. **Questões epistemológicas em ergonomia e em análise do trabalho.** Em F. Daniellou (Org.), A Ergonomia em busca de seus princípios: Debates epistemológicos. São

Paulo: Edgard Blücher. p. 29-56, 2004.

YADAV, R.; KHANNA, A. **Literature Review on Quality of Work Life and Their Dimensions**. IOSR Journal of HUmanities and Social Science, v. 19, n. 9, p. 71-80, 2014.

YIN, R. K. Estudo de Caso: **Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS**ENTREVISTADO 1 (E01)**

00:01:08 - **Pesquisador**

Vou começar com as perguntas. A primeira é assim, **compreender as tarefas nessa dinâmica do teletrabalho é mais fácil ou mais difícil que quando comparado ao presencial?**

00:01:37 - E01

É mais fácil. Eu acho mais fácil. É porque está, está tudo, está tudo estruturado, né? É por demanda, não é aquela coisa que a gente chega lá. A gente já sabe exatamente o que vai fazer, porque o programa já dá esse subsídio, né? E fica mais fácil de executar as tarefas nesse sentido.

00:02:04 – **Pesquisador**

Hum, entendi, e em relação a sua jornada, é muito comum que na literatura, que o teletrabalhador ele, ele acaba por trabalhar mais quando ele está em casa, você teve essa percepção para você. Você está gastando ao mesmo tempo, menos tempo. Como que foi para você?

00:02:23 - E01

Não, eu não sinto que eu trabalhei mais, não. Eu trabalhei em termos de produção, mesmo assim eu trabalhei igual, né? Mas com uma qualidade um pouco melhor por escolher o melhor momento para resultar essas atividades. Eu senti que rende muito mais, é muito mais produtivo. Desenvolver as mesmas atividades, só que eu tendo a opção de escolher o horário que eu posso desenvolver essas atividades.

00:02:51 – **Pesquisador**

Então, para você, em teletrabalho, você acha que você leva menos tempo para executar uma mesma atividade? Mais tempo ou mesmo tempo, como que você avalia?

00:03:05 - E01

Não acaba sendo menos tempo, porque ele, ele rende mais, né? Ele tem, como eu disse, por conta da qualidade do trabalho. Naquele momento que está sendo desenvolvido, acaba que a gente consegue melhores resultados, sobra mais tempo em outros momentos.

00:03:28 – Pesquisador

Bom, como é feito o acompanhamento das entregas e resultados com o teletrabalho, PGD? E qual é a principal diferença dessa nova dinâmica de acompanhamento de entrega e resultados com aquela dinâmica do presencial, com controle de frequência?

00:03:46 - E01

Então, o programa novamente, né? O resultado do programa é muito bom, porque ali a gente faz uma estimativa do que a gente precisa fazer no tempo que a gente precisa fazer. Nesse intervalo, enquanto a gente está desenvolvendo as tarefas, a gente consegue adequar esse tempo do prazo de atividades que a gente está desenvolvendo porque umas são um pouco mais fáceis, outras um pouco mais difíceis, né? Então eu consigo, ao final do período, do plano de trabalho, saber qual trabalho levou mais tempo, qual trabalho leva menos tempo, né? Para a gente poder extrapolar isso para mais adiante, a gente consegue visualizar os resultados dos nossos trabalhos. Ainda tendo com o resultado o que é mais fácil, que é médio e o que é um pouco mais difícil, o que precisa de mais tempo. No presencial, eu não, não tinha essa noção porque não tinha um programa que me regulava, que me dava essa estimativa nos projetos pedagógicos, por exemplo, a gente consegue hoje, a partir de PETRVS saber, né? Quais são as versões mais complicada, quanto tempo cada uma delas vai levar, quais são os cursos que apresentam um pouco mais de dificuldade, precisa de um pouco mais de tempo para desenvolver essa demanda. Então eu senti isso no teletrabalho, enquanto que no presencial eu simplesmente gente não tinha ideia de quanto tempo que a gente gastava com cada um, né? Com o PETRVS Perto a gente consegue entender isso.

00:05:26 – Pesquisador

E ainda em relação a isso, considerando o contexto do teletrabalho no PGD com essa dinâmica do PGD de entregas, você acredita que você tem mais autonomia para

**organizar a sua própria rotina de trabalho do que quando estava no presencial?
Você percebeu um ganho de autonomia profissional com PGD no teletrabalho?**

00:05:47 - E01

Muito, muito, muito. Total autonomia! Porque o que acontece novamente, como sou eu que defino qual é o melhor momento para fazer as minhas análises, né? E. E dentro da análise, qual análise posso fazer num tal momento ou deixar para mais adiante? Eu tenho essa autonomia para determinar o que eu vou fazer, em que momento que eu vou fazer. No presencial, eu já não tinha isso, eu tinha é 8 horas diárias pra poder desenvolver uma coisa da qual aquilo ali me cansava, né? Eu não conseguia ir adiante. O restante das horas eu ficava assim, meio que levando adiante, né? Sem qualidade nenhuma para ter que cumprir aquele horário, então eu sabendo até onde eu posso ir e qual é o melhor horário para eu fazer tal atividade, como resultado, uma qualidade melhor, maior agilidade na análise, né? E também a questão utilizando melhor comunicação com os coordenadores de curso, porque na instituição, no presencial não tem quaisquer estruturas para me comunicar. A maioria deles são de outros cantos. Eu teria que utilizar o meu celular pessoal para poder fazer e resolver questões do trabalho, porque a instituição sequer tem uma câmera no computador para poder atendê-los com melhor qualidade. Da minha casa, consigo fazer isso.

00:07:27 – Pesquisador

A próxima pergunta era justamente sobre a questão da infraestrutura. Na IFES que você trabalha você possuía, possui um local adequado para trabalhar? Iluminado, silencioso, confortável, com infraestrutura de equipamento necessários.

00:07:50 SPK_1

Eu passo a maior parte do tempo brigando com a cadeira, porque cai o encosto dela e não há outra cadeira melhor do que aquela sobrando, né? Não sobrou, vamos dizer assim, a cadeira ela é muito ruim. É, os computadores não têm câmeras. Não é sempre que a internet funciona, né? Principalmente o Wi-Fi, se um coordenador de curso quer se comunicar comigo às vezes não está funcionando, está lenta demais, fica bem complicado fazer uma videochamada. Vamos dizer assim. É, então assim, A sala é muito pequena. O tempo todo, as pessoas, os servidores de maneira geral, ficam entrando e saindo da sala,

então isso prejudica muito o meu trabalho, porque eu me desconcentro e é um trabalho do qual eu preciso de concentração para desenvolver então, eu não considero que seja uma estrutura boa, não.

00:08:57 – Pesquisador

E na sua residência, como é a estrutura? Na sua percepção, você possui a infraestrutura necessária para desenvolver o seu teletrabalho em casa?

00:09:08

-

E01

Tenho a infraestrutura necessária e eu tenho autonomia inclusive pra fazer os ajustes, adequações considerando as necessidades, eu mesmo posso fazer isso porque, por mais que o PGD não vá adiante, é um investimento que eu tenho, né? Para mim, né? E é uma coisa assim muito agradável saber que eu estou num ambiente que eu determinei ali como sendo confortável e adequado às minhas condições, inclusive, né, é questão de acústica, espaço, iluminação, climatização, internet. Então, né. A mobília também tem. Bem mais.

00:09:57 – Pesquisador

Então, em virtude do teletrabalho, você precisou fazer algumas adaptações no seu local de trabalho, aí na sua residência, então houve, houve algum processo de adaptação. Entendi. Em teletrabalho, na sua casa, você costuma ser interrompida durante suas atividades. Por exemplo, um entregador, uma alguma demanda familiar. É comum esse tipo de interrupção? Como que funciona?

00:10:23 - E01

No início, até que era, mas a minha família já se adequou, né? As interrupções que eu tenho seriam aquelas parecidas com as que eu tenho no meu ambiente presencial, no sentido de imprevisibilidade, né? Então eu consigo lidar bem com isso e não é uma coisa que me atrapalha e que toda hora haja uma coisa eu não consiga desenvolver, muito pelo contrário, né? A minha família sabe o meu horário de trabalho, quando eu informo a gente ajusta, né, nesse momento, desde de tal hora, a tal hora, eu estarei trabalhando. Em caso de emergência, tudo bem, não sendo emergência, então não há interrupção.

00:11:05 – Pesquisador

Quando isso acontece uma interrupção, você sente que tem muita dificuldade para retomar ao trabalho ou você já se adaptou? Você consegue retomar com facilidade?

00:11:19 - E01

É como eu disse, né? Essas interrupções seriam casos de emergência, em razão de acordos afirmados com a minha família. Então, seria o mesmo que eu tivesse no presencial. A retomada do meu trabalho, a concentração seria a mesma se eu estivesse no presencial, tendo sido chamada pela chefia em caso excepcional. Então são excepcionalidades, né? Eu entendo como um caso normal, então não, não vejo que seja uma coisa que atrapalhe a minhas análises.

00:12:00 – Pesquisador

Em relação à questão da comunicação, é muito comum em trabalhos que investigam acerca das vantagens e desvantagens do teletrabalho, afirmarem que o teletrabalho prejudica a comunicação do servidor do trabalhador com os colegas e com a chefia. Você percebeu alguma mudança nessa interação, no relacionamento com colegas da sua unidade, com a chefia? e, se sim, de que forma essa mudança na comunicação se deu?

00:12:29 - E01

Então, eu fui informada, que no teletrabalho, pela [unidade que gerencia o PGD na IFES]* que teríamos até 2 horas pra retornar uma solicitação da chefia imediata ou de qualquer outro servidor. Eu nunca precisei utilizar tanto tempo, né? Então assim, não, não vejo problema nenhum em responder quando sou solicitada, seja quem for, seja um servidor, seja um público externo, né? Todos os momentos eu respondi prontamente, então eu não consigo compreender porque haveria de ser [haver prejuízo na comunicação]. Hoje em dia todo mundo tem um celular na mão o tempo todo. Casos excepcionais como por exemplo, tá numa consulta, tá numa situação em que não é possível atender um telefone, né? Isso é avisado previamente, né? Por um momento de tal a tal horário da indisponibilidade e o retorno a sempre possível. Mas eu não verifiquei, no meu caso, na minha experiência, qualquer problema com a comunicação pelo fato de estar no teletrabalho.

00:13:59 – Pesquisador

Entendi. Então, em relação à comunicação interna, você não sentiu muita mudança. E quanto aos agentes externos e os colegas de outras unidades de outros setores, você sentiu alguma mudança na interação? como que isso ocorreu? se ocorreu.

00:14:18 - E01

A partir do momento que eu providenciei um telefone para assuntos profissionais, o equivalente ao institucional, eu senti que melhorou bastante a comunicação com os coordenadores, porque eu sei que se aquele telefone se manifestar de alguma forma é porque é uma solicitação do trabalho e eles têm a resposta imediata. Como eu falei, só se eu já estiver atendendo uma outra demanda para demorar um pouco mais, mas eu sinto que melhorou, porque eu tinha uma restrição muito grande de passar o meu, meu número pessoal pra questões de trabalho, seria desgastante, seria desnecessário até, e com esse número, os coordenadores ficam mais à vontade para se comunicar, para pedir reunião, para a gente poder decidir os assuntos. ficou, enfim, profissional dessa forma.

00:15:25 – Pesquisador

Entendi. Muito se fala do teletrabalho, dos teletrabalhadores que há uma perda da sensação de pertencimento de equipe, pertencimento de grupo, como você avalia essa sensação coletiva de pertencimento de equipe com o teletrabalho? Foi prejudicado? Você sente que está se distanciando da IFES? Como que você percebeu isso? ou não percebeu?

00:15:56 - E01

Bom, existe de fato, né, uma perda dessa questão das confraternizações, né? Aquela a comunhão, aquele instante de estar junto com os colegas no momento de trabalho, ali na hora do café, vamos dizer. Só que eu não acho que o teletrabalho prejudique isso, considerando que esses eventos podem acontecer fora do horário de trabalho também, né? Se for acordado. Eu não vejo que isso vá causar um prejuízo nas relações. Embora algumas pessoas sintam falta das dessas relações do presencial, particularmente falando, eu não, não sinto isso, não.

00:16:50 – Pesquisador

Você sente que já precisou absorver alguma demanda de algum colega em virtude do distanciamento, da dinâmica do teletrabalho?

00:17:01 - E01

Não entendi.

00:17:02 – **Pesquisador**

Você sente que já precisou absorver alguma demanda, algum trabalho de algum colega em virtude dos do distanciamento em virtude do teletrabalho?

00:17:12 - E01

Não. Não, não foi necessário dentro da nossa equipe é nós somos bastante organizados, né? E a gente consegue fazer a separação das tarefas, né? De cada um e não, não há como nos pegar a tarefa de outros, né? Justamente porque o nosso é bastante diverso, muito peculiar, é muito específico.

00:17:51 – **Pesquisador**

Ainda é comum encontrar na literatura autores que afirmam que ainda existe um estigma muito negativo do teletrabalhador. Na sua experiência, como servidora, considerando o ambiente da gestão pública, você acredita que o servidor em teletrabalho possui o mesmo reconhecimento que o servidor do presencial?

00:18:18 - E01

Não é, infelizmente. A visão que se tem realmente não é das melhores, é negativa mesmo. Infelizmente! Eu não compartilho dessa ideia, porque eu acredito em um modelo da nova gestão pública e que se baseia na entrega de resultados. Então, quando o servidor, ao invés de ele ter que ficar naquela parte mais burocrática, que é cumprir, né? Bater cartão, cumprir naquele horário, né? Assim, cravado fixo ao invés de dar oportunidade para esse servidor apresentar resultados, essa imagem está por se quebraria, né? A gente ainda está amarrado naquela ideia que o servidor não quer trabalhar. Pelo contrário, né? É como eu disse no início da entrevista, eu não vi em momento algum que eu trabalhei menos por estar no teletrabalho, né? E por uma questão de organização de equipe. Também não trabalhei mais, eu apenas ajustei no meu horário de trabalho às minhas necessidades, né?

A minha capacidade de produção e quando a gente ajusta o trabalho, a capacidade de produção do servidor, você vai ter um resultado positivo e por que eu digo isso? Porque os servidores não são iguais, cada um tem o seu modo de trabalhar, tem o seu ritmo de trabalhar, tem até a sua quantidade de produção diária, semanal, que seja, então se transformarmos isso, né? O que ele faz? Não dentro de um horário estabelecido e cravado ali, sabe, engessado, mas dentro de uma demanda falar assim, olha, qual é o seu melhor período para trabalhar? Com o que você trabalha, você trabalha com isso nesse período? Então para esse servidor, você vai dar essa demanda e aí ele tem que dar conta de fato dessa demanda. Por que senão ele faz jus ao estigma de que trabalhador o servidor público é preguiçoso, né? E quer ficar só em casa, fazendo serviço, quando não é assim, isso não é o teletrabalho.

00:20:35 – **Pesquisador**

Mas para você esse estigma da sociedade, dos agentes externos ou, ou ele existe dentro da IFES?

00:20:44 - E01

Eu acredito que é de todos, tanto da sociedade que absorve aquilo que é repassada pela mídia, como até pelo próprio servidor, muitos servidores têm essa imagem, né? de que não vai não está trabalhando, porque não conhece o programa. Acho que alguém tem que começar a quebrar essa ideia, e como que a gente faz isso? mostrando resultados.

00:21:17 – **Pesquisador**

Em fechamento, para você, considerando sua experiência até agora com o teletrabalho, com o PGD, qual foi a principal vantagem do teletrabalho quando comparado a dinâmica do presencial?

00:21:33 - E01

A principal vantagem do PGD é aproveitar, assim o melhor de mim. O que eu quero dizer com isso: é eu poder escolher o melhor horário para eu poder trabalhar.

00:21:53 – **Pesquisador**

E a principal desvantagem? Considerando essa sua experiência com o PGD, com o

teletrabalho, qual é aquela característica que, na sua percepção, é a principal desvantagem quando comparado ao presencial?

00:22:14 - E01

O teletrabalho em si eu ainda não tive um ponto que eu considerasse negativo. Mas a insegurança, né? Porque está no início, por não haver uma coisa que torne efetiva, eu falo de uma lei mesmo, uma lei. Não estou falando de portaria, mas uma legislação que torne isto de efetivo, é que eu vejo que ainda é uma desvantagem, porque fica aquela sensação de que o tempo todo a gente vai retroceder, né? E aí, quando você experimenta uma coisa da qual você viu que deu certo, a ideia de perder isso, ela frustra. Então a gente sabe que voltar pro presencial, não vai ter a mesma produção, a mesma força de trabalho que você tinha quando estava no teletrabalho.

ENTREVISTADO 2 (E02)

00:00:03 – Pesquisador

Bom, a primeira pergunta é: compreender as tarefas no teletrabalho se tornou mais fácil ou mais difícil quando comparado ao presencial?

00:00:14 - E02

Eu não vejo muita diferença em relação as tarefas do presencial para o teletrabalho. É porque a gente continua ainda mantendo os contatos, né? E as dificuldades tanto no presencial quanto no teto do trabalho, a gente acaba conversando, só que de formas diferentes. Então, não vejo diferença, muita diferença assim.

00:00:48 – Pesquisador

É muito comum na literatura a afirmação de que o teletrabalhador acaba por trabalhar mais, despender mais horas em suas atividades. Na sua percepção, essa afirmação é verdadeira ou você não sentiu esse aumento na jornada de trabalho, melhor dizendo.

00:01:14 - E02

Eu não senti muito o aumento devido à natureza do nosso trabalho, né? A gente recebe uma demanda que que é a mesma demanda que a gente já estava recebendo no presencial. E não, não teve muita diferença com relação a essa demanda. Não aumentou porque a gente passou a realizar o trabalho em casa, né? No teletrabalho, então, não senti muita diferença com uma sobrecarga.

00:01:44 – Pesquisador

Entendi. O contexto do PGD difere bastante daquele dado na pandemia, uma vez que ele tem uma contrapartida de entrega e resultados. Nesse sentido, para você o teletrabalho no PGD refletiu em produtividade ou não necessariamente? Você acha que é tão produtiva quanto era no presencial ou você está mais produtiva com o teletrabalho no PGD? Qual foi a sua percepção?

00:02:17 - E02

Eu acho que com o teletrabalho aumentou a produtividade, porque acaba você criando o seu ambiente de trabalho com mais tranquilidade. Aqui na instituição, a gente acaba tendo bastante

interferência na análise, né? E é uma análise que requer muita concentração. E em casa, você consegue controlar, fora que você pode ter a flexibilidade de horário para trabalhar naquele momento que você tem maior produtividade. Então eu acredito que em casa, no teletrabalho, aumentou sim a produtividade.

00:03:00 – Pesquisador

Em relação ao acompanhamento das entregas e dos resultados. Para você, qual que foi a principal mudança da dinâmica do presencial? Controle de frequência com o teletrabalho PGD.

00:03:17 - E02

No acompanhamento?

00:03:19 – Pesquisador

Entregas e resultados. Como que, como que era a dinâmica presencial e como que é no teletrabalho, o que mudou ou não mudou?

00:03:31 - E02

Como a gente já vinha de um processo que a gente acaba preenchendo já um certo tipo de formulário das atividades e com o teletrabalho a gente utiliza um sistema também para registro de atividades. Eu não consigo visualizar muito a mudança, então a entrega acontece da mesma forma, a gente registra as atividades naquele momento que será entregue. Tem o período, acredito que é a diferença seja essa, porque a gente consegue definir um período agora com maior clareza, né? Essa atividade eu tenho uma carga horária “x” para desenvolver dentro desse período, então, ficou um pouquinho só mais claro, mas não é uma diferença assim gritante.

00:04:25 – Pesquisador

Entendi. E em relação à autogestão e autonomia? Também é comum na literatura a afirmação de que o teletrabalhador, possui mais autonomia em organizar seu próprio trabalho. Você percebeu isso com a sua experiência? Você sente que você tem mais autogestão, mais autonomia do seu próprio trabalho?

00:04:47 - E02

Sim, sim. No presencial, eu tenho que organizar o trabalho de acordo com o horário de trabalho

da instituição e em casa eu organizo meu trabalho de acordo com o meu período de produtividade, então isso me dá uma maior autonomia para desenvolver o trabalho e de maneira mais produtiva também, né? Onde aumenta a minha concentração? E como que eu posso dizer, nisso eu tenho que gerir o tempo que eu gasto também, né? Então eu acho que houve ganho de autonomia, sim, dá para visualizar sim, autonomia e a autogestão do tempo também.

00:05:36 – Pesquisador

Bom, também é comum a afirmação de que o ambiente familiar, o ambiente doméstico, ele não necessariamente é o ideal ao trabalho, justamente porque é suscetível a muitas interrupções. Nesse sentido, na sua casa, você é interrompida com frequência e quando isso ocorre, se acontece, você consegue retomar o trabalho com facilidade ou você não tem esse problema?

00:06:01 - E02

Bom, como eu me planejei para fazer o meu próprio espaço. Eu não tenho esse problema de interrupção, então é a minha família. Ela tem consciência que eu estou no meu espaço de trabalho. É como se eu estivesse desenvolvendo um trabalho fora, né? Eu não estou disponível, a não ser que seja algo muito urgente, da mesma forma que acontece no presencial, né? Então eu consigo controlar a interferência, porque eu consigo desenvolver o meu próprio espaço de trabalho. Dentro de casa?

00:06:37 – Pesquisador

Talvez uma das principais críticas ao teletrabalho é a questão da comunicação. Você sentiu alguma mudança na interação, na comunicação e no relacionamento com os colegas e com a chefias?

00:07:09 - E02

Eu já sou uma pessoa um pouco introvertida, então eu, no presencial, eu permaneço na sala até o horário de ir embora, eu saio poucas vezes. Então o teletrabalho continuou, de certa forma, da mesma maneira, né? As interações ocorrem só de forma necessária mesmo, né? Quando a necessidade de conversar com as com os colegas, a gente faz videochamada, conversa via WhatsApp, então eu acredito que altera um pouco, mas nem tanto assim. A gente consegue lidar da melhor forma possível. Como eu sou um pouco introvertida, eu não senti tanto impacto assim.

00:07:58 – Pesquisador

E em relação aos membros externos, aos clientes dos serviços prestados pela unidade, vou utilizar esse termo, você sentiu uma mudança ou você sentiu que essa relação com esses agentes externos da unidade foi prejudicada ou pela natureza do seu trabalho, não houve mudança? Como foi?

00:08:28 - E02

Eu acredito que melhorou, pois antes eles tinham que ligar, né? E o espaço de trabalho, não tem um espaço adequado para atender, então a gente acaba fazendo por telefone e eles não ligavam tanto. Agora que a gente disponibiliza o WhatsApp, né? O contato pelo e-mail, WhatsApp, e a possibilidade de fazer videochamada também assim que surgir alguma dúvida, dificuldade, eles entram em contato com mais frequência, porque como se tivesse um pouquinho mais disponível, né? Para atender por esse tipo de meio de comunicação, então eu acredito assim que os professores entram mais em contato agora que estou em teletrabalho, do que eu quando eu estava no presencial.

00:09:33 – Pesquisador

Outra crítica comum ao teletrabalho e aos teletrabalhadores é que esses vão perdendo o vínculo com a instituição. Como você avalia essa sensação coletiva de pertencimento à equipe? Você acha que a sua unidade e teletrabalho houve essa perda de pertencimento, de integração com a IFES?

00:10:05

-

E02

Como que a gente fala? Ficou difícil essa pergunta? Quando a gente fala em equipe, por considerar somente a equipe da [unidade]*?

00:10:26 – Pesquisador

Isso, da unidade. Você sentiu que se distanciou em razão do teletrabalho? porque isso é uma crítica muito comum que os teletrabalhadores vão se distanciando, vão se afastando e perdendo o vínculo. Aquele pertencimento de equipe, aquela sensação de pertencimento, né? Você sentiu isso?

00:11:02 - E02

Eu acho que sim. Eu acredito que de certa forma perdeu-se um pouco o vínculo com a IFES* e com as demais unidades. Tanto que, nos momentos de confraternização, eles fazem questão de fazer em um dia que nós não estamos aqui, né? Então isso ocorreu, sim, de forma bem clara.

00:12:55 – Pesquisador

E em relação à dinâmica do teletrabalho, você já observou que você precisou absorver alguma demanda de algum colega porque esse não estava presente em razão do distanciamento? Você já absorveu alguma demanda em razão do teletrabalho?

00:13:19 - E02

Não, não. Não por razão do teletrabalho, eu acredito que não. Eu acredito que a gente conseguiu lidar bem com essa implementação que é as demandas foram distribuídas conforme as entregas, né? O nosso trabalho, ele acaba sendo um pouco complexo, depende mais da unidade que a gente pega para analisar do que do servidor em si, então dá para fazer, fulano tem que entregar esse trabalho dentro do período “x”, isso a gente conseguiu ver antes de entrar no teletrabalho, com a análise realizada anteriormente, que a análise ocorre no período de tempo muito longo e depende mais da unidade do que do próprio servidor. Então, eu acredito que o trabalho não é um fator que levou ao seu aumento da demanda, porque a nossa demanda é um pouco mais complexa, né? Não depende do servidor e sim da unidade demandante.

00:14:40 – Pesquisador

Você acha que o teletrabalho prejudicou o compartilhamento de informações, de conhecimento ou não? Essa é uma desvantagem na sua percepção? porque é uma crítica muito comum também ao teletrabalho que o distanciamento prejudica o compartilhamento de informações e conhecimento. Então aquele conhecimento tácito, ele acaba não sendo compartilhado. Você sentiu isso?

00:15:28 - E02

Pensando aqui. A interação acaba ocorrendo de forma constante via WhatsApp sempre que ocorre de eu tenho uma dúvida, a gente já posta ali no WhatsApp, algo que seria diferente no presencial, a gente já perguntaria aqui, né? Talvez prejudique um pouquinho, porque a gente corre atrás antes de postar na rede, no WhatsApp, a gente corre atrás da informação, né? Mas eu acredito que não foi algo assim tão elevado, que prejudicou muito, né? Porque a gente só se adaptou ao meio. É a dúvida que eu tirava ali de forma rápida, presencialmente, eu levo um

pouquinho mais tempo para tirar, porque antes de tirar a dúvida eu vou fazer minhas pesquisas, não é? Não encontrando, aí perguntar ali no grupo.

00:16:48 – **Pesquisador**

Acho que eu pulei uma pergunta, voltar um pouco. Na IFES em que você trabalha, você possui ou possuía um local adequado para trabalhar, iluminado, silencioso, equipado?

00:17:07 - E02

Olha, aqui acaba sendo um pouquinho precário, né? Tanto que alguns materiais ergonômicos a gente acabou comprando, né, pra dar um pouquinho mais de conforto. A sala, ela acaba sendo isolada, mas acaba tendo várias interrupções dos demais servidores. E o nosso projeto, ele requer muita concentração. A cadeira é totalmente desconfortável, tem uma hierarquia quando chega novos materiais novos, né? Novos móveis pra instituição geralmente acabam indo pra chefia, a gente acaba ficando com aquelas cadeiras que já estão estragadas, já vem com um certo desconforto, diferente de casa que a gente acabou equipando o nosso local de trabalho pra ficar um lugar mais confortável possível, então há uma diferença assim, um pouquinho grande.

00:18:09 – **Pesquisador**

Na verdade, a continuação da pergunta seria justamente isso, como é na sua residência? Você possui uma estrutura adaptada a essa nova realidade?

00:18:20 - E02

Sim, eu fiz um espaço pra desenvolver minhas atividades, né? Eu conto com uma cadeira mais confortável, computador, computador móvel, né? Que eu posso levar? Com duas telas de monitor, então acaba sendo que em casa é um pouquinho mais confortável.

00:18:43 – **Pesquisador**

É muito comum afirmam que ainda existe um estigma negativo ao teletrabalhador. Você sente que esse estigma negativo existe na IFES em que você trabalha? Você acha que o teletrabalhador tem o mesmo reconhecimento que um servidor presencial?

00:19:16 - E02

Bom, é. A gente percebe algumas falas, é, sabemos que o novo ocorre uma certa resistência,

né? Então, o servidor, aquele servidor que ainda não está preparado para uso da tecnologia, da comunicação a distância. Ele tem assim uma certa resistência para os servidores que já estão neste processo. É o que eu sinto, é uma fala meio distorcida. É “você veio trabalhar hoje” no momento que a gente que estamos aí no trabalho presencial, como se não estivéssemos trabalhando em casa, mesmo estando disponível, estamos sempre em contacto com os professores, entregando nossas demandas em dia. Gera essa crítica velada, né? Como se fosse naquele momento que você está em teletrabalho, você não estivesse trabalhando.

00:20:21 – Pesquisador

E agora, para finalizar duas perguntas finais: considerando a sua experiência com o PGD, com o teletrabalho até aqui, para você, qual foi a principal vantagem do teletrabalho quando comparado ao presencial?

00:20:39 - E02

Flexibilidade de horário para trabalhar, isso é muito importante porque, por exemplo, a minha produtividade ocorre pela parte da manhã, então eu acordo muito cedo. Eu já começo a trabalhar e vou um pouquinho além do almoço. No presencial, eu já perdi quase uns 40 minutos no trânsito. Então eu tive ganho, né? Desse certo horário que eu levo para deslocar para casa. Acredito que houve uma maior qualidade, uma melhoria de produtividade. Esse tempo de deslocamento a gente não tem mais. Esse estresse que a gente passa, ainda mais que eu tenho que pegar uma rodovia que pela manhã é terrível de passar, né? Refeições em casa, né? Eu preciso me deslocar até um restaurante, então ou não preciso deslocar até em casa. Com o teletrabalho, eu já estou lá, já ganho esse tempo pra fazer refeição em casa. O tempo com a família, né? Porque provavelmente teve um certo momento que minha mãe estava doente, eu ia ter que pedir uma licença para acompanhar ela nesse processo, estando em casa ou acompanhando, ficou um pouquinho mais fácil. Então posso falar também o que a redução de custo pela gasolina que teve de deslocamento, né? Redução de custo.

00:22:30 – Pesquisador

E agora, por outro lado, considerando essa sua experiência com o teletrabalho, até o momento, qual é a desvantagem que você pode afirmar que o teletrabalho possui em relação ao presencial?

00:22:49 - E02

Eu acho que seria talvez aquela parte do o isolamento da unidade, né? Seria a principal desvantagem. Porque acabasse que a gente acaba sendo excluídos dos momentos de confraternização e perdendo um vínculo com os demais servidores. Eu acho que só vejo é esse tipo de desvantagem.

ENTREVISTADO 3 (E03)

00:00:01 - **Pesquisador**

Bom, primeiro assim, a primeira a **primeira pergunta é a respeito da compreensão de tarefas, considerando a sua experiência até o momento com o teletrabalho e o PGD, que possui uma dinâmica diferente daquela do controle e aferição de frequência, como que você observou a compreensão de tarefas: ficou mais fácil? Ficou mais difícil? Você precisou adaptar alguma coisa?**

00:00:30 - E03

Bom, eu acho que é o seguinte, talvez não necessariamente seja em relação ao PGD, né? Estar presencial ou não, né? A questão maior é que eu acho que eu havia trabalhado na [Unidade]*, por 1 mês, presencialmente, e tive esse contato com o trabalho durante um mês, né? Então eu acho que assim tanto a tarefa, como tudo o que é novo, que você vai iniciar, ele leva a uma certa carga de insegurança em relação a ao que está sendo feito e ao que é esperado, né? Então eu acho que talvez eu não tivesse uma segurança inicial com relação a isso, sabe? Se eu estava compreendendo ou não que era necessário, mas eu acho que isso se deve mais a uma questão do tempo mesmo, né? De ser incipiente assim, o tempo que eu estava nessa gerência do que necessariamente em relação ao PGD, entendeu? Então eu acho que seria mais ou menos isso.

00:01:35 – **Pesquisador**

É, um segundo ponto que é muito comum em trabalhos acerca das vantagens e desvantagens do teletrabalho é a afirmação de que o teletrabalhador ele dispensa mais horas para realizar suas atividades. Ele acaba por trabalhar mais. Na sua com a sua experiência com o teletrabalho, você percebeu isso? Você está trabalhando mais, menos? Como que foi essa dinâmica até agora?

00:02:04 - E03

É, eu acho que a dinâmica do trabalho ela se torna diferente. Não necessariamente você trabalha mais ou menos. Por exemplo, agora eu estou trabalhando com o PPC, uma demanda urgente, então eu acredito que nesse período eu acabei trabalhando com horários que eram superiores à minha carga horária normal, né? Então, eu trabalhei à noite, às vezes 5 horas da manhã eu já estava trabalhando com ele, então assim, o teletrabalho ele acaba me possibilitando fazer isso, mas tem períodos, né? eu consigo fazer esse equilíbrio, vamos dizer assim, né? Então eu acho

que acaba, que ter essa liberdade geográfica, né? Aliás, o trabalho está na minha casa, né? Então, por conta disso, eu acho que tem momentos em que isso acaba acontecendo, sim. Mas tem momentos também que eu consigo equilibrar. Por exemplo, ah, eu tenho uma consulta médica, então eu sei que eu vou organizar o meu trabalho e vou realizar ele em um período menor, né? Por exemplo, igual nesse momento que eu falei, ah, eu trabalhei até à noite, no outro dia, acho que eu consigo iniciar um pouco mais tarde. Eu consigo fazer esse equilíbrio entre as minhas atividades pessoais e profissionais de uma forma mais tranquila, eu acho.

00:03:41 – Pesquisador

Entendi. O terceiro ponto é uma vantagem que é comumente atribuída ao teletrabalhador. Você, na sua experiência como teletrabalhadora, você sentiu que está mais produtiva em relação a essa nova dinâmica que o teletrabalho proporciona?

00:04:09 - E03

Eu acredito que sim, porque a natureza do trabalho que a gente desempenha realmente acaba requerendo um nível de interação com o ambiente e com o outro é de forma menor, né? Porque senão você não consegue concentrar naquilo que você está lendo, naquilo que você tem que analisar, então eu acredito que levando isso em consideração, eu trabalho aqui sozinha, né? Então eu acredito que sim, eu acho que isso acaba ajudando até mesmo se você for pensar, eu sou uma pessoa muito comunicativa, eu acho que é tanto para mim quanto para os meus colegas, eu acho que isso pode ter sido positivo.

00:04:57 – Pesquisador

A próxima pergunta é relativa ao acompanhamento de entregas e resultados, isso também considerando o teletrabalho no contexto do PGD, que muda bastante essa dinâmica de acompanhamento de entrega, né. Qual foi a principal mudança?

00:05:29 - E03

Sinceramente, eu acho que assim nenhuma, porque eu acredito que, como que eu posso explicar isso da melhor forma? Eu acho que pelo menos no que tange a equipe aqui, sabe, talvez eu não possa falar em relação a outras pessoas, né? Mas também a percepção, principalmente pela equipe, é que eu acho que a gente já desempenhava um trabalho nesse sentido, né? É um objetivo de trazer realmente resultado. Já era um trabalho bastante comprometido, então eu não acredito que trabalhar com desempenho tenha mudado a nossa forma de trabalhar, sabe? Eu

acho que talvez contribua um pouco? É para expectativa mesmo assim, em relação a gestão, né? A expectativa que ela vai ter em relação, ao retorno do nosso trabalho. Talvez eu ache que assim fique mais fácil da gestão observar e analisar os métodos de cada servidor. Talvez seja nesse sentido, mas eu acho que no trabalho em si, eu não vejo que tenha mudado muito. Eu acho que eu continuo fazendo a mesma dinâmica que eu já fazia antes, entendeu? Eu acho que o grupo, como já era assim, bastante comprometido, eu acredito que também seja da mesma forma, se eu entendi certinho.

00:07:04 – **Pesquisador**

Era isso mesmo. A questão do acompanhamento entregas e resultados. **A próxima questão é relativa a um ponto que frequentemente atribuído à dinâmica do teletrabalho, que é a autogestão do trabalhador. Você sente que você ganhou autonomia do seu próprio trabalho? Com O PGD, com o teletrabalho. Comparado àquela dinâmica do presencial.**

00:07:29 - E03

A autonomia que eu sinto é em relação ao que eu havia falado em termos do espaço físico mesmo do meu trabalho, né? Então, por exemplo, se eu sinto que eu vou ter um tempo no sábado de manhã que eu acho que esse tempo vou estar tranquila, eu vou conseguir desempenhar esse trabalho ou então, nossa, eu tenho uma consulta inadiável na segunda-feira, então eu vou adiantar o meu trabalho no sábado de manhã, sabe? Eu acho que isso faz com que eu tenha gestão do meu próprio trabalho, né? É se dê de forma mais autônoma, mas não em relação ao meu gerente, mas sim em relação ao próprio espaço físico para estar desempenhando essas tarefas. Então eu acho que eu não tenho mais aquilo assim, aquilo não está tão fixo assim. Ah, eu tenho que trabalhar 8 horas diárias, de segunda a sexta-feira, sabe? de 7 e meia às 5:30 da tarde, não, isso pra mim já não faz parte mais da minha rotina, então eu consigo fazer essa gestão do meu tempo de forma mais produtiva, eu acho.

00:08:43 – **Pesquisador**

A próxima questão é relativa à infraestrutura. Você é uma teletrabalhadora na modalidade integral, então quando você trabalhava aqui na IFES, como que era o aparato físico, o mobiliário, infraestrutura, iluminação, o conforto? Como você avalia essa questão da infraestrutura física e de mobiliário da IFES quando você trabalhava no presencial?

00:09:14 - E03

O espaço físico, o ambiente, eu não considero muito agradável. Eu já brinquei com os meus colegas várias vezes que me incomodava muito trabalhar virada pra parede, né? Então pra mim o ambiente não era muito agradável. As cadeiras também. Havia uma coisa que me incomodava, porque tinha uma relação de hierarquização num momento de escolha das cadeiras, mesas essas de essas coisas, né? Então isso fazia com que quem chegou mais recentemente e não tem uma função tivesse a cadeira mais precarizada, né? Então, em relação a isso, isso também era um certo incômodo. Agora, em termos de conforto, não era ruim a cadeira, não era desconfortável, era uma cadeira “OK” para se trabalhar, né? Vamos dizer que eu tinha o básico. Não era um ambiente ruim, não é um ambiente desagradável, vamos dizer assim o ambiente “OK”.

00:11:03 – Pesquisador

Bom, e na sua residência, você já possui, possuía a infraestrutura necessária ou foi necessária alguma adaptação?

00:11:17 - E03

É, tem ainda está chegando a da como eu devo dizer, né? Eu me mudei assim de casa, eu sou de Juiz de Fora e vim de Minas Gerais e vim morar em Mato Grosso, então isso faz com que eu ainda esteja montando a minha casa, né? Toda. E não é só em termos de é do trabalho, né? Então, por conta disso, eu ainda considero que eu ainda estou em adaptação, eu ainda estou montando a minha casa, né? Toda, e não é só em termos de trabalho, né? Então, por conta disso, eu ainda considero que eu estou em adaptação. Ainda tenho muita coisa para modificar, preciso adquirir a mesa, né? Eu tenho o meu computador, eu considero mais rápido do que o computador que eu tinha no trabalho físico, né? No trabalho, na [IFES]*, eu considero que isso faz com que o meu trabalho também esteja mais célere, né? Mas eu ainda preciso adquirir uma cadeira adaptada, o apoio para o pé, essas coisas que ainda estão faltando, mas aí eu ainda vou providenciar.

00:12:18 – Pesquisador

Uma crítica muito comum ao teletrabalho é que o ambiente familiar, a residência, ela não é um espaço adequado para desenvolver atividades laborais, justamente porque é um ambiente, por ser familiar, muito propício a interrupções. Você percebeu? Isso ocorreu na sua experiência com o teletrabalho? Você costuma ser interrompida? e se costuma,

você consegue retomar as atividades com certa facilidade ou isso atrapalha bastante você?

00:12:46 - E03

Não, de forma alguma. Esse é um tipo de problema que eu não enfrento. No momento que eu estou desempenhando as minhas atividades, eu estou desempenhando as minhas atividades profissionais, então eu não sou interrompida. Isso realmente assim não acontece. Nossa, eu acho que só se for algo de urgência, mesmo, que o meu esposo vai me chamar, porque ele sabe que o momento estou trabalhando, é dedicado realmente a isso, então eu não tive esse problema, não.

00:13:17 – **Pesquisador**

Entendi. **Em relação à comunicação e interação com seus colegas e com sua chefia, você achou que com o teletrabalho essa dinâmica mudou? Melhorou, piorou, é equivalente?**

00:13:37 - E03

Não, não é equivalente. Eu acho que isso é impossível, realmente. Eu acredito que a comunicação é muito diferente, sabe? Ela é realmente mais pontual, né? Por exemplo, eu acabo juntando todas as dúvidas que eu tenho, eu tento aglutinar as minhas dúvidas para acabar solicitando os meus colegas ou a minha chefia. Em determinados momentos nem sempre é possível, né? Acaba que às vezes isso fica mais diluído, mas eu tento fazer esse tipo de dinâmica, né? Para chamar às vezes, né? Num momento do dia só eu considero que acaba que a comunicação fica mais pontual, sabe? Enquanto, no presencial, você faz isso de forma mais dinâmica. Às vezes eu fico com medo, assim, com receio de perder alguma atualização ou de não estar a par de alguma coisa nova, sabe? Porque ali na sala a dúvida de um ela era ouvida por todos, né? Não que isso não aconteça no grupo do WhatsApp, muitas vezes a gente tira as dúvidas ali, né? Isso eu fico. Talvez seja uma coisa minha, uma coisa, uma preocupação minha, mas aí, por conta disso eu falei, eu me dispus, né? Na minha cabeça, coloquei as pessoas como merda pra mim, sempre que tiver eu quero participar pra que essa comunicação não fique prejudicada, sabe? Eu não quero que isso seja um problema, então eu acho que o grupo, ele acaba funcionando bem por conta disso. As reuniões que a gente costuma fazer semanal também ajudam muito em relação a isso, mas ainda assim eu fico com um certo receio de talvez eu não estar por dentro de alguma coisa.

00:16:39 – **Pesquisador**

E em relação aos agentes externos, os demais colegas das outras unidades, os usuários do serviço da unidade, os demais membros da comunidade acadêmica... Como você sentiu a interação com esses agentes externos? Mudou? Como que foi?

00:17:04 - E03

Em relação aos agentes externos, não mudou nada porque a gente já atendia os professores de forma não presencial antes, então. [...] Com a comunidade, a relação não mudou, ela é a mesma e eu faço questão de atender a todos os professores, coordenadores que têm dúvida comigo, e eu tento atendê-los com a maior celeridade possível e da melhor maneira que que puder. Então se eu marco uma reunião, eu não faço limite de tempo. Às vezes, se precisar de reunião de 3, 4 horas, eu fico, não tem problema. Por mensagem, por ligação. Então eu acho que não mudou. Eu tento fazer isso, eu tento assim A minha preocupação é essa, eu quero sanar todas as dúvidas que eles tiverem, então eu tento fazer isso da melhor maneira possível.

00:18:26 – Pesquisador

Talvez uma das críticas mais comuns ao teletrabalho é a afirmação de que o teletrabalho causa um certo distanciamento entre o trabalhador e a organização. Como que você avalia a sensação de pertencimento com a IFES em que você trabalha? Você sente que você está mais distante? Ou continua sentindo que o vínculo está da mesma forma do que quando você estava no presencial?

00:19:09 - E03

Olha, talvez por eu já conhecer, né, as pessoas conhecer a instituição, eu não vejo assim uma diferença em relação a isso.

00:19:21 – Pesquisador

Entendi. Durante a sua experiência com o teletrabalho até aqui, você sente que já precisou absorver demanda de algum colega em virtude do distanciamento?

00:19:48 - E03

Não. É o que eu falei, né? eu acho que a gente cria estratégias para isso. O grupo em um aplicativo de mensagem, no WhatsApp, que é funcional para isso, as reuniões semanais que a gente faz, que eu acho bem importante também para isso, né? Quando elas acontecem, eu acho que ajudam um pouco, né? Assim me veio essa ideia também de participar de todas as

comissões, participar de outras atividades que não seja só o nosso trabalho, que é um pouco solitário mesmo. Então por isso me veio à mente de tentar participar dessas outras coisas.

00:20:53 – Pesquisador

Você como servidora pública percebe que há um estigma negativo em relação ao teletrabalhador? Você acha que ele tem o mesmo reconhecimento profissional que os servidores do presencial ou para você esse estigma negativo persiste no serviço público?

00:21:40 - E03

Difícil as perguntas, porque os seres humanos são muito plurais, né? E cada pessoa tem a sua opinião, a sua percepção. Eu acho que, da mesma forma que tem servidores que percebem tanto quanto eu que o teletrabalhador é mais produtivo, também tem servidores que pensam que não, né, que ele fica mais à vontade quando está em casa. Então, eu acho que há pluralidade de opiniões. Nesse sentido, eu acho que a gente acaba sujeito às duas, né?

00:22:43 – Pesquisador

Entendi. Bom, considerando todos esses meses que você já está em teletrabalho e no PGD, que é uma dinâmica à parte, para você, qual que foi a principal vantagem até o momento em relação a essa nova dinâmica? E a principal desvantagem?

00:23:02 - E03

Ah, deixa eu só perguntar uma coisa que eu pensei assim também: mesmo dessas pessoas que eu acredito que tenham um feedback negativo em relação ao teletrabalho, uma opinião negativa, eu já tive retorno positivo sobre o meu trabalho.

00:23:36 – Pesquisador

Entendi, entendi.

00:23:39 - E03

É, você me perguntou os aspectos positivos e negativos?

00:23:43 – Pesquisador

Isso a principal vantagem e desvantagem, considerando-se a sua experiência com o teletrabalho, com o PGD até aqui.

00:23:49 - E03

Ah, eu acho que a principal vantagem é essa de conseguir equilibrar o trabalho profissional e a vida pessoal, sem essa preocupação geográfica, sem essa limitação de frequência que o pessoal do presencial enfrenta. O negativo seria realmente a relação com os colegas. Assim, porque o local de trabalho, ele acaba sendo uma segunda casa. Quando você vai presencialmente, você acaba convivendo com os colegas, isso acaba sendo um ponto negativo, porque por mais que eu tenha contato com eles, com os meus colegas, acaba sendo um contato mais profissional mesmo, né? No presencial, você acaba desenvolvendo afinidade, um certo contacto com os colegas.

GESTOR 1 (GE1)

00:00:12 - Pesquisador

Para começar, a primeira pergunta é para compreender se houve alguma dificuldade em implantar o teletrabalho na unidade, se você, os servidores da unidade, receberam algum treinamento, algum curso para essa transição do presencial para o teletrabalho.

00:00:44 - GE1

Então, a única dificuldade no início foi em relação ao sistema que a gente usa. Eu, particularmente acho que o PETRVS é confuso e não é nada intuitivo. Então, assim, no começo eu precisei muito da ajuda da [unidade que gerencia o PGD]*, pois muita coisa ainda estava em atualização, eu acho que até hoje não está completo esse sistema. Dificuldade foi essa.

00:01:27 - Pesquisador

E treinamento, vocês tiveram algum curso, algum tutorial?

00:01:35 - GE1

Sim, houve um treinamento, fora essas ajudas que eu mencionei, foi disponibilizado um tutorial pra gente, mas não foi um curso, não, foi um tutorial que recebemos por e-mail, mas que ajudou, sim.

00:01:49 - Pesquisador

Bom, a próxima questão é a respeito da infraestrutura física, equipamentos que os servidores da sua unidade possuem em seus ambientes privados. Você acha que eles são adequados para realizar as atividades laborais? E, na sua percepção, são melhores ou piores que a infraestrutura mobiliário disponível na IFES?

00:02:27 - GE1

Eu acho que todos possuem uma mesa, uma cadeira, um espaçozinho reservado em casa para o trabalho e acho que é melhor que o que temos aqui, pois não é que nosso ambiente seja precário, vamos dizer assim, né? Mas, no presencial, temos o básico, o computador atende, mas já é antigo, a cadeira atende, mas também já é antiga, né. Então, eu acho que nas nossas casas, falo por mim também, as coisas são um pouco mais novas, mais confortáveis, sim.

00:03:18 - **Pesquisador**

Certo!

00:03:23 - **Pesquisador**

Na sua perspectiva de gestor, o que mudou na supervisão das atividades e do próprio trabalhador com o teletrabalho? Você teve alguma dificuldade em controlar as entregas dos servidores na sua unidade?

00:03:37 - GE1

Eu acho que, para o servidor que não exerce essa função de chefia, o processo foi simplificado, realmente, para o pessoal, a carga de trabalho parece, não digo diminuído, é, mais “mastigado”, já está cadastrado no sistema, então está mais objetivo, né. Para o gestor, que precisa cadastrar as demandas no sistema, dar prazo de devolução, avaliar depois, é mais trabalho, sim. Então eu acho que tem esses dois lados. Por um lado, a simplificação para os servidores que não tem função, mas por outro, um aumento de carga para a gestão, mas o que mudou, assim, para mim a mudança em si que eu vejo é que tem pessoas que não estão lidando bem com esse trabalho remoto, está menos eficiente e acaba que isso entra nessa questão de supervisão, né, porque agora ainda tenho que ficar ali cobrando nesses casos pontuais.

00:04:49 - **Pesquisador**

Entendi.

00:04:53 - **Pesquisador**

A próxima pergunta é a respeito, na sua perspectiva de gestor, se o servidor em teletrabalho terá mais dificuldade de ganhar uma promoção, ascensão profissional, em razão de não estar ali fisicamente na instituição.

00:05:14 - GE1

Aquela progressão da carreira não muda, mas você ser escolhido para ter uma função, acho que diminui, sim. No começo ainda falavam que quem tinha função não poderia participar do trabalho remoto, mas tudo implícito, né, pois para o responsável da unidade ainda existe uma cobrança muito grande de disponibilidade, de estar ali.

00:05:49 - **Pesquisador**

Certo, e na sua unidade, você percebeu aumento da produtividade dos servidores depois da adesão ao teletrabalho?

00:06:05 - GE1

Ah, sim. Sabe, desde que adotamos o teletrabalho na unidade, eu diria que a produtividade teve uns altos e baixos, mas, no geral, percebi um aumento sim. Por que eu digo isso, pois há um caso pontual em que eu percebi que diminuiu o rendimento, nos demais eu acho que se mantiveram ou aumentaram. Assim, olhando o panorama geral, eu diria que a produtividade melhorou, eu acho que a conta ainda é positiva para o teletrabalho justamente por isso.

00:06:52 - Pesquisador

Entendi, considerando o grupo a produtividade aumentou.

00:07:56 - **Pesquisador**

Na sua experiência até o momento como gestora de uma unidade em teletrabalho, em algum momento você precisou absorver demandas de sua equipe em razão desse distanciamento físico dos servidores em relação à IFES?

00:08:18 - GE1

Sim, houve momentos em que precisei absorver algumas demandas, não digo da equipe, mas de um servidor em específico. Foi o caso de chegar de precisar resolver um assunto que era atribuição desse servidor e eu não conseguir contato com ele por horas e horas. Não foi o caso de querer que responda na hora que a gente liga, manda a mensagem, foi quase expediente inteiro. Daí eu tive que resolver, então posso afirmar que já precisei absorver demandas, sim.

00:09:06 - **Pesquisador**

E em relação a comunicação, você constatou alguma dificuldade de interagir, se comunicar com sua equipe em razão do teletrabalho?

00:09:17 - GE1

Não, no geral, eu acho que não. No máximo, eu acho que houve aquele caso pontual de não conseguir contato com um servidor, mas foi só isso. Na verdade, para mim não mudou tanto, porque ainda nos reunimos presencialmente quando precisa alinhar alguma coisa, mas é raro também. A gente se adapta, né? Continuamos a comunicação, mas antes do teletrabalho já

tínhamos um grupo e continuamos usando.

00:09:35 - Pesquisador

Grupo de WhatsApp, no caso?

00:09:38 - GE1

Isso.

00:09:44 - **Pesquisador**

Agora em relação à interação externa, o teletrabalho na sua unidade já suscitou queixas dos usuários dos serviços prestados pelo setor?

00:09:57 - GE1

Não, aqui nunca tivemos esse problema, nunca ninguém deixou de ser atendido ou reclamou para quem quer que seja. Assim, é como eu te falei, aqui estamos em teletrabalho parcial, né? Então acaba que sempre tem alguém aqui, eu por ser gestora, estou aqui três vezes na semana e outros vão revezando também duas vezes cada, para garantir que sempre tenha alguém disponível para atendimento presencial, se necessário. E eu acho que a procura presencial, na verdade é pequena, a maioria é pelo SEI.

00:10:46 - Pesquisador

Entendi.

00:10:53 - **Pesquisador**

Voltado um pouco à questão da adaptabilidade, algum servidor de sua unidade não se adaptou bem ao teletrabalho?

00:11:06 - GE1

Como eu já mencionei lá no começo, infelizmente há um caso pontual em que o servidor, como eu posso dizer, é que não sabe lidar bem com a liberdade, eu que confundiu, ou melhor, não compreendeu o que é o teletrabalho. Para esse caso, eu posso te dizer que não se adaptou, não entendeu, pois está menos eficiente. O dia que estamos em casa, porque não é todo dia também, lá é todo mundo no híbrido, significa que estamos trabalhando, não estamos de folga, e eu entendo que não é necessariamente o horário do presencial, mas se a produção diminuiu e eu

não consigo contato com o servidor, a gente chega à conclusão que não entendeu o PGD.

00:12:19 - **Pesquisador**

Bom, considerando a sua experiência com o teletrabalho até esse momento, você acredita que os servidores da sua unidade possuem o mesmo reconhecimento profissional que os outros servidores que estão no presencial?

00:12:34 - GE1

Olha, infelizmente, não tem. Muito disso, dessa imagem que o servidor que está em casa não está trabalhando, eu acho que vem lá da pandemia. Realmente lá era tudo no improviso, a [IFES]* ficou parada muitos meses, teve servidor que “sumiu”, vamos dizer assim, naquele período, mas não é o que feito agora com o PGD, que tudo é certinho, registrado, tem prestação de conta do trabalho de cada servidor. E a gente tem se esforçado bastante para manter essa transparência e mostrar que estamos produzindo, mesmo que a gente não esteja aqui todo dia. Também não é só isso, né? Existe uma cultura persistente, principalmente dos professores, que o técnico tem que estar ali ao seu lado à disposição sempre e, se não está, é porque não está trabalhando e isso é algo que estamos tentando desconstruir aos poucos, mostrando que o teletrabalho não é sinônimo de falta comprometimento. É uma mudança de paradigma, vamos dizer assim, que requer um tempo para ser entendido e aceito por todos, então, posso dizer que existe, sim, essa imagem mais negativa.

00:14:09 - **Pesquisador**

Para finalizar, considerando a sua experiência com o teletrabalho, quais foram as principais desvantagens dessa modalidade quando comparada à dinâmica do presencial? E de que forma você tenta superá-las?

00:14:31 - GE1

A principal desvantagem que eu observo é justamente o fato de que tem servidores que não souberam separar os interesses pessoais dos de trabalho, acabam misturando o ambiente doméstico com as responsabilidades profissionais, é isso pra mim é uma desvantagem do teletrabalho, é importante falar também que isso não se aplica a todos, por isso o saldo ainda é positivo, mas ainda tem essas situações.

00:15:04 - **Pesquisador**

E, como gestora, o que você mais sente falta da dinâmica do trabalho presencial?

00:15:13 - GE1

Talvez seja a equipe reunida, todo mundo junto. Nós fazemos revezamento no presencial, então é muito difícil agora estar todo mundo ali presente, no mesmo ambiente, trocando ideias e resolvendo as questões de forma mais direta, sabe? isso eu sinto falta.

GESTOR 2 (GE2)

00:00:36 - Pesquisador

Bom, a primeira pergunta, ela é relacionada à percepção de dificuldade em implantar o teletrabalho na unidade. Você e sua equipe receberam algum treinamento, capacitação, curso para o início do teletrabalho?

00:01:09 – GE2

Não, não acho que aqui nós tivemos problemas na adoção do teletrabalho. Foi uma mudança rápida, é verdade, mas foi muito tranquilo. A [unidade que gerência o PGD na IFES]* proporcionou todo o suporte para facilitar a aprendermos a mexer com o PETRVS, então houve um treinamento pra gente uns dias antes de passarmos a usar o sistema.

00:01:31 - Pesquisador

Entendi, entendi.

00:01:39 - Pesquisador

Continuando, agora em relação à infraestrutura física e os equipamentos que os servidores possuem em seus ambientes privados. Para você, esses são adequados para realizar as atividades laborais? São melhores ou piores que a infraestrutura mobiliário disponível na unidade?

00:02:12 – GE2

É um pouco difícil eu te afirmar: “todo mundo tem uma boa infraestrutura para trabalhar de casa”. Acho que depende, é caso a caso, eu posso falar como um achismo mesmo que pior é difícil ser, mas a gente começou no teletrabalho acho que em janeiro e até hoje nunca ninguém chegou e disse para mim: “não fiz isso porque faltou internet”, “o computador estragou”, nunca.

00:02:55 - Pesquisador

Para você, como gestor, o que mudou na dinâmica de supervisão do trabalhado e servidor? Você percebeu alguma dificuldade em controlar, supervisionar as entregas dos servidores da sua equipe?

00:03:28 - GE2

Facilitou, pois está tudo no sistema. Cada servidor vai lá e já cadastra o que está no dia e já está lá cadastrado, a gente só seleciona a atividade. Antes, era um pouco mais manual, e agora com o sistema ficou bem mais prático e eficiente. Agora, quanto à sua pergunta “o que mudou do que era antes para o está agora”, eu acho que agora a gente tem um registro de tudo que é feito e para cada servidor. No sistema tem uma parte que dá para tirar relatório, então isso é uma evolução eu acho. É, não tinha esse nível de detalhamento, né, e a questão do embasamento, porque agora damos uma nota para cada atividade e tem o registro de tudo o que foi feito e isso é bom para o servidor e para gente, pois tem um embasamento e um registro do porquê daquela nota.

00:04:37 - Pesquisador

A quarta pergunta é a respeito da perspectiva de ascensão profissional do servidor em teletrabalho. Na sua perspectiva de gestor, o teletrabalhador terá mais dificuldade em ter uma promoção em razão da adesão ao PGD?

00:05:00 - GE2

Acho que sim, porque não é só uma questão de entregas, fazer o que está combinado, é sobre estar disponível, ser de confiança, mostrar que é eficiente, participar mais ativamente, isso é dificultado no teletrabalho, a gente é menos visto, não tem aquela interação diária que mostra de forma mais clara esses aspectos, né? mas eu não sinto essa “angústia”, vamos dizer assim, a impressão que eu tenho é que o pessoal entregaria a chefia em troca de um teletrabalho integral.

00:05:38 - Pesquisador

Entendi.

00:05:44 - Pesquisador

E em relação à produtividade, você percebeu algum aumento depois da adesão da sua unidade ao teletrabalho?

00:05:54 - GE2

Sim, percebemos um aumento na produtividade após a adesão ao teletrabalho. Eu acho que é tanto devido à natureza do nosso trabalho, quanto do ambiente mais controlado em casa, que contribui para que os servidores consigam focar melhor nas tarefas. Claro, há sempre um ajuste

ou outro, mas acredito que, no balanço, o pessoal está se adaptando bem e mantendo o ritmo de trabalho.

00:06:33 - **Pesquisador**

Entendi, agora em relação à sua experiência como gestor de uma unidade em teletrabalho. Você já precisou absorver demandas de algum membro da sua equipe em razão do teletrabalho?

00:06:57 - GE2

Na verdade, não. Até agora, não precisei absorver trabalho extra por isso, o pessoal aqui é muito responsável quanto a isso. Claro, que existem momentos de maior carga de trabalho, mas até o momento, cada um tem conseguido dar conta da sua própria responsabilidade. Estamos nos comunicando muito bem, então não observei isso, não.

00:08:07 - **Pesquisador**

Já emendando essa questão da comunicação, como você constatou essa questão? Houve alguma dificuldade em se comunicar com a equipe em razão do teletrabalho?

00:08:23 - GE2

Nenhuma dificuldade nesse sentido. Todos são bem prestativos, atentos ao WhatsApp e sempre respondem prontamente. Eu acho que melhorou na verdade a comunicação de trabalho, pois, por mensagem, a informação já é bem objetiva, é fluida, menos poluída eu acho.

00:09:14 - **Pesquisador**

Certo, e em relação à interação com a comunidade externa, os usuários do serviço, o teletrabalho já suscitou queixas desses usuários?

00:09:36 - GE2

Não, nenhum tipo de queixa. Aliás, só para esclarecer, só acrescentando, isso também é pela natureza do nosso trabalho, mexemos com conta, pagamento, então as requisições são todas formais, via processo mesmo e já era assim antes do teletrabalho, ou seja, a transição para o teletrabalho não alterou a forma como as pessoas já estavam acostumadas a interagir com a gente. Outra coisa, nosso número de telefone é o mesmo business, e até preferem mandar mensagem por lá mesmo.

00:10:51 - Pesquisador

Certo. E o WhatsApp Institucional vocês já tinham antes do teletrabalho ou foi adotado depois?

00:11:01 - GE2

Antes, fizemos na época da pandemia e mantivemos.

00:11:11 - **Pesquisador**

Algum servidor da sua unidade não se adaptou ao teletrabalho?

00:11:22 - GE2

De fato, sim, todo mundo se adaptou bem, acho que até pelo tipo do nosso trabalho que é mais introvertido, vamos dizer assim, a gente lida com planilha, alimentar os sistemas, coisas que você consegue fazer muito bem de forma individual, então foi bem tranquilo, foi uma mudança positiva e estamos mais produtivos, e isso foi dito até pelas chefias superiores.

00:12:09 - **Pesquisador**

A próxima pergunta é a respeito do reconhecimento profissional: você acredita que você e os servidores da sua unidade possuem o mesmo reconhecimento profissional que os servidores do presencial? Você acha que há um estigma negativo em relação ao teletrabalho e ao teletrabalhador na IFES?

00:12:39 - GE2

Ah, sim, sem dúvidas. Quando perguntam de alguém que está em teletrabalho ainda falam “sujeito só vem trabalhar terça e quinta”, como se a gente não trabalhasse quando não estivéssemos aqui, não sei se esse é um tipo de resposta consciente, sabe? E parece que isso é enraizado, né? de que trabalho só acontece fisicamente, mas eu vejo uma evolução, pois saiu bastante na mídia a última regulamentação do PGD, então os servidores começaram a perguntar a respeito, querer entender, e agora eu acho que já existe mais maturidade sobre esse assunto. A gente começa a desconstruir esse preconceito, a gente explica: olha, existem métricas, é tudo registrado, tem plano de trabalho... e a pessoa já começa a entender que o teletrabalho talvez seja até mais “puxado”, pois no presencial não existe nada nisso.

00:14:03 - **Pesquisador**

Já finalizando, considerando a sua experiência até agora com o teletrabalho, para você, quais foram as principais desvantagens quando comparada ao presencial? E de que forma você tenta superá-las?

00:14:27 - GE2

Eu acho que às vezes a gente acaba trabalhando mais, por exemplo, se eu adiantei alguma coisa à noite, final de semana..., no outro dia, se eu receber uma mensagem, um processo, vou ter que responder, né? Talvez seja uma coisa mais do gestor de sempre ter que responder, mesmo que eu já tenha “compensado” o horário, faz parte da responsabilidade e com o teletrabalho o gestor acaba recebendo mensagem, pergunta em qualquer horário. Então, nesse ponto, eu acho que é uma desvantagem, porque no presencial a gente não ficava “conectado”, disponível sempre, a gente saía 17:30 e só no outro, agora o celular está sempre ali perto para olhar o grupo.

00:15:32 - Pesquisador

Certo e o que você mais sente falta da dinâmica do trabalho presencial, para a gente finalizar?

00:15:42 - GE2

O que existia no presencial e com o teletrabalho se perdeu um pouco é aquela dinâmica de equipe mais espontânea, sabe? aquele vínculo mais forte da equipe, de confraternizar, de tomar café, cantar parabéns, de conversar sobre coisas que não são só trabalho, aquela conversa no corredor, isso se perdeu um pouco, porque a gente acaba se vendo menos, não é? então, é, vai se criando um pouco de distanciamento, aquela intimidade do grupo vai se enfraquecendo um pouco. Claro, a gente tenta manter a conexão e existe a interação no WhatsApp, a gente manda áudio, compartilha algumas coisas do dia a dia, tentamos fazer reuniões virtuais mais informais às vezes, mas não é a mesma coisa.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DA ESCALA DE QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO

I) PERFIL DO RESPONDENTE

As perguntas deste tópico possuem como objetivo formar o perfil dos teletrabalhadores da Instituição Federal de Ensino Superior.

1) Informe seu sexo:

- a) Masculino;
- b) Feminino;
- c) Prefiro não informar.

2) Qual a sua faixa de idade?

- a) Entre 18 e 30 anos;
- b) Entre 31 e 40 anos;
- c) Entre 41 e 51 anos;
- d) Entre 51 e 60 anos;
- e) Acima de 60 anos.

3) Qual seu nível de escolaridade?

- a) Ensino médio concluído;
- b) Ensino superior concluído;
- c) Especialização concluída;
- d) Mestrado concluído;
- e) Doutorado concluído;
- f) Pós-doutorado concluído.

4) Qual seu cargo na Instituição?

- a) Técnico administrativo de nível C;
- b) Técnico administrativo de nível D;
- c) Técnico administrativo de nível E;
- d) Docente;
- e) Outro.

5) Há quanto tempo trabalha na IFES?

- a) A menos de um ano;
- b) De 1 a 3 anos;
- c) De 4 a 6 anos;
- d) De 7 a 9 anos;
- e) De 10 a 12 anos;
- f) Acima de 13 anos;

II) ESCALA DE QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO

Para cada uma das afirmações abaixo, marque, considerando sua experiência com o teletrabalho desenvolvido sob o Projeto Piloto do Programa de Gestão e Desempenho da IFES, a alternativa que melhor representa seu grau de concordância com as frases escritas, sendo que 0 (zero) corresponde a discordância total e 10 (dez) concordância total.

| Nº | AFIRMAÇÕES ACERCA DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM TELETRABALHO | GRAU DE CONCORDÂNCIA | | | | | | | | | | |
|----|---|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional: | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2 | Faço meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho: | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3 | Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição: | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4 | O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável: | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5 | Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho: | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 6 | Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva: | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 7 | O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família: | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 8 | Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade: | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 9 | Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho: | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 10 | Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho: | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 11 | Tenho disciplina na execução das atividades: | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 12 | Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas: | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 13 | A IFES oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho: | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 14 | Percebo a valorização do resultado do meu trabalho: | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 15 | Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha unidade: | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 16 | Negocio a programação das minhas tarefas com minha chefia: | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

| | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 17 | Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido: | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 18 | Em teletrabalho, realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado: | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 19 | Em teletrabalho, executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada: | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 20 | Em teletrabalho, utilizo móveis adequados do ponto de vista ergonômico para execução das tarefas: | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 21 | Em teletrabalho, a conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho: | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 22 | No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória: | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 23 | Todos os <i>softwares</i> necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição: | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 24 | Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho: | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 25 | No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados: | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 26 | Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido: | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 27 | O teletrabalho exige maior comprometimento: | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| QUESTÕES DISCURSIVAS | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Quando penso em teletrabalho na IFES, o que me causa mais mal-estar é: | | | | | | | | | | | |
| 2 | Quando penso em teletrabalho na IFES, o que me causa mais bem-estar é: | | | | | | | | | | | |

ANEXO B – QUESTIONÁRIO DE PERSPECTIVAS DOS GESTORES DAS UNIDADES EM TELETRABALHO

I) PERFIL DO RESPONDENTE

As perguntas deste tópico possuem como objetivo formar o perfil dos teletrabalhadores da Instituição Federal de Ensino Superior.

1) Informe seu sexo:

- a) Masculino;
- b) Feminino;
- c) Prefiro não informar.

2) Qual a sua faixa de idade?

- a) Entre 18 e 30 anos;
- b) Entre 31 e 40 anos;
- c) Entre 41 e 51 anos;
- d) Entre 51 e 60 anos;
- e) Acima de 60 anos.

3) Qual seu nível de escolaridade?

- a) Ensino médio concluído;
- b) Ensino superior concluído;
- c) Especialização concluída;
- d) Mestrado concluído;
- e) Doutorado concluído;
- f) Pós-doutorado concluído.

4) Qual seu cargo na Instituição?

- a) Técnico administrativo de nível C;
- b) Técnico administrativo de nível D;
- c) Técnico administrativo de nível E;
- d) Docente;
- e) Outro.

5) Há quanto tempo trabalha na IFES?

- a) Há menos de um ano;
- b) De 1 a 3 anos;
- c) De 4 a 6 anos;
- d) De 7 a 9 anos;
- e) De 10 a 12 anos;
- f) Acima de 13 anos.

6) Há quanto tempo você é gestor do seu setor?

- a) Há menos de um ano;
- a) De 1 a 2 anos;
- c) De 3 a 4 anos;
- f) Acima de 5 anos.

7) Você possui função gratificada (FG, CD, FCC, outros)?

- a) Sim;
- b) Não.

II) AFIRMAÇÕES/INDAGAÇÕES ACERCA DA EXPERIÊNCIA COM O TELETRABALHO

| Fator | Nº | AFIRMAÇÕES/INDAGAÇÕES ACERCA DA EXPERIÊNCIA COM O TELETRABALHO | GRAU DE CONCORDÂNCIA | | | | | |
|------------------|----|--|----------------------|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------------|------|
| | | | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | |
| 1. Estruturais | 1 | Na minha unidade, houve dificuldades para implantar o teletrabalho: | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | 2 | No meu setor, houve economia nos custos: | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | 3 | No meu setor, houve economia de espaço físico: | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | 4 | Em razão do teletrabalho, houve mudanças na estrutura organizacional do órgão: | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | 5 | A infraestrutura necessária para o teletrabalho está disponível aos servidores: | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | 6 | Houve treinamento específico para iniciar o teletrabalho: | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| 2. Profissionais | 7 | Os teletrabalhadores possuem autonomia para organizar as tarefas: | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | 8 | A ascensão profissional (promoção) se tornou mais difícil aos teletrabalhadores: | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | 9 | Com o teletrabalho, tenho dificuldade para controlar a entrega dos servidores: | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | 10 | O desenvolvimento do teletrabalhador no órgão é prejudicado: | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | 11 | O servidor se sente motivado com o teletrabalho: | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |

| | | | | | | | | |
|------------------------|----|---|---------------------|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------------|------|
| | 12 | Eu já errei na seleção de tarefas para o teletrabalhador: | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | 13 | O teletrabalhador não possui o reconhecimento dos colegas de trabalho do presencial: | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | 14 | Tenho dificuldade de fazer a supervisão do teletrabalhador: | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | 15 | O teletrabalho proporciona flexibilidade nas relações de trabalho: | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | 16 | Os teletrabalhadores são gerenciados por metas: | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | 17 | O teletrabalhador é mais produtivo: | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | 18 | Há pessoas da minha equipe que não se adequaram ao teletrabalho: | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | 19 | Com o teletrabalho, sinto que acabo por absorver demandas da minha equipe em razão do distanciamento: | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| 3. Psicológicos | 20 | Há ocorrência de desenvolvimento de problemas/desconfortos psicológicos no meu setor em razão do isolamento profissional: | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| 4. Interação | 21 | Tenho dificuldade de me comunicar com a minha equipe em teletrabalho: | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | 22 | O teletrabalho compromete a gestão e o compartilhamento de conhecimento da unidade: | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |

| | | | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|---------------------|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------------|------|
| 5. Comprometimento | 23 | O absenteísmo na minha unidade diminuiu após a implantação do teletrabalho: | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | 24 | O <i>turnover</i> (rotatividade de pessoal) diminuiu na minha unidade após a implantação do teletrabalho: | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| 6. Panorama Externo | 25 | O teletrabalho melhora a imagem da organização perante a sociedade: | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| | 26 | O teletrabalho já suscitou queixas dos usuários dos serviços prestados pelo setor: | Discordo Totalmente | Discordo Parcialmente | Não Observado | Concordo Parcialmente | Concordo Totalmente | N/A* |
| QUESTÕES DISCURSIVAS | | | | | | | | |
| 1 | Quando penso em teletrabalho na UFMT, o que me causa mais mal-estar é: | | | | | | | |
| 2 | Quando penso em teletrabalho na UFMT, o que me causa mais bem-estar é: | | | | | | | |
| 3 | O fato de ser gestor de uma equipe que trabalha total/parcialmente remota já lhe causou algum mal-estar? | | | | | | | |
| 4 | Para você, a dinâmica do teletrabalho afetou positiva ou negativamente a sua qualidade de vida no trabalho? | | | | | | | |

*Não se aplica.

ANEXO C – ROTEIRO ENTREVISTA DE PERCEPÇÕES DOS GESTORES ACERCA DO TELETRABALHO NO CONTEXTO DO PGD

I) PERFIL DO ENTREVISTADO:

1) Informe seu sexo:

- a) Masculino;
- b) Feminino;
- c) Prefiro não informar.

2) Qual a sua faixa de idade?

- a) Entre 18 e 30 anos;
- b) Entre 31 e 40 anos;
- c) Entre 41 e 51 anos;
- d) Entre 51 e 60 anos;
- e) Acima de 60 anos.

3) Você possui filhos menores de idade que residam sob sua guarda?

- a) Não possuo filhos menores de idade que residam sob minha guarda;
- b) Sim, possuo 1 filho;
- c) Sim, possuo 2 filhos;
- d) Sim, possuo 3 filhos;
- e) Sim, possuo mais que 3 filhos;

4) Qual seu nível de escolaridade?

- a) Ensino médio concluído;
- b) Ensino superior concluído;
- c) Especialização concluída;
- d) Mestrado concluído;
- e) Doutorado concluído;
- f) Pós-doutorado concluído.

5) Qual seu cargo na Instituição?

- a) Técnico administrativo de nível C;
- b) Técnico administrativo de nível D;
- c) Técnico administrativo de nível E;
- d) Docente;
- e) Outro.

6) Há quanto tempo trabalha na IFES?

- a) Há menos de um ano;
- b) De 1 a 3 anos;
- c) De 4 a 6 anos;
- d) De 7 a 9 anos;
- e) De 10 a 12 anos;
- f) Acima de 13 anos;

7) Há quanto tempo você é gestor de sua unidade?

- a) Há menos de um ano;

- a) De 1 a 2 anos;
- c) De 3 a 4 anos;
- f) Acima de 5 anos.

II) PERSPECTIVA GERAL DO GESTOR

- 1) Houve alguma dificuldade em implantar o teletrabalho em sua unidade? Vocês receberam algum treinamento/suporte para essa transição?
- 2) Para você, os servidores de sua unidade possuem a infraestrutura física e de equipamentos necessária para realizar as atividades laborais em seus ambientes privados? E esses são melhores ou piores que os disponíveis na IFES?
- 3) O que mudou na perspectiva de supervisão do trabalho/trabalhador com o teletrabalho no contexto do PGD? Você já teve dificuldade em controlar as entregas dos servidores?
- 4) Na sua perspectiva de gestor, o teletrabalhador terá mais dificuldade de ascender profissionalmente (promoção) em virtude de não estar fisicamente na instituição?
- 5) Na sua unidade, você percebeu aumento da produtividade dos servidores em teletrabalho?
- 6) Com a adoção do teletrabalho na sua unidade, em algum momento você precisou absorver demandas de sua equipe em razão do distanciamento?
- 7) Você constatou alguma dificuldade de se comunicar com sua equipe em teletrabalho?
- 8) O teletrabalho já suscitou queixas dos usuários dos serviços prestados pelo setor?
- 9) Algum servidor de sua unidade não se adaptou ao teletrabalho?
- 10) Considerando a sua experiência com o teletrabalho no PGD até o momento, você acredita que sua equipe possui o mesmo reconhecimento profissional que os demais servidores que estão no presencial?
- 11) Considerando a sua experiência com o PGD, quais foram as principais desvantagens com a dinâmica laboral do teletrabalho (quando comparado ao presencial)? E de que forma você tenta superá-las?
- 12) Como gestor(a), o que você sente mais falta da dinâmica laboral do presencial?

ANEXO D – ROTEIRO ENTREVISTA PERCEPÇÕES DOS SERVIDORES COM O TELETRABALHO NO CONTEXTO DO PGD: CONTRASTE COM O PRESENCIAL

D) PERFIL DO ENTREVISTADO:

1) Informe seu sexo:

- a) Masculino;
- b) Feminino;
- c) Prefiro não informar.

2) Qual a sua faixa de idade?

- a) Entre 18 e 30 anos;
- b) Entre 31 e 40 anos;
- c) Entre 41 e 50 anos;
- d) Entre 51 e 60 anos;
- e) Acima de 60 anos.

3) Você possui filhos menores de idade que residam sob sua guarda?

- a) Não possuo filhos menores de idade que residam sob minha guarda;
- b) Sim, possuo 1 filho;
- c) Sim, possuo 2 filhos;
- d) Sim, possuo 3 filhos;
- e) Sim, possuo mais que 3 filhos;

4) Qual seu nível de escolaridade?

- a) Ensino médio concluído;
- b) Ensino superior concluído;
- c) Especialização concluída;
- d) Mestrado concluído;
- e) Doutorado concluído;
- f) Pós-doutorado concluído.

5) Qual seu cargo na Instituição?

- a) Técnico administrativo de nível C;
- b) Técnico administrativo de nível D;
- c) Técnico administrativo de nível E;
- d) Docente;
- e) Outro.

6) Há quanto tempo trabalha na IFES?

- a) A menos de um ano;
- b) De 1 a 3 anos;
- c) De 4 a 6 anos;
- d) De 7 a 9 anos;
- e) De 10 a 12 anos;
- f) Acima de 13 anos;

8) Você é o gestor de sua unidade?

- a) Sim;

b) Não.

9) Qual é sua modalidade de trabalho no PGD?

- a) Presencial;
- b) Teletrabalho parcial;
- c) Teletrabalho integral.

II) ROTEIRO DE ENTREVISTA

1) Compreender as tarefas se tornou mais difícil com o teletrabalho? Você observou alguma dificuldade em executá-las nesse novo contexto?

2) Qual é/era a duração de sua jornada de trabalho no presencial? E quando está em teletrabalho, acredita que leva mais ou menos tempo para executar suas atividades? Por quê?

3) Como era a sua produtividade antes do PGD? Sente que com o teletrabalho a execução de suas demandas foi modificada de alguma forma? Se sim, como?

4) Como é feito o acompanhamento das entregas e resultados com o teletrabalho no PGD? Qual a principal mudança dessa nova dinâmica quando comparado ao presencial/controle de frequência?

5) Considerando o teletrabalho no contexto do PGD, acredita possuir autonomia para realizar suas tarefas e reorganizá-las de maneira que atendam às suas necessidades? Nesse sentido, você observou algum ganho de autonomia quando comparado à dinâmica do presencial?

6) Na IFES em que trabalha, você possui/possuía um local adequado para trabalhar (iluminado, silencioso e confortável)? E em sua residência, há estrutura adaptada para essa nova realidade? Como foi essa adaptação?

7) Costuma ser interrompido por outras atividades durante o teletrabalho? Quais? Consegue retomar o trabalho facilmente após estas interrupções ou sente que tem dificuldades?

9) Com o teletrabalho, houve mudanças na interação/no relacionamento com os colegas de sua unidade e com a chefia? Se sim, de que forma a relação entre vocês foi modificada?

10) Houve alguma mudança na sua interação com os agentes externos à sua unidade (demais colegas, usuários do serviço, demais membros da comunidade acadêmica)?

11) Como avalia a sensação coletiva de pertencimento de equipe no teletrabalho?

12) Sente que já absorveu demandas de algum colega em virtude do distanciamento?

13) O compartilhamento de informações/conhecimento foi afetado pelo teletrabalho?

14) Você acredita que possui o mesmo reconhecimento profissional que os servidores no presencial possuem?

15) Considerando a sua experiência com o PGD, quais foram as principais vantagens com a dinâmica laboral do teletrabalho (quando comparado ao presencial)?

16) Considerando a sua experiência com o PGD, quais foram as principais desvantagens com a dinâmica laboral do teletrabalho (quando comparado ao presencial)? E de que forma você tenta superá-las?

ANEXO E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

(Conselho Nacional de Saúde, Resolução 466/2012)

Prezado(a) Servidor(a),

Eu, **Rodrigo Carvalho Andrade**, portador do documento de identidade RG n.º 1.888.938, Servidor Público Federal e aluno do Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), orientado pelo **Prof. Dr. Luiz Antônio Tonin**, venho convidá-lo(a) a participar da pesquisa de Mestrado “*Qualidade de Vida no Teletrabalho: um estudo em uma Instituição Federal de Ensino Superior*”, que visa identificar a percepção dos servidores participantes do Projeto Piloto do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) acerca da qualidade de vida experimentada no teletrabalho, considerando os fatores: autogestão no teletrabalho; contexto de trabalho; infraestrutura de trabalho; estrutura tecnológica e sobrecarga de trabalho.

Ao participar deste estudo, o(a) Sr.(a) possui a liberdade de se recusar a participar, ou, ainda, interromper a sua participação em qualquer fase da pesquisa sem qualquer prejuízo. Sempre que quiser, poderá solicitar mais informações acerca da pesquisa por meio do *e-mail* (rodrigoc327@gmail.com) ou do telefone do pesquisador (67 9 9263-9338).

A participação nesta pesquisa não traz complicações legais. Os procedimentos adotados obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme Resolução n.º 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos adotados oferece riscos à sua dignidade.

Todos os dados individuais obtidos nesta pesquisa, por meio de questionários e/ou entrevistas (realizadas em dois momentos distintos), **SÃO CONFIDENCIAIS** e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação. Durante as entrevistas, o pesquisador registrará o áudio para que os diálogos sejam transcritos e viabilizem posterior análise de conteúdo. O pesquisador responsável se compromete a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada, sem qualquer identificação dos indivíduos e das instituições participantes. O(A) Sr.(a) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.

Ao participar desta pesquisa, o(a) Sr.(a) não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga resultados relevantes, de modo que o conhecimento gerado

possa contribuir para o aprimoramento do teletrabalho em sua Instituição Federal de Ensino Superior. Feitos esses esclarecimentos, solicito o seu consentimento de forma livre para participar deste estudo. Para isso, preencha, por favor, os itens que se seguem.

Observação: Não assine o termo se ainda tiver dúvida.

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista as informações apresentadas, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa e autorizo a gravação de voz (no caso dos gestores), bem como a divulgação dos resultados obtidos, desde que preservado o sigilo da minha identidade.

_____, ____/____/2023.

Nome do participante: _____

E-mail: _____

Telefone: _____

Assinatura: _____

Rodrigo Carvalho Andrade
Mestrando do PPGPEP – UFSCar