



Universidade de Brasília
Faculdade UnB Planaltina - FUP
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública – PPGP

Raphael Fabiano Muniz Fayad

**QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO: UM ESTUDO DE CASO
NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Brasília-DF

2021

Raphael Fabiano Muniz Fayad

**QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO: UM ESTUDO DE CASO
NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, como requisito à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. André Nunes

Brasília-DF

2021

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

MR217q Muniz Fayad, Raphael Fabiano
QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA / Raphael Fabiano Muniz Fayad;
orientador André Nunes. -- Brasília, 2021.
133 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em Gestão
Pública) -- Universidade de Brasília, 2021.

1. Teletreabalho. 2. Qualidade de Vida no Trabalho. 3.
Qualidade de Vida no Teletreabalho. 4. Setor Público. 5.
Instituição Federal de Ensino Superior. I. Nunes, André,
orient. II. Título.

Raphael Fabiano Muniz Fayad

**QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO: UM ESTUDO DE CASO
NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Dissertação de Mestrado do Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão Pública da Universidade de Brasília – UnB.

Prof. Dr. André Nunes
Universidade de Brasília - UnB
Orientador

Profa. Dra. Maria Júlia Pantoja
Universidade de Brasília - UnB

Profa. Dra. Veruska Albuquerque Pacheco
Centro Universitário Projeção - UniProjeção

Brasília, 16 de agosto de 2021

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, em nome de Jesus, à Nossa Senhora e a todos os espíritos de luz que nos auxiliam na jornada terrena e nos dão forças para sermos melhores a cada dia.

À minha mãe, Cibele Heloísa Muniz, que me deu o dom da vida e me apoia guiando sempre pelo melhor caminho com os melhores ensinamentos e exemplos de perseverança, garra, amizade e amor. Se cheguei até aqui, sem dúvida se deve em grande parte ao esforço dela.

À minha noiva, Luna Kaieny Rodrigues Leitão, meu amor, minha companheira que me apoia em todos os momentos e sem dúvida foi fundamental para a minha conclusão dessa jornada. Agradeço a ela todos os ótimos momentos e palavras de fortalecimento para o meu desenvolvimento enquanto pessoa, profissional e estudante.

Ao Professor André Nunes, meu orientador, pela compreensão, ensinamentos, pronta disponibilidade e paciência na construção da presente pesquisa, além do aprendizado por meio da disciplina de Orçamentação e Finanças Públicas cursada com ele.

À Professora Veruska Albuquerque Pacheco que também foi minha orientadora na graduação na Faculdade Projeção e me trouxe contribuições fundamentais para a qualificação do mestrado sobre o tema de Qualidade de Vida no Trabalho.

À Professora Maria Júlia Pantoja, pelas contribuições valiosas na disciplina de Gestão de Pessoas no Setor Público, bem como nas orientações na qualificação e na disponibilidade em me esclarecer dúvidas essenciais para conclusão da pesquisa na reta final da dissertação.

Ao Professor Mário César Ferreira pela disponibilidade e importantes contribuições sobre QVT.

À Professora Olgamir Amancia, Decana de Extensão, que sempre me apoiou no meu desenvolvimento profissional e acadêmico.

Aos colegas da minha equipe no DEX, em especial (Tatiana, Laila e Renata) que colaboraram prontamente para que eu pudesse me ausentar e concluir meu trabalho, bem como os demais colegas do DEX que participaram da pesquisa e me apoiaram em todos os momentos necessários.

Ao amigo Jeferson Sarmiento, Diretor de Provimento, Acompanhamento e Movimentação, que me auxiliou prontamente com a extração de dados estatísticos funcionais no SIAPE, que me possibilitaram conduzir a pesquisa.

Aos colegas do mestrado pelo apoio durante o curso, especialmente à Laize Andrade pelas contribuições e esclarecimentos sobre a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho.

À Universidade de Brasília e ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública – PPGP-FUP pela oportunidade da qualificação e contribuição para realização da pesquisa.

RESUMO

O trabalho é uma atividade relevante na vida das pessoas, pois está associado à sobrevivência e, ainda, está diretamente relacionado ao desenvolvimento da sociedade como um todo, por meio da produção de bens, serviços e conhecimentos. Lidar com novas perspectivas e mudanças é característica natural no mundo e isso vale para todas as espécies, incluindo os seres humanos. No mundo do trabalho, a adaptação também é uma realidade semelhante à natureza e exige resiliência e flexibilidade das pessoas. Considerando essa pressão sofrida pelos trabalhadores em virtude das constantes exigências do mundo do trabalho, desde a década de 1970, começaram a surgir pesquisas sobre qualidade de vida no trabalho, colocando como ponto central a responsabilidade social das organizações e considerando a necessidade de proporcionar equilíbrio entre o trabalho e a vida das pessoas, com vistas à produtividade e bem-estar na perspectiva dos trabalhadores. Dentro dessa contextualização e levando em conta que a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a pandemia de Covid-19 no ano de 2020, diversos países, incluindo o Brasil, adotaram medidas para a prevenção de contágio do coronavírus e a principal medida foi o isolamento social por meio de quarentenas decretadas em diversas nações. Desse modo, o Distrito Federal decretou medidas de isolamento e a Universidade de Brasília (UnB) implementou emergencialmente o trabalho remoto (teletrabalho) em março de 2020 como medida de continuidade das atividades administrativas. Pelo exposto, o presente trabalho teve como objetivo descrever a percepção de Qualidade de Vida no Teletrabalho dos servidores técnicos e docentes em exercício no Gabinete da Reitora, na Vice Reitoria e nos oito Decanatos, que são áreas de gestão estratégica na instituição. Para isso foi realizado um levantamento teórico acerca de Reestruturação Produtiva, Custo Humano do Trabalho, Bem-estar e Mal-estar no Trabalho, Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Ergonomia da Atividade Aplicada à QVT e aspectos sobre o Teletrabalho. Trata-se de uma pesquisa quantitativa/qualitativa, descritiva e exploratória definida também como estudo de caso, tendo em vista o contexto único da pandemia. Para o alcance dos resultados, foi aplicada a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho a uma amostra de 149 servidores, técnicos e docentes em exercício, em dez setores. Por meio dos resultados descritivos obtidos, constatou-se percepções de bem-estar nos fatores: Autogestão do Teletrabalho, Contexto do Teletrabalho, Infraestrutura de Trabalho e Estrutura Tecnológica. No fator Sobrecarga de Trabalho, os resultados apontaram percepções de mal-estar, sendo um ponto crítico a ser observado pela gestão. A análise qualitativa demonstrou, por sua vez, como pontos negativos a falta de regra sobre horários de trabalho gerando insatisfação por demandas a qualquer hora do dia, a sobrecarga de trabalho, maior cobrança por resultados, isolamento social, bem como incertezas sobre até quando haveria o teletrabalho implementado durante a pandemia. Os pontos positivos mostram haver percepções sobre melhor qualidade de vida, proximidade com a família, redução de estresse por não ter que se deslocar até o trabalho, autonomia de horários, flexibilidade e estilo de vida mais saudável.

Palavras-Chave: Teletrabalho. Qualidade de Vida no Trabalho. Qualidade de Vida no Teletrabalho. Setor Público. Instituição Federal de Ensino Superior.

ABSTRACT

Work is a relevant activity in people's lives, because it is associated with survival, and is also directly related to the development of society as a whole, through the production of goods, services, and knowledge. Dealing with new perspectives and changes is a natural characteristic in the world, and this is true for all species, including human beings. In the world of work, adaptation is also a reality similar to nature and requires people's resilience and flexibility. Considering this pressure suffered by workers due to the constant demands of the world of work, since the 1970s, research on quality of work life began to emerge, placing the social responsibility of organizations as the central point and considering the need to provide a balance between people's work and lives, with a view to productivity and well-being from the workers' perspective. Within this context and taking into account that the World Health Organization (WHO) declared the Covid-19 pandemic in the year 2020, several countries, including Brazil, adopted measures to prevent the coronavirus contagion and the main measure was the social isolation through quarantines decreed in several nations. Thus, the Distrito Federal decreed isolation measures and the University of Brasília (UnB) urgently implemented remote work (telework) in March 2020 as a measure of continuity of administrative activities. Based on the above, this study aimed to describe the perception of Quality of Life in Telework by public servants, technicians and professors, working in the Dean's Office, in the Vice-Rector's Office and in the eight Deanships, which are areas of strategic management in the institution. For this, a theoretical survey was conducted on Productive Restructuring, Human Cost of Work, Well-being and Ill-being at Work, Quality of Work Life (QWL), Activity Ergonomics Applied to QWL and aspects of Telework. This is a quantitative/qualitative, descriptive and exploratory research, also defined as a case study, considering the unique context of the pandemic. In order to achieve the results, the Telework Quality of Life Scale was applied to a sample of 149 technicians and professors in ten sectors. Through the descriptive results obtained, perceptions of well-being were found in the factors: Self-Management of Telework, Context of Telework, Work Infrastructure and Technological Structure. In the Workload factor, the results indicated perceptions of ill-being, which is a critical point to be observed by the management. The qualitative analysis demonstrated, in turn, as negative points the lack of rules on working hours, generating dissatisfaction with demands at any time of the day, work overload, greater demand for results, social isolation, as well as uncertainties about how long there would be telework implemented during the pandemic. The positive points show that there are perceptions about better quality of life, closeness to the family, reduced stress from not having to commute to work, autonomous hours, flexibility and a healthier lifestyle.

Keywords: *Telework. Quality of Work. Life. Quality of Life in Telework. Public sector. Federal Institution of Higher Education.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Custo Humano do Trabalho	26
Figura 2. Elementos que constituem o Bem-Estar e o Mal-Estar no Trabalho	28
Figura 3. Fatores/Dimensões dos Modelos de QVT de Walton, Hackman e Oldham	33
Figura 4. Histórico de conceitos em QVT	34
Figura 5. Modelo Descritivo Teórico Metodológico de QVT	41
Figura 6. Modelo teórico de Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório	60
Figura 7. Parte do Organograma da UnB	66
Figura 8. Cartografia Psicométrica.....	70
Figura 9. Dendograma – Bem-Estar no Teletrabalho.....	112
Figura 10. Nuvem de Palavras – Percepções de Bem-Estar no Teletrabalho.....	113
Figura 11. Dendograma – Mal-Estar no Teletrabalho.....	115
Figura 12. Nuvem de Palavras – Percepções de Mal-Estar no Teletrabalho.....	117

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Literatura revisada – Reestruturação Produtiva.....	19
Quadro 2. Literatura revisada – Custo Humano do Trabalho/Bem-Estar e Mal-Estar	23
Quadro 3. Literatura revisada Qualidade de Vida no Trabalho.....	30
Quadro 6. Literatura e referências sobre Teletrabalho	42
Quadro 7. Conceitos de Teletrabalho	48
Quadro 8. Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho	49
Quadro 9. Fatores de Qualidade de Vida no Teletrabalho	53
Quadro 10. Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho.....	71
Quadro 11. Perfil Sociodemográfico da amostra.....	73
Quadro 12. Resultado descritivo GRE e VRT.....	76
Quadro 13. Resultado descritivo do Decanato de Administração e Finanças - DAF.....	78
Quadro 14. Resultado descritivo do Decanato de Assuntos Comunitários - DAC	81
Quadro 15. Resultados descritivos do Decanato de Ensino de Graduação - DEG.....	83
Quadro 16. Resultado descritivo do Decanato de Extensão - DEX	85
Quadro 17. Resultado descritivo do Decanato de Pós-Graduação - DPG.....	87
Quadro 18. Resultado descritivo do Decanato de Pesquisa e Inovação - DPI	89
Quadro 19. Resultado descritivo do Decanato de Gestão de Pessoas - DGP.....	91
Quadro 20. Resultado descritivo do Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional - DPO.....	94
Quadro 21. Resultado descritivo Geral.....	96

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Especificação da amostra.....	67
Tabela 2. Índices de Alfa de <i>Cronbach</i> da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho.....	69
Tabela 3. Resultado comparativo de médias e desvios padrões de todos os setores.....	101

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Resultados dos fatores entre sexo masculino e feminino	103
Gráfico 2. Resultados dos fatores por faixas etárias.....	105
Gráfico 3. Resultado dos fatores por estado civil da amostra	106
Gráfico 4. Resultados dos fatores entre servidores com filhos e sem filhos menores.....	107
Gráfico 5. Resultado dos fatores entre cargos de nível médio e superior	108
Gráfico 6. Resultado dos fatores entre ocupantes e não ocupantes de FG e CD.....	109

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1. Formulação do Problema de Pesquisa.....	15
1.2. Objetivos.....	16
1.2.1. Objetivo Geral	16
1.2.2. Objetivos Específicos	16
1.3. Justificativa.....	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1. Restruturação Produtiva	18
2.2. Custo Humano do Trabalho.....	23
2.3. Bem-Estar e Mal-Estar no Trabalho.....	27
2.4. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....	30
2.4.1. Qualidade de Vida no Trabalho na perspectiva assistencialista.....	35
2.4.2. Qualidade de Vida no Trabalho na perspectiva de prevenção à saúde (contra hegemônica)	37
2.5. Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT)	38
2.6 Teletrabalho	42
2.6.1. Fatores intervenientes ao Teletrabalho	49
2.6.2 Qualidade de Vida no Teletrabalho	55
2.6.3 Teletrabalho na administração pública brasileira	56
2.6.3.1 Teletrabalho instituído na UnB em virtude da Pandemia de COVID-19 em 2020	61
3 METODOLOGIA.....	62
3.1 Tipo de pesquisa	63
3.2 Procedimento para busca de referências teóricas	64
3.3. Caracterização da instituição a ser pesquisada	65
3.4 Caracterização do público alvo.....	66
3.5 Caracterização da Amostra.....	67
3.6 Procedimentos de coleta de dados	68
3.7 Instrumento de coleta de dados	69
3.8 Procedimento de análise de dados	70

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	72
4.1 Resultados descritivos dos setores.....	76
4.1.1 Resultados comparativos entre os perfis sociodemográficos	103
4.2 Resultados das questões discursivas.....	111
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
6 REFERÊNCIAS	127

1. INTRODUÇÃO

O trabalho é fator social importante na vida das pessoas por promover a subsistência, a dignidade, o crescimento e o desenvolvimento da sociedade por meio da produção de conhecimento, bens e serviços no âmbito público e privado.

A constante mudança é fator inevitável e essencial para a sobrevivência das espécies, que constantemente necessitam adaptar-se ao ambiente e às condições impostas pelas circunstâncias.

Na vida laboral, a dinâmica da mudança não é diferente e exige cada vez mais das pessoas para que possam se manter no mercado de trabalho, crescer profissional e socialmente, custando para isso, muitas vezes, a própria saúde mental e física.

O mundo do trabalho sofreu grandes mudanças após os anos 1970, em virtude da chamada Reestruturação Produtiva, movimento que causou uma grande mudança no contexto das empresas e organizações públicas, ocasionando pressões cada vez maiores aos trabalhadores.

Nessa esteira, as investigações sobre a Qualidade de Vida no Trabalho passaram a ganhar destaque acadêmico, no sentido de compreender os fatores que compõem o trabalho e o custo físico, cognitivo e afetivo, no qual estão submetidos os empregados públicos e privados, e com isso, propor métodos de intervenção nas organizações com objetivo de melhorar a percepção de bem-estar e Qualidade de Vida no Trabalho.

Dessa forma, a consequência desejada é reduzir as ocorrências de doenças físicas e psicológicas, bem como os índices de absenteísmo, rotatividade, entre outros que são prejudiciais para os trabalhadores e para as organizações.

O contexto de trabalho do serviço público brasileiro também sofreu alterações, principalmente a partir dos anos 1990, pois, observa-se que a busca pela eficiência, eficácia e efetividade são premissas cada vez mais seguidas. Essas ideias estão presentes na Constituição Federal de 1988, assim como nas normas infralegais, nos planejamentos e modelos de gestão das instituições públicas.

Por meio do desenvolvimento tecnológico proporcionado pela modernidade, surgiu em 1970 o conceito do teletrabalho ou trabalho remoto, em que os trabalhadores exercem suas atividades laborais integral ou parcialmente fora das dependências físicas da instituição empregadora. Essa modalidade se dá por meio do uso de Tecnologias da Comunicação e

Informação (TICs) para a realização do trabalho na residência do empregado ou em um centro de teleserviços (NILLES, 1997).

O teletrabalho vem sendo adotado por organizações públicas em diversos países desde o seu aparecimento e no Brasil vem sendo introduzido no serviço público em diversos órgãos e entidades nos três Poderes da República, tendo sido iniciado em uma empresa pública vinculada ao Ministério da Economia em 2005, conforme a literatura consultada.

De acordo com a literatura e os normativos utilizados no presente trabalho verifica-se que a discussão do teletrabalho no âmbito do serviço público brasileiro está em desenvolvimento e foram editadas normas recentes com definições que possibilitam aos órgãos e entidades implementarem um programa de gestão facultativo como ferramenta de gestão. A iniciativa visa ao atingimento dos objetivos institucionais com eficácia e eficiência para a prestação do serviço à sociedade bem como proporcionar melhor qualidade de vida dos trabalhadores públicos.

Em paralelo ao planejamento e implementação de programas de gestão sobre o teletrabalho em desenvolvimento, conforme explanado no parágrafo anterior, cabe ressaltar que em 2020 a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a Pandemia de COVID-19, em virtude do alto poder de contágio e risco de óbitos causados pelo vírus SARS-CoV-2, que vem fazendo milhares de vítimas em todo o mundo desde o seu surgimento. Dentre as medidas necessárias à prevenção mundial, o Brasil editou diversos normativos em âmbito federal, estadual, distrital e municipal para impedir o contágio e evitar o colapso das redes de saúde públicas e privadas, enquanto governos e a comunidade científica buscam soluções de combate ao vírus.

Assim, no âmbito do Poder Executivo Federal, o Ministério da Economia editou normativos para implementar compulsoriamente o trabalho remoto na Administração Pública Federal direta e indireta. Nesse sentido, em 12 de março de 2020 foram interrompidas as atividades presenciais na Universidade de Brasília e instituído o trabalho remoto (teletrabalho) como medida de urgência para permitir o funcionamento da instituição e garantir a segurança da comunidade acadêmica, formada por servidores técnicos e docentes, estudantes, estagiários, colaboradores terceirizados, entre outros.

Nesse contexto, e tendo em vista que o teletrabalho compulsório possui aspectos negativos que podem afetar os níveis de qualidade de vida no teletrabalho, o tema despertou o interesse de pesquisadores que se dedicaram a compreender essa nova realidade laboral. Dessa

forma as autoras Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) definiram o conceito de teletrabalho compulsório como: trabalho flexível realizado fora do ambiente organizacional, mediado por TICs e adotado de maneira imediata e contingencial para garantir isolamento social e produtividade em situações de crise.

Assim, é importante elucidar que o teletrabalho adotado pela pandemia não se confunde com o teletrabalho que vem sendo planejado para implantação como ferramenta de gestão em vários órgãos, mas é preciso compreender os pressupostos do teletrabalho devidamente planejado para compreender os resultados da presente pesquisa, dado o contexto único em que foi desenvolvida.

Tendo o cenário apresentado como pano de fundo, a presente pesquisa objetiva realizar um diagnóstico na Universidade de Brasília (UnB), a respeito de Qualidade de Vida no Teletrabalho na visão de servidores técnicos e docentes em exercício nas áreas responsáveis pela alta administração da Universidade.

Para isso foi realizado um levantamento teórico sobre Reestruturação Produtiva, Custo Humano do Trabalho, Bem-Estar e Mal-Estar no trabalho, Qualidade de Vida no Trabalho, Ergonomia da Atividade Aplicada à QVT e aspectos referentes ao Teletrabalho e Teletrabalho Compulsório.

1.1. Formulação do Problema de Pesquisa

O problema de pesquisa a ser descrito com esse trabalho é: qual a percepção dos servidores das áreas estratégicas sobre a qualidade de vida no teletrabalho implantado na UnB em virtude da Pandemia de Covid-19?

O questionamento se mostra relevante, pois esses setores possuem altas responsabilidades para executarem as políticas maiores da Universidade e tiveram que se adaptar obrigatoriamente ao novo contexto de isolamento social.

Pelo exposto, entende-se a relevância dessa investigação, levando em consideração que as demandas dessas áreas são estratégicas e afetam toda a comunidade acadêmica, exigindo cada vez mais a produtividade e qualidade de trabalho dos servidores.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Descrever a percepção de Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT) dos servidores técnicos e docentes em exercício no âmbito do Gabinete da Reitora, Vice-Reitoria e Decanatos da Universidade de Brasília no contexto da Pandemia de Covid-19.

1.2.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar e descrever a percepção de Qualidade de Vida no Teletrabalho dos servidores técnicos e docentes em exercício no Gabinete da Reitora, na Vice-Reitoria e nos Decanatos a respeito **da autogestão do teletrabalho**;
- b) Identificar e descrever a percepção de Qualidade de Vida no Teletrabalho do público alvo a respeito do **contexto do trabalho**;
- c) Identificar e descrever a percepção de Qualidade de Vida no Teletrabalho do público alvo sobre a **infraestrutura de trabalho**;
- d) Identificar e descrever a percepção de Qualidade de Vida no Teletrabalho do público alvo no que se refere à **estrutura tecnológica**;
- e) Identificar e descrever a percepção de Qualidade de Vida no Teletrabalho do público alvo no que se refere à **sobrecarga de trabalho**;
- f) Identificar e descrever as principais fontes de Bem-Estar e Mal-Estar, na ótica dos servidores pesquisados apontando aspectos que contribuam com a melhoria da Qualidade de Vida no Teletrabalho.

1.3. Justificativa

O Gabinete da Reitora e a Vice-Reitoria exercem papéis centrais na administração da Universidade de Brasília (UnB). Os Decanatos da UnB são órgãos que compõem a Reitoria e exercem atividades de superintendência, coordenação geral e execução de políticas gerais aprovadas nos conselhos superiores da UnB, assim estes setores possuem responsabilidades de direção geral e dimensão estratégica em suas áreas de competência.

O Gabinete da Reitora e a Vice Reitoria são órgãos auxiliares da Reitora e Vice Reitor. Estes setores são responsáveis por atuarem administrativamente e colocarem em prática as atividades de competências dos referidos gestores.

Os Decanatos são responsáveis pelo plano executivo das políticas deliberadas nos colegiados superiores, motivo pelo qual possuem altas demandas de trabalho que têm origem tanto nas iniciativas dos planejamentos da gestão superior (colegiados, reitoria, decanos e diretores), quanto no constante trabalho de suporte e orientação altamente solicitado pela comunidade acadêmica em geral, que compreende os estudantes, os servidores técnicos e docentes, além dos diferentes setores da sociedade que dialogam constantemente com a Universidade.

Após compreender a relevância desses departamentos na UnB, infere-se que os servidores em exercício nos referidos setores possuem alta carga de trabalho que exige cada vez mais a eficiência e eficácia, a fim de se alcançar os melhores resultados, aliados ao alto grau de responsabilidade, levando em consideração que essas são as áreas de referências e orientação técnica e administrativa para a comunidade acadêmica.

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

No campo social, a pesquisa traz à luz a importância do bem-estar no trabalho diante das responsabilidades e da pressão nos setores estratégicos em uma Universidade Federal. Assim se as instituições públicas praticarem a eficiência e eficácia no atendimento à sociedade e ao mesmo tempo se dedicarem a compreenderem a percepção dos trabalhadores por meio da abordagem da Qualidade de Vida no Teletrabalho, a instituição pública aumenta as chances de bons resultados organizacionais, os servidores perceberão que possuem importância no contexto organizacional e a sociedade tende a receber um serviço ofertado por servidores mais receptivos às demandas do cidadão.

Quanto ao ponto de vista acadêmico, o estudo se propõe a investigar um recorte específico em setores de nível estratégico na UnB, o que poderá contribuir para novas investigações que abranjam a totalidade de servidores em teletrabalho na Universidade tanto em situações de contingência como a da pandemia tanto quanto no âmbito do trabalho remoto a ser instituído no programa de gestão, o qual encontra-se em desenvolvimento para implantação na UnB.

Segundo Leite, Lemos e Schneider (2019) há poucos estudos científicos sobre Teletrabalho no serviço público e a formação teórica a respeito do tema possui grande importância, sobretudo no Brasil, visto que muitas instituições vêm aderindo a essa modalidade de trabalho. É importante ressaltar que nesse sentido, em virtude do teletrabalho implementado às pressas como forma de continuação das organizações durante a Pandemia de Covid-19, se faz importante analisar a percepção de Qualidade de Vida dos servidores durante o período para aprimorar aspectos organizacionais da Universidade de Brasília, levando em consideração a incerteza sobre o futuro das organizações vivida no momento da produção dessa pesquisa.

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

Portanto, considerando que a Universidade de Brasília é uma grande instituição de ensino superior com abrangência nacional e internacional e carece de estudos organizacionais sobre seus próprios servidores a respeito de Qualidade de Vida no Trabalho e Teletrabalho, justifica-se o propósito deste trabalho.

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

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, o estudo se dedicará a delinear os aspectos teóricos que fundamentam a presente pesquisa. O referencial está dividido em seis seções principais, quais sejam: a Restruturação Produtiva, o Custo Humano do Trabalho, Bem-estar e Mal-estar no Trabalho, a Qualidade de Vida no Trabalho, Ergonomia da Atividade Aplicada à QVT e Teletrabalho.

2.1. Restruturação Produtiva

O trabalho possui grande importância para a vida social e ocupa grande parcela de tempo da vida dos seres humanos, motivo pelo qual se fez necessário que este seja benéfico tanto para as empresas ou instituições quanto para os trabalhadores, devendo traduzir-se em uma relação de

ganha-ganha para ambas as partes relacionadas. O quadro abaixo resume as fontes pesquisadas para o presente tópico teórico.

Quadro 1. Literatura Revisada – Reestruturação Produtiva

N	Autores	Ano	Título/tipo do trabalho	Revista/Local de Publicação
1	Aldacy Rachid Coutinho Samia Moda Cirino	2018	Trabalho, Identidade e Reconhecimento a “Captura” a Subjetividade do Trabalhador no Capitalismo Contemporâneo: Uma Estratégia Frustrada? (Artigo)	Espaço Jurídico: Journal of Law, ISSN 1519-5899
2	Alice Queiroz Silva	2016	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 (Dissertação de Mestrado)	Repositório Institucional UnB
3	Ana Carolina Lauren Brandão	2019	Qualidade de Vida no Trabalho: Um Diagnóstico na Secretaria de Educação do Distrito Federal (Dissertação de Mestrado)	Repositório Institucional UnB
4	Brasil	1988	Constituição da República Federativa do Brasil	Planalto.gov.br
5	Carolina Andion	2012	Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública (Artigo)	Cad. EBAPE.BR.
6	Jair Pissnati Júnior	2004	Reestruturação Produtiva E Organização Clássica Do Trabalho No Pólo Moveleiro De Linhares/Es: Um Estudo De Caso Na Movelar (Dissertação de Mestrado)	Repositório Institucional Universidade Federal do Espírito Santo – UFES
7	Júlia Issy Abrahão Diana Lúcia Moura Pinho	2002	As transformações do trabalho e desafios teórico-metodológicos da Ergonomia (Artigo)	Estud. psicol. (Natal) [online]. 2002, vol.7, n.spe, pp.45-52. ISSN 1678-4669
8	Luiz Carlos Bresser- Pereira Citado por Ignacy Sachs / Jorge Wilhelm / Paulo Sergio Pinheiro (Ogs.)	1977 (2001)	Do Estado patrimonial ao gerencial – Por Brasil: um século de transformações (Livro)	Companhia das Letras
9	Mário César Ferreira	2011	Qualidade de Vida no Trabalho – Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores (Livro)	Editora LPA
10	Remigio Todeschini	2013	Olhar de dirigentes sindicais	Estudos de Psicologia

	Mário Cesar Ferreira		sobre qualidade de vida no trabalho e mal-estar no trabalho (Artigo)	(Natal), 01 June 2013, Vol.18(2), pp.241-247 ISSN 1678-4669
11	Veruska Albuquerque Pacheco	2011	Qualidade de Vida no Trabalho, Bem-estar e Mal-estar sob a ótica de trabalhadores de uma Agencia Reguladora (Dissertação de Mestrado)	Repositório Institucional UnB
12	Veruska Albuquerque Pacheco	2016	Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Bem-estar/Mal-estar no Trabalho e Reconversão Tecnológica: Representações de trabalhadores em Empresa Pública Brasileira (Tese de Doutorado)	Repositório Institucional UnB

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Ressalta-se que os trabalhos relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho foram encontrados por meio do uso dos descritores “qualidade de vida no trabalho” AND “ergonomia da atividade” no site do repositório institucional da UnB, Portal de Periódicos da Capes e no Google Acadêmico quando o trabalho não estava disponível no Portal de Periódicos. Também foram consultadas referências nas dissertações e artigos as quais compõem o referencial.

Considerando o quadro acima, será realizada uma síntese acerca da Reestruturação Produtiva, com o intuito de compreender melhor o contexto em que se desenvolveram as investigações sobre Qualidade de Vida no Trabalho.

Levando em conta a importância do trabalho na vida social, Pacheco (2016) afirma que as investigações e intervenções sob o tema da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) vêm com crescente interesse científico da academia, sobretudo, devido às consequências negativas no contexto de trabalho advindos da Reestruturação Produtiva (RP) que contrapôs o sistema taylorista-fordista, modelo até então hegemônico no período de 1965/1975.

Coutinho e Cirino (2018) apontam que uma intensa mudança no cenário produtivo ocorreu no início dos anos 1980, tendo em vista que o mercado globalizado passava por uma intensa crise econômica no sistema capitalista. Assim, o novo contexto econômico, social e político à época, marcado pela alta competição globalizada e pela produção, fazia com que os trabalhadores passassem a sofrer maior pressão do setor produtivo, refletindo em mal-estar no trabalho.

Nessa esteira, Ferreira (2011) indica que o cenário formado abriu margem e destaque para a investigação científica sobre o ambiente de trabalho e suas características, mais especificamente quanto aos fatores que causam o bem-estar e/ou o mal-estar nos trabalhadores. De acordo com Brandão (2019), o mal-estar dos trabalhadores sofreu aumento em sua incidência a partir da ruptura do modelo Taylor-fordista, que teve como consequência a Reestruturação Produtiva, na década de 1970.

Diante desse novo cenário, Ferreira (2011) traz à luz que a RP foi um movimento ainda mais abrupto do que o sistema Taylor-fordista, levando em consideração que as organizações, em busca de manutenção e/ou expansão no mercado, passaram a sofrer maior pressão do mercado econômico mundial, ainda mais em virtude do surgimento de novas tecnologias e inovações gerenciais à época.

Segundo aponta Pacheco (2011), a Reestruturação Produtiva possui características principais, quais sejam: as inovações tecnológicas e as organizacionais e destaca que as inovações tecnológicas tiveram como resultado a redução de postos de trabalho devido à automação de diversas tarefas, tanto no campo privado, quanto no público, e principalmente no setor fabril.

Para as empresas, a RP trouxe novos formatos de gestão como a produção flexível e em excesso, geradora de grande esforço mental por parte dos trabalhadores, exigindo partir de então, que os trabalhadores se tornassem operadores de sofisticadas máquinas de produção em série. (TODESCHINI; FERREIRA, 2013).

De acordo com Brandão (2019), todas essas mudanças também influenciaram em mudanças nas legislações trabalhistas, devido à alteração da lógica do trabalho diante das automatizações. Nessa perspectiva, o advento do crescimento do uso das Novas Tecnologias da Comunicação e da Informação – NTICs - possui o objetivo de aumentar a produção e reduzir os custos (ABRAHÃO; PINHO, 2002).

A RP revolucionou a forma com que o trabalho é realizado, assim como suas formas de gestão, abandonando assim os pressupostos Taylor-fordistas sobre o excesso de especialização em determinada tarefa ou trabalho, dando lugar à gestão flexível da era toyotista, conforme Ferreira (2011). Nesse aspecto, o autor pontua alguns traços acerca das exigências necessárias para os profissionais nesse cenário:

- a) A qualificação contínua se torna imprescindível ao trabalhador, em contraponto às antigas exigências de formação tradicional. Nessa ótica, as universidades corporativas servem como exemplo, assim como os investimentos em capacitação dos trabalhadores em geral;
- b) Abandona-se a exigência de super especialização em uma única tarefa, sendo necessário agora, que o trabalhador possua qualificações múltiplas para atuação nas empresas;
- c) A capacitação profissional se destina a possibilitar que o trabalhador possa atuar em tarefas complexas apresentando sempre facilidade em lidar com a tecnologia.

Diante dessas exigências, a fim de garantir a maximização da produção de produtos e serviços com eficiência e eficácia, e em menos tempo e com o menor custo, tanto no âmbito privado como público, é inevitável que os trabalhadores sejam afetados negativamente para suportar essa pressão (BRANDÃO, 2019).

A Reestruturação Produtiva no Brasil e as inovações tecnológicas manifestaram-se nos anos 1980, entretanto, com maior ênfase no cenário fabril do sul e sudeste, regiões mais economicamente desenvolvidas no país. Durante essa época de reestruturação das empresas, em que o direcionamento dos gestores apontava para o desenvolvimento das tecnologias para melhorar a produção, houve uma grande corrente contra as mudanças propostas pelas empresas. Tratava-se dos trabalhadores temerários com a possível perda dos seus postos de trabalho devido à informatização dos procedimentos produtivos (PISSANATI JÚNIOR, 2004).

Essas mudanças relacionadas à introdução das inovações tecnológicas não ocorreram em formato padronizado no Brasil, mas de forma heterogênea, para a área pública e privada. Elas ocorreram em meio a um cenário de recessão, instabilidade econômica, inflação, desemprego e abertura de mercado devido a não sustentação do modelo de substituição às importações (SILVA, 2016).

No setor público brasileiro, as mudanças advindas dos pressupostos da Reestruturação Produtiva emergiram por volta do anos 1990 com a Reforma Administrativa do Estado, em que buscou-se balizar as mudanças na estrutura administrativa com foco nos princípios e valores administrativos que visam à eficiência, eficácia, descentralização de serviços públicos, excelência da prestação de serviços do Estado (ANDION, 2012).

Para Bresser-Pereira (2001) o Estado deveria atuar para proporcionar os direitos sociais e não somente se ater à gestão administrativa, apenas, mas também promover a competitividade em busca da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Nessa visão, optou-se por fortalecer a capacidade de regulação das atividades por meio do Estado, bem como diminuir a estrutura estatal por meio da descentralização de suas atividades, para aumentar a governança e a governabilidade, em virtude da Reforma Gerencial na administração pública.

Cabe aqui observar que a própria Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) trouxe em seu artigo 37 o princípio da eficiência a ser obedecido pela Administração Pública na esfera federal, estadual e municipal, reforçando assim, a ênfase na busca pelos serviços públicos com maior exigência pela boa prestação à sociedade. Ainda segundo a Carta Constitucional brasileira, o artigo 39 §2º estabelece a exigência para que a União, Estados e Municípios mantenham escolas de governo, a fim de formar e aperfeiçoar os servidores públicos, restando claro os pressupostos da RP para os trabalhadores do setor público com força constitucional, logo, se trata de uma obrigação a ser seguida em todas as legislações infraconstitucionais e práticas gerenciais no setor público.

Após estabelecer a compreensão sobre o surgimento da Reestruturação Produtiva na área privada e na área pública e seus principais pressupostos, de acordo com a literatura apontada, é importante notar que os efeitos dessa pressão são cada vez maiores nos trabalhadores, motivo pelo qual se faz necessário compreender sobre o Custo Humano do Trabalho (CHT), tema do próximo tópico deste referencial teórico.

2.2. Custo Humano do Trabalho

Em continuidade à construção teórica proposta, importa notar que os indicadores de efeitos negativos aos trabalhadores do setor público e privado, no que tange à saúde e bem-estar, possuem diversos fatores. O quadro abaixo lista as referências consultadas a respeito de Custo Humano do Trabalho, Bem-Estar e Mal-Estar no Trabalho.

Quadro 2. Literatura revisada – Custo Humano do Trabalho/Bem-Estar e Mal-Estar

N	Autores	Ano	Título/tipo do trabalho	Revista/Local de Publicação
----------	----------------	------------	--------------------------------	------------------------------------

1	Alice Queiroz Silva	2016	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 (Dissertação de Mestrado)	Repositório Institucional UnB
2	Ana Carolina Lauren Brandão	2019	Qualidade de Vida no Trabalho: Um Diagnóstico na Secretaria de Educação do Distrito Federal (Dissertação de Mestrado)	Repositório Institucional UnB
3	Carla Sabrina Antloga Marina Maia Kamilla Rocha Cunha Juliana Peixoto	2014	Contexto de trabalho e custo humano no trabalho em um órgão do poder judiciário brasileiro (Artigo)	Ciênc. saúde coletiva 19 (12) Dez 2014
4	Janaína Bosa Daniel	2012	"É-feito de coisas burocráticas. Impactos da Organização do Trabalho na Qualidade de Vida no Trabalho em um Órgão Público Federal (Dissertação de Mestrado)	Repositório Institucional UnB.
5	José Vieira Leite Mário César Ferreira Ana Magnólia Mendes	2009	Mudando a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (Artigo)	Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 9, 2, jul-dez 2009, 109-123 ISSN 1984-6657
6	Luiza Ferreira Resende de Medeiros	2011	"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 (Tese de Doutorado)	Repositório Institucional UnB
7	Mário César Ferreira	2011	Qualidade de Vida no Trabalho – Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores (Livro)	Editora LPA
8	Remigio Todeschini Mário Cesar Ferreira	2013	Olhar de dirigentes sindicais sobre qualidade de vida no trabalho e mal-estar no trabalho (Artigo)	Estudos de Psicologia (Natal), 01 June 2013, Vol.18(2), pp.241-247 ISSN 1678-4669
9	Renata Mercês Oliveira de Faria Isabel Cristina Gonçalves Leite Girleene Alves da Silva	2017	O sentido da relação trabalho e saúde 541 para os assistentes em administração de uma universidade pública federal no Estado de Minas Gerais (Artigo)	Physis: Revista de Saúde Coletiva Publicação de: IMS UERJ Área: Ciências Da Saúde, Ciências Humanas Versão impressa ISSN: 0103-7331 Versão on-line ISSN: 1809-4481
10	Rodrigo Rezende Ferreira	2013	Qualidade de Vida no Trabalho. Questões de método para a realização de diagnóstico em ambientes de trabalho. (Livro)	In: FERREIRA, M. C. <i>et al.</i> (org.). Qualidade de Vida no Trabalho : questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção
11	Tatiane Paschoal Alvaro Tamayo	2008	Construção e Validação da Escala de Bem-Estar no Trabalho (Artigo)	Revista IBAP Avaliação Psicológica ISSN: 1677-0471

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Após listados os trabalhos consultados, o texto que se segue tem o objetivo de construir uma análise da literatura consultada.

É preciso observar que as cobranças por resultados, formação e capacitação contínua, flexibilidade, adaptabilidade, resiliência, resolução de conflitos e de problemas complexos em um cenário cada vez mais exigente ocasionam efeitos negativos às pessoas em seu trabalho, assim pode-se pontuar: excessos de licenças médicas, absenteísmo crônico (alta incidência de faltas ao trabalho), presenteísmo (quando o trabalhador se encontra no trabalho, mas a mente não), alta rotatividade e doenças laborais (SILVA 2016; BRANDÃO, 2019).

Assim, as referidas exigências de maximização da produção, eficiência e resultados, impõem dificuldades para que o trabalhador possa se ajustar à organização em que trabalha, custando-lhe desgaste físico, cognitivo e/ou afetivo (FERREIRA, 2011). Dessa forma, o paradigma de trabalhador como variável de ajuste nas organizações é reforçado, visto que as organizações não alteram os procedimentos, estruturas ou planejamentos a fim de melhor adaptar as pessoas ao trabalho, sendo nessa ótica, a saúde uma responsabilidade imputada ao próprio trabalhador (SILVA, 2016).

Com base no exposto, caracteriza-se o conceito de Custo Humano do Trabalho (CHT), compreendido como o que os trabalhadores devem dispendir para manter o trabalho (em dimensão individual ou dimensão coletiva) no que tange aos aspectos físicos, cognitivos e afetivos, para se encaixarem nas exigências das tarefas formais ou informais e dos modelos de gestão (FERREIRA, 2011; SILVA 2016).

Para melhor ilustrar o CHT, Ferreira (2011) define três representações descritivas sobre como o trabalhador percebe o seu contexto de trabalho, conforme a figura a seguir:

Figura 1. Custo Humano do Trabalho

Exigência	Propriedade humana	Dispêndio	Formas
Físicas	Agir	Fisiológico e biomecânico	a) Gestos; b) Deslocamentos; c) Emprego de força física.
Cognitivas	Pensar	Mental	a) Atenção necessária; b) Uso da memória; c) Aprendizagem requerida; d) Resolução de problemas; e) Tomada de decisão.
Afetivas	Sentir	Emocional	a) Reações afetivas; b) Sentimentos vivenciados; c) Estado de humor manifesto.

Fonte: Ferreira (2011) apud Silva (2016)

Ao observar a figura acima, por meio de Ferreira (2011), é possível verificar as três exigências cobradas do trabalhador e os consequentes dispêndios no qual a pessoa é submetida para cada modalidade entre as elencadas. Assim, tem-se que as exigências físicas custam a propriedade humana da ação, na qual necessitam do uso do sistema fisiológico e biomecânico dos trabalhadores, e como forma, pode-se exemplificar o uso da força física que pode ter como consequência a ocorrência das doenças osteomusculares, devido ao carregamento de peso durante a vida laboral.

Sobre as exigências cognitivas, em que impõem ao ser humano a capacidade de pensar e causam dispêndio mental, o quadro demonstra que as formas de manifestação dessa exigência se dão por meio do uso da atenção, da memória, tomada de decisão, aprendizagem requerida e a resolução de problemas. Assim, é possível exemplificar o excesso de leitura atenta que uma advogada necessita realizar para produzir 6 a 7 peças jurídicas por dia, em virtude da meta imposta no escritório em que trabalhe.

A respeito de Custo Humano do Trabalho, Daniel (2012) complementa com o entendimento de que o conceito possui pontos importantes, como: o fato de a imposição das exigências vir de forma externa aos trabalhadores, bem como haver o constrangimento às atividades dos trabalhadores; a gestão de CHT agir através de mediação individual e coletiva e por fim; e o fato de que o conceito está diretamente ligado ao bem-estar e mal-estar vivenciado pelos trabalhadores.

Entender o universo do trabalho e suas consequências para os trabalhadores é passo fundamental para o estudo da Qualidade de Vida no Trabalho, motivo pelo qual a compreensão sobre o Custo Humano do Trabalho clarifica os motivos que levam ao bem-estar ou ao mal-estar no ambiente laboral. Dessa forma, o próximo tópico desse referencial será dedicado a descrever os conceitos sobre bem-estar e mal-estar no trabalho, conforme a literatura consultada.

2.3. Bem-Estar e Mal-Estar no Trabalho

O bem-estar no trabalho foi estudado por Pachoal e Tamayo (2008) os quais definiram que o conceito dessa terminologia está relacionado às emoções positivas pelo trabalhador em relação ao seu trabalho, considerando as próprias percepções de que em seu ambiente laboral possa exercer suas habilidades e potencialidades e ao mesmo tempo evoluir nos projetos e metas pessoais de vida. Ainda sob o ponto de vista dos autores, o bem-estar se compõe tanto de aspectos afetivos, incluindo-se nestes as emoções e os humores, quanto dos aspectos cognitivos, compostos de realização e expressividade.

R. R. Ferreira (2013) define o bem-estar no trabalho como fruto de sentimentos positivos advindos do contexto de trabalho e percebidos tanto de maneira individual ou coletiva, nos quais apresentam a ocorrência de emoções isoladas ou não de felicidade, estima, confiança, amizade, segurança, justiça, alegria, conforto, equidade, entre outras.

A percepção sobre o bem-estar no trabalho é de grande importância para o estudo de Qualidade de Vida no Trabalho, visto que se trata do julgamento positivo dos trabalhadores a respeito das condições sociais, psicológicas e emocionais que envolvem o ambiente laboral no qual estão inseridos. Assim quanto maior for a percepção de bem-estar no trabalho, maior será a percepção do nível de qualidade de vida no trabalho dessas pessoas, e vice-versa (SILVA, 2016).

Compondo o conceito ora apresentado, Leite, Ferreira e Mendes (2009) trazem à luz que é preciso acabar com a dicotomia entre bem-estar e produtividade (com grande presença nos modelos de gestão do trabalho), pois para propor intervenções de QVT, de fato nas organizações, é preciso compreender que a produtividade deve ser acompanhada necessariamente de bem-estar dos trabalhadores, ou seja, é possível ser feliz e produtivo ao mesmo tempo.

Assim, é possível identificar que quando o trabalhador percebe bons níveis de bem-estar no seu ambiente laboral, isso traduz que ele enxerga o trabalho como fator positivo em sua vida, sendo uma experiência que gera satisfação, realização e felicidade de uma forma geral. Para

melhor ilustrar, abaixo segue a figura sobre os aspectos constitutivos do bem-estar e do mal-estar no trabalho:

Figura 2. Elementos que constituem o Bem-Estar e o Mal-Estar no Trabalho

	Bem-estar no Trabalho	Mal-estar no Trabalho
O que é	Sentimento agradável	Sentimento desagradável
Origem	Situações de trabalho	Situações de trabalho
Manifestação	Individual ou coletiva	Individual ou coletiva
Característica	Presença de sentimentos isolados ou associados de...	Presença de sentimentos isolados ou associados de...
Modalidades mais Comuns	Alegria; amizade; ânimo; confiança; conforto; disposição; equidade; equilíbrio; estima; felicidade; harmonia; justiça; liberdade; prazer; respeito; satisfação; segurança; e simpatia.	Aborrecimento; antipatia; aversão; constrangimento; contrariedade; decepção; desânimo; desconforto; descontentamento; desrespeito; embaraço; incômodo; indisposição; menosprezo; ofensa; perturbação; repulsa; e tédio.

Fonte: Ferreira (2011) apud Silva (2016)

De acordo com o quadro apresentado, é possível entender os elementos que constituem o conceito de bem-estar e o de mal-estar no contexto laboral. Para estabelecer uma lógica conceitual, Ferreira (2011) organiza os elementos em: do que se trata (o que é), sua a origem, como se manifesta cada um, suas as principais características e as modalidades mais comuns de ocorrência de cada. Segundo o autor o bem-estar também é uma questão de saúde e por isso facilita ao trabalhador adaptar-se às diversidades ocasionadas pelo trabalho.

Conforme o estudo desenvolvido por Faria, Leite e Silva (2017), no qual objetivou analisar o sentido da relação de trabalho dos servidores assistentes em administração em uma instituição de ensino superior pública de Minas Gerais, foi identificado que, para a amostra participante, as relações de amizade ajudam a superar as dificuldades do trabalho, como a execução de tarefas repetitivas. Dessa forma, corroborando com o quadro acima, no que se refere às modalidades mais comuns de exemplos para a percepção do bem-estar no trabalho.

Para Ferreira (2011) e Silva (2016), quando há aplicação efetiva das Estratégias de Mediação Individual e Coletivas (EMICs) para a superação dos Custos Humanos do Trabalho, a consequência é a preservação da saúde no contexto de trabalho, elevando assim as vivências de

bem-estar percebido pelos empregados ou servidores. Essa afirmativa reside no fato de que para Ferreira (2011) os trabalhadores buscam de forma contínua a manutenção de sua saúde física, psíquica além de integridade social no ambiente de trabalho.

De outro ponto, o mal-estar no ambiente de trabalho é caracterizado por ser o inverso de bem-estar, ou seja, o trabalhador percebe de forma negativa o seu estado físico, psicológico e social, levando-o à vivência de sentimentos (individuais ou coletivos) relativos às situações de trabalho e manifestando em emoções desagradáveis como aborrecimento, desconforto, antipatia, desânimo, aversão, desrespeito, ofensas, entre outros (FERREIRA, 2011; SILVA 2016).

Conforme Todeschini e Ferreira (2013), nos últimos 50 anos pesquisadores vêm se dedicando a compreender os consequências e efeitos do mal-estar no contexto do trabalho, tendo em vista que esse conceito está intimamente ligado ao aumento estatístico de doenças laborais. Segundo o referido estudo, foi destacado que à época o uso da metodologia denominada de Nexo Técnico Epidemiológico Previdenciário (NTEP) detectou no Brasil as doenças causadas pelo mal-estar no trabalho em diversas áreas econômicas, o qual identificou a alta incidência de aparecimento dos transtornos comportamentais e mentais, dos Distúrbios Músculo-Esqueléticos (DORT), dos traumatismos em geral, além de outras enfermidades. Diante disso, percebe-se que há necessidade de investigações científicas para a promoção da QVT e redução de doenças.

A exemplo dos sentimentos de mal-estar no trabalho, de acordo com os conceitos e ponderações levantadas até o momento, por meio da pesquisa com servidores administrativos de uma universidade federal realizada por Faria, Leite e Silva (2017), foi identificado o sentimento de mal-estar entre os participantes devido ao fato de estes perceberem que havia comprometimento diferenciado entre servidores, ou seja, é possível compreender que os trabalhadores demonstraram sinais de decepção e/ou desânimo e/ou indisposição, como aponta o quadro acima anteriormente mencionado.

A compreensão dos motivos que levam ao bem-estar e mal-estar no trabalho é fundamental para diagnósticos e intervenções de Qualidade de Vida no Trabalho, pois a percepção das pessoas deve ser levada em consideração prioritariamente, a fim de que se trabalhe a QVT, assunto que será tratado a partir do próximo tópico teórico dessa pesquisa.

2.4. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Para melhor compreensão das fontes utilizadas, o quadro abaixo descreve a literatura revisada para a construção teórica adiante.

Quadro 3. Literatura revisada Qualidade de Vida no Trabalho

N	Autores	Ano	Título/tipo do trabalho	Revista/Local de Publicação
1	Alice Queiroz Silva	2016	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 (Dissertação de Mestrado)	Repositório Institucional UnB
2	Ana Carolina Laurenno Brandão	2019	Qualidade de Vida no Trabalho: Um Diagnóstico na Secretaria de Educação do Distrito Federal (Dissertação de Mestrado)	Repositório Institucional UnB
3	Anderson de Souza Sant'Anna; Zélia Miranda Kilimnik	2011	Qualidade de Vida no Trabalho: Abordagens e Fundamentos (Livro)	Editora Campus-Elsevier, 2011
4	Associação Brasileira de Ergonomia (ABERGO)	2000	O que é Ergonomia (Site de Associação)	Abergo.org.br
5	Carla Sabrina Antloga	2009	Práticas gerenciais e qualidade de vida no trabalho : o caso das micro e pequenas empresas do setor de serviços de alimentação de Brasília	Repositório Institucional UnB
6	Itira Iida Lia Buarque de Macedo Guimarães	2005	Ergonomia: projeto e produção. São Paulo: Edgard Blücher, 2005. (Livro)	Google Acadêmico
7	José Vieira Leite Mário César Ferreira Ana Magnólia Mendes	2009	Mudando a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (Artigo)	Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 9, 2, jul-dez 2009, 109-123 ISSN 1984-6657
8	Luiza Ferreira Resende de Medeiros	2011	"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 (Tese de Doutorado)	Repositório Institucional UnB
9	Mário Cesar Ferreira	2009	Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT): Instrumento de Diagnóstico e Monitoramento de QVT	Anais da 61ª Reunião da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência, Manaus, AM, Brasil

			nas Organizações.	
10	Mário Cesar Ferreira	2006	Ofurô Corporativo (Artigo não científico)	Publicado em Portal da Universidade de Brasília, em 14/03/2006. ErgoPublic
11	Mário César Ferreira Luciana Alves Natalia Tostes	2009	Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: O Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais (Livro)	Psicologia: Teoria e Pesquisa <i>Print version</i> ISSN 0102-3772 <i>On-line version</i> ISSN 1806-3446
12	Mário César Ferreira	2003	O sujeito forja o ambiente, o ambiente forja o sujeito: mediação indivíduo-ambiente (Livro)	FERREIRA, M. C.; ROSSO, S. D. (org.). A regulação social do trabalho . Brasília: Paralelo, 2003. p. 15-24
13	Mário César Ferreira	2011	Qualidade de Vida no Trabalho – Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores (Livro)	Editora LPA
14	Rodrigo R. Ferreira Mário César Ferreira Carla Sabrina Antloga Virgínia Bergamaschi	2009	Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores	Revista de Administração - RAUSP ISSN: 0080-2107
15	Veruska Albuquerque Pacheco	2011	Qualidade de Vida no Trabalho, Bem-estar e Mal-estar sob a ótica de trabalhadores de uma Agência Reguladora (Dissertação de Mestrado)	Repositório Institucional UnB
16	Veruska Albuquerque Pacheco	2016	Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Bem-estar/Mal-estar no Trabalho e Reconversão Tecnológica: Representações de trabalhadores em Empresa Pública Brasileira (Tese de Doutorado)	Repositório Institucional UnB

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

O quadro acima se refere aos trabalhos consultados para analisar os conceitos de Qualidade de Vida nas Perspectivas Assistencialista e Preventiva (Perspectiva de promoção da saúde) e por último, a Ergonomia da Atividade Aplicada à QVT.

A terminologia Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido muito utilizada no âmbito organizacional privado e público nos últimos anos, com o objetivo de atenuar os efeitos indesejáveis que as contínuas mudanças e exigências no trabalho impõem aos trabalhadores de uma forma geral.

Entretanto, apesar de pontuar que a Reestruturação Produtiva ocorreu após 1975, em contraposição ao modelo Taylor-fordista de produção, Brandão (2019) afirma que o tema da QVT começou a ser estudado a partir de 1949 por Eric Lansdown Trist, com objetivo de

conscientizar os empregadores sobre o efeito negativo que os modelos de gestão impunham aos trabalhadores, causando-lhes alienação mental devido ao excesso de especialização, além de outros males. Ainda segundo a autora, o objetivo inicial desses estudos era fomentar a responsabilidade social nos empregadores.

Nessa linha, Pacheco (2011) e Silva (2016) complementam que os estudos desenvolvidos por Eric Trist na década de 1950 foram realizados no âmbito da *Tavistock Institute of Human Relations* – Londres e se desenvolveram com o objetivo analisar a relação entre empregados e organização. As autoras apontam que a referência era o alcance da satisfação do trabalhador, tendo em vista as crescentes preocupações com os trabalhadores devido à industrialização e seu efeito no ambiente laboral.

É importante frisar os dois os contextos históricos que impulsionaram os estudos em QVT, sendo o primeiro: a Primeira Guerra Mundial que impactou em diversas mudanças no mundo do trabalho, devido à situação social, política e econômica que impôs diversas alterações nas relações trabalhistas (R.R. FERREIRA et al, 2009). Quanto ao segundo contexto histórico mencionado, elenca-se a Reestruturação Produtiva (FERREIRA, 2011).

A partir de 1973, por meio dos estudos de Walton e colocando como ponto central a responsabilidade social das organizações, se iniciou a discussão envolvendo equilíbrio entre trabalho e a vida das pessoas. Na mesma década, Westley, Hackman e Oldham defenderam o enfoque gerencial humanizado bem como propuseram que os processos de produção pudessem apresentar eficiência e ao mesmo tempo qualidade de vida para os trabalhadores (ANTLOGA, 2009; PACHECO, 2011).

A seguir, será apresentado um quadro que descreve os fatores e dimensões relativos à conceituação de Walton, Hackman e Oldham sobre Qualidade de Vida no Trabalho. Para o primeiro, são oito fatores/dimensões, para Hackman e Oldham, são descritos sete.

Figura 3. Fatores/Dimensões dos Modelos de QVT de Walton, Hackman e Oldham

Walton	Hackman e Oldham
Compensação justa e adequada	Variedade de habilidades
Condições de segurança e saúde no trabalho	Identidade da tarefa
Utilização e desenvolvimento de capacidades	Significado da tarefa
Oportunidades de crescimento contínuo e segurança	Autonomia
Integração social na organização	Retroação do próprio trabalho
Constitucionalismo	Retroação extrínseca
Trabalho e espaço total de vida	Inter-relacionamento
Relevância social da vida no trabalho	

Fonte: Pacheco (2011)

O modelo de Walton (1973) propôs uma abordagem em que se valoriza a relação entre a dimensão do trabalho e a pessoal, e ao mesmo tempo, o papel social das organizações. Esse modelo ainda é bastante referenciado e utilizado nos estudos científicos de QVT, e se compõe em oito fatores: compensação justa e adequada, condições de segurança e saúde no trabalho, utilização e desenvolvimento de capacidades, oportunidades de crescimento contínuo e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida (PACHECO, 2016).

Já o modelo trabalhado por Hackman e Oldham (1975) como citado por Pacheco (2016) se atentou em discutir a questão gerencial de maneira mais humanista, bem como os fatores relativos à motivação dos sujeitos. O referido modelo sustenta que existem três estados psicológicos que influem na motivação do trabalhador, sendo esses: significado percebido do seu trabalho, responsabilidade percebida diante dos resultados do trabalho e conhecimentos e resultados do trabalho.

A figura a seguir possui o objetivo de visualizar melhor a evolução do conceito de QVT.

Figura 4. Histórico de conceitos em QVT

Autor	Conceito	Ênfase
Walton (1973)	Atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcado na ideia de humanização e responsabilidade social da empresa	Humanização e responsabilidade social com foco no poder da empresa.
Hackman e Suttle (1977)	Satisfação de necessidades pessoais importantes, por meio de suas experiências de trabalho e de vida na organização.	Dimensões básicas da tarefa.
Lippit (1978)	Oportunidade para o indivíduo satisfazer a grande variedade de necessidades pessoais.	Trabalho, crescimento pessoal, tarefas completas, sistemas abertos.
Westley (1979)	Esforços voltados para a humanização do trabalho, buscando solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações produtivas	Pessoas, trabalho e organização.
Nadler e Lawler (1983)	Maneira de pensar a respeito das pessoas, participação na resolução de problemas, enriquecimento do trabalho, melhoria no ambiente de trabalho.	Visão humanista no ambiente de trabalho.
Rodrigues (1994)	Satisfação e bem-estar do trabalhador na execução da tarefa.	Condições de vida e cargos mais satisfatórios.
Oliveira (1995)	Excelência da vida que deseja e deve ser vivida.	Visão humanista.
Fernandes (1996)	Fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que renovam o clima organizacional.	Bem-estar do trabalhador e produtividade das empresas.
Albuquerque e Limongi-França (1998)	Conjunto de ações que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, visando proporcionar condições plenas de desenvolvimento humano na realização do seu ofício.	Condições de vida e cargos mais satisfatórios.
Ferreira (2011)	Dois abordagens: (1) caráter assistencialista (abordagem clássica) e (2) contra hegemônica, possuindo caráter preventivo.	Mudanças no ambiente de trabalho que afetam o bem-estar e comprometem a QVT.

Fonte: adaptado de Limongi-França (1996) apud Sant`Anna e Kilimnik (2011)

De acordo com o quadro apresentado é visível compreender que a QVT perpassou uma série de definições e óticas sobre a importância do bem-estar dos trabalhadores no contexto de trabalho, entretanto é consenso que o objetivo dos estudos está em conseguir alinhar os trabalhadores e as organizações, para que haja a satisfação mútua (BRANDÃO, 2019).

Apesar de haver diversos estudos sob a Qualidade de Vida no Trabalho, é preciso pontuar que os enfoques se destinam, em sua maioria, a tratar o trabalhador a fim de que este possa produzir mais e melhor, sendo a organização um ponto invariável e, portanto, a ênfase é sempre no trabalhador como variável de ajuste (SILVA, 2016).

Nesse sentido, tendo em vista os objetivos desse trabalho, bem como o fato de ser o suporte teórico trabalhado por estudos do Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor

Público (ErgoPublic), do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB), o conceito de QVT adotado aqui será o de M. C. Ferreira (2011, p. 173), o qual classifica que a QVT reside em duas óticas:

“Sob a ótica das organizações, a QVT é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visa a promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho. Sob a ótica dos trabalhadores, ela se expressa por meio das representações globais (contexto organizacional) e específicas (situações de trabalho) que estes constroem, indicando o predomínio de experiências de bem-estar no trabalho, de reconhecimentos institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais”
M. C. Ferreira (2011, p. 173).

Ao observar o conceito definido acima, é importante apontar que a organização possui um papel preponderante para aplicar os preceitos de QVT e conseqüentemente gerar o bem-estar nos trabalhadores. Já a ótica dos trabalhadores a QVT se constitui nas percepções de bem-estar ou mal-estar, de acordo com contexto fomentado pelas organizações.

Ferreira (2011) aponta existirem duas abordagens principais de QVT observadas no Brasil. A primeira tem caráter assistencialista (hegemônico e contrário ao modelo adotado na presente pesquisa) e a segunda de caráter preventivo, objeto desse estudo. Essas duas perspectivas serão abordadas nos próximos dois subtópicos desse referencial.

2.4.1. Qualidade de Vida no Trabalho na perspectiva assistencialista

De acordo com a literatura pesquisada, a abordagem de QVT assistencialista possui grande aceitação nos modelos de gestão dos últimos anos, sendo responsável por diversas intervenções e aplicações práticas em organizações privadas e públicas.

Conforme Medeiros (2011), a perspectiva assistencialista atua nos efeitos que o ambiente e modelo de gestão imputam ao trabalhador, porém não atua na causa dos problemas, de fato. Assim, na prática, o trabalhador é muitas vezes retirado daquele ambiente para atividades que lhe reduzam os impactos estressantes do seu contexto de trabalho para realizar alguma atividade física, recreativa, social ou outra, porém não se alteram/intervém nas causas do Custo Humano do Trabalho, que são tratados como responsabilidade do próprio trabalhador, sendo este obrigado a

adaptar-se ao contexto desgastante físico, cognitivo ou afetivo, ao invés de propor mudança no contexto organizacional para atuar com QVT (FERREIRA, 2011; MEDEIROS, 2011; SILVA, 2016).

As atividades costumeiramente ofertadas como “pacotes de QVT” nas empresas e organizações públicas são das mais diversas como: ginástica laboral, yoga, dança, lutas, aulas de música, entre outros exemplos. Embora sejam positivas para amenizar os impactos do trabalho, visam tratar o trabalhador para que este possa produzir mais e melhor, não importando se as causas que os adoecem permanecem intactas por parte da empresa/organização (FERREIRA, ALVES e TOSTES, 2009).

Nesse aspecto, Brandão (2019) e Ferreira (2011) explanam que as abordagens e práticas de Qualidade de Vida no Trabalho adotadas no Brasil são de caráter hegemônico, porque na ótica desses conceitos é dever exclusivo do trabalhador manter os bons níveis de bem-estar no trabalho, já que são oferecidas “atividades de QVT” pela empresa, para compensar o desgaste de todo o contexto de trabalho que deve ser suportado pelo funcionário.

Diante disso, Ferreira (2006) salienta que, o que as empresas têm feito na verdade é oferecer o que se pode denominar de “Ofurô Corporativo”, visto que são oferecidas atividades aos trabalhadores para compensar o estresse vivido no dia-a-dia como: meditação, massagem, tai chi chuan, entre outros exemplos como os já anteriormente citados.

Com base na literatura levantada a respeito da QVT na perspectiva assistencialista, compreende-se que o foco predominante das atividades de QVT assistencialista está em ajustar o trabalhador, tratando de suas mazelas com atividades relaxantes, diminuindo-lhe o estresse, fortalecendo sua capacidade física, cognitiva e afetiva para ser produtivo e resistente o suficiente às empresas ou organizações públicas, em vista da agenda cada vez exigente por produção de produtos e serviços do mundo globalizado, inovador, tecnológico e informatizado no qual vivemos.

O próximo subtópico se destina a caracterizar a QVT na perspectiva de promoção de saúde (contra hegemônica) na qual se fundamenta o conceito de QVT de Ferreira, parâmetro para esse trabalho.

2.4.2. Qualidade de Vida no Trabalho na perspectiva de prevenção à saúde (contra hegemônica)

Diante das discussões sobre QVT, nota-se que para alcançar um conceito de Qualidade de Vida no Trabalho que se dedique não somente com a produção, mas também com os trabalhadores na condição de parceiros de construção de cenários organizacionais de sucesso, se tornou imperativo fomentar os estudos de QVT sobre a abordagem na perspectiva de promoção de saúde.

A concepção de qualidade de vida com abordagem preventiva (perspectiva de promoção de saúde) é considerada contra hegemônica por ter como referência o olhar dos trabalhadores sobre a percepção de bem-estar ou mal-estar, ao invés do foco produtivo em que o trabalhador deve ser ajustável à organização, ideia concentrada na concepção assistencialista (BRANDÃO, 2019).

De acordo com Medeiros (2011) essa concepção foi inaugurada no Brasil por Ferreira (2006) e considera o contexto de produção, destacando principalmente as seguintes dimensões: “as condições, a organização, e as relações socioprofissionais de trabalho”.

Ferreira (2011) defende que há a necessidade de definir um conceito de QVT que tenha por base a percepção do trabalhador para a implantação de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho nas empresas/organizações, pois as chances de que a iniciativa falhe são maiores se a proposta partir somente dos gestores, sem considerar a percepção dos empregados/servidores.

Brandão (2019) afirma que a QVT com abordagem preventiva (perspectiva de promoção de saúde) é uma das linhas conceituais mais utilizadas na atualidade, principalmente no serviço público. A autora complementa ainda que o enfoque desse modelo é promover o bem-estar no contexto de trabalho de acordo como os trabalhadores enxergam os problemas no dia-a-dia do trabalho.

Assim, entende-se que por meio dessa abordagem busca-se encontrar o foco de mal-estar no contexto organizacional, para a partir dele, propor as mudanças reais a fim de alterar a percepção de mal-estar para a de bem-estar nos trabalhadores. Se os empregadores/servidores compreendem que o trabalho é um ambiente que lhes traz felicidade e produtividade, a tendência é de que o trabalhador se sinta mais feliz e realizado no trabalho e na vida.

Antloga (2009) sinaliza que a abordagem contra hegemônica de QVT é diferenciada não somente por ser efetiva para atuação dos gestores e para os trabalhadores promoverem de fato a

Qualidade de Vida no Trabalho, como também serve para alimentar o debate sobre as discussões que envolvem a dinâmica capitalista e o trabalho.

Após delinear o percurso teórico partindo da Reestruturação Produtiva que introduziu drásticas mudanças no mundo do trabalho, com o aumento de desgaste dos empregados para se adaptarem às exigências no mercado de trabalho, o Referencial Teórico (RT) dessa pesquisa perpassou sobre as principais características sobre o Custo Humano do Trabalho no intuito de compreender as dimensões em que os trabalhadores estavam sendo exigidos.

Em continuidade ao embasamento aqui buscado, o RT caracterizou as principais abordagens sobre qualidade de vida, destacando a de caráter assistencialista e principalmente a de caráter de promoção da saúde. Dessa forma para a devida compreensão da Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida é necessário pontuar que o enfoque desse trabalho se encontra no campo da abordagem de QVT de promoção de saúde, que entende ser essencial considerar a percepção dos próprios trabalhadores como ponto de referência para intervenções de QVT.

O próximo tópico desse referencial teórico será dedicado a caracterizar brevemente a ergonomia da atividade aplicada à QVT, que servirá para a condução desta pesquisa.

2.5. Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT)

Segundo Grandjean (1998) citado por Leite, Ferreira e Mendes (2009) a palavra ergonomia possui origem grega e se compõe dos termos “ergon” – que significa trabalho – e “nomos” – possuindo significado de legislação, levando à compreensão de que se trata da forma “legal” e/ou “correta” de conduzir o trabalho.

Oficialmente a Ergonomia é uma ciência que se originou na Inglaterra há mais ou menos 50 anos, no período Pós-Guerra, junto à criação da *Research Ergonomics Society*. Seu aparecimento veio a partir de iniciativas multiprofissionais (trabalho conjunto de fisiologistas, psicólogos e engenheiros) que tinham por missão a remodelação de *cockpits* de aeronaves inglesas de guerra. Essa disciplina tinha por escopo inicial se debruçar em questões relativas aos processos produtivos, as exigências laborais da época, os processos de trabalho, de pensamento e agrupamento de informações (PACHECO, 2011).

Iida e Buarque (2005) esclarecem que a *Research Ergonomics Society* definiu o conceito como o estudo que relaciona o ser humano com o trabalho, com suas ferramentas e/ou máquinas,

com o ambiente do trabalho além de unir conhecimentos sobre anatomia, psicologia e fisiologia. Desta fala percebe-se o caráter multidisciplinar em que está construída a ergonomia.

Como assinala Pacheco (2011), existem essencialmente duas escolas de pensamento sobre ergonomia: a primeira é a ânglo-saxônica e segunda, a francesa (Franco-Belga). A primeira busca integração entre os fatores humanos ao trabalho à luz das disciplinas de fisiologia e psicologia para resultar em estudos sobre seres humanos/máquina. Já a segunda escola se dedica a analisar a relação entre ser humano e atividade no contexto de trabalho.

Com surgimento principalmente na França e Bélgica, a denominada escola Franco-Belga ou conhecida como Ergonomia da Atividade (EA) tinha como foco de estudo a participação ativa dos próprios empregados, a fim de melhor analisar as situações reais das atividades que envolviam o trabalho (OLIVEIRA, 2006; PACHECO, 2011).

Devido à importância dessa área de estudo, existem associações que visam ao aprimoramento de seus conceitos e práticas. Nesse sentido, conforme a Associação Brasileira de Ergonomia (ABERGO) a Associação Internacional de Ergonomia definiu em agosto de 2000 o seguinte conceito de ergonomia:

“A Ergonomia (ou Fatores Humanos) é uma disciplina científica relacionada ao entendimento das interações entre os seres humanos e outros elementos ou sistemas, e à aplicação de teorias, princípios, dados e métodos a projetos a fim de otimizar o bem estar humano e o desempenho global do sistema. Os ergonomistas contribuem para o planejamento, projeto e a avaliação de tarefas, postos de trabalho, produtos, ambientes e sistemas de modo a torná-los compatíveis com as necessidades, habilidades e limitações das pessoas” (ABERGO, 2021).

De acordo com o conceito apontado, a disciplina ergonomia preocupa-se com a relação entre os seres humanos e os elementos e/ou sistemas à sua volta, com objetivo de gerar bem-estar entre as partes e, sobretudo, considerar as habilidades e limitações das pessoas. Portanto, o conceito converge com a preocupação da QVT com foco em promoção de saúde, fortalecendo aqui a construção dos significados para o termo.

Tendo em vista que a presente pesquisa de qualidade de vida se dá na perspectiva de promoção de saúde, cumpre esclarecer que também está construída na perspectiva da escola francesa de ergonomia.

Em continuidade à descrição conceitual ora trabalhada, Brandão (2019) assevera que o indivíduo é visto pela ergonomia como ponto central de análise no contexto de trabalho, e por isso, é necessário compreender as necessidades reais sobre as condições negativas ou positivas que influenciam no bem-estar ou mal-estar dos trabalhadores.

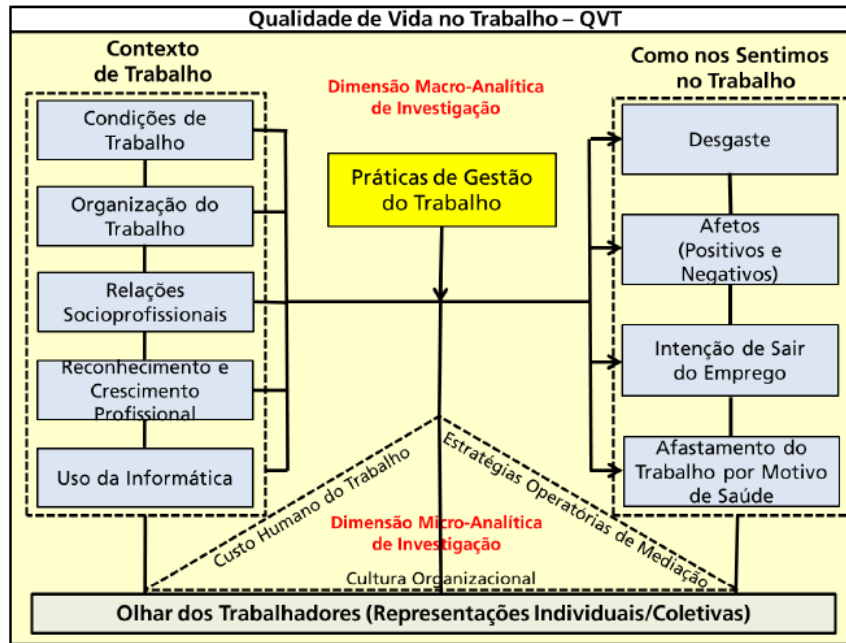
Ferreira (2003) define a Ergonomia da Atividade:

“A ergonomia pode ser definida como uma abordagem científica antropocêntrica que se fundamenta em conhecimentos interdisciplinares das ciências humanas para, de um lado, compatibilizar os produtos e as tecnologias com as características dos usuários e, de outro, humanizar o contexto sociotécnico de trabalho, adaptando-o tanto aos objetivos do sujeito e/ ou grupo, quanto às exigências das tarefas” (FERREIRA, 2003, p 22).

Para Ferreira (2008) a Ergonomia da Atividade é importante para a Qualidade de Vida no Trabalho devido a alguns fatores como: a) o fato de que a ergonomia se constitui de outras disciplinas (fisiologia, administração e psicologia) por meio de abordagem preventiva; b) também, por considerar a relevância de tornar a organização mais humanizada, dado o caráter ontológico em que a EA situa o trabalho.

A Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho EAA_QVT, de acordo com o Modelo Teórico-Descritivo de Ferreira (2009), é analisada em dois níveis distintos e complementares no contexto de trabalho, a saber: Nível Macroergonômico e Microergonômico.

Figura 5. Modelo Descritivo Teórico Metodológico de QVT



Fonte: Ferreira, Paschoal e Ferreira (2013) Apud Pacheco (2016)

Segundo os autores o modelo se estrutura em dois níveis interdependentes: dimensão macroergonômica ou macro-analítica e microergonômica ou micro-analítica de investigação. Ainda segundo o modelo, a Qualidade de Vida no Trabalho surge de representações coletivas e individuais que se baseiam em três esferas: Contexto de Trabalho, Práticas de Gestão e Como Nos Sentimos no trabalho.

O Contexto de Trabalho é dividido em cinco fatores, quais sejam: 1 Condições de Trabalho (questões relativas ao suporte instrumental e condições como espaço, iluminação, posto de trabalho e mobiliário); 2 Organização de Trabalho (Pressão, carga, tempo e cobrança no contexto laboral); 3 Relações Socioprofissionais (relações entre as pessoas no ambiente de trabalho, acesso às chefias, confiança, justiça na distribuição de tarefas e comunicação); 4 Reconhecimento e Crescimento Profissional (possibilidade de crescimento profissional e reconhecimento profissional); e Uso de Informática (qualidade da infraestrutura de informática no contexto laboral).

A esfera denominada “Práticas de Gestão do Trabalho” se atem ao modo em que é realizada a gestão habitual na organização.

Quanto à esfera denominada “Como nos Sentimos no Trabalho” é relacionada aos impactos do trabalho nos trabalhadores sobre o prisma dos seguintes pontos: Desgastes

individuais por motivo do trabalho; Afetos positivos e Negativos; Intenção de sair do emprego; e Afastamentos por motivos da saúde.

Dado o conhecimento construído até aqui, o referencial passará a partir deste ponto a delinear aspectos importantes sobre teletrabalho, visto que foi a modalidade implementada na UnB em virtude das medidas de segurança adotadas pelos governos no ano de 2020.

Pelo exposto, considerando a situação de isolamento social e quarenta ocasionados pela Pandemia de Covid-19 em 2020 e as necessidades de continuidade do trabalho administrativo em formato remoto por grande parte dos servidores da UnB, o estudo dessa pesquisa passou a considerar a necessidade de avaliar a Qualidade de Vida no Teletrabalho, a partir do contexto vivido no momento de sua produção, entre 2020 e 2021. Deste modo, o tópico a seguir se dedicará a tratar do Teletrabalho e da Qualidade de Vida relativa a ele, a fim de agregar elementos teóricos para as análises e discussões da pesquisa.

2.6 Teletrabalho

Para o levantamento teórico relativo ao teletrabalho, o quadro abaixo resume as referências consultadas.

Quadro 4. Literatura e referências sobre Teletrabalho

N	Autores	Ano	Título e tipo do trabalho/ ementa de ato normativo	Revista/Local de Publicação
1	Alexandre Moço Barros José Roberto Gomes da Silva	2010	Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shel Brasil (Artigo)	Cadernos EBAPE.BR
2	Ana Luiza Leite Dannyela da Cunha Lemos Wilson Wilnei Aldir Schneider	2019	Teletrabalho: Uma revisão integrativa da literatura internacional (Artigo)	Revista Contextus ISSNe 2178-9258
3	Andreia Valéria Steil Ricardo Miranda Barcia	2001	Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho	Revista de Administração
4	Arnaldo Mazzei Nogueira Aline Campos Patini	2012	Trabalho Remoto e desafios dos Gestores (Artigo)	RAI – Revista de Administração e Inovação ISSN 1809 2039
5	Ato da Reitoria da UnB nº 0392/2020, de 12 de março	2020	Suspende as atividades administrativas	Portalsei.unb.br Boletim de atos Oficiais

	de 2020		presenciais durante a vigência do Decreto nº 40.509, de 11 de março de 2020, ou de outras normas de conteúdo similar, em decorrência dos impactos no funcionamento da Universidade de Brasília.	Processo SEI 23106.027232/2020-84
6	Ato da Reitoria da UnB nº 0419/2020, de 12 de março de 2020	2020	Dispõe sobre o funcionamento administrativo da Universidade de Brasília em consequência das medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19).	Portalsei.unb.br Boletim de atos Oficiais Processo SEI 23106.027232/2020-84
7	Sandip Chakrabarti	2018	Does telecommuting promote sustainable travel and physical activity ? (Artigo)	Journal of Transport & Health.
8	Charis Telles Martins da Rocha Fernanda Spanier Amador	2018	O teletrabalho: Conceituação a questões para análise (Artigo)	Cadernos EBAPE.BR
9	Decreto do DF nº 40.509, de 11 de março de 2020	2021	Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do novo coronavírus, e dá outras providências.	Diário Oficial do Distrito Federal
10	Decreto nº 1.590 de 10 de agosto de 1995	1995	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 União/ planalto.gov.br
11	Diane Gabriele Tremblay	2002	Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. (Artigo)	Women in Management Review
12	E. J. Ferreira E. A. Strydom	2015	Ergonomics and technologies: regulatory compliance in the virtual office in South Africa (Artigo)	Ergonomics AS
13	Edgar Pereira Júnior Maria Elisabeth Salvador Caetano	2009	Implicações do Teletrabalho: Um estudo sobre a percepção dos trabalhadores de uma região metropolitana	Revista Psicologia – Organização e trabalho ISSN 1984-6657
14	Fernanda Landolfi Maia Rodrigo Müller Kelen Aparecida da Silva	2020	O trabalho remoto no secretariado: panorama da realidade brasileira a	Revista Expectativa ISSN 1982 – 3029

	Bernardo		partir do cenário do Covid-19 (Artigo)	
15	Fernando Filardi Rachel Mercedes P. de Castro Marco Tulio Fundão Zanini	2020	Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal..(Artigo)	Cadernos EBAPE.BR, v 18, n2, p. 28–46, jan./mar. 2020
16	Igor Leal Aderaldo Carlos Victor Leal Aderaldo Afonso Carneiro Lima	2017	Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional (artigo)	Cadernos EBAPE.BR
17	Instrução Normativa Nº 1/2018 Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG)	2018	Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995	Diário Oficial da União Publicado em: 03/09/2018 Edição: 170 Seção: 1 Página: 92
18	Instrução Normativa Nº 65/2020 do Ministério da Economia (ME)	2020	Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão.	Diário Oficial da União Publicado em: 31/07/2020 Edição: 146 Seção: 1 Página: 21
19	Jack M. Nilles	1997	Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para tele gerentes e teletrabalhadores (Livro)	Editora Futura
20	James Gerard Caillier	2012	The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency (Artigo)	The American Review of Public Administration
21	Joel Kulgemass	1996	Teletrabalho: novas oportunidades para o trabalho flexível; seleção de funcionários; benefícios e desafios; novas tecnologias de comunicação (Livro)	Editora Atlas
22	Joselma Oliveira Goulart	2009	Teletrabalho: alternativa de trabalho flexível. (Livro)	Citações disponíveis em trabalhos e artigos listados nesse quadro.
23	Jouliana Jordan Nohara Claudia Rosa Acevedo Alice Flora Ribeiro	2010	O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores	RAI – Revista de Administração e Inovação ISSN 1809 2039

	Marcello Muniz da Silva		(Artigo)	
24	Juliana Legentil Ferreira Faria	2020	Desenho do Teletrabalho: Percepções e Práticas (Dissertação de mestrado)	Repositório Institucional UnB
25	Laize Lopes Soares de Andrade Miriam Aparecida Mesquita Oliveira Maria Júlia Pantoja	2019	Teletrabalho no setor público: uma revisão sistemática da Literatura internacional a partir do método proknow-c (Artigo)	CIDESP – III Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público
26	Laize Lopes Soares de Andrade	2020	Desenvolvimento de um instrumento de medição de Qualidade de Vida no Teletrabalho (Dissertação)	Repositório Institucional UnB
27	M. C Nonnan J. L. Glass	2012	The hard truth about telecommuting (Artigo)	Monthly Labor Review
28	Maria Júlia Pantoja Laize Lopes Soares de Andrade Miriam Aparecida Mesquita Oliveira	2020	Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira	Conferência Virtual A Transformação Digital e Tecnologias da Informação em Tempo de Pandemia. Revista da UI_IPSantarém. Edição Temática: Ciências Exatas e Engenharias. 8(4), 80-94. https://revistas.rcaap.pt/uiips/
29	Mário César Ferreira	2011	Qualidade de Vida no Trabalho – Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores (Livro)	Editora LPA
30	Mary. Van Sell Sheilla. M. Jacobs	1994	Telecommuting and quality of life: a review of the literature and a model for research.	Telematics and Informatics
31	Miriam Aparecida Mesquita Oliveira	2019	Teletrabalho e atitudes frente à mudança: Estudo multicascos no setor público brasileiro. (Dissertação de mestrado)	Repositório Institucional UnB
32	Miriam Aparecida Mesquita Oliveira Maria Júlia Pantoja	2018	Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público (Artigo)	Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público
33	Portaria nº 267, de 30 de abril de 2021 – MEC	2021	Autoriza a implementação do programa de gestão pelas unidades do Ministério da Educação - MEC e de suas entidades vinculadas.	Diário Oficial da União Publicado em: 03/05/2021 Edição: 81 Seção: 1 Página: 251
34	Rachelle Bosua Marianne Gloet Sherah Kurnia Antonette Mendoza Jongsay Yong	2012	Telework, productivity and wellbeing (Artigo)	Institute for a Broadband-Enabled Society
35	Repositório Covid-19 UnB	2021	Diversos documentos produzidos a respeito das medidas institucionais, bem como diversos estudos, planejamentos e relatórios elaborados pelos Comitês criados	http://repositoriocovid19.unb.br

			para estudar	
36	Resolução do Conselho de Administração da UnB nº 0025/2021	2021	Regulamenta o programa de gestão de que trata o § 6º do Art. 6º do Decreto nº 1.590/1995.	Portalsei.unb.br Boletim de atos Oficiais
37	Ricardo Antunes	2020	Coronavírus: o trabalho sob fogo cruzado (Livro)	Editora Boitempo
38	Silvia Rodrigues de Freitas	2008	Teletrabalho na Administração Pública Federal: Uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI (Dissertação de Mestrado)	FGV Escola Brasileira de Administração Pública - Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa
39	Vitor Gustavo da Silva Almir Martins Vieira Raquel da Silva Pereira	2015	A gestão do teletrabalho: Nova Realidade ou Mera Adaptação à Tecnologia? (Artigo)	Perspectivas Contemporâneas - Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021)

A exceção dos normativos, a literatura revisada acima foi encontrada no Repositório Institucional da UnB, Portal de Periódicos Capes e Google acadêmico (quando o material não estava disponível no portal de periódicos). Foram utilizados os descritores “Qualidade de vida” AND “Teletrabalho” com delimitação de assunto “teletrabalho”. Também foram consultadas referências nas dissertações e artigos as quais compõem o referencial.

Considerando os avanços tecnológicos da modernidade verifica-se empiricamente que as relações trabalho-empresa modificaram substancialmente ao se observar os tempos passados. Assim, o conceito de como realizar o trabalho tem acompanhado as novidades da atualidade, visto que há diferentes formas de se trabalhar remotamente hoje em dia. Isso se deve também à própria Reestruturação Produtiva já mencionada anteriormente, levando em consideração as inovações tecnológicas que estão em constante expansão. A partir das possibilidades trazidas pelas tecnologias, surge o conceito de Teletrabalho como uma forma de realizar o trabalho fora das dependências físicas da empresa.

Assim, as mudanças provocadas na dinâmica do mundo do trabalho são reflexos da competitividade entre as empresas inseridas num ambiente globalizado e consequência do desenvolvimento do uso das novas tecnologias de informação e comunicação (NTICs) (SILVA; VIEIRA; PEREIRA, 2015).

Reorganizar a forma tradicional de estruturar modelos de trabalho configura-se como um desafio para a gestão de pessoas, que precisa atentar-se às novas tendências às quais indicam que a flexibilidade é uma necessidade para a estratégia das organizações e com isso é possível

vislumbrar novos horizontes quanto à versatilidade e autonomia para os trabalhadores (LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019; ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

Embora a adoção do teletrabalho seja recente no contexto brasileiro e, sobretudo, no setor público, Oliveira (2019) aponta que segundo com Kulgemass (1996), o trabalho realizado a distância por meio do uso de tecnologias possui indícios de surgimento nos Estados Unidos em 1857, na companhia ferroviária Estrada de Ferro Penn, na qual havia trabalhadores que atuavam fora do centro de administração da empresa e eram gerenciados por sistema de telégrafo privado.

Ainda no contexto histórico de ocorrências da modalidade de Teletrabalho, embora tenha ocorrido a presença do formato de trabalho em épocas distintas e até antecedentes, a discussão acadêmica sobre essa forma de trabalho somente se deu a partir de 1970 através das investigações realizadas por Jack Nilles (OLIVEIRA, 2019; STEIL; BARCIA, 2001).

Dessa forma, tendo em vista que havia realizado a gestão de diversos programas de pesquisa e desenvolvimento, Nilles passou a questionar o motivo de realizar deslocamento para ir ao trabalho sendo que por meio da tecnologia, grande parte de pessoas poderia trabalhar de casa ou próximo a ela em uma determinada parcela de tempo. Assim, por meio de apoio financeiro à pesquisa recebido à época, Nilles passou a estudar as telecomunicações em substituição ao transporte, denominando-se assim inicialmente de *telecommuting* e posteriormente, *telework* (OLIVEIRA, 2019; NILLES, 1997).

O propósito de Nilles estava ligado à redução de deslocamento dos trabalhadores de suas residências para o trabalho, e além disso, havia também a preocupação com a poluição do meio ambiente. A ideia era que ao invés da tradicional concepção de ir ao trabalho fosse substituída para um conceito em que o trabalho fosse levado às pessoas em suas casas ou em centro de teleserviços, uma ou mais vezes durante a semana e de forma periódica (ANDRADE, 2020; NILLES, 1997).

O conceito de Teletrabalho não possui uma definição única conforme se observa da literatura acadêmica, não havendo assim um consenso entre os pesquisadores, por isso a caracterização do termo encontra-se em formação. As divergências são observadas principalmente quanto aos aspectos sobre o uso ou não uso das TICs, bem como a respeito da quantidade de tempo em que o trabalhador exerce suas atribuições sem a presença física na organização (OLIVEIRA, 2019; GOULART, 2009).

Leite, Lemos e Scheinder (2019) esclarecem que há diferentes conceitos a respeito do Teletrabalho e que estes tratam sobre o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), além de trazer características sobre o local onde é realizado o trabalho e a sua modalidade parcial ou integral. Ainda tratando dos diferentes conceitos, abaixo o presente estudo traz uma síntese dos conceitos apontados nas produções acadêmicas consultadas.

Quadro 5. Conceitos de Teletrabalho

Autores	Conceito
Van Sell e Jacobs (1994)	É caracterizado pela utilização de computadores e equipamentos de telecomunicações para trabalhar em casa ou em um local remoto, um ou mais dias por semana.
Nilles (1997, p. 15)	“Levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho; atividade periódica fora do escritório central, um ou mais dias por semana, seja em casa ou em um centro de telesserviço”.
Illegems e Verbeke (2004)	A definição de teletrabalho se traduz “como trabalho remunerado a partir de casa, de um escritório satélite, de um centro de teletrabalho ou de qualquer outra estação de trabalho fora do escritório principal por pelo menos um dia.”
Costa (2007, p. 106)	“O teletrabalho, viabilizado pelas TICs, que permitem a virtualização do espaço e do tempo, não é apenas nova forma de organizar o trabalho. Ele transforma o trabalho de ‘um lugar para ir’ em uma atividade que pode ser feita a qualquer hora e em qualquer lugar.”
Rosenfield e de Alves (2011)	Em sentido restritivo, teletrabalho pode ser definido como trabalho a distância com utilização de TICs
Neirotti, Paoluccin e Raguseo (2011, p. 1)	“O teletrabalho é uma forma de trabalho que utiliza Tecnologias de Informação e Telecomunicações (TICs) para permitir que os trabalhadores realizem seu trabalho em um local de trabalho remoto (...) Em alguns casos, o teletrabalho leva a uma mudança radical na estrutura organizacional, tornando-os mais virtuais.”
Vargas; Osma (2013, p. 18)	“Flexibilidade de trabalho é a filosofia do teletrabalho, como uma prática que proporciona aos funcionários a facilidade de organizar seu trabalho, por meio do uso das TIC, que permite aos funcionários e gerentes realizar seu trabalho à distância e de forma assíncrona.”
Rocha; Amador (2018, p. 154)	“A definição de teletrabalho não é unívoca (...) Todas essas modalidades de teletrabalho têm em comum a flexibilização dos espaços de trabalho e, muitas vezes, do tempo dedicado a ele, substituindo o deslocamento do trabalhador até a sede demandante pelo uso das ferramentas de informação e comunicação remota.”
OIT (2020)	“O teletrabalho é definido pelo uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC), tais como smartphones, tablets, computadores portáteis e de secretária, (Eurofound e OIT, 2017), no trabalho que é realizado fora das instalações da entidade empregadora. Por outras palavras, o teletrabalho implica o trabalho realizado com recurso às TIC exercido fora dos locais de trabalho da entidade empregadora.”

Fonte: Adaptado de Andrade (2020) e Leite, Lemos e Scheinder (2019)

Ao se observar os conceitos levantados sobre o Teletrabalho, é possível verificar que se trata de uma modalidade de trabalho em que os trabalhadores exercem suas funções por meio do uso de Tecnologias da Informação e Comunicação fora do ambiente físico das organizações em períodos parciais ou integrais e de forma periódica.

Em seguida, serão delineados os fatores intervenientes ao teletrabalho com descrição de vantagens e desvantagens dessa modalidade de trabalho, segundo a literatura consultada.

2.6.1. Fatores intervenientes ao Teletrabalho

Nilles (1997) aponta diversos benefícios a serem percebidos tanto pela organização quanto pelo trabalhador e pela sociedade, se houver uma sucedida implantação do modelo de Teletrabalho na empresa. Dentre esses benefícios é possível listar a maior motivação do trabalhador, maior produtividade e melhor prestação de serviço, menos custos de deslocamentos, maior flexibilidade para a organização como um todo.

No entanto, o planejamento bem realizado e a organização deste devem ser os pilares da avaliação sobre vantagens ou desvantagens da implementação de um programa de Teletrabalho na organização (GOULART, 2009).

Conforme a literatura, por meio do quadro abaixo é possível observar algumas vantagens e desvantagens para o teletrabalho tanto para a empresa quanto para o trabalhador.

Quadro 6. Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho

	Para a empresa	Para o empregado
Vantagens	Diminuição de custos Aumento de produtividade Melhoria da qualidade de vida e do clima organizacional e Utilização da gestão por competências e gestão por projetos	Aumento do convívio familiar Diminuição de deslocamentos e dos riscos inclusos nestes Otimização do tempo Melhoria em qualidade de vida Diminuição de estresse
Desvantagens	Adaptação ao novo regime de trabalho Possibilidade de queda de produção na fase inicial do protejo Readaptação do empregado quando do retorno ao regime presencial Carência de Legislação Específica	Isolamento Profissional Responsabilidade pelas condições de trabalho Divisão do espaço doméstico com o ambiente laboral Diminuição da gestão do conhecimento e da aprendizagem direta

		Distanciamento da dinâmica organizacional
--	--	-------------------------------------------

Fonte: Adaptado de Oliveira (2019), segundo Goulart (2009).

Do quadro percebe-se que há vantagens e desvantagens em níveis consideráveis tanto para as empresas quanto para os indivíduos, o que requer uma análise da melhor forma de se estabelecer um plano de gestão para trabalho remoto, com periódicas avaliações a respeito do alcance dos objetivos institucionais da empresa e principalmente com base na percepção de qualidade de vida dos participantes a fim de prever riscos e promover a saúde dos trabalhadores.

É importante ter em mente que o perfil do profissional, da atividade a ser executada e da organização precisam ser considerados em um planejamento adequado para evitar o fracasso da implementação ou execução do programa de teletrabalho em uma organização. Desse modo, se faz necessário avaliar quais serão as atividades destinadas para essa modalidade, pois algumas são indicadas para o teletrabalho parcial - uma ou duas vezes por semana (TREMBLAY, 2002).

Segundo Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) a autonomia sobre os horários de trabalho dos trabalhadores é aumentada diante da flexibilidade existente no teletrabalho e com isso também há o maior comprometimento do empregado junto à organização. Essa afirmação pode ter caráter de benefício para os trabalhadores mais autônomos, mas pode representar uma desvantagem para as pessoas dependentes de regras definidas pela empresa.

Quanto à redução de custos para o trabalhador, Barros e Silva (2010), pontuam que embora haja a diminuição de gastos de deslocamento, o teletrabalhador passa a arcar com outras despesas como energia elétrica, materiais de escritório e infraestrutura na residência para viabilizar o trabalho. A percepção sobre benefício em redução de custos ao teletrabalhador pode variar também, visto que há empresas que custeiam o trabalho remoto enquanto outras impõem o ônus ao teletrabalhador (FARIA, 2020; BARROS & SILVA, 2010; NOGUEIRA & PATINI, 2012).

De acordo com Barros e Silva (2010) as empresas utilizam a melhoria da QVT em argumento para a adoção do teletrabalho pelos seus colaboradores, levando em consideração que a flexibilidade do tempo permite aos trabalhadores dedicarem-se às atividades de interesse próprio. Assim, podem praticar atividades que lhes proporcionem bem-estar durante parte do período em que seriam obrigados a cumprir jornada tradicional de trabalho na empresa.

Entretanto, para trabalhar com flexibilidade de horários, é preciso que o trabalhador saiba gerenciar seus próprios horários, a fim de cumprir com as obrigações do trabalho a distância e isso é apontado como uma desvantagem ao trabalhador que não possui perfil de autogestão (TREMBLAY, 2002).

Outra questão a ser pontuada sobre a dualidade entre vantagem/desvantagem reside na divisão do espaço de trabalho com o ambiente familiar e assim ocorrem interferências da família em momentos de trabalho, devido à dificuldade de conciliar o momento de descanso ou lazer e o momento dedicado ao trabalho (FARIA, 2020; ADERALDO ET AL., 2017; NOHARA ET AL., 2010; PEREIRA JUNIOR; CAETANO, 2009).

É importante esclarecer outro ponto que permeia a discussão sobre o teletrabalho e, nesse sentido, Andrade (2020) e Bosua et al (2012) salientam que a produtividade do teletrabalhador está relacionada ao fornecimento de suporte pela organização, de modo que os trabalhadores tenham acesso a uma infraestrutura e ferramentas necessárias ao bom desempenho fora das dependências da empresa, bem como ainda é preciso que o líder defina claramente as tarefas a serem executadas e articule o atingimento das metas em pequenos espaços de tempo. Os autores sugerem ainda que sejam realizadas reuniões remotas para alinhamento de objetivos e resultados alcançados.

Como um fator interveniente ao teletrabalho e caracterizado como desvantagem é o aumento da carga horária de trabalho para o teletrabalhador, seja em período noturno ou em fins de semana (ANDRADE, 2020; NOONAN; GLASS, 2012). Assim, o trabalhador poderá exceder inclusive a jornada estabelecida para quem trabalha presencialmente, estando sujeito ao risco de prejudicar sua saúde por meio de doenças físicas e/ou psíquicas, em virtude do excesso de trabalho contínuo. Esse aspecto se deriva da flexibilização do tempo e do espaço que pode ocasionar o excesso de horas dedicadas ao trabalho (ANDRADE, 2020; ROCHA; AMADOR, 2018).

Andrade (2020) e Barros e Silva (2010) esclarecem que é preciso que a organização possua um programa para prevenir riscos aos teletrabalhadores. Essa afirmação se deve aos riscos à saúde ocasionados pelo mau uso de equipamentos eletrônicos e mobiliários durante o teletrabalho, que pode acarretar em lesões físicas na coluna vertebral, ligamentos e nervos (ANDRADE 2020, FERREIRA; STRYDOM, 2015).

Maia, Müller e Bernardo (2020) e Antunes (2020) apontam que o teletrabalho apresenta pontos positivos e negativos. Assim, na seara dos pontos positivos os autores afirmam que há a melhoria na qualidade da alimentação, flexibilidade no tempo e redução de deslocamentos. Em contraponto, o trabalho remoto leva ao isolamento, diminuição de relações coletivas e solidárias próprias do ambiente laboral, distanciamento das iniciativas sindicais refletindo em diminuição dos direitos, descaracterização a respeito do tempo de trabalho e não-trabalho, bem como aumento do trabalho para as mulheres.

Ainda que existam bastantes vantagens, se faz necessário citar algumas desvantagens do teletrabalho, tais como, problemas relacionados à infraestrutura tecnológica, especialmente no que se refere à falta de treinamento específico para esse tipo de trabalho, dificuldades para adaptar-se à essa modalidade de trabalho, sentimento de perda de vínculo com a instituição, ausência de comunicação instantânea, isolamento profissional, conflito entre o ambiente familiar/profissional, perda de status, falta de reconhecimento, dificuldade de readaptação do trabalhador quando do retorno ao regime presencial e receio de uma má avaliação (Aderaldo, Aderaldo, & Lima, 2017; Chakrabarti, 2018; Filardi et al., 2020; Nohara, Acevedo, Ribeiro, & Silva, 2010; Oliveira & Pantoja, 2020).

No âmbito do Programa de Pós-Graduação e Gestão Pública PPGP/FUP/UnB, Andrade (2020) desenvolveu pesquisa de mestrado com o objetivo de construir uma escala para medir a percepção de servidores sobre Qualidade de Vida no Teletrabalho. A autora realizou pesquisa qualitativa/quantitativa com natureza exploratória e descritiva em 03 três instituições públicas. No trabalho foram conduzidas entrevistas semiestruturadas, além do emprego de técnicas de pesquisa documental e questionários. Para o alcance dos resultados foi realizada análise estatística e de conteúdo.

Por meio da pesquisa em comento, Andrade (2020) definiu os fatores intervenientes na Qualidade de Vida no Teletrabalho, os quais compõem o questionário de pesquisa utilizado no presente estudo.

Quadro 7. Fatores de Qualidade de Vida no Teletrabalho

Fatores	Ênfase	Itens abordados no questionário desenvolvido
1 Autogestão do Teletrabalho	Questões do perfil do servidor e de suas atitudes quando realiza o teletrabalho	1. Conciliação da vida pessoal com a profissional 2. Percepção de melhoria da qualidade do próprio trabalho na modalidade teletrabalho 3. Disposição para realizar o trabalho, por não ter que se deslocar até a instituição 4. Percepção para avaliar se teletrabalho proporciona um estilo de vida mais saudável 5. Satisfação ao realizar as atividades em regime de teletrabalho 6. Percepção sobre auto organização efetiva sobre o trabalho 7. Relação entre proximidade à família devido ao teletrabalho 8. Capacidade de estabelecer uma rotina no teletrabalho sem dificuldade 9. Capacidade de controlar o próprio horário quando em regime de teletrabalho 10. Percepção sobre desfrutar de momentos livres durante o dia de teletrabalho 11. Capacidade de auto disciplina na execução das atividades
2 Contexto do Teletrabalho	Perguntas relacionadas ao suporte organizacional e gestão das atividades	12. Avaliação sobre possibilidade de opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas 13. Percepção de oferecimento de apoio do órgão de trabalho para as atividades de teletrabalho 14. Percepção sobre a valorização do resultado do trabalho realizado 15. Avaliação sobre apoio da chefia para a realização do teletrabalho na unidade de trabalho. 16. Percepção sobre possibilidade de negociação da programação

		das tarefas com a chefia. 17. Percepção sobre possibilidade de promoção estando em teletrabalho
3 Infraestrutura de Trabalho	Condições físicas de trabalho	18. Reflexão sobre a adequação do espaço físico onde são exercidas as atividades no teletrabalho 19. Reflexão sobre a luminosidade adequada do local onde realiza o teletrabalho 20. Percepção sobre a ergonomia dos móveis utilizados para a execução das tarefas
4 Estrutura Tecnológica	Questões de informática, softwares e hardwares	21. Avaliação sobre conexão com a internet para atendimento das necessidades do teletrabalho 22. Percepção sobre a velocidade da rede de internet para trabalhar satisfatoriamente 23. Avaliação sobre aefetividade de todos os softwares necessários para o desenvolvimento do trabalho fora da instituição
5 Sobrecarga de Trabalho	Esforço dispendido para a realização das atividades no teletrabalho	24. Avaliação sobre o aumento da carga de trabalho durante o teletrabalho 25. Percepção sobre maior cobrança por resultados durante o teletrabalho 26. Percepção sobre precisar trabalhar mais durante o teletrabalho para ser reconhecido 27. Percepção sobre exigência de maior comprometimento durante o teletrabalho.

Fonte: Adaptado de Andrade (2020)

Como pode se observar do quadro resultante da análise estatística de Andrade (2020), os cinco fatores intervenientes ao teletrabalho utilizados na presente pesquisa são Autogestão do Teletrabalho; Contexto do Teletrabalho; Infraestrutura de Trabalho; Estrutura Tecnológica e Sobrecarga de Trabalho.

Após compreender sobre o teletrabalho e sobre o que interfere em sua execução, o próximo item do referencial teórico abordará a Qualidade de Vida no Teletrabalho.

2.6.2 Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT)

Considerando que já houve a conceituação de Qualidade de Vida no Trabalho, para a melhor complementação da construção do arcabouço teórico da presente pesquisa, é necessário realizar um delineamento do aspecto “Qualidade de Vida no Teletrabalho”, a fim de que sejam esclarecidos alguns pontos importantes entre a junção desses dois conceitos.

Nessa ótica importa mencionar que o teletrabalhador precisa de alguns requisitos para o sucesso do programa de teletrabalho, dentre esses é necessário que o trabalhador esteja auto motivado para realizar o teletrabalho sem uma necessária dependência de ações de motivação por parte da organização; deve atuar com disciplina para cumprimento de prazos das atividades demandadas; deve ser flexível e criativo para adaptar-se às condições do trabalho remoto; precisa ser um profissional experiente e com aptidão para as tarefas a serem executadas; deve evitar o isolamento social de outros indivíduos da empresa; além disso se faz necessário avaliar o perfil familiar para verificar a possibilidade de conciliação entre trabalho/família num mesmo ambiente, bem como necessita que haja a cobrança da organização para se comprovar que há um espaço físico que permita o teletrabalho na residência do funcionário (GOULART, 2009). Nesse sentido, nota-se que para alcançar níveis de bem-estar no teletrabalho, é preciso que sejam consideradas as especificidades psicológicas e sociais de cada profissional para que o teletrabalho seja uma experiência positiva na vida do indivíduo.

Van Sell e Jacobs (1994) realizaram uma revisão de literatura na qual constatou-se que o teletrabalho influencia na qualidade de vida no trabalho bem como no ambiente externo ao trabalho também, sendo que essa relação se dá por meio de variáveis mediadoras que impactam no resultado do programa nas três dimensões a seguir: concentração (fora da organização o indivíduo possui menos distração); flexibilidade (a pessoa possui várias formas de se organizar para realizar as tarefas); e controle temporal (o trabalho pode ser desenvolvido em qualquer horário do dia ou noite). Além disso, os autores mencionam que o gênero do teletrabalhador possui ligação com o nível de estresse e afeta a qualidade de vida como um todo, ou seja, no âmbito pessoal e profissional.

Nohara et al (2010) realizaram uma pesquisa qualitativa e por meio de entrevista realizada com uma amostra de 20 teletrabalhadores escolhidos por conveniência na cidade de São Paulo – SP, foi verificado que o teletrabalho representou felicidade e bem-estar a 18 participantes em virtude da autonomia, flexibilidade, possibilidade de trabalhar próximo à família e com isso obteve-se melhoria da qualidade de vida desses participantes. No entanto, a modalidade de teletrabalho foi imposta a dois participantes da pesquisa, os quais alegaram possuir sentimento de frustração por não considerarem que possuem o perfil para essa modalidade. O estudo demonstrou ainda que o não deslocamento ao

trabalho e a redução desses custos contribuem para a diminuição do estresse, enquanto que a vigilância excessiva das chefias por resultados imediatos ocasiona o estresse no teletrabalho. A conclusão do estudo se deu no sentido que o teletrabalho melhora a qualidade de vida do trabalhador em relação ao trabalho presencial, mas é imprescindível que o trabalhador tenha o perfil necessário para exercer essa forma de trabalho.

Andrade (2020) realizou uma revisão de literatura sobre qualidade de vida no trabalho e teletrabalho para caracterizar o estado da arte a respeito dos temas em estudos nacionais e internacionais. Foi utilizado o recorte temporal de 2008 a 2018 e a autora constatou que o conceito de Qualidade de Vida no Teletrabalho se distribui em diferentes dimensões de constituição como: aspectos de organização do trabalho remoto para alcançar o bem-estar às pessoas e à organização, respeitando as individualidades dos trabalhadores, bem como fomentando o crescimento pessoal dos colaboradores aliando-se à produtividade da organização.

Pelo exposto, se faz necessário esclarecer que o presente estudo foi desenvolvido por meio da aplicação da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho, desenvolvida e validada por Andrade (2020). É importante pontuar que a autora definiu o conceito de Qualidade de Vida no Teletrabalho como:

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

A presente pesquisa utiliza o conceito de Qualidade de Vida no Teletrabalho citado acima o qual se inspira na Perspectiva Preventiva (promoção de saúde), defendida por Ferreira (2011).

A seguir, serão abordados aspectos do teletrabalho em instituições públicas, a fim de complementar o campo teórico utilizado nesse trabalho.

2.6.3 Teletrabalho na administração pública brasileira

O Estado está cada vez mais inserido nas mudanças tecnológicas vividas no mundo do trabalho, assim aderir ao teletrabalho tornou-se uma forma de atuar com eficiência no atendimento às demandas da sociedade e ao mesmo tempo proporcionar flexibilidade e qualidade de vida aos servidores e empregados públicos. Nesse prisma, Freitas (2008) esclarece que o teletrabalho viabilizado pelo uso das TICs na administração pública se traduz numa melhoria do

serviço prestado pelos órgãos públicos aos cidadãos. A autora acrescenta ainda que essa forma de serviço digital reduz custo, aumenta a segurança e eficiência.

Andrade, Oliveira e Pantoja (2019) e Caillier (2012) afirmam que as instituições públicas buscam o aumento da produção dos trabalhadores públicos por meio de iniciativas que alinhem o trabalho e a vida pessoal de forma equilibrada, considerando as responsabilidades pessoais de cada funcionário, visto que elas podem gerar um impacto positivo ou negativo nos resultados do trabalho.

Segundo a revisão de literatura realizada por Oliveira e Pantoja (2018), há poucas publicações quanto ao teletrabalho nos últimos dez anos, no entanto, embora a modalidade se configure em estágio inicial no serviço público, essa forma de trabalho faz parte da atualidade das organizações em geral. As autoras apontam desafios acerca do assunto e afirmam ainda que é necessário analisar aspectos que influenciam na implementação do teletrabalho, como o planejamento e as diretrizes claras para a execução do trabalho, bem como a importância do envolvimento da gestão de pessoas, da capacitação dos trabalhadores e da gestão por competências (ANDRADE, 2020; OLIVEIRA; PANTOJA, 2018).

No Brasil, a primeira organização pública a aderir ao Teletrabalho foi uma empresa pública vinculada ao Ministério da Economia: o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), em 2005, por meio de um projeto piloto destinado a todos os setores da empresa e de acordo com o levantamento interno de sugestões necessárias à implantação. A iniciativa se deu com o intuito de promover a melhoria da qualidade de vida no trabalho, aumentar a produtividade dos trabalhadores bem como reduzir custos organizacionais (OLIVEIRA, 2019; GOULAR, 2009).

Importa mencionar que as experiências de teletrabalho na administração pública brasileira foram implementadas em diversos outros órgãos como Tribunal de Contas da União (TCU), Tribunais Regionais Federais (TRFs), Advocacia Geral da União (AGU), Ministérios, Agências Reguladoras, entre outros (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018).

O Decreto nº 1.590 de 10 de agosto de 1995, além de outras providências, trata sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais. Assim, de acordo com o art. 6º, §6º do referido normativo:

§ 6º “Em situações especiais em que os resultados possam ser efetivamente mensuráveis, o Ministro de Estado poderá autorizar a unidade administrativa a realizar programa de

gestão, cujo teor e acompanhamento trimestral deverão ser publicado no Diário Oficial da União, ficando os servidores envolvidos dispensados do controle de assiduidade.”

O referido decreto traz, portanto, a possibilidade dos servidores do Poder Executivo Federal exercerem suas atividades sem a necessidade presença física na instituição, desde que seja por meio de um programa de gestão com resultados mensuráveis e com o devido acompanhamento.

A Instrução Normativa nº 1/2018 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão trouxe definições importantes para o trabalho remoto no Poder Executivo Federal. O normativo determina que por meio de um programa de gestão piloto o trabalho remoto pode ser realizado em três modalidades, sendo: **Por tarefa:** os servidores realizam determinada atividade com o uso de equipamentos e tecnologias com prazo definido para entrega. Nessa modalidade é possível o servidor estar fora ou nas dependências da instituição, bem como ficam dispensados do controle de ponto e são desligados do programa quando da conclusão da tarefa; **Semi-presencial:** os servidores realizam o trabalho parcialmente sem presença física na instituição durante alguns dias da semana ou turnos por dia, fazendo o uso de Tecnologias e ficam dispensados do controle de frequência; e **Teletrabalho:** no qual os servidores exercem suas atribuições sem a presença física na instituição de forma integral. Nessa modalidade também é necessário o uso das tecnologias e equipamentos necessários ao trabalho e não há controle de frequência. Cabe ressaltar ainda que o plano de gestão a que se refere a Instrução Normativa citada é facultativo à Administração Pública e consiste numa ferramenta de gestão, podendo ser implementado discricionariamente e não consistindo em um direito do servidor público.

Com algumas mudanças e revogando a Instrução citada acima, posteriormente foi editada e publicada a Instrução Normativa do Ministério da Economia (ME) nº 65, de 30 de julho de 2020, que trata das normas necessárias à implementação do Programa de Gestão. Para essa Instrução Normativa (IN), além dos servidores vinculados ao regime jurídico único da Lei 8.112/92, conforme previa a IN nº 01/2018, agora outras categorias de trabalhadores públicos podem participar do Programa de Gestão a ser instituído facultativamente em cada órgão, quais sejam: servidores públicos de cargos efetivos; servidores de cargos comissionados (cargos livre provimento e exoneração); empregados públicos no âmbito do Decreto-Lei nº 5.452/43, em exercício na unidade; e contratados por tempo determinado conforme a Lei nº 8.745/93.

Ressalte-se que os vínculos de empregados e de contratos temporários devem obedecer a especificidades das regras legais de cada vínculo (BRASIL, 2021).

Ainda segundo a IN nº 65/2021 foram definidas duas modalidades de trabalho que podem fazer parte do Programa de Gestão de cada organização pública, sendo a primeira: **Teletrabalho:** em que o agente público exerce suas atividades fora das dependências físicas do órgão/entidade, utilizando-se de tecnologias que permitam a realização do trabalho remotamente em regimes parcial ou integral. No **regime de execução parcial**, deverá ser estabelecido um cronograma específico e o trabalhador estará dispensado de controle de frequência nos dias em que estiver em trabalho remoto. No **regime de execução integral**, o agente público exerce suas atribuições fora das dependências da instituição e é dispensado do controle de Frequência. Quanto à segunda modalidade, a Instrução Normativa definiu no Art. 3º inciso X o conceito do **Trabalho Externo:** “atividades que, em razão da sua natureza, da natureza do cargo ou das atribuições da unidade que as desempenha, são desenvolvidas externamente às dependências do órgão ou entidade e cujo local de realização é definido em função do seu objeto”.

Considerando que a presente pesquisa foi realizada na Universidade de Brasília – UnB, Fundação Pública Federal vinculada ao Ministério da Educação - MEC, é importante frisar que o referido ministério editou e publicou a Portaria nº 267, de 30 de abril de 2021, em consonância com a IN nº 65/2020 – ME, autorizando a implementação do Programa de Gestão nas entidades vinculadas ao MEC. Dessa forma, o Conselho de Administração da Universidade (CAD/UnB) aprovou uma Resolução para regulamentar o Plano de Gestão no âmbito da UnB.

Cabe destacar que, conforme o Art. 2º da Resolução CAD/UnB nº 0025/2021 a UnB visa atingir diversos objetivos institucionais com a implementação do programa de gestão conforme os incisos I a IX:

“**I.** instituir e aprimorar ações voltadas à melhoria da prestação dos serviços oferecidos pela Universidade de Brasília; **II.** contribuir para a motivação e o comprometimento dos participantes com os objetivos da instituição; **III.** estabelecer procedimentos que visem à desburocratização da gestão administrativa e à redução de custos na UnB; **IV.** promover o avanço tecnológico por meio do trabalho remoto ou a distância; **V.** estimular o desenvolvimento do trabalho criativo, da inovação e da cultura de governo digital; **VI.** melhorar a qualidade de vida dos participantes; **VII.** atrair e manter novos talentos; **VIII.** promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade; **IX.** reconhecer as vantagens e benefícios diretos e indiretos advindos do trabalho remoto para a administração, para o participante e para a sociedade.” (UNB, 2021).

Embora o referencial tenha tratado até o momento sobre os conceitos e definições a respeito do teletrabalho em condições de normalidade, é preciso esclarecer que a presente pesquisa foi desenvolvida em um contexto específico de isolamento social, em virtude da grave pandemia declarada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 2020, em virtude da transmissão do vírus SARS-CoV-2 (COVID -19).

Nesse sentido, Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) realizaram uma pesquisa em uma instituição pública brasileira para analisar as percepções sobre Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório desenvolvido durante a pandemia de Covid-19. As autoras definiram o conceito de teletrabalho compulsório como: trabalho flexível realizado fora do ambiente organizacional, mediado por TICs e adotado de maneira imediata e contingencial para garantir isolamento social e produtividade em situações de crise. Abaixo encontra-se o modelo teórico de Qualidade de Vida no Teletrabalho compulsório de acordo com as autoras:

Figura 6. Modelo teórico de Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório

Dimensões	Definição
Atividades do Teletrabalhador	Ações realizadas pelo trabalhador com vistas ao alcance dos objetivos e as habilidades cognitivas e afetivas requeridas no teletrabalho compulsório.
Gestão do Teletrabalho	Ações gerenciais e dos demais integrantes da equipe de trabalho com o intuito de fomentar a realização do teletrabalho compulsório.
Suporte Tecnológico	Percepções do trabalhador quanto aos recursos de informática necessários para a realização do teletrabalho compulsório.
Condições Físicas do Trabalho	Aspectos relativos ao suporte físico que o trabalhador possui em sua residência para realizar o teletrabalho.
Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório	Exigências percebidas pelo trabalhador para a realização do trabalho decorrentes do teletrabalho compulsório.

Fonte: Pantoja, Andrade e Oliveira (2020)

Conforme se observa na figura acima, o modelo adota cinco dimensões que compõem a análise de Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório: Atividades do Teletrabalhador, Gestão do Teletrabalho, Suporte Tecnológico, Condições Físicas do Trabalho e Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório.

O estudo de Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) foi realizado por meio da aplicação da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório - adaptada da Escala desenvolvida por Andrade (2020) - a qual foi utilizada na presente dissertação. A amostra colhida contemplou 438 trabalhadores de uma agência reguladora do Poder Executivo Federal que responderam o formulário no Google forms por 1 mês entre maio e junho de 2020.

Quanto aos resultados, a referida pesquisa obteve avaliações positivas para qualidade de vida no teletrabalho, no entanto as médias alcançadas pelo fator Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório apresentaram-se de forma mais crítica. O estudo evidenciou que os servidores se encontravam com elevado nível de satisfação, bem como sensação de bem-estar, redução do estresse com deslocamentos e aumento do convívio familiar. No entanto, pontos de alerta também foram encontrados quanto ao equilíbrio da rotina com o teletrabalho e nas questões referentes ao descanso e lazer.

As autoras pontuaram ainda sobre a importância da liderança dos gestores, bem como da necessidade do estabelecimento de tarefas claras e do *feedback* aos trabalhadores, sendo muito importante a relação de confiança entre gestor e liderado. Concluíram também que a comunicação deve ser efetiva entre os teletrabalhadores entre si e que a instituição precisa ofertar o apoio de infraestrutura necessária caso optem por adotar o teletrabalho pós-pandemia (PANTOJA; ANDRADE & OLIVEIRA, 2020).

Ressalta-se que o contexto de saúde mencionado obrigou diversos países no mundo, inclusive o Brasil, a editarem normas de âmbito federal, estadual, distrital e municipal que estabeleceram medidas de segurança sanitária e distanciamento social para evitar o contágio da doença. Dessa forma, o próximo item abordará brevemente sobre as normas pertinentes que autorizaram e instituíram o trabalho remoto na UnB para adequar-se às normas federais e distritais vigentes durante a elaboração da pesquisa.

2.6.3.1 Teletrabalho instituído na UnB em virtude da Pandemia de COVID-19 em 2020

Devido o Decreto do DF nº 40.509, de 11 de março de 2020, a UnB editou e publicou o Ato da Reitoria nº 0392/2020 em 12 de março de 2020 suspendendo as atividades administrativas durante a vigência do normativo do Distrito Federal. Assim, foi autorizada a realização das atividades administrativas na modalidade de trabalho remoto na UnB delegando aos gestores

superiores das unidades acadêmicas e administrativas a responsabilidade para manutenção das atividades viáveis por trabalho remoto no âmbito de suas competências.

Posteriormente, em 16 de março de 2020 foi editado o Ato da Reitoria nº 0419/2020 com uma série de regras de organização institucional da Universidade para adaptação frente à necessidade de atuar remotamente e assim, em seu art. 1º foi definido que as atividades administrativas deveriam ser realizadas preferencialmente de forma remota até determinação contrária da Administração Superior da Universidade. Importa mencionar ainda que conforme o parágrafo único do ato administrativo em questão, ficou a critério de cada gestor de unidade acadêmica ou administrativa o abono da frequência dos servidores, estagiários e empregados públicos que não pudessem realizar suas atividades de forma remota. No artigo 2º o ato esclarece ainda que é preciso manter em funcionamento os serviços considerados estratégicos e essenciais, sendo obrigatório o envio formal do planejamento de funcionamento remoto ao Gabinete da Reitora em três dias a contar do da publicação.

Embora a Universidade tenha editado mais normativos para regulamentação de outras áreas de atuação, bem como criado Comitês Técnicos e Científicos para acompanhar o desenvolvimento e propor soluções científicas à sociedade para o combate da Pandemia, bem como tem atuado na construção de planejamento da retomada das atividades presenciais, o trabalho remoto para as áreas administrativas, instituído conforme o Ato da Reitoria nº 0419/2020, permaneceu vigente em grande parte da Universidade em 2020 (durante a aplicação da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho), bem como permanece vigente em 2021 sem previsão de data exata para retorno presencial, enquanto perdurarem os altos níveis de contágio e de mortes por Covid-19 no Brasil, conforme as análises dos Comitês Criados pela UnB.

Assim, considerando que foi realizado o levantamento teórico e normativo sobre o teletrabalho, o próximo capítulo tratará da metodologia da pesquisa.

3 METODOLOGIA

Após a construção teórica necessária ao desenvolvimento da pesquisa, a partir desse capítulo serão abordados os aspectos metodológicos utilizados no presente estudo.

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa se caracteriza como descritiva e exploratória. A dimensão descritiva se dá tendo em vista que busca por meio da literatura revisada descrever os conceitos científicos para embasamento do estudo. O aspecto exploratório se justifica devido à lacuna de pesquisas que avaliam a percepção de Qualidade de Vida no Teletrabalho na ótica de servidores técnicos e docentes que atuam em áreas estratégicas como as Pró-Reitorias de Instituições de Ensino Superior Públicas. Acrescenta-se que não foram encontrados estudos quanto à avaliação da Qualidade de Vida no Teletrabalho de servidores (em exercício em Pró-Reitorias) por meio do uso da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho.

Sampieri, Collado e Lúcio (2006) explicam que a pesquisa exploratória se faz necessária em virtude de escassez de estudos publicados na área em que se pretende investigar.

Conforme Chizzotti (1995) estudo de caso é uma caracterização abrangente para se referir a diferentes pesquisas sobre caso particular ou multi casos, com o intuito de gerar um estudo organizado que sirva para a tomada de decisões ou propor ação transformadora sobre o tema investigado.

Assim, a presente pesquisa também se classifica como um estudo de caso tendo como premissa que o contexto da pandemia de Covid-19 e o teletrabalho instituído por esse motivo é uma situação única. Nessa lógica, os resultados da pesquisa podem contribuir para a tomada de decisão da UnB no que se refere à implementação do plano de gestão de trabalho remoto pós-pandemia.

A abordagem deste estudo é de caráter qualitativo/quantitativo (misto), pois foram utilizados questionários com questões objetivas e respostas pré-definidas com pontuação de zero a dez (escala do tipo *Likert*), bem como questões discursivas para obtenção de respostas textuais dos participantes. Segundo Creswell (2007) os procedimentos mistos surgiram devido à necessidade de unir dados quantitativos e qualitativos em um único estudo e assim, ajudar pesquisadores na criação de projetos compreensíveis contendo dados e análises complexas.

Cumprir informar que o instrumento de pesquisa utilizado (Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho) já foi validado por meio da pesquisa realizada por Andrade (2020).

3.2 Procedimento para busca de referências teóricas

Conforme Creswell (2007) não há um formato único para realizar a revisão de literatura de uma pesquisa, no entanto muitos acadêmicos preferem sistematizar a busca a fim de facilitar a sumarização do conteúdo. Nesse sentido alguns procedimentos foram realizados a fim de encontrar artigos, dissertações e teses que pudessem dar sustentação teórica necessária. Deste modo, abaixo explica-se de forma resumida os principais procedimentos. Cabe salientar também, que essencialmente foram utilizadas três bases de dados principais: o Repositório Institucional da UnB, o Portal de Periódicos da Capes e o Google Acadêmico. Ressalta-se que quanto à segunda base, quando o artigo não estava disponível na íntegra, a busca foi realizada pelo nome exato do texto no Google Acadêmico, aumentando consideravelmente as chances de encontrar o texto integral no formato PDF.

É necessário registrar que a partir dos artigos, dissertações e teses encontrados em alinhamento ao tema, se demonstrou necessário pesquisar as referências destes trabalhos, como fonte secundária e essa busca foi realizada por meio do site Google Acadêmico.

Para encontrar artigos, dissertações e teses sobre qualidade de vida no trabalho e ergonomia da atividade foram utilizados os descritores “qualidade de vida no trabalho” AND “ergonomia da atividade” no site do repositório institucional da UnB, considerando os trabalhos que apareceram na pesquisa, publicados de 2011 a 2019. Optou-se por delimitar o assunto para qualidade de vida no trabalho e foram encontradas 15 dissertações de mestrado e 9 teses de doutorado. Vale observar que é possível que existam mais estudos que não estejam inseridos no Portal de Periódicos da UnB, no entanto a pesquisa concentrou o tema nessa base de dados da própria UnB.

Para a busca de artigos, utilizou-se basicamente o Portal de Periódicos CAPES pelo acesso “MEUCAFE” com os mesmos descritores, delimitando-se em artigos revisados por pares nos idiomas português e inglês. Houve a necessidade de utilizar o Google Acadêmico para encontrar artigos não disponíveis. Ao total foram encontrados 12 artigos científicos convergentes ao tema. Embora tenha se estabelecido o mesmo período de busca utilizado no repositório institucional da UnB, os artigos encontrados no Portal de Periódicos da Capes foram publicados somente entre 2007 e 2017.

Para a busca de referências para o teletrabalho, as mesmas bases de dados foram utilizadas, assim sendo a busca primária se deu no repositório institucional da UnB, utilizando-se

os descritores “Qualidade de vida” AND “Teletrabalho” com delimitação de assunto “teletrabalho”. Foram encontradas 4 dissertações de mestrado sendo uma defendida em 2019 e três em 2020. Quanto ao portal de Periódicos Capes, foram utilizados os descritores “Qualidade de vida” AND “Trabalho Remoto”. Foi delimitada a busca em artigos revisados por pares, no período de 2011 a 2021 (em virtude de que a busca se deu em 2021). Inicialmente foram encontrados 288 artigos, nesse sentido delimitou-se a busca sobre os temas: teletrabalho, “*telework*” e “*telecommuting*”, no qual reduziu a busca para 16 artigos. Ao fim, foram utilizados 6 artigos.

Os demais trabalhos foram buscados a partir das referências dos primeiros encontrados. Todos os trabalhos utilizados para o referencial encontram-se nos quadros demonstrativos no capítulo de referencial teórico.

3.3. Caracterização da instituição pesquisada

A instituição utilizada na pesquisa é a Fundação Universidade de Brasília (FUB-UnB), fundação pública de direito público com sede em Brasília DF. Sua criação foi autorizada pela Lei nº 3,998, de 15 de Dezembro de 1961, entretanto sua inauguração se deu apenas em 1962.

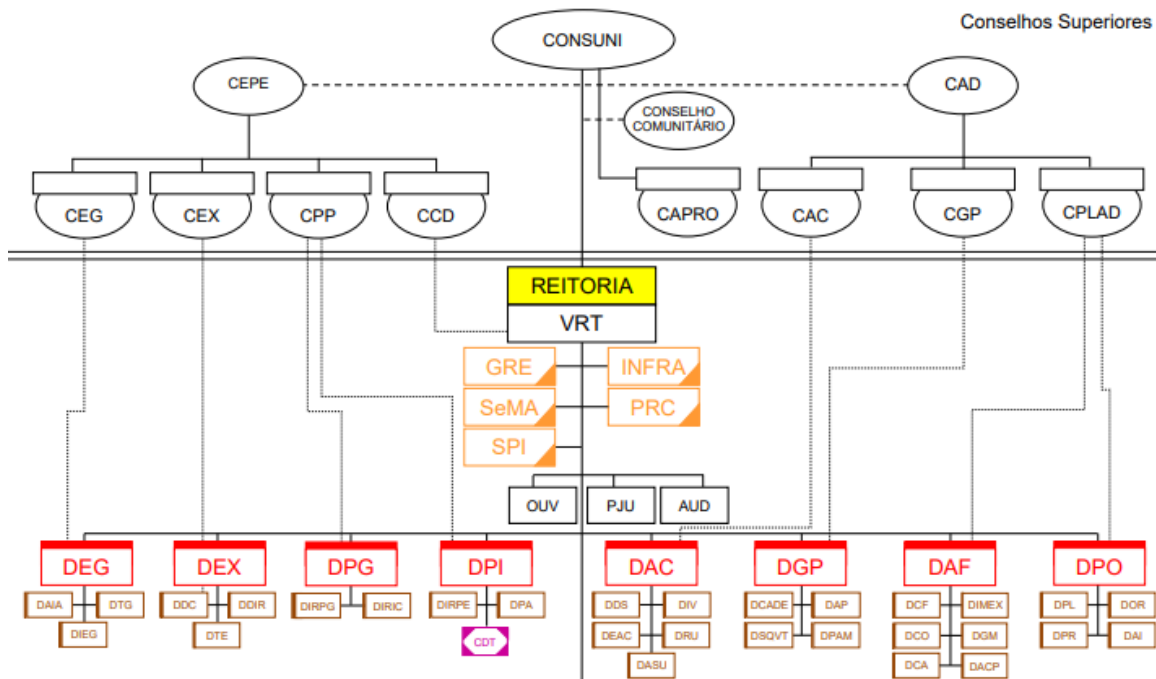
Segundo as informações contidas no website da UnB, a criação da Universidade se deu por esforço do antropólogo Darcy Ribeiro que definiu as bases institucionais da universidade, enquanto que o educador Anísio Teixeira foi o responsável pelo planejamento do projeto pedagógico. Quanto à arquitetura da instituição, no que diz respeito à criação dos projetos prediais, a realização coube ao renomado arquiteto Oscar Niemeyer.

Segundo o regimento interno da UnB, além de gozar de autonomia didática, científica, administrativa, financeira e patrimonial, o documento define que: “são finalidades essenciais da Universidade de Brasília o ensino, a pesquisa e a extensão, integrados na formação de cidadãos qualificados para o exercício profissional e empenhados na busca de soluções democráticas para os problemas nacionais.”

No que concerne à organização administrativa básica, a UnB é estruturada por meio de Conselhos Superiores e Reitoria (composta por Gabinete da Reitora, Vice-Reitoria e Decanatos). Também fazem parte da estrutura geral da UnB as Unidades acadêmicas, Órgãos Complementares e Centros.

Como foco deste trabalho ressalta-se que a Universidade possui atualmente na estrutura da Reitoria o Gabinete da Reitora (GRE), a Vice-Reitoria (VRT) e oito Decanatos: Decanato de Ensino de Graduação (DEG), Decanato de Extensão (DEX), Decanato de Pós-Graduação (DPG), Decanato de Pesquisa e Inovação (DPI), Decanato de Assuntos Comunitários (DAC), Decanato de Gestão de Pessoas (DGP), Decanato de Administração e Finanças (DAF) e Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO), e outros setores auxiliares que não compõem o escopo desta pesquisa. Abaixo, encontra-se parte do organograma da instituição com a representação dos órgãos informados.

Figura 7. Parte do Organograma da UnB



Fonte: Universidade de Brasília UnB/DPO (2020)

3.4 Caracterização do público alvo

O público alvo da pesquisa é constituído de todos os servidores técnicos ocupantes de distintos cargos efetivos específicos entre níveis fundamental, médio e superior, bem como de professores de todas as categorias, assim como servidores externos vinculados à UnB investidos ou não em cargo em comissão, e por fim, servidores aposentados em exercício de cargo em comissão. Cabe esclarecer que todos os servidores em exercícios nesses setores foram incluídos

como público alvo, fazendo parte do público também os servidores efetivos investidos em cargos e funções comissionadas em exercício nos setores mencionados.

3.5 Caracterização da Amostra

Após obtenção informações junto à Diretoria de Provimento, Acompanhamento e Movimentação do Decanato de Gestão de Pessoas (DGP/DPAM), constatou-se o quantitativo de servidores em exercício nos setores em que foi aplicada a pesquisa, conforme a tabela abaixo.

Tabela 1. Especificação da amostra

<i>Sigla do Setor</i>	<i>Número de Professores em exercício</i>	<i>Número de Técnicos em exercício</i>	<i>Total de servidores em exercício</i>	<i>Número de respostas de professores obtidas</i>	<i>Número de Respostas de Técnicos obtidas</i>	<i>Soma das respostas obtidas entre técnicos e demais servidores</i>	<i>Percentual total em relação à população do setor</i>
GRE	4	16	20	0	10	10	50%
VRT	2	3	5	0	2	2	40%
DAC	5	134	139	1	13	14	10%
DAF	1	131	132	0	26	26	20%
DEG	10	42	52	2	10	12	23%
DEX	5	46	51	3	24	27	53%
DGP	0	165	165	Não se aplica	17	17	10%
DPI	9	41	50	3	16	19	38%
DPO	1	44	45	0	12	12	27%
DPG	6	21	27	1	9	10	37%
TOTAL	43	643	686	10	139	149	22%

Fonte: Extração de dados do SIAPE/DGP (2020)

A amostra da pesquisa foi colhida por conveniência e acessibilidade e obteve o retorno total de 22% do total da população. Os setores com maior taxa de retorno de resposta em relação ao número de servidores em exercício no setor foram o Decanato de Extensão com 53%, Gabinete da Reitora com 50%, Vice-Reitoria com 40%, seguidos do DPI com 38% e DPG com 37%.

Em relação ao total de pessoas respondentes aos questionários, o DEX teve 27 respostas, o DAF contribuiu com 26, o DPI com 19 e o DGP com 17, sendo estes os setores com maior representação de respostas em termos totais da amostra final.

Os setores com a menor percentual de respostas em relação ao total de servidores em exercício no setor foram o DAC e o DGP. Além disso, é preciso informar que houve apenas um servidor enquadrado como aposentado vinculado a cargo comissionado e 14 servidores identificaram-se como servidores de carreira técnica de outros órgãos.

Devido à complexidade de quantidade de carreiras que compõem o total de servidores, informa-se que o quadro acima descreve todos os servidores como sendo apenas técnicos ou professores e o único servidor aposentado investido em cargo em comissão é da carreira técnica.

3.6 Procedimentos de coleta de dados

A estratégia utilizada se deu por meio da aplicação de questionários digitais utilizando-se o *Google Forms* para colher resposta dos servidores. Para isso, o pesquisador solicitou autorização formal para aplicar os questionários aos setores via processo SEI UnB, o qual obteve a autorização do Chefe de Gabinete da Reitora. Dessa forma o processo foi encaminhado ao Decanato de Gestão de Pessoas, que encaminhou um arquivo em Excel com os e-mails dos servidores, conforme extração obtida no sistema eletrônico de gestão de pessoas.

O link do questionário foi enviado por e-mail e por mensagens de aplicativo de mensagens *Whatsapp* aos servidores de setembro a dezembro de 2020. Ressalta-se que o pesquisador também encaminhou mensagens a servidores que estão em sua lista de contatos e estavam em exercício nos setores para aumentar as chances de obtenção de respostas.

É importante esclarecer que a extração de dados do DGP para listar e-mails dos servidores não garantiu que haveria todos os e-mails, visto que para isso, seria necessário que todos os servidores mantivessem seus cadastros atualizados.

Outro ponto importante a se observar é que existem servidores da Universidade que não acessam o e-mail institucional com frequência, utilizando-se de outros e-mails para comunicar-se no âmbito da instituição. Assim, embora o questionário tenha chegado ao e-mail institucional, o servidor pode não ter respondido por não ter o hábito de uso do e-mail da instituição.

3.7 Instrumento de coleta de dados

O instrumento utilizado para o diagnóstico da Qualidade de Vida no Teletrabalho é a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho desenvolvida e validada por Andrade (2020). O instrumento compõe-se de 27 questões objetivas estruturadas em uma escala do tipo *Likert* que vai de 0 a 10 (nas dimensões: discordo totalmente se a resposta for 0 e concordo totalmente se a resposta for 10). Ou seja, quanto mais próxima a 0 for resposta, menor será a concordância, e quanto mais próxima a 10, maior será a concordância do participante para cada questão.

A escala é dividida em cinco fatores: 1 Autogestão do Teletrabalho; 2 Contexto do Teletrabalho; 3 Infraestrutura do Trabalho; 4 Estrutura Tecnológica; e 5 Sobrecarga de Trabalho.

É necessário pontuar que a validação da Escala pela autora obteve os índices de Alfa de *Cronbach* listados abaixo, sendo, portanto, uma escala confiável (ANDRADE, 2020).

Tabela 2. Índices de Alfa de *Cronbach* da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho

	<i>Fator 1</i>	<i>Fator 2</i>	<i>Fator 3</i>	<i>Fator 4</i>	<i>Fator 5</i>
Alfa de <i>Cronbach</i>	0,837	0,792	0,792	0,889	0,734

Fonte: Adaptado de Andrade (2020)

Para facilitar a compreensão, explica-se que o Fator 1 (Autogestão do Teletrabalho) trata de questões relacionadas ao perfil do servidor e de suas atitudes quando realiza o teletrabalho; o Fator 2 (Contexto do Teletrabalho) possui questões que versam sobre o suporte organizacional e a gestão das atividades; o Fator 3 (Infraestrutura de Trabalho) trata das condições físicas de trabalho; o Fator 4 (Estrutura Tecnológica) traz questões sobre os softwares, hardwares, rede e conexão de internet; e por último o fator 5 (Sobrecarga de Trabalho) trata do esforço dispendido pelos teletrabalhadores para a execução de suas atividades.

Quanto à dimensão qualitativa a escala se complementa de duas questões abertas contendo as perguntas a seguir:

- 1) “Quando penso em teletrabalho no [nome do órgão], o que me causa mais **bem-estar** é...”;
- 2) “Quando penso em teletrabalho no [nome do órgão], o que me causa mais **mal-estar** é...”;

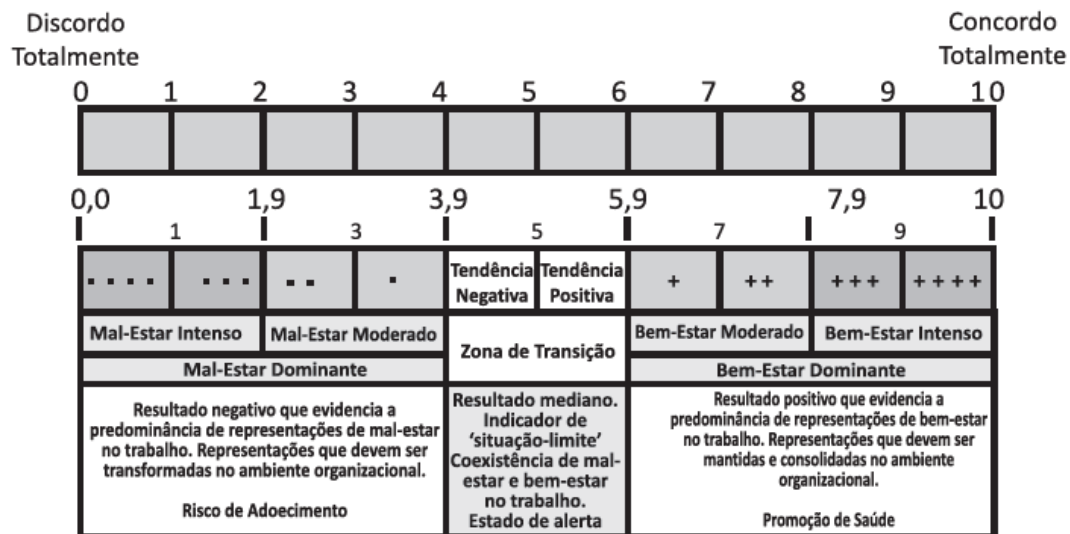
3.8 Procedimento de análise de dados

O resultado dos questionários se deu por meio de estatística descritiva apresentando-se as médias e desvios padrões das respostas calculadas no software Microsoft Excel, considerando separadamente todos os decanatos e agrupando-se o Gabinete da Reitora e Vice-Reitoria, a fim de que não houvesse meios de identificar os participantes, visto que são os setores com menor quantidade de servidores.

Por fim, foi realizado o cálculo das médias e desvios padrões de cada um dos cinco fatores da Escala além dos itens que compõem cada fator.

Para interpretar os resultados descritivos foi utilizada a Cartografia Psicométrica (Figura 7), que está diretamente relacionada ao instrumento e foi utilizada na dissertação de Andrade (2020) para a interpretação da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho. É preciso ficar claro que quanto ao fator 5 da Escala, referente à sobrecarga do trabalho, a interpretação de média e desvio padrão se deu por meio da análise inversa da cartografia psicométrica, ou seja, quanto mais próximo a 10, maior a sensação de mal-estar e quanto mais próximo a 0, maior a sensação de bem-estar.

Figura 8. Cartografia Psicométrica



Fonte: Ferreira (2011)

Quanto ao tratamento qualitativo das questões abertas, foi utilizado o software IraMuTeQ, para o fornecimento de análise léxica do conteúdo, e assim compreender melhor as relações das palavras e significados das respostas discursivas por meio da análise de Classificação Hierárquica Descendente (CHD) e apresentação da Nuvem de Palavras disponibilizada pelo software. Conforme Sousa et al (2020), a CHD realiza análise de seguimentos de textos de um determinado *corpus* por meio de distribuição de classes lexicais homogêneas a partir de um vocabulário. Através das estatísticas produzidas o Software cria um dendograma em que é possível visualizar a representação gráfica de palavras mais características em diferentes conjuntos lexicais e a partir disso adequar as palavras aos conceitos estudados. Já a nuvem de palavras é uma representação gráfica que permite verificar rapidamente as palavras com maior frequência dentro do *corpus*, sendo uma alternativa de análise do texto (SOUSA; GONDIM; CARIAS; BATISTA; MACHADO, 2020).

Justifica-se a escolha desse software, devido ao fato de ser gratuito e livre, bem como pela ampla utilização em pesquisas relacionadas à qualidade de vida no trabalho.

Salienta-se também que, embora outros setores componham o Gabinete da Reitora como a Ouvidoria, o questionário foi aplicado somente aos setores que exercem assessoria direta à gestora em suas funções diárias, levando em consideração que os demais setores possuem atribuições próprias que não se vinculam diretamente à assessoria.

Logo abaixo, encontra-se a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho.

Quadro 8. Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho

Fator	Nº	Descrição da questão respondida
Fator 1 Autogestão do Teletrabalho	1	Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional
	2	Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou em 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
	7	O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família
	8	Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade
	9	Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho
	10	Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho

	11	Tenho disciplina na execução das atividades
Fator 2 Contexto do Teletrabalho	12	Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas
	13	O [órgão] oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho
	14	Percebo a valorização do resultado do meu trabalho
	15	Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha unidade
	16	Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe
	17	Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido
Fator 3 Infraestrutura de trabalho	18	Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado
	19	Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada
	20	Utilizo móveis ergonômicos para execução das tarefas
Fator 4 Estrutura tecnológica	21	A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho
	22	No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória
	23	Todos os softwares necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição
Fator 5 Sobrecarga de trabalho	24	Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho
	25	No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados
	26	Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido
	27	O teletrabalho exige maior comprometimento
Questões Discursivas Abertas		
Quando penso em teletrabalho no [nome do órgão], o que me causa mais bem-estar é...		
Quando penso em teletrabalho no [nome do órgão], o que me causa mais mal-estar é...		

Fonte: Adaptado de Andrade (2020)

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir deste ponto, serão descritos os resultados e as análises obtidas por meio da aplicação da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho. O instrumento foi aplicado para um total de 149 servidores em exercício em diferentes decanatos bem como nos gabinetes da reitora e Vice-Reitoria.

O quadro abaixo apresenta o perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa.

Quadro 9. Perfil Sociodemográfico da amostra

Questão	Respostas obtidas:
Sexo	Feminino: 66,4% Masculino: 32,2 % Preferiu não responder: 1,3 %
Idade	Entre 18 e 25 anos: 6,7% Entre 26 e 33 anos: 34,2 % Entre 34 e 41 anos: 27,5% Entre 42 e 49 anos: 14,8% Acima de 50 anos: 16,8%
Estado civil	Solteiro(a): 30,2% Casado (a) ou em União Estável: 60,4% Divorciado (a): 8,7% Viúvo (a): 0,7%
Possui filhos menores de idade que residam sob sua guarda	Não possuem filhos menores de idade que residam sob a guarda: 65,1% Possui 1 filho (a): 17,4% Possui 2 filhos (as): 14,1% Possui 3 filhos (as): 1,3% Possui mais que 3 filhos (as): 2%
Escolaridade	Ensino Fundamental: 0,7% Ensino Médio: 2% Graduação: 14,1% Especialização/MBA: 51% Mestrado: 22,8% Doutorado: 5,4% Pós Doutorado: 4%
Cargo ocupado	Técnico Administrativo de nível fundamental: 1,3% Técnico Administrativo de nível médio: 36,9% Técnico Administrativo de nível Superior: 45% Professor do Magistério Superior: 6% Pesquisador Colaborador: 0,7% Servidor aposentado investido em cargo de direção: 0,7 Servidor de nível fundamental de outra carreira: 0,7% Servidor de nível médio de outra carreira: 4% Servidor de nível superior de outra carreira: 4,7%/
Ocupação de Cargos Comissionados ou Funções Comissionadas	Não ocupa cargo ou função gratificada: 69,1% Ocupa Função gratificada (FG): 20,8% Ocupa Cargo de Direção ou Assessoria (CD): 10,1%
Setor de trabalho na UnB	Gabinete da Reitora: 6,7% Vice-Reitoria: 1,3% Decanato de Administração e Finanças: 17,4% Decanato de Assuntos Comunitários: 9,4% Decanato de Ensino de Graduação: 8,1% Decanato de Extensão: 18,1% Decanato de Pós-Graduação 6,7%

	Decanato de Pesquisa e Inovação: 12,8% Decanato de Gestão de Pessoas: 11,4% Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional: 8,1%
Tempo de Trabalho na UnB	Menos de 01 ano: 8,1% Entre 01 e 05 anos: 43,6% Entre 06 e 10 anos: 22,8% Entre 11 e 15 anos: 13,4% Entre 16 e 20 anos: 2,7% Acima de 21 anos 9,4%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Dentre os participantes da pesquisa, verificou-se que 66,4% são do sexo feminino, 32,2% são do sexo masculino e 1,3% preferiu não se identificar quanto a essa questão, evidenciando que a maioria é representada por mulheres.

No que se refere à idade, a maior parte das pessoas pesquisadas encontra-se na faixa etária de 26 a 33 anos com 34,2% e de 34 e 41 anos com 27,5% de representação.

Quanto ao estado civil, a maioria dos pesquisados são casados ou se encontram em união estável (60,4%). Os declarados solteiros representam 30,2% do total.

Foi perguntado também se os servidores possuem filhos menores morando sob sua guarda e 65,1% responderam não se enquadrarem nessa situação. Por outro ponto, 17,4% possuem um filho sob guarda e 14,1% possuem dois filhos. O restante possui três ou mais filhos, somando 3,3%, sendo, portanto, a minoria dos servidores.

Quanto à escolaridade, a maioria dos servidores possui nível superior, sendo que 51% possuem qualificações de pós-graduação em nível de especialização/MBA, 22,8% possuem titulação de mestrado, 5,4% são doutores e 4%, pós-doutores. Assim, percebe-se que se trata de um quadro funcional qualificado obtido pela amostra.

Em se tratando do cargo efetivo ocupado, a maioria dos respondentes é servidor técnico-administrativo do nível superior do quadro da UnB (45%), seguidos dos técnicos-administrativos de nível médio (36,9%). Além disso, houve a participação de professores com representação de 6%. Como também há servidores de outros órgãos em exercício na UnB, 4,7% são servidores de nível superior e 4% de servidores de nível médio. Assim, aponta-se que a maioria dos participantes são servidores do quadro técnico efetivo da UnB.

Em relação à ocupação de cargo comissionado ou função gratificada, 69,1% informaram que não estão investidos em nenhuma das opções. Os servidores designados para funções

gratificadas (FG) obtiveram 20,8% de representação. Já os servidores investidos em cargos de direção (CD) representam 10,1% do total. Assim, é possível notar que a maioria dos servidores não responde por equipes ou realiza atividades de gestão ou assessoria, no entanto, uma parcela considerável exerce funções de nível hierárquico com responsabilidades de chefia ou assessoria e os demais possuem cargos mais altos na hierarquia, o que pode implicar em responsabilidades estratégicas em seus setores.

Ao responder a pergunta para identificar o setor de trabalho, observou-se um equilíbrio de participantes entre os setores em comparação ao total de pessoas. Assim, entre as maiores representações o Decanato de Extensão figurou com 18,1% do total de pesquisados, o Decanato de Administração e Finanças participou com 17,4% e o Decanato de Pesquisa e Inovação 12,8%. As participações do Gabinete da Reitora e Vice-Reitor ficaram com percentual baixo tendo em vista que a quantidade de servidores dos setores é menor do que os decanatos, no entanto tiveram representação significativa considerando o total de servidores em exercício nessas áreas.

E por fim, quanto ao tempo de atuação dos servidores na UnB, 43,6% responderam que trabalham na instituição no intervalo de 01 e 05 anos, 22,8% estão na instituição entre 06 e 10 anos. É importante esclarecer que durante o trabalho remoto foram nomeados novos servidores aprovados em concurso público que iniciaram suas atividades remotamente. Assim, há servidores que atuam há menos de 01 ano na instituição, representando 8,1%. Quanto aos servidores com mais tempo de Universidade (acima de 21 anos de serviço), estes obtiveram a representação de 9,4%.

Assim, constata-se que grande parte da amostra constitui-se de servidores com um certo conhecimento institucional, visto que a maioria trabalha entre 01 e 10 anos na Universidade.

O próximo item delineará os resultados descritivos das médias e desvios padrões das respostas obtidas com a aplicação da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho. Esses resultados serão apresentados separadamente por setor, seguidos de uma análise global de todos os setores para apresentação do nível de Qualidade de Vida no Teletrabalho de cada um dos 5 fatores nas unidades pesquisadas.

Por último serão analisadas as nuvens de palavras criadas no software Iramuteq obtidas por meio de todas as respostas às duas questões abertas da Escala.

4.1 Resultados descritivos dos setores

Os resultados de cada setor estão apresentados com as médias e desvios padrões para cada item da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho, bem como são compostos pelas médias e desvios padrões dos 5 fatores que a compõe.

É importante esclarecer que os itens do fator 5 são analisados em escala invertida, ou seja, quanto maior a média, pior é o indicador de percepção de qualidade de vida no teletrabalho.

O quadro a seguir apresenta os resultados descritivos obtidos no Gabinete da Reitora e na Vice-Reitoria.

Quadro 10. Resultado descritivo GRE e VRT

Fator	Nº	Descrição da questão respondida	Média	Desvio padrão	Média do Fator	Desvio padrão do fator
Fator 1 Auto Gestão do Teletrabalho	1	Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional	9,08	1,31	9,32	1,14
	2	Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho	9,08	1,24		
	3	Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição	9,41	0,79		
	4	O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável	9,08	1,62		
	5	Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho	9,66	0,77		
	6	Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva	9,50	0,79		
	7	O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família	10,00	0		
	8	Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade	8,75	1,65		
	9	Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho	9,33	1,15		
	10	Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho	9	1,27		
	11	Tenho disciplina na execução das atividades	9,66	0,88		
Fator 2	12	Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas	7,25	2,70	5,97	3,57

Contexto do Teletrabalho	13	O [órgão] oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho	5,25	3,16		
	14	Percebo a valorização do resultado do meu trabalho	6,08	3,39		
	15	Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha unidade	7,66	3,67		
	16	Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe	6,33	3,77		
	17	Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido	3,25	3,51		
Fator 3 Infraestrutura de trabalho	18	Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado	8,33	1,87	8,08	2,48
	19	Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada	9,0	1,70		
	20	Utilizo móveis ergonômicos para execução das tarefas	6,91	3,28		
Fator 4 Estrutura tecnológica	21	A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho	9,25	1,05	8,97	1,29
	22	No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória	9,25	1,05		
	23	Todos os softwares necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição	8,41	1,62		
Fator 5 Sobrecarga de trabalho (Escala Invertida)	24	Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho	7,08	2,42	7,02	3,01
	25	No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados	5,16	3,37		
	26	Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido	7,16	3,24		
	27	O teletrabalho exige maior comprometimento	8,66	2,05		

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Os resultados apresentados pelo quadro referente ao GRE e VRT demonstram que as médias e desvio padrões dos fatores foram: **Fator 1** (Média 9,32 e D.P = 1,14), **Fator 2** (Média 5,97 e D.P = 3,57), **Fator 3** (Média 8,08 e D.P = 2,48), **Fator 4** (Média 8,97 e D.P = 1,29) e **Fator 5** (Média 7,02 e D.P = 3,01 /Escala Inversa).

Conforme a cartografia psicométrica de Ferreira (2011), as médias que se encontram entre 0 a 1,9 são consideradas mal-estar intenso, as que se encontram entre 1,9 e 3,9 estão numa zona de mal-estar moderado, as que se encontram entre 3,9 e 5,9 caracterizam-se numa zona de

transição entre mal-estar e bem-estar, as que estão entre 5,9 a 7,9 configuram bem-estar moderado e de 7,9 a 10, bem-estar intenso.

Nesse sentido é possível observar que a maioria dos fatores apresentou resultado total na zona de bem-estar. No entanto o fator com menor média foi o fator 2, relativo ao contexto de trabalho com média 5,97 e D.P 3,57 apresentando variação nas respostas. Já o fator 5, por possuir análise de pontuação inversa, apresentou resultados negativos com média 7,02 e D.P = 3,01, visto que quanto maior o número da média, menor é a avaliação quanto à qualidade de vida no teletrabalho. Desse modo se enquadra como mal-estar moderado, sendo um indicador de alerta para a instituição.

Quanto aos itens em específico, a menor média da escala se deu na questão 17 (Fator 2), que trata da percepção sobre possibilidade de ser promovido durante o teletrabalho, levando em consideração que apresentou média de 3,25 e D.P 3,51. Assim, o item foi avaliado como mal-estar moderado pelos servidores, entretanto, com alto desvio padrão indicando dispersão das respostas. A baixa média representa que o item carece de atenção da gestão a fim de melhorar a qualidade de vida no teletrabalho.

Outra média baixa foi obtida na questão 13 (Fator 2) com indicador de 5,25 e D.P 3,16. A questão refere-se ao apoio da instituição durante o teletrabalho. Assim, é possível notar que o teletrabalho instituído por conta da pandemia foi uma alternativa para continuar os trabalhos sem um necessário robusto apoio legal/institucional por parte do Poder Executivo e da instituição, possivelmente devido ao contexto novo da pandemia.

Por outro lado, houve avaliação positiva quanto à proximidade com a família ocasionada pelo teletrabalho, bem como em relação à adaptação de auto gestão para o teletrabalho e questões relativas à infraestrutura de internet no ambiente remoto.

O quadro a seguir refere-se ao Decanato de Administração e Finanças – DAF

Quadro 11. Resultado descritivo do Decanato de Administração e Finanças - DAF

Fator	Nº	Descrição da questão respondida	Média	Desvio padrão	Média do Fator	Desvio padrão do fator
Fator 1 Auto Gestão do	1	Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional	8,34	2,18	8,36	2,34
	2	Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho	8,03	2,18		

Teletrabalho	3	Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição	8,53	2,28		
	4	O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável	8,34	2,60		
	5	Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho	8,76	2,32		
	6	Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva	8,61	2,41		
	7	O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família	8,76	2,08		
	8	Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade	7,96	2,48		
	9	Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho	8,00	2,54		
	10	Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho	7,61	2,84		
	11	Tenho disciplina na execução das atividades	9,03	1,66		
Fator 2 Contexto do Teletrabalho	12	Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas	7,34	3,33	7,50	3,02
	13	O [órgão] oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho	7,65	2,66		
	14	Percebo a valorização do resultado do meu trabalho	7,88	2,77		
	15	Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha unidade	8,76	2,19		
	16	Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe	7,61	3,26		
	17	Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido	5,76	3,22		
Fator 3 Infraestrutura de trabalho	18	Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado	8,19	2,65	8,15	2,69
	19	Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada	9,03	1,58		
	20	Utilizo móveis ergonômicos para execução das tarefas	7,23	3,33		
Fator 4 Estrutura tecnológica	21	A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho	8,61	2,45	8,62	2,23
	22	No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória	8,53	2,54		
	23	Todos os softwares necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição	8,73	1,68		
Fator 5	24	Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho	7,03	3,23	7,51	3,02

Sobrecarga de trabalho (Escala invertida)	25	No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados	7,19	3,07		
	26	Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido	6,65	3,47		
	27	O teletrabalho exige maior comprometimento	9,19	1,29		

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021)

Os resultados apresentados pelo quadro referente ao DAF demonstram que as médias e desvios padrões dos fatores foram: **Fator 1** (Média 8,36 e D.P = 2,34), **Fator 2** (Média 7,50 e D.P = 3,02), **Fator 3** (Média 8,15 e D.P = 2,69), **Fator 4** (Média 8,62 e D.P = 2,23) e **Fator 5** (Média 7,51 e D.P = 3,02).

As médias dos fatores 1 a 4 se encontram em bem-estar, pois estão representadas a partir de 7,50 até 8,62. No entanto o Fator 2 representou a menor média com 7,50 e desvio padrão de 3,02, indicando heterogeneidade de respostas. Já o fator 5, por ser em escala inversa apresentou resultado 7,51 de média e desvio padrão de 3,02. Dessa forma a avaliação representa itens com médias acima de 5 indicando representações de mal-estar relativos à sobrecarga de trabalho.

Quanto aos itens específicos que compõem os fatores de 1 a 4, verifica-se um equilíbrio das médias entre os números 7,0 e 8,0. A menor média foi encontrada no item 17 (fator 2) com 5,76 (D.P = 3,22), referente à possibilidade de receber promoção funcional durante o teletrabalho. Dessa forma se faz necessária a atenção dos gestores para criar estratégias que reduzam a sensação do mal-estar tanto no teletrabalho instituído em virtude da pandemia quanto no teletrabalho a ser instituído por meio do plano de gestão.

No fator 5 (escala inversa) houve uma alta média quanto à percepção sobre a necessidade de maior comprometimento dos servidores em teletrabalho, visto que a questão 27 apresentou uma média de 9,19 e D.P 1,29, indicando um dispêndio dos servidores para lidarem com a nova realidade demandada pelo teletrabalho implantado.

Por outro ponto, servidores tiveram uma boa avaliação quanto à autodisciplina para execução do teletrabalho bem como em relação à luminosidade no local em que exercem suas atividades remotamente.

O quadro a seguir avalia as percepções dos servidores em exercício no Decanato de Assuntos Comunitários – DAC.

Quadro 12. Resultado descritivo do Decanato de Assuntos Comunitários - DAC

Fator	Nº	Descrição da questão respondida	Média	Desvio padrão	Média do Fator	Desvio padrão do fator
Fator 1 Auto Gestão do Teletrabalho	1	Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional	7,28	2,36	7,23	2,96
	2	Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho	6,35	3,65		
	3	Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição	7,14	3,18		
	4	O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável	6,71	3,29		
	5	Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho	7,42	2,90		
	6	Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva	6,92	3,07		
	7	O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família	9,28	0,99		
	8	Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade	6,92	3,45		
	9	Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho	6,42	3,43		
	10	Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho	7,35	3,00		
	11	Tenho disciplina na execução das atividades	7,71	2,26		
Fator 2 Contexto do Teletrabalho	12	Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas	8,14	2,41	7,32	3,09
	13	O [órgão] oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho	8,00	2,21		
	14	Percebo a valorização do resultado do meu trabalho	8,00	2,48		
	15	Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha unidade	7,35	3,54		
	16	Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe	8,42	1,86		
	17	Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido	4,00	3,65		
Fator 3 Infraestrutura de trabalho	18	Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado	8,28	2,09	7,71	2,89
	19	Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada	9,00	1,24		
	20	Utilizo móveis ergonômicos para execução das tarefas	5,85	3,82		
Fator 4	21	A conexão com a internet	8,07	2,84	8,00	2,69

Estrutura tecnológica		atende as minhas necessidades no teletrabalho				
	22	No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória	8,00	2,98		
	23	Todos os softwares necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição	7,92	2,43		
Fator 5 Sobrecarga de trabalho (Escala Invertida)	24	Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho	6,92	3,19	6,25	3,30
	25	No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados	5,57	3,20		
	26	Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido	4,57	3,22		
	27	O teletrabalho exige maior comprometimento	7,92	2,89		

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021)

Quanto aos resultados do DAC, segundo o quadro acima, percebe-se que as médias e desvios padrões dos fatores foram: **Fator 1** (Média 7,23 e D.P = 2,96), **Fator 2** (Média 7,32 e D.P = 3,09), **Fator 3** (Média 7,71 e D.P = 2,89), **Fator 4** (Média 8,00 e D.P = 2,69) e **Fator 5** (Média 6,25 e D.P = 3,30).

Os fatores de 1 a 4 apresentaram avaliações de bem-estar e o fator mais bem avaliado foi o 4. O Fator 5 (escala inversa) obteve resultado melhor do que os setores analisados anteriormente, no entanto ainda não se encontra na faixa de bem-estar, sendo importante o acompanhamento dos gestores a fim de melhorar os indicadores.

Conforme os demais setores analisados, os servidores avaliaram mal a possibilidade de serem promovidos estando em teletrabalho. A média do item foi de 4,0 e D.P de 3,65, indicando uma variação de percepções. Até o momento é um resultado que vem apresentando médias baixas nos setores analisados até este ponto.

Novamente a proximidade com a família e a luminosidade no ambiente de trabalho remoto trouxeram boas avaliações, de acordo com as questões 7 e 19. Houve também uma melhora no indicador relativo ao reconhecimento no trabalho, conforme se verifica na questão 26 do fator 5, que apresentou média de 4,57 e um D.P de 3,22. Com isso nota-se diferença entre as avaliações dos setores analisados anteriormente, indicando que possivelmente são adotadas melhoras práticas que fomentem o reconhecimento dos teletrabalhadores no Decanato de Assuntos Comunitários.

O próximo quadro descreverá os resultados do Decanato de Ensino de Graduação – DEG.

Quadro 13. Resultado descritivo do Decanato de Ensino de Graduação - DEG

Fator	Nº	Descrição da questão respondida	Média	Desvio padrão	Média do Fator	Desvio padrão do fator
Fator 1 Auto Gestão do Teletrabalho	1	Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional	7,83	2,48	8,44	2,10
	2	Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho	7,41	2,81		
	3	Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição	8,75	2,09		
	4	O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável	8,41	2,64		
	5	Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho	9,33	0,98		
	6	Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva	8,58	1,92		
	7	O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família	9,25	1,54		
	8	Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade	8,50	1,56		
	9	Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho	8,50	1,67		
	10	Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho	6,91	2,64		
	11	Tenho disciplina na execução das atividades	9,41	0,99		
Fator 2 Contexto do Teletrabalho	12	Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas	7,33	3,39	6,36	3,32
	13	O [órgão] oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho	5,91	2,71		
	14	Percebo a valorização do resultado do meu trabalho	6,16	2,91		
	15	Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha unidade	8,33	1,72		
	16	Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe	6,08	4,14		
	17	Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido	4,33	3,72		
Fator 3 Infraestrutura	18	Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado	6,00	4,06	6,72	3,66
	19	Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada	7,83	2,94		

de trabalho	20	Utilizo móveis ergonômicos para execução das tarefas	6,33	3,93		
Fator 4 Estrutura tecnológica	21	A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho	8,25	1,76	7,87	2,54
	22	No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória	8,41	1,83		
	23	Todos os softwares necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição	6,91	3,55		
Fator 5 Sobrecarga de trabalho (Escala Invertida)	24	Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho	7,91	1,83	7,02	2,70
	25	No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados	6,33	2,22		
	26	Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido	5,33	3,31		
	27	O teletrabalho exige maior comprometimento	8,50	2,27		

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021)

Os resultados apresentados pelo quadro referente ao DEG demonstram que as médias e desvios padrões dos fatores foram: **Fator 1** (Média 8,44 e D.P = 2,10), **Fator 2** (Média 6,36 e D.P = 3,32), **Fator 3** (Média 6,72 e D.P = 3,66), **Fator 4** (Média 7,87 e D.P = 2,54) e **Fator 5** (Média 7,02 e D.P = 2,70).

Os resultados demonstram que os fatores de 1 a 4 estão avaliados como bem-estar, entretanto ainda há pontos de melhoria para serem reforçados. O Fator 1 foi melhor avaliado e os fatores 2 e 3 obtiveram médias baixas, porém com desvios padrões acima de 3,0, indicando resultados diferentes entre os respondentes.

O quinto fator analisado por escala invertida trouxe um resultado de média 7,02 e D.P = 2,70, ressaltando também a necessidade de atenção por parte da instituição, pois o resultado se classifica como mal-estar moderado.

Quanto aos itens mais bem avaliados, seguindo as análises dos demais setores, houve boa avaliação quanto à disciplina para realizar o teletrabalho (item 11), satisfação (item 5) e proximidade com a família em virtude do teletrabalho (item 7).

Quanto às avaliações negativas, se constata que a possibilidade de ser promovido em teletrabalho obteve baixo indicador, de acordo com o item 17 (Fator 2) com média 4,33 e D.P 3,72. Esse indicador apresentou alta variabilidade de respostas, no entanto se manteve na zona de

transição entre mal-estar e bem-estar com tendência negativa. É preciso, portanto, que a instituição analise as possibilidades de melhoria quanto ao indicador.

Em prosseguimento à análise, o próximo quadro traz os resultados do Decanato de Extensão - DEX.

Quadro 14. Resultado descritivo do Decanato de Extensão - DEX

Fator	Nº	Descrição da questão respondida	Média	Desvio padrão	Média do Fator	Desvio padrão do fator
Fator 1 Auto Gestão do Teletrabalho	1	Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional	8,37	1,39	7,63	2,47
	2	Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho	6,55	2,93		
	3	Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição	7,07	2,89		
	4	O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável	7,74	2,53		
	5	Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho	7,22	2,88		
	6	Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva	7,85	1,99		
	7	O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família	8,74	2,45		
	8	Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade	7,14	2,69		
	9	Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho	7,18	2,55		
	10	Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho	8,07	1,95		
	11	Tenho disciplina na execução das atividades	8,00	1,92		
Fator 2 Contexto do Teletrabalho	12	Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas	7,07	2,90	6,31	3,01
	13	O [órgão] oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho	5,03	2,90		
	14	Percebo a valorização do resultado do meu trabalho	6,18	2,76		
	15	Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha unidade	7,62	2,57		
	16	Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe	7,48	2,81		
	17	Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser	4,48	2,87		

		promovido				
Fator 3 Infraestrutura de trabalho	18	Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado	7,29	2,68	7,28	2,69
	19	Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada	8,40	1,73		
	20	Utilizo móveis ergonômicos para execução das tarefas	6,14	3,07		
Fator 4 Estrutura tecnológica	21	A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho	7,88	2,15	7,76	2,22
	22	No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória	7,81	2,21		
	23	Todos os softwares necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição	7,59	2,37		
Fator 5 Sobrecarga de trabalho (Escala Invertida)	24	Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho	5,77	3,23	6,43	3,06
	25	No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados	6,37	3,04		
	26	Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido	6,37	3,36		
	27	O teletrabalho exige maior comprometimento	7,22	2,54		

Fonte Elaborado pelo Autor (2021)

Os resultados apresentados pelo quadro referente ao DEX demonstram que as médias e desvios padrões dos fatores foram: **Fator 1** (Média 7,63 e D.P = 2,47), **Fator 2** (Média 6,31 e D.P = 3,01), **Fator 3** (Média 7,28 e D.P = 2,69), **Fator 4** (Média 7,76 e D.P = 2,22) e **Fator 5** (Média 6,43 e D.P = 3,06).

Os resultados do Decanato de Extensão demonstram médias nos fatores de 1 a 4 que se enquadram como bem-estar no teletrabalho, entretanto os indicadores apresentam níveis baixos de bem-estar, motivo pelo qual se faz importante a análise da gestão a fim de propor melhoria para a qualidade de vida no teletrabalho no decanato.

O fator 5 (escala inversa) teve média de 6,43 e D.P de 3,06, o que indica que os servidores avaliaram a sobrecarga de trabalho em um nível de mal-estar moderado, de acordo com a cartografia psicométrica analisada inversamente. Esse é um resultado que acompanha as médias baixas apresentadas por outros setores, sendo um alerta para a gestão superior da universidade. Cabe pontuar, que o desvio padrão de 3,06 também representa uma variabilidade nas respostas dos servidores.

Ao analisar os itens da escala separadamente, os servidores percebem baixa possibilidade de serem promovidos durante o teletrabalho, pois o item 17 (fator 2) obteve a média 4,48 e D.P 2,87.

Os itens melhores avaliados se referem à proximidade com a família (item 7), conciliação da vida pessoal com a profissional (item 1), possibilidade de ter momentos livres durante o teletrabalho (item 10), disciplina para realizar o teletrabalho (item 11) e boa luminosidade no local de trabalho (item 19). Nesse caso, são aspectos positivos com representações de bem-estar e que devem ser mantidos e consolidados no ambiente de trabalho (FEREIRA, 2011).

O quadro a seguir apresenta os resultados descritivos do Decanto de Pós-Graduação – DPG.

Quadro 15. Resultado descritivo do Decanato de Pós-Graduação - DPG

Fator	Nº	Descrição da questão respondida	Média	Desvio padrão	Média do Fator	Desvio padrão do fator
Fator 1 Auto Gestão do Teletrabalho	1	Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional	9,10	1,10	9,17	1,65
	2	Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho	9,10	1,59		
	3	Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição	9,30	1,56		
	4	O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável	9,70	0,48		
	5	Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho	9,30	1,63		
	6	Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva	9,50	1,58		
	7	O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família	9,30	1,88		
	8	Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade	9,40	1,89		
	9	Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho	8,60	2,5		
	10	Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho	8,20	1,93		
	11	Tenho disciplina na execução das atividades	9,40	1,57		
Fator 2	12	Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas	7,50	3,06	6,31	3,60

Contexto do Teletrabalho	13	O [órgão] oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho	8,90	1,72		
	14	Percebo a valorização do resultado do meu trabalho	7,14	2,17		
	15	Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha unidade	4,40	4,32		
	16	Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe	5,60	3,20		
	17	Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido	4,10	4,33		
Fator 3 Infraestrutura de trabalho	18	Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado	8,80	3,11	8,53	3,00
	19	Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada	8,60	3,16		
	20	Utilizo móveis ergonômicos para execução das tarefas	8,20	3,01		
Fator 4 Estrutura tecnológica	21	A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho	8,50	2,32	8,53	2,41
	22	No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória	8,50	2,32		
	23	Todos os softwares necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição	8,60	2,83		
Fator 5 Sobrecarga de trabalho (Escala Invertida)	24	Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho	7,60	3,02	7,10	2,92
	25	No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados	7,40	2,71		
	26	Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido	5,40	3,59		
	27	O teletrabalho exige maior comprometimento	8,00	1,76		

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Os resultados apresentados pelo quadro referente ao DPG demonstram que as médias e desvios padrões dos fatores foram: **Fator 1** (Média 9,17 e D.P = 1,65), **Fator 2** (Média 6,31 e D.P = 3,60), **Fator 3** (Média 8,53 e D.P = 3,00), **Fator 4** (Média 8,53 e D.P = 2,41) e **Fator 5** (Média 7,10 e D.P = 2,92).

Conforme os resultados do quadro acima, os fatores de 1 a 4 demonstram avaliações positivas para bem-estar no teletrabalho com grande destaque para a excelente média obtida no fator 1, com valor de 9,17 e D.P = 1,65. Esse resultado indica que os servidores se sentem bem no

teletrabalho com relação à autogestão do teletrabalho, sentimento de satisfação, proximidade com a família além de outros itens do fator.

O fator 2 trouxe uma média de 6,31 e Desvio Padrão de 3,60, nos levando a compreender que embora esteja em uma situação de bem-estar, é preciso atuar para melhorar a qualidade de vida no teletrabalho no que se refere ao seu contexto.

O fator 5 com escala invertida apresentou indicador de média elevado com 7,10 e desvio padrão 2,92. Nessa esteira, quanto maior a média, menor a percepção da qualidade de vida no teletrabalho. O resultado acompanha as avaliações dos servidores dos demais setores, que também apresentaram percepções com médias baixas. No entanto, o desvio padrão traz à luz que as percepções não convergem completamente entre os servidores participantes da amostra.

Quanto aos itens em específico, pontua-se que os servidores responderam que o teletrabalho proporciona um estilo de vida mais saudável (item 4), bem como conseguem se auto organizar (item 6) e estar próximos às suas famílias (item 7), de acordo com os itens do fator 1.

Em contraponto, houve avaliação convergente aos demais setores quanto à dificuldade percebida para ser promovido durante o teletrabalho, considerando o item 17 (fator 2). Outro ponto que chama a atenção é a falta de apoio da chefia para realização do teletrabalho no DPG, visto que o item 15 do fator 2 apresentou média de 4,4 e desvio padrão de 4,32. Nesse caso, como houve uma acentuada variedade de respostas, é necessário que haja o fomento do teletrabalho junto a todas as chefias do decanato, a fim de que a percepção de qualidade de vida no teletrabalho seja uníssona em relação a esse ponto.

O quadro abaixo se refere ao Decano de Pesquisa e Inovação – DPI

Quadro 16. Resultado descritivo do Decanato de Pesquisa e Inovação - DPI

Fator	Nº	Descrição da questão respondida	Média	Desvio padrão	Média do Fator	Desvio padrão do fator
Fator 1 Autogestão do Teletrabalho	1	Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional	8,10	2,10	8,05	2,26
	2	Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho	7,26	2,66		
	3	Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição	8,10	2,82		
	4	O teletrabalho me proporciona	7,26	3,47		

		um estilo de vida mais saudável				
	5	Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho	7,63	2,89		
	6	Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva	8,15	1,70		
	7	O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família	9,15	1,34		
	8	Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade	8,00	1,69		
	9	Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho	8,05	1,61		
	10	Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho	8,36	1,70		
	11	Tenho disciplina na execução das atividades	8,52	1,74		
Fator 2 Contexto do Teletrabalho	12	Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas	7,31	2,86	7,47	2,87
	13	O [órgão] oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho	7,36	2,26		
	14	Percebo a valorização do resultado do meu trabalho	7,89	2,55		
	15	Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha unidade	8,10	2,70		
	16	Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe	8,21	2,87		
	17	Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido	5,94	3,58		
Fator 3 Infraestrutura de trabalho	18	Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado	7,68	2,80	7,52	2,82
	19	Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada	8,26	2,51		
	20	Utilizo móveis ergonômicos para execução das tarefas	6,63	3,02		
Fator 4 Estrutura tecnológica	21	A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho	8,63	2,19	8,59	2,03
	22	No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória	8,73	1,99		
	23	Todos os softwares necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição	8,42	2,00		
Fator 5 Sobrecarga de trabalho (Escala	24	Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho	7,10	2,78	6,65	3,07
	25	No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados	6,36	2,52		
	26	Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido	4,94	3,47		

Invertida)	27	O teletrabalho exige maior comprometimento	8,21	2,71		
-------------------	----	--------------------------------------------	------	------	--	--

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021)

No que se referem ao DPI, os resultados demonstram que as médias e desvios padrões dos fatores foram: **Fator 1** (Média 8,05 e D.P = 2,26), **Fator 2** (Média 7,47 e D.P 2,87 =), **Fator 3** (Média 7,52 e D.P = 2,82), **Fator 4** (Média 8,59 e D.P = 2,03) e **Fator 5** (Média 6,65 e D.P = 3,07).

Os fatores de 1 a 4 apresentaram percepções de bem-estar no teletrabalho, considerando que obtiveram médias acima de 7,47 sendo a melhor média obtida no fator 4. Nesse sentido houve um resultado equilibrado nos 4 fatores e que podem melhorar os indicadores se houver ações da gestão nesse sentido.

O fator 5 de escala inversa trouxe uma média de 6,65 e D.P de 3,07, indicando mal-estar moderado e seguindo a lógica dos demais setores, que apresentaram resultados acima de 5,0 nos itens da escala que compõe o fator.

Quanto aos itens específicos, os indicadores melhores avaliados versam sobre a auto-organização no teletrabalho, proximidade da família, apoio da chefia para realizar o teletrabalho, boa velocidade de conexão da internet, efetividade do softwares utilizados, entre outros. Vale destacar ainda que no fator 5 da escala inversa houve um resultado de 4,94 (D.P = 3,47) na questão 26, sobre a necessidade de trabalhar mais para ser reconhecido. No caso, como houve um indicador alto de desvio padrão, alguns servidores avaliaram positivamente informando que não precisam trabalhar mais para serem reconhecidos no teletrabalho. Assim é um indicador positivo, mas que pode melhorar se houver atuação da instituição para detectar esses pontos.

O quadro que abaixo se refere ao Decanato de Gestão de Pessoas.

Quadro 17. Resultado descritivo do Decanato de Gestão de Pessoas - DGP

Fator	Nº	Descrição da questão respondida	Média	Desvio padrão	Média do Fator	Desvio padrão do fator
Fator 1 Auto Gestão do	1	Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional	7,76	1,20	8,44	1,82
	2	Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho	8,00	2,20		

Teletrabalho	3	Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição	8,58	2,23		
	4	O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável	8,58	1,80		
	5	Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho	8,94	1,59		
	6	Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva	8,11	2,08		
	7	O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família	9,29	1,35		
	8	Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade	7,82	2,06		
	9	Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho	8,23	1,88		
	10	Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho	8,29	1,57		
	11	Tenho disciplina na execução das atividades	8,23	1,75		
Fator 2 Contexto do Teletrabalho	12	Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas	8,41	1,54	7,36	2,25
	13	O [órgão] oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho	5,88	2,42		
	14	Percebo a valorização do resultado do meu trabalho	7,23	1,78		
	15	Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha unidade	8,76	1,67		
	16	Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe	8,58	1,58		
	17	Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido	5,29	1,86		
Fator 3 Infraestrutura de trabalho	18	Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado	7,17	2,18	7,09	2,30
	19	Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada	7,88	1,99		
	20	Utilizo móveis ergonômicos para execução das tarefas	6,23	2,51		
Fator 4 Estrutura tecnológica	21	A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho	7,23	2,25	7,25	2,32
	22	No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória	7,05	2,46		
	23	Todos os softwares necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição	7,47	2,37		
Fator 5	24	Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho	6,70	3,13	7,02	2,97

Sobrecarga de trabalho (Escala Invertida)	25	No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados	6,70	2,86		
	26	Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido	5,88	3,35		
	27	O teletrabalho exige maior comprometimento	8,82	1,62		

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Os resultados do DGP demonstram que as médias e desvios padrões dos fatores foram: **Fator 1** (Média 8,44 e D.P = 1,82), **Fator 2** (Média 7,36 e D.P 2,25 =), **Fator 3** (Média 7,09 e D.P = 2,30), **Fator 4** (Média 7,25 e D.P = 2,32) e **Fator 5** (Média 7,02 e D.P = 2,97).

Os resultados dos fatores 1 a 4 esclarecem que os servidores avaliaram os 4 fatores na zona de bem-estar, pois a menor média foi de 7,09, no terceiro fator com desvio padrão de 2,30 e a maior média se deu no fator 1 com média de 8,44 e D.P de 1,82, fornecendo dados para inferir que as respostas convergiram para uma maior qualidade de vida no teletrabalho neste fator.

O quinto fator analisado em escala inversa apresentou resultados parecidos aos demais decanatos, considerando a média de 7,02 e desvio padrão de 2,97. Assim, quanto maior a média, pior o indicador. Desse modo, a cada análise verifica-se que os servidores possuem uma avaliação parecida no quinto fator, a exceção de alguns setores que apresentaram resultados de média próxima à 5,0.

Por sua vez, os itens que compõem a escala indicam avaliações positivas principalmente no fator 1 nos itens que trazem perguntas sobre a proximidade com a família em virtude do teletrabalho, organização do teletrabalho, melhor qualidade do trabalho se realizado na modalidade de teletrabalho, entre outras. Nesse aspecto o teletrabalho é bem visto por esses servidores.

Os itens com avaliações que merecem atenção se concentraram nas questões 17 sobre possibilidade de promoção durante o teletrabalho e na questão 13 sobre o apoio da instituição para a execução das atividades no teletrabalho. Ambos os itens obtiveram baixas médias, porém não foram tão inferiores como em outros setores já analisados nesse trabalho, posto que o item 17 obteve média de 5,29 (D.P = 1,86) e o item 13 apresentou média de 5,88 (D.P = 2,42).

O próximo quadro descreve os resultados do Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional – DPO.

**Quadro 18. Resultado descritivo do Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação
Institucional - DPO**

Fator	Nº	Descrição da questão respondida	Média	Desvio padrão	Média do Fator	Desvio padrão do fator
Fator 1 Autogestão do Teletrabalho	1	Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional	8,16	1,85	8,74	1,71
	2	Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho	8,41	1,50		
	3	Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição	8,75	1,65		
	4	O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável	9,16	1,02		
	5	Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho	9,25	0,96		
	6	Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva	8,33	2,42		
	7	O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família	9,58	1,16		
	8	Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade	8,50	1,88		
	9	Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho	8,91	1,83		
	10	Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho	7,91	2,42		
	11	Tenho disciplina na execução das atividades	9,16	1,19		
Fator 2 Contexto do Teletrabalho	12	Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas	7,83	2,72	7,63	2,51
	13	O [órgão] oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho	7,83	1,85		
	14	Percebo a valorização do resultado do meu trabalho	7,58	2,74		
	15	Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em minha unidade	8,75	1,54		
	16	Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe	7,91	2,71		
	17	Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido	5,91	2,84		
Fator 3 Infraestrutura	18	Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado	9,00	1,20	8,77	1,51
	19	Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada	9,00	1,41		

de trabalho	20	Utilizo móveis ergonômicos para execução das tarefas	8,33	1,87		
Fator 4 Estrutura tecnológica	21	A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho	8,50	1,78	8,52	1,71
	22	No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória	8,50	1,67		
	23	Todos os softwares necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição	8,58	1,83		
Fator 5 Sobrecarga de trabalho (Escala Invertida)	24	Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho	6,70	2,77	7,83	2,22
	25	No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados	8,25	1,48		
	26	Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido	6,91	2,27		
	27	O teletrabalho exige maior comprometimento	9,50	0,67		

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Os resultados do DPO demonstram que as médias e desvios padrões dos fatores foram: **Fator 1** (Média 8,74 e D.P = 1,71), **Fator 2** (Média 7,63 e D.P 2,51 =), **Fator 3** (Média 8,77 e D.P = 1,51), **Fator 4** (Média 8,52 e D.P = 1,71) e **Fator 5** (Média 7,83 e D.P = 2,22).

As médias dos fatores 1 a 4 obtiveram resultados positivos para bem-estar no teletrabalho, sendo que a menor média foi no fator 2 e a maior no fator 1. A maioria dos desvios padrões se apresentaram com baixos indicadores levando a compreender que houver homogeneidade nas avaliações.

O fator 5 de análise inversa, no entanto, trouxe uma média de 7,83, o que representa avaliação de mal-estar intenso quanto às questões relativas à sobrecarga no teletrabalho. Assim, considerando a alta média no campo do mal-estar, é preciso atenção da instituição com o referido indicador, a fim de evitar um ambiente de adoecimento em virtude do teletrabalho.

Quanto aos itens componentes da escala as melhores avaliações se deram no fator 1 em que os servidores consideraram que o teletrabalho aproxima-os da família (item 7 – média 9,58 e D.P = 1,16), e que se sentem-se satisfeitos com o teletrabalho (item 5 – média 9,25 e D.P 0,96).

Quanto aos itens de avaliação negativa e que merecem atenção da instituição, pontua-se novamente o item 17 (fator 2), referente à possibilidade de promoção profissional no teletrabalho, com média 5,91 e desvio padrão 2,94, o que caracteriza dispersão entre as respostas.

Já no fator 5, cabe ressaltar que o item 27 foi avaliado com média 9,5 e D.P 0,67, quanto à necessidade de haver maior comprometimento dos servidores durante o teletrabalho. Os servidores do DPO também perceberam uma maior cobrança por resultados, conforme o item 25, com média 8,25 e desvio padrão de 1,48.

E por fim, o quadro abaixo traz o resultado descritivo final de toda a amostra de servidores participantes da presente pesquisa.

Quadro 19. Resultado descritivo Geral

Fator	Nº	Descrição da questão respondida	Média	Desvio padrão	Média do Fator	Desvio padrão do fator
Fator 1 Auto Gestão do Teletrabalho	1	Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional	8,32	1,86	8,26	2,26
	2	Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho	7,64	2,58		
	3	Sinto-me mais disposto para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição	8,24	2,47		
	4	O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável	8,19	2,55		
	5	Sinto-me satisfeito ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho	8,42	2,35		
	6	Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva	8,30	2,17		
	7	O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo à minha família	9,16	1,71		
	8	Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade	7,95	2,34		
	9	Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho	8,00	2,35		
	10	Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho	7,96	2,24		
	11	Tenho disciplina na execução das atividades	8,68	1,74		
Fator 2 Contexto do Teletrabalho	12	Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas	7,53	2,80	6,96	3,06
	13	O [órgão] oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho	6,73	2,77		
	14	Percebo a valorização do resultado do meu trabalho	7,17	2,69		
	15	Minha chefia apoia a realização do teletrabalho em	7,92	2,82		

		minha unidade				
	16	Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe	7,51	3,01		
	17	Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido	4,91	3,28		
Fator 3 Infraestrutura de trabalho	18	Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado	7,79	2,66	7,70	2,75
	19	Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada	8,55	2,02		
	20	Utilizo móveis ergonômicos para execução das tarefas	6,77	3,15		
Fator 4 Estrutura tecnológica	21	A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho	8,28	2,19	8,20	2,24
	22	No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória	8,25	2,25		
	23	Todos os softwares necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos fora da instituição	8,07	2,30		
Fator 5 Sobrecarga de trabalho (Escala Invertida)	24	Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho	6,85	2,94	6,95	2,99
	25	No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados	6,59	2,86		
	26	Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido	5,97	3,32		
	27	O teletrabalho exige maior comprometimento	8,39	2,18		

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Os resultados gerais da pesquisa demonstram que as médias e desvios padrões dos fatores foram: **Fator 1 (Média 8,26 e D.P = 2,26)**, **Fator 2 (Média 6,96 e D.P = 3,06)**, **Fator 3 (Média 7,70 e D.P = 2,75)**, **Fator 4 (Média 8,20 e D.P = 2,24)** e **Fator 5 (Média 6,95 e D.P = 2,99)**.

O resultado descritivo compreendendo a amostra dos 149 servidores em exercício nos setores de gestão estratégica da UnB demonstra que o fator 1 (Auto Gestão do Teletrabalho) obteve a média 8,26 e desvio padrão de 2,26, o que caracteriza uma avaliação na zona de bem-estar intenso, de acordo com a cartografia psicométrica (FERREIRA, 2011). O desvio padrão da referida questão indica que houve certa variação de respostas entre os servidores.

O fator 2 (Contexto do Teletrabalho) apresentou a média 6,96 e desvio padrão de 3,06, o que demonstra que o fator foi caracterizado na zona de bem-estar moderado pela cartografia mencionada. O desvio padrão representou uma considerável variação de respostas dos

participantes, indicando uma heterogeneidade de respostas. No entanto, o resultado poderia ser melhor e assim proporcionar mais bem-estar aos servidores e conseqüentemente melhorar a produção destes.

O fator 3 (Infraestrutura do Teletrabalho), por sua vez, apresentou o resultado de média de 7,70 e desvio padrão de 2,75 e, portanto, está na zona de bem-estar próxima à de bem-estar dominante. Assim, há aspectos importantes a serem discutidos para melhorar a percepção dos servidores.

Já o quarto fator apresentou uma melhora no indicador em relação aos fatores 2 e 3, posto que obteve média de 8,20 e desvio padrão de 2,24. Assim, percebeu-se que os servidores participantes da pesquisa possuem boa infraestrutura tecnológica para exercerem suas atividades em teletrabalho. De acordo com a cartografia psicométrica, essa avaliação alcançou a zona de bem-estar intenso, sendo um indicador relevante para a gestão da UnB.

Em relação ao fator 5, que é analisado inversamente pela mesma cartografia psicométrica, os resultados evidenciaram avaliações negativas, dessa forma a média ficou em 6,95 e o desvio padrão em 2,99. Portanto, como a análise é inversa utilizando a mesma cartografia, o indicador alcançou a zona de mal-estar moderado, sendo um ponto de alerta que deve ser avaliado pela gestão superior da UnB, com o fim de ofertar melhores condições de teletrabalho tanto durante a pandemia, quanto no âmbito do programa de gestão a ser implementado de fato.

Passando para a análise dos itens que compõe os fatores 1,2, 3 e 4 da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho, o melhor indicador se deu no item 7 (fator 1) que apresentou a média de 9,16 e desvio padrão de 1,71. O item trata da possibilidade de ficar mais próximo à família por meio do teletrabalho. O resultado em questão é apontado como uma das vantagens do teletrabalho conforme (OLIVEIRA, 2019; GOULART 2009).

Outro item que merece destaque como avaliação positiva é o de número 11, que se refere à disciplina que os servidores apresentaram para realizarem o teletrabalho. A questão obteve a média 8,68 e desvio padrão 1,74 e assim fica avaliada na percepção de bem-estar intenso, de acordo com a cartografia psicométrica. Goulart (2009) afirma que a autodisciplina é um requisito importante para o teletrabalho seja bem sucedido, desse modo, verifica-se que grande parte dos servidores participantes apresentou essa característica. O desvio padrão abaixo de 2,0 aponta que houve uma convergência entre as respostas e com isso pode-se afirmar que esses servidores se adaptaram bem ao teletrabalho nesse quesito.

O item 5 também trouxe uma boa avaliação sobre o teletrabalho visto que muitos servidores consideraram que se sentem satisfeitos exercendo suas atividades em teletrabalho. A média do item alcançou a marca de 8,42 e desvio padrão de 2,35. Assim, embora muitos tenham considerado o teletrabalho uma experiência de satisfação, houve dispersão das respostas indicando que nem todos os servidores possuem o mesmo sentimento positivo. O resultado pode estar relacionado ao fato de que a maioria dos servidores se viu obrigado a trabalhar nessa modalidade em virtude da pandemia, no entanto, quando houver a implantação do programa de gestão, há uma boa quantidade de servidores de áreas estratégicas que se adaptam à modalidade e possivelmente atuarão com maior disposição e bem-estar.

Andrade, Oliveira e Pantoja (2019) e Caillier (2012) explicam que as organizações públicas buscam aumentar a produção alinhando o trabalho e a vida pessoal dos trabalhadores, levando em consideração que essa convergência pode resultar em benefícios para ambos. Com isso, pode-se analisar que a questão da pandemia obrigou a instituição a impor uma nova forma de trabalho para manter sua produção, no entanto, buscou manter a saúde dos servidores por meio do distanciamento social e adequou seus processos de trabalho permitindo que os servidores exercessem suas atividades em suas residências.

Conforme a convergência das respostas verificadas nas análises de cada setor, no resultado geral da amostra, foram obtidos bons resultados também quanto à avaliação sobre a infraestrutura geral de teletrabalho, e assim os servidores avaliaram que exercem suas atividades em locais com luminosidade adequada, que possuem conexão de internet satisfatória, bem como os softwares funcionam adequadamente para os servidores exercerem suas atividades.

Andrade (2020) e Bosua et al (2012) salientam que a produtividade do teletrabalhador está relacionada a uma boa infraestrutura, bem como pela existência de ferramentas necessárias ao bom desempenho no teletrabalho. Assim, verifica-se que esses requisitos foram atendidos e trouxeram boas avaliações por parte dos servidores.

Quanto aos itens mal avaliados pelos participantes, chama-nos a atenção que o item 17 do fator 2, sobre possibilidade de promoção durante o teletrabalho, obteve um resultado negativo com média geral 4,91 e desvio padrão 3,28. Segundo a cartografia psicométrica, é um resultado que se enquadra na zona de transição entre mal-estar e bem-estar, entretanto, na área de tendência negativa (para resultados de média entre 3,9 e 5,0). Conforme definiu Ferreira (2011) no instrumento de medição (cartografia psicométrica), este é um indicador de situação limite em que

o bem-estar e o mal-estar coabitam, devendo a instituição se posicionar em um estado de alerta para reverter a situação.

Dessa forma, é importante que a instituição se aproprie sobre essa percepção negativa de qualidade de vida no teletrabalho a fim de capacitar servidores e planejar as nomeações para cargos em comissão e designações para funções gratificadas contemplando também os servidores que se encontrem em teletrabalho durante a pandemia. No entanto, é imperioso ter o conhecimento de que a Instrução Normativa nº 65/2021/ME possibilita o teletrabalho para os servidores investidos em cargos comissionados de livre nomeação e exoneração, não mencionando a possibilidade de extensão aos servidores que exercem funções gratificadas. Assim, dependerá da interpretação do Ministério da Economia sobre a possibilidade de extensão de teletrabalho também aos ocupantes de funções gratificadas, que poderá ser feita com edição de novo normativo, e assim, possibilitar chances de promoção a cargos de chefia a todos os servidores no caso de implantação do programa de gestão na Universidade de Brasília e em outras instituições.

No que tange à percepção de apoio da instituição para a realização do teletrabalho, os servidores avaliaram com média 6,73 e desvio padrão 2,77 (item 13 - Fator 2). Esse resultado pode ter relação com a mudança abrupta no qual foi instituído o teletrabalho pela pandemia, e assim, a instituição não pode atender a todas as necessidades dos trabalhadores, visto que é regida por normativas federais dependentes do Poder Executivo Federal. Assim, como houve uma situação nunca vivida antes nas últimas décadas, foi preciso que todas as pessoas, países e instituições avaliassem alternativas para lidar com tamanha contingência.

No entanto, a Universidade de Brasília buscou dentro dos seus limites atender e apoiar os servidores em teletrabalho possibilitando o empréstimo de equipamentos como computadores de mesa e notebooks e disponibilizando acesso remoto a diversos ambientes acessíveis somente pelo uso da rede de internet da instituição. Porém não foi ofertado apoio financeiro ou apoio relativo à conexão de internet, tendo em vista que a lei não estabelece essas possibilidades à instituição.

No que se refere ao fator 5 em que os resultados devem ser interpretados inversamente pela cartografia psicométrica de Ferreira (2011), verifica-se que o item 26, o qual trata da necessidade de trabalhar mais para ser reconhecido, trouxe o melhor resultado do fator com média 5,97 e desvio padrão de 3,32. Assim, quanto mais próximo a zero, melhor é o indicador.

Nessa esteira, embora não tenha sido um resultado bem avaliado, ficou caracterizado como percepção de mal-estar moderado, sendo necessária a atenção da gestão com o objetivo de criar mecanismos para a busca do bem-estar e qualidade de vida no teletrabalho. O desvio padrão mostrou que houve respostas variadas, não sendo a avaliação um consenso para todos os servidores.

Além disso, os servidores indicaram que houve um aumento da carga de trabalho e maior cobrança por resultados, porém em médias que não ultrapassaram 6,85. Já em relação à percepção sobre a necessidade de haver maior comprometimento com o teletrabalho, o indicador trouxe uma média que exige alerta da gestão, levando em consideração que atingiu 8,39 e desvio padrão de 2,18. Nesse sentido, foi percebido mal-estar intenso no referido item, que demonstra que os perfis dos servidores devem ser considerados para a execução de teletrabalho de forma saudável. Tremblay (2002) afirma que o perfil do trabalhador deve ser considerado no planejamento do teletrabalho, bem como precisa definir quais atividades deverão ser realizadas em teletrabalho, para que se opte pela modalidade mais adequada a ser adotada (integral ou parcial). Assim, tanto o perfil do servidor quanto a atividade que será feita devem ser considerados pela Universidade para a implementação do plano de gestão do teletrabalho pós-pandemia.

A fim de resumir os resultados dos fatores a tabela abaixo demonstra os valores obtidos de médias e desvio padrão em cada setor. Para compreensão dos dados, explica-se que o termo M F 1 significa média do fator 1 e DP F1 significa desvio padrão do Fator 1 e assim por diante para os demais fatores.

Tabela 3. Resultado comparativo de médias e desvios padrões de todos os setores

	<i>M F 1</i>	<i>DP F1</i>	<i>M F 2</i>	<i>DP F2</i>	<i>M F 3</i>	<i>DP F3</i>	<i>M F 4</i>	<i>DP F4</i>	<i>M F 5</i>	<i>DP F5</i>
GRE/VRT	9,32	1,14	5,97	3,57	8,08	2,48	8,97	1,29	7,02	3,01
DAF	8,36	2,34	7,5	3,02	8,15	2,69	8,62	2,23	7,51	3,02
DAC	7,23	2,96	7,32	3,09	7,71	2,89	8	2,69	6,25	3,3
DEG	8,44	2,1	6,36	3,32	6,72	3,66	7,87	2,54	7,02	2,7
DEX	7,63	2,47	6,31	3,01	7,28	2,69	7,76	2,22	6,43	3,06
DPG	9,17	1,65	6,31	3,6	8,53	3	8,53	2,41	7,1	2,92
DPI	8,05	2,26	7,47	2,87	7,52	2,82	8,59	2,03	6,65	3,07
DGP	8,44	1,82	7,36	2,25	7,09	2,3	7,25	2,32	7,02	2,97
DPO	8,74	1,71	7,63	2,51	8,77	1,51	8,52	1,71	7,83	2,22

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021)

Pela tabela acima, pode-se concluir que o GRE/VRT, o DPG, O DPO e o DGP apresentaram as melhores percepções quanto ao fator 1, relativo à auto gestão do teletrabalho. O setor com menor média foi o DAC seguido do DEX. No entanto, todos se caracterizaram como bem-estar dominante, o que representa um ótimo resultado acerca do perfil dos trabalhadores para teletrabalho e a possibilidade de se organizarem para o trabalho nessa modalidade.

Quanto ao Fator 2, referente ao contexto do trabalho, as médias foram menores em todos os setores e o que se destacou com média mais elevada foi o DPO, com 7,63 (D.P= 2,51). Entretanto, os setores que obtiveram as menores médias foram GRE/VRT, com 5,97 (D.P = 3,57), o que indica que é necessário atenção dos gestores dos referidos locais, a fim de compreender as dificuldades do contexto de trabalho e reduzi-las para alcançar melhores níveis de qualidade de vida no teletrabalho.

Quanto ao fator 3 que se refere à infraestrutura de trabalho, as médias se apresentaram no nível de bem-estar em todos os setores sendo que a maior foi obtida pela percepção dos servidores do DPO, alcançando a marca de 8,77 (D.P = 1,51). A menor média foi obtida no DEG com 6,72 (D.P = 3,77), entretanto com alta variação de respostas entre os participantes da amostra. O resultado indica que os servidores apresentam boas condições de teletrabalho quanto ao espaço físico, luminosidade e mobiliário ergonômico. No entanto, para que o teletrabalho seja percebido de forma a gerar qualidade de vida nesse sentido, se faz importante o monitoramento da gestão quanto aos aspectos referentes à infraestrutura que dispõem os servidores para a realização do teletrabalho.

No que tange ao fator, 4 que trata da infraestrutura tecnológica, as percepções foram positivas em todos os setores e a maior média se deu no GRE/VRT com 8,97 (D.P = 1,29). A menor média foi encontrada no DGP com 7,25 (D.P = 1,71). Os resultados demonstram que a maioria dos servidores possui boas condições de acesso à internet com velocidade e os softwares funcionam adequadamente para o teletrabalho com qualidade de vida.

Já o fator 5, de análise inversa, trouxe resultados que merecem atenção em todos os setores, pois as médias acima de 5,9 apresentam caracterização de mal-estar no teletrabalho. Dessa forma a maior média e conseqüentemente a maior percepção de mal-estar no teletrabalho quanto à sobre carga de trabalho se deu no DPO, com 7,83 (D.P = 2,22). A menor média foi obtida pelas respostas dos servidores do DAC (6,25 e D.P = 3,30). Nesse sentido, todos os setores

necessitam rever as questões relativas à sobrecarga de trabalho, maior cobrança de resultados dos servidores em teletrabalho assim como a falta de reconhecimento desses servidores bem.

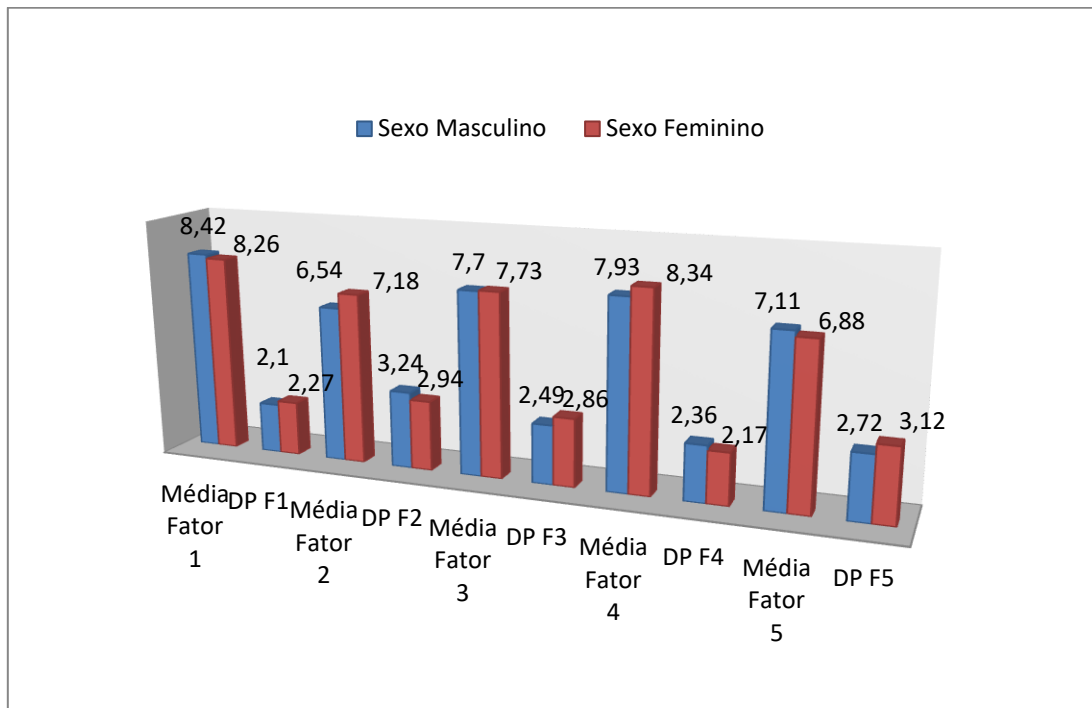
4.1.1 Resultados comparativos entre os perfis sociodemográficos

Para complementar a análise e identificar possíveis percepções diferentes entre os perfis de pessoas participantes da pesquisa, este tópico se destina a descrever os resultados comparativos, a fim de compreender melhor o nível de qualidade de vida no teletrabalho percebido por diferentes perspectivas.

Para a obtenção dos referidos dados, foram realizados filtros no Excel e calculadas as médias e desvio padrões para cada item e fator de acordo com os filtros definidos. A partir dessa extração de dados, foram feitas tabelas comparativas entre os valores e os gráficos a seguir.

Nesse sentido, o gráfico 1 demonstra o resultado dos 5 fatores na ótica de participantes do sexo masculino e feminino.

Gráfico 1. Resultados dos fatores entre sexo masculino e feminino



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

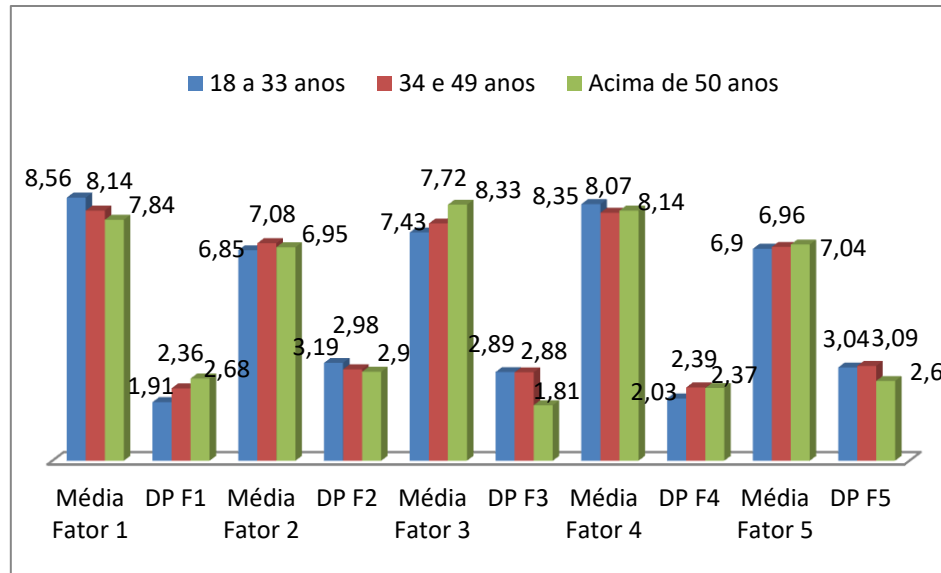
Conforme se observa do gráfico, não se verificam acentuados níveis de percepções distintas entre servidores do sexo masculino e do sexo feminino. No fator 2 é possível verificar diferentes percepções, pois as mulheres tiveram média de 7,18 e D.P 2,94 e os homens, média de 6,54, porém a variação de respostas elevou o desvio padrão para a marca de 3,24.

Nesse sentido, buscou-se compreender dentro dos fatores os itens que apresentaram médias distintas para identificar o ponto de divergência entre os grupos e foi constatado que o item 14 (valorização dos resultados de teletrabalho) obteve média de 7,75 (D.P = 2,48) para o sexo feminino e média de 6,43 9 (D.P = 3,00) para sexo o masculino. Ainda no mesmo fator, o item 17 (possibilidade de ser promovido) trouxe baixas médias para os dois grupos, sendo a melhor avaliação para as participantes do sexo feminino com 5,38 (D.P = 3,32) enquanto os de sexo masculino avaliaram com média 4,06 (D.P = 3,03).

Considerando a observação empírica sobre fato de que os principais cargos da universidade são ocupados por servidoras do sexo feminino, é possível que haja certa preferência por promoção de mulheres durante a gestão em que foi promovida a pesquisa, posto que a atual reitora é a primeira mulher a ocupar mais alto cargo na instituição e a valorizações das servidoras é uma das importantes políticas de gestão da UnB.

Tendo em consideração que houve diferenciação de percepção, é necessário atenção da gestão a fim de equalizar a qualidade de vida para todos os grupos de servidores a fim de evitar mal-estar no trabalho.

O próximo gráfico traz as avaliações por faixa etária.

Gráfico 2. Resultados dos fatores por faixas etárias

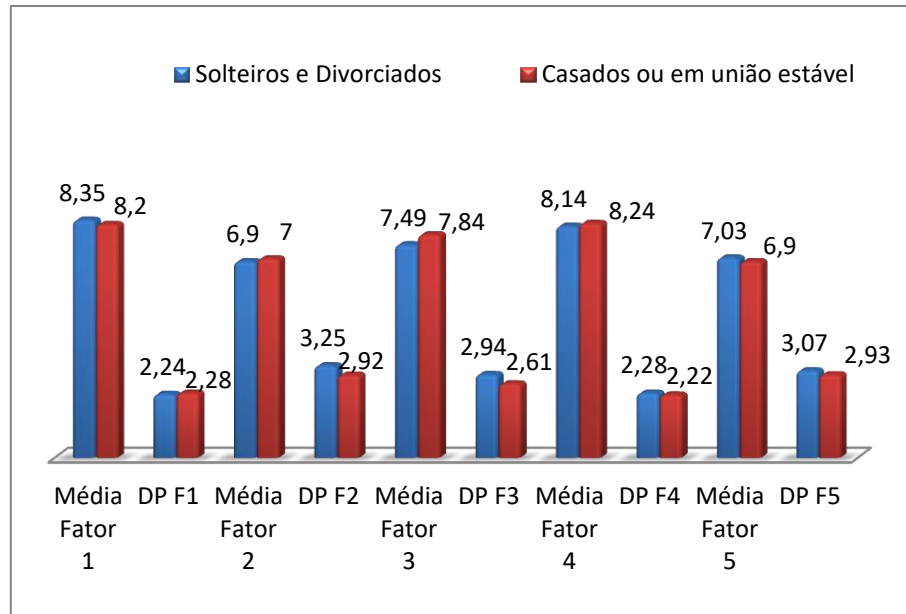
Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

De acordo com o gráfico 2, ao se observar as médias dos fatores para diferentes idades nota-se que os servidores mais novos demonstraram melhor auto gestão do teletrabalho, pois os servidores com idades entre 18 a 33 anos tiveram média de 8,56 no fator 1, enquanto os servidores com idades entre 34 e 49 apresentaram média de 8,14 e os servidores com idade acima de 50 anos apresentaram média de 7,84. As percepções foram homogêneas para os servidores mais novos e heterogêneas para os servidores de maior idade.

Tendo em consideração a grande evolução da tecnologia nos últimos anos, desde a reestruturação produtiva, o resultado se demonstra natural, pois as novas gerações estão inseridas em um mundo de trabalho onde se busca cada vez mais a adaptação e flexibilidade do trabalhador em contextos adversos de trabalho com o uso de tecnologias. No entanto, a variação de percepção é baixa entre as idades e isso pode ser relacionado à alta qualificação profissional dos servidores participantes da amostra.

Os demais fatores não apresentaram variações significativas entre as idades e seguem com avaliação de bem-estar no trabalho, a exceção do fator 5, de acordo com os resultados gerais.

Em prosseguimento à análise, o próximo gráfico traz as médias dos fatores para comparar as percepções entre servidores casados ou em união estável e os demais servidores.

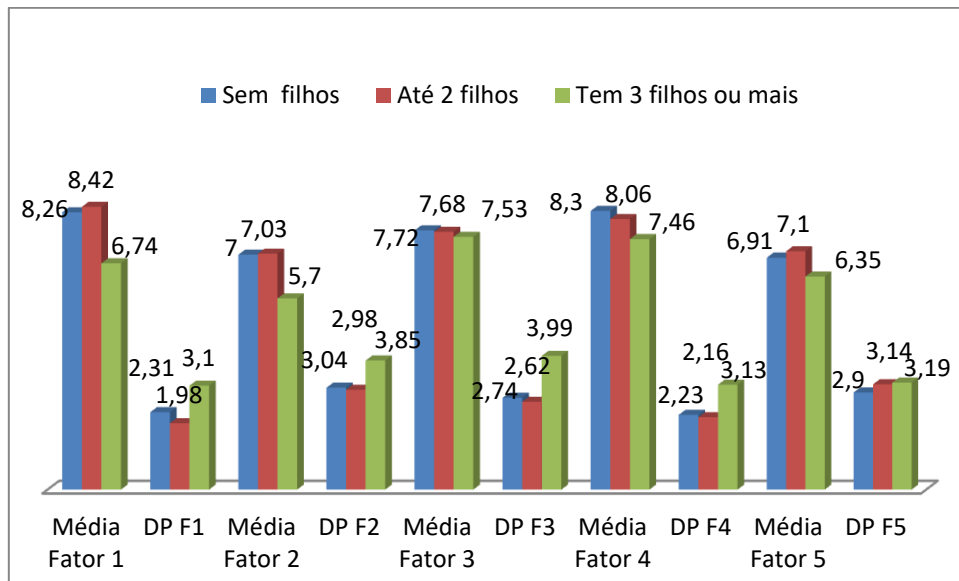
Gráfico 3. Resultado dos fatores por estado civil da amostra

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

De acordo com o gráfico 3, não há uma diferenciação significativa de percepções entre servidores casados ou em união estável e os servidores solteiros, divorciados e viúvos. Os fatores apresentaram resultados semelhantes para os dois grupos e isso significa percepções positivas de qualidade de vida no teletrabalho entre os fatores 1, 2, 3 e 4 e mal-estar moderado no teletrabalho para o fator 5, conforme análises anteriores.

Nesse prisma, é possível inferir que houve uma boa adaptação dos dois grupos ao teletrabalho.

A próxima comparação será observada no gráfico 4 e se trata dos servidores que são responsáveis por cuidar de filhos menores de idade e conciliar com o teletrabalho.

Gráfico 4. Resultados dos fatores entre servidores com filhos e sem filhos menores

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Ao se observar o gráfico 4 buscou-se distinguir os servidores em 03 grupos, sendo: os que não têm filhos morando junto ao servidor, os que possuem de 1 a 2 filhos e os que possuem 3 ou mais filhos.

O objetivo do gráfico é verificar se há diferenciação entre os servidores com maior núcleo familiar dependente de suas responsabilidades e os servidores que não tem responsabilidades de criação de menores de idade.

Nesse sentido, os servidores que não possuem filhos e os que possuem entre 1 e 2 tiveram percepções de qualidade de vida semelhantes, mesmo considerando o desafio de manter o equilíbrio entre o teletrabalho e o ambiente familiar. Já os servidores que possuem 3 ou mais filhos apresentaram menores índices de qualidade de vida no teletrabalho em comparação aos demais. Assim, no fator 1, enquanto os demais servidores apresentaram médias entre 8,26 e 8,42, a média dos servidores com 3 ou mais filhos foi de 6,74 no fator auto gestão do teletrabalho. O que pode representar maior dificuldade em conciliar o teletrabalho e a família para quem possui mais filhos menores de idade sob seus cuidados.

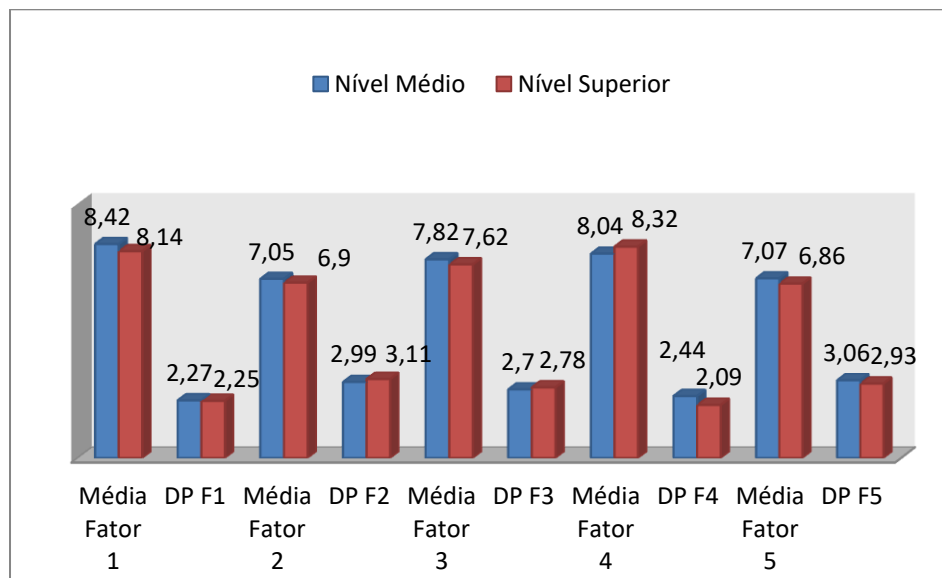
Para uma parte desses servidores, o fator 2 relacionado ao contexto do teletrabalho, também trouxe baixas percepções do teletrabalho, pois a média obtida foi de 5,7 (D.P = 3,85), no entanto com respostas diversificadas, conforme o alto desvio padrão. E por fim, embora tenha

havido semelhanças nas médias do fator 3 entre todos, os servidores com 3 ou mais filhos apresentaram heterogeneidade nas respostas, em virtude do desvio padrão de 3,99 no terceiro fator.

Nessa ótica, quando da implantação do programa de gestão, é importante que a instituição tenha à disposição as informações atualizadas sobre as quantidades de filhos menores de idade sob responsabilidade dos servidores em teletrabalho e com isso possa verificar periodicamente a percepção de qualidade de vida no teletrabalho desses trabalhadores. Com base nessas informações, é possível definir metas alcançáveis e alinhar as expectativas da instituição e do servidor através do diálogo e *feedback* por meio da chefia e subordinado. Nesse caso, é possível estabelecer metas menos exigentes aos servidores que possuam mais filhos menores sob sua guarda enquanto permanecerem nessa condição. Dessa forma, o servidor poderá cumprir as metas de trabalho, conciliar as tarefas familiares e conseqüentemente perceber melhor qualidade de vida no teletrabalho, alinhando as necessidades da instituição e do servidor.

Logo abaixo, o gráfico 5 apresenta as médias dos fatores comparando as percepções entre servidores ocupantes de cargos de nível médio e de nível superior. Importa esclarecer que não foi feita a diferenciação entre técnicos e docentes em virtude da baixa participação de docentes na amostra.

Gráfico 5. Resultado dos fatores entre cargos de nível médio e superior



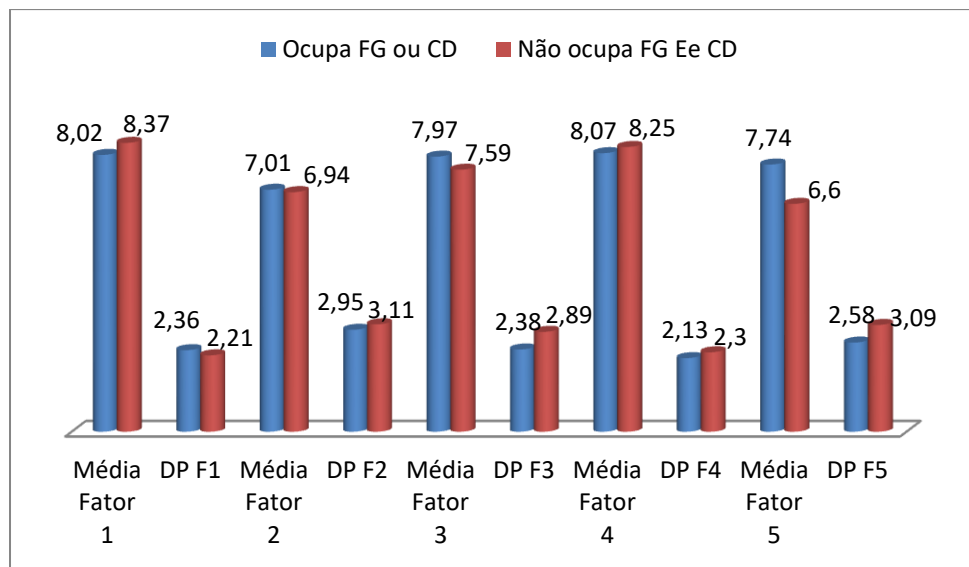
Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Ao analisar o gráfico 5 nota-se que as percepções foram semelhantes entre os servidores que ocupam cargo de nível médio e os que ocupam cargos de nível superior. Assim, pode-se inferir que entre os fatores de 1 a 4 as médias entre esses dois grupos ficou classificada como bem-estar. O fator 5, de análise inversa, trouxe resultados ligeiramente piores para os servidores de nível médio, que apresentaram média de 7,07 (D.P = 3,06) e para os servidores de nível superior a média alcançou a marca de 6,86 (D.P= 2,93).

É possível que para os servidores de nível médio a percepção tenha sido negativa em virtude de que geralmente os cargos de nível médio possuem atribuições de nível intermediário, implicando muitas vezes em tarefas com alto excesso de repetição. No entanto, é importante que a gestão esteja a par da avaliação das atividades realizadas no teletrabalho e que principalmente reveja constantemente os processos de trabalho, a fim de reduzir disfunções burocráticas desnecessárias e assim evitar trabalhos penosos e repetitivos, que por vezes podem ser causadores de doenças osteomusculares e percepções de mal-estar no trabalho e teletrabalho.

E por fim, o gráfico abaixo demonstra as percepções obtidas entre os servidores que ocupam cargos e funções de confiança e os servidores que não exercem nenhuma dessas atribuições.

Gráfico 6. Resultado dos fatores entre ocupantes e não ocupantes de FG e CD



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Outro ponto importante a ser observado é a diferença de percepções entre os servidores que são responsáveis por uma função/cargo de assessoria ou chefia e os servidores que não possuem essa obrigação. Nesse parâmetro, o gráfico representa as médias e desvio padrões entre os dois grupos.

De acordo com o gráfico em questão, percebe-se que as avaliações entre os dois grupos possuem semelhança nos fatores 1, 2, 3 e 4, no entanto, no último fator (de análise inversa) a maior média se deu nas avaliações dos servidores ocupantes de cargo e função gratificada, sendo que a média alcançou 7,74 (D.P = 2,58) e os servidores não ocupantes obtiveram média de 6,60 (D. P = 3,09).

Para melhor compreender o resultado, foi analisada e comparada a média de todos os itens que compõem o fator para identificar os pontos de maior divergência. Com isso verificou-se que o item 24 “Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho” apresentou a média de 8,41 (D. P = 2,24) para os servidores ocupantes de cargo ou função gratificada e 6,15 (D. P = 2,96) para os servidores não ocupantes. O item 25 “No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados” os servidores assessores ou chefes apresentaram média de 7,80 (D.P = 2,28), enquanto os servidores não ocupantes obtiveram média de 6,05 (D. P = 2,94).

Diante das divergências encontradas no âmbito do fator 5, pode-se inferir que em virtude do teletrabalho implementado como alternativa de continuidade das atividades da UnB, exigindo adaptação e novas formas de trabalho na UnB, os servidores gestores ou assessores perceberam uma carga de trabalho mais elevada e conseqüentemente a avaliação de qualidade de vida no teletrabalho se deu na faixa de mal-estar no trabalho no fator 5. No entanto, a adaptação dos trabalhadores foi demonstrada pelas altas médias nos demais fatores da escala, o que indica que o teletrabalho é uma forma de trabalho plenamente adequável aos servidores que ocupem cargos e funções de confiança.

No entanto, é necessária a atenção da gestão quanto à sobrecarga de trabalho para os gestores também, pois a liderança se faz importante para as equipes e se o servidor que lidera a equipe não se encontra em situações de bem-estar no teletrabalho, é possível que reflexos negativos dessa percepção sejam repassados à equipe e impactem de forma negativa no teletrabalho.

Por fim, de acordo com os resultados descritivos apresentados considera-se que o teletrabalho é observado positivamente pelos servidores de uma forma geral, sendo uma

alternativa de gestão em que há a qualidade de vida no trabalho. É preciso, portanto que a gestão planeje a implementação do plano de gestão de forma a dar condições necessárias ao teletrabalho saudável a diferentes grupos de servidores, com o intuito gerar resultados positivos tanto para a instituição quanto para os servidores.

4.2 Resultados das questões discursivas

Quanto às duas questões discursivas da Escala, a figura abaixo demonstra os resultados das respostas dos servidores quanto às percepções de bem-estar em decorrência do teletrabalho.

Inicialmente, será apresentado o dendograma relativo à Classificação Hierárquica Descendente (CHD) obtida por meio do uso do software IraMuteQ, considerando as respostas discursivas às questões abertas. Nesse sentido, a figura a seguir se refere à CHD da questão sobre o que causa bem-estar nos servidores ao pensarem em teletrabalho.

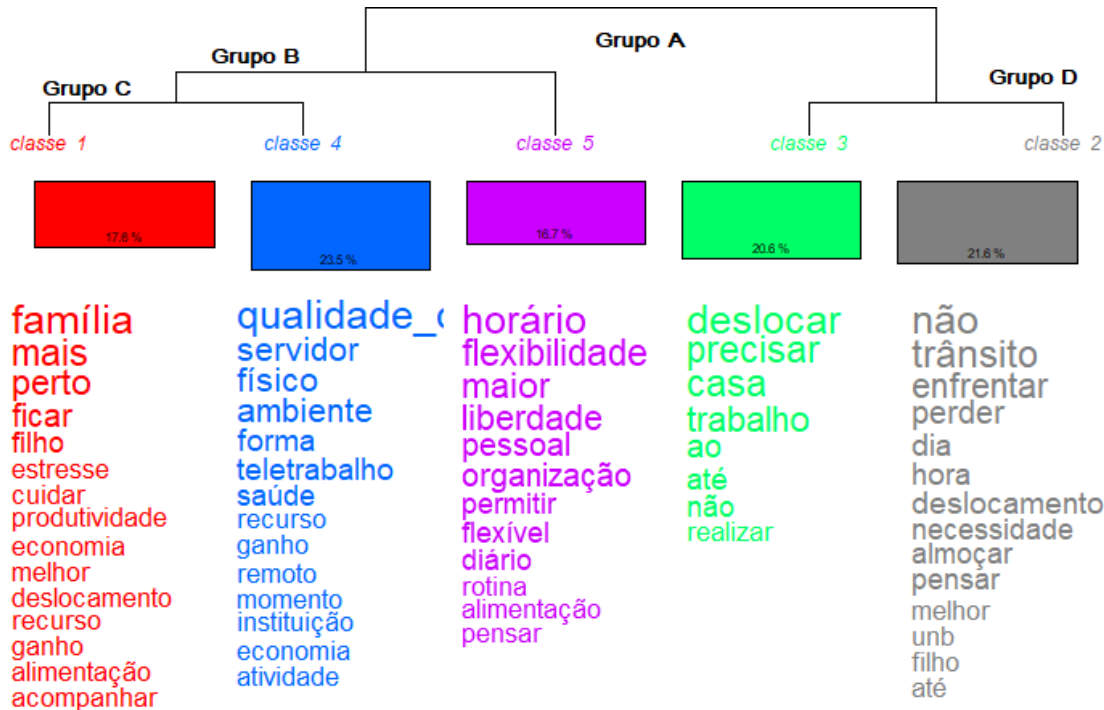
O instrumento alcançou o total de 135 respostas, compostas de 140 seguimentos de texto. O aproveitamento se deu em 102 seguimentos de texto com 72,86%. O sistema identificou 5 classes em 4 ramificações de grupos de temas. A maior ramificação é o Grupo A que se divide em Grupo B, composto da classe 5 e grupo C, que se subdivide em classes 1 e 4. Para melhor compreensão, de acordo com as palavras e expressões emergidas hierarquicamente nos textos a classe 1 será denominada de “Bem-estar no ambiente familiar” e representa 17,6% dos textos. Na mesma ramificação a classe 4 será denominada de “Bem-estar no contexto de trabalho” e obteve 23,5% de participação. A ramificação das duas classes (Grupo C) será denominada de “Bem-estar no Teletrabalho”.

Em seguida a classe 5 será denominada de “Benefícios na autogestão do teletrabalho”, com representação de 16,7% e a ramificação que liga as classes 1/4 e a 5 (Grupo B) será designada por “ Bem-estar no contexto de Teletrabalho”.

Já a classe 2 será nomeada de “Bem-estar por não enfrentamento do trânsito” e alcançou a representação de 20,6%. A classe 3, por sua vez, será nominada de “Benefício de não deslocamento” e ficou representada com 21,6%. A Ramificação das duas classes (Grupo D) será designada por “Bem-estar relativo ao não deslocamento ao trabalho”.

Por último, a ramificação que liga todas as classes (Grupo A) será denominada de “Percepção de Qualidade de Vida no Teletrabalho”.

Figura 9. Dendograma – Bem-Estar no Teletrabalho



Fonte: IraMuteQ (2021)

As palavras/expressões com maior destaque na classe 1 foram “família” (73,68% de ocorrências) e “mais” (60,87% de ocorrências). Na classe 2 a palavra “não” aparece em 58,62% e a palavra “trânsito”, em 73,33%. Na classe 3 a palavra com maior ocorrência é “deslocar” com 83,33%. Na quarta classe a expressão “qualidade de vida” obteve 66,67% de participação e por último, na classe 5, a palavra “horário” ficou com representação de 75% e “flexibilidade”, com 66,67%. Nilles (1997) pontua benefícios do teletrabalho como menos custos de deslocamentos, maior flexibilidade e maior motivação para o trabalhador. Goulart (2009) indica que há o aumento do convívio familiar, diminuição de deslocamentos e dos riscos inclusos nestes, otimização do tempo, melhoria em qualidade de vida e diminuição de estresse.

Para compreender melhor algumas das respostas dos participantes, exemplifica-se abaixo alguns seguimentos de textos extraídos para cada uma das classes identificadas quanto à percepção de bem-estar no teletrabalho:

- a) **Classe 1:** “poder estar mais perto da minha família e ter uma qualidade de vida melhor sem o estresse do trânsito.”;

bem-estar no teletrabalho. Ao observar a imagem, as palavras com maior destaque foram: **mais, trabalho, não, casa, família, qualidade de vida e deslocamento**. Conforme se observa na figura as associações ao bem-estar trouxeram ligação direta com a palavra “**trabalho**”, significando que as pessoas podem realizar o seu trabalho de uma nova forma que lhes causa bem-estar. A palavra “**mais**” esteve diretamente ligada à proximidade com a família e mais qualidade de vida. Quanto à palavra “**não**”, a avaliação dos servidores se deu em maioria no sentido de não necessitarem se deslocar até a instituição e enfrentar trânsito, que é um causador de estresse, levando em consideração que muitos trabalhadores residem em distâncias que superam os 20 quilômetros de distância nas cidades satélites e entorno do Distrito Federal. A palavra “**deslocamento**” também obteve destaque e a significação do termo está no fato de que a redução de deslocamento da residência até o trabalho é um dos pontos positivos afirmados por Nilles (1997) como benefício de teletrabalho.

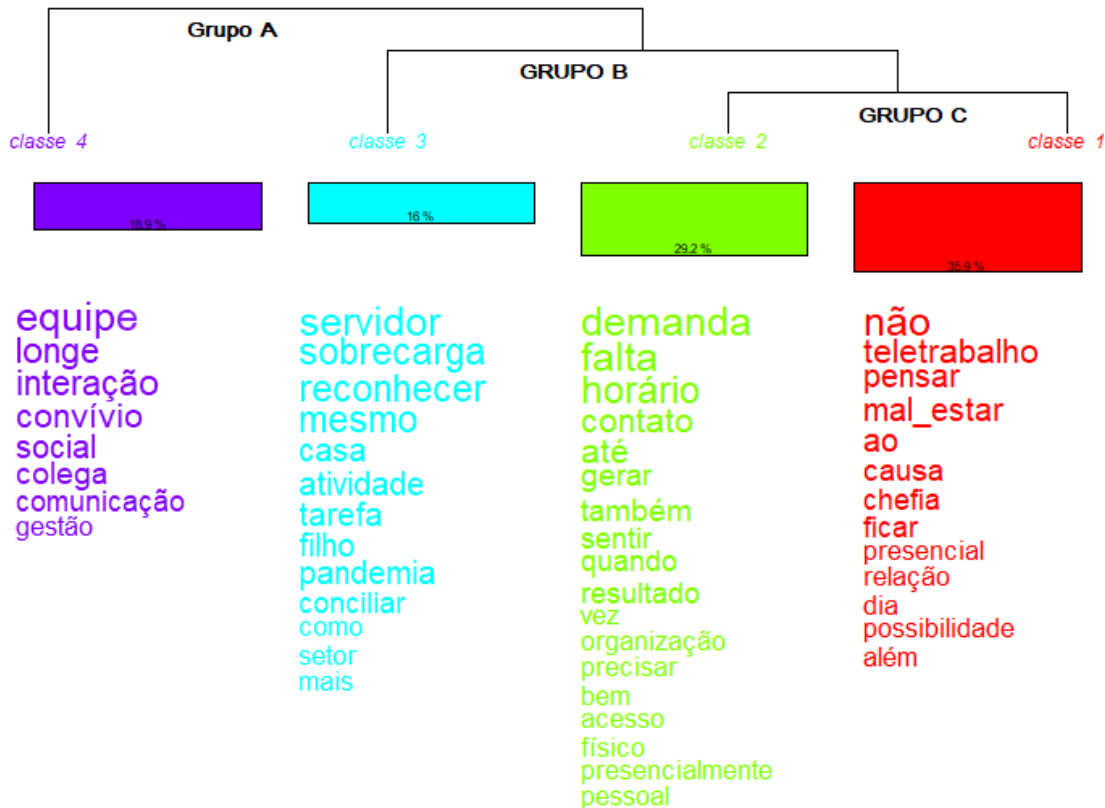
A palavra “**família**” trouxe o significado de proximidade com a família devido ao teletrabalho. Assim, ao invés de cumprir jornada diária na instituição e retornar ao lar, os servidores trabalham próximos de seus familiares e isso lhes proporciona uma sensação de bem-estar sendo, portanto, uma vantagem do teletrabalho, de acordo com (GOULART, 2009).

O termo “**qualidade de vida**” foi descrito pelos participantes como um benefício do teletrabalho que causa bem-estar. Assim, é possível ver aspectos positivos para implementação do teletrabalho em um futuro programa de gestão na UnB, considerando a experiência vivida durante a pandemia, que possibilitará consolidar um planejamento com melhores subsídios para a administração superior da Universidade.

Cumprir destacar que ainda houve mais avaliações positivas pelo teletrabalho como a flexibilidade de horários, proximidade com os filhos, liberdade para realizar outras atividades, conciliação da vida pessoal com a profissional, melhoria da alimentação, redução de custos, melhora da saúde, autonomia, entre outras.

A figura a seguir é o Dendograma relativo à questão sobre o Mal-Estar no teletrabalho.

Figura 11. Dendograma – Mal-Estar no Teletrabalho



Fonte: IraMuteQ (2021)

Quanto à análise da questão sobre percepção de mal-estar no teletrabalho, houve 136 respostas compostas de 147 seguimentos de textos. O aproveitamento no IraMuteQ se deu em 106 seguimentos de texto com 72,11%. O software trouxe a Classificação Hierárquica Descendente demonstrada acima, em que existem 3 ramificações e quatro classes distintas. Conforme as palavras emergentes e a teoria já estudada e contexto único da pandemia, a classe 1 será denominada de “Incertezas de teletrabalho no contexto da pandemia” com participação de 35,9% no *corpus* textual. A classe 2 será denominada de “Desvantagens sobre a organização e exigências das demandas de teletrabalho” e representou 29,2% do *corpus* total. As duas classes citadas compõem o Grupo C que será aqui denominado de “Dificuldades de adaptação e incertezas do teletrabalho no contexto da pandemia de Covid-19”.

A terceira classe, com 16% de participação, será denominada de “Sobrecarga imposta aos servidores pelo teletrabalho” e compõe o Grupo B, denominado aqui como “Desvantagens de adaptação forçada ao teletrabalho durante a pandemia”.

A quarta e última classe será denominada de desvantagens de isolamento social, com 18,9% de participação. Essa classe compõe o Grupo A que será denominado de “Percepções de mal-estar no teletrabalho no contexto da pandemia”

No que se refere às palavras e expressões com maior participação na classe 1, destaca-se que a palavra “não” teve participação em 69,23% do *corpus* obtido nas respostas. A palavra “teletrabalho” apareceu em 69,23% da classe.

Na classe 2 a palavra “demanda” obteve porcentagem de 100% de participação nessa classe e a palavra “falta” apareceu em 70,83% dos seguimentos de texto.

Na terceira classe a palavra “servidor” esteve contida em 77,78% dos seguimentos de texto da classe e a palavra sobrecarga em 100%.

Por fim, na quarta e última classe, a palavra “equipe” apareceu em 100% dos seguimentos bem como a palavra “longe” apareceu com a mesma porcentagem.

Ao analisar as principais palavras descritas nas respostas sobre mal-estar no teletrabalho, alguns servidores indicam que sentem falta dos colegas de equipe, falta de regras sobre horários bem como sentem desconforto com as demandas em excesso. Se observa também dificuldades de alguns servidores em adaptar o trabalho a uma nova realidade de teletrabalho, que exige organização e gestão de horários, que se enquadra num contexto de cobranças consideradas indevidas por serem designadas em horário que extrapola a jornada exercida presencialmente. Também foram observadas falas que indicam incertezas sobre o contexto que envolve a pandemia e o futuro incerto, tanto no aspecto pessoal quanto no aspecto de trabalho. Por outro lado, houve servidores que alegaram que o teletrabalho não lhes causa mal-estar.

É importante ter em mente que o perfil do profissional, da atividade a ser executada e da organização precisam ser considerados em um planejamento adequado para evitar o fracasso da implementação ou execução do programa de teletrabalho (TREMBLAY, 2002). Nesse aspecto, é possível que a implementação de teletrabalho emergencialmente não tenha alcançado somente servidores com o perfil ideal, mas sim os que não se adequam à modalidade.

Segundo Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) a autonomia sobre os horários de trabalho dos trabalhadores é aumentada diante da flexibilidade existente no teletrabalho e com isso também há o maior comprometimento do empregado junto à organização. No entanto, os servidores se viram sem definições exatas sobre os horários de trabalho e assim interpretaram de formas diferentes sobre a flexibilidade total de horário ou a necessidade de cumprimento da

Quanto às avaliações de mal-estar foram obtidas 136 respostas à questão aberta. As palavras que mais se destacaram foram: **não, teletrabalho, colega, horário e falta**. As avaliações que tiveram a presença da palavra “**não**” possuem uma alta diversificação em seus teores, no entanto percebe-se que em vários textos a palavra foi utilizada para informar que o teletrabalho não causa mal-estar no participante. Algumas avaliações trouxeram a palavra “**não**” associada à incerteza sobre determinados fatores como: não saber até quando o servidor trabalhará nessa modalidade, não saber se haverá a implementação do teletrabalho pós-pandemia, não dispor de regramento para estabelecimento de metas entre outras. Ainda verificaram-se repetições da palavra “**não**” relacionada ao isolamento social no que se refere à falta de encontrar presencialmente os colegas de trabalho. Assim, houve construções textuais semelhantes à: “Não encontrar os colegas de trabalho”.

A palavra “**teletrabalho**” está relacionada às construções textuais das respostas para responderem à pergunta, no entanto, houve repetições que indicaram que o teletrabalho não causa mal-estar para alguns servidores. Para outros, houve avaliações que demonstram insatisfação quanto à falta de regras claras para o teletrabalho que foi implantado na pandemia, bem como houve servidores que se sentiram mal com excesso de vigilância de chefias, sobrecarga de uns servidores em detrimento de outros e cobranças de trabalho em momentos inadequados, com o uso de aplicativos de mensagens (*Whatsapp*).

As palavras “**colega**” e “**falta**” possuem correlação, considerando que muitos servidores sentem falta e/ou saudade dos colegas de trabalho. Tendo em mente que os participantes possuem um considerável tempo de serviço na instituição, é natural que haja vínculos de amizade no ambiente institucional, que ficou prejudicado pelo isolamento social ocasionado pela pandemia.

Ainda é importante mencionar que a palavra “**horário**” faz relação à falta de regulamentação da instituição quanto ao horário que deveria ser cumprido no regime de teletrabalho na pandemia. Alguns servidores responderam que são demandados por chefias e demais pessoas em horários diversos, sem uma separação entre o espaço público e privado, visto que os telefones particulares dos servidores passaram a ser uma ferramenta de comunicação institucional por meio de aplicativos de mensagens em contas pessoais.

Desse modo, conforme as percepções dos servidores bem como analisando os normativos que autorizaram o teletrabalho instituído como solução emergencial para manutenção das atividades administrativas, verifica-se que a instituição não adotou regras gerais claras a respeito

do horário de servidores em teletrabalho. Assim, a definição da regra se deu a critério de cada gestor responsável pelas unidades maiores. Nesse sentido, muitos trabalhadores viram-se confusos sobre qual horário seria cobrado como efetivo trabalho, tendo pessoas que compreenderam que deveriam trabalhar em horário comercial e outras em horário definidos por elas mesmas, sendo necessário apenas cumprir as demandas que surgirem. Com isso houve representações de mal-estar quando alguns servidores eram demandados fora do horário de trabalho habitual que exerciam presencialmente.

No que diz respeito ao aumento da carga horária durante o teletrabalho, Andrade (2020), Noonan e Glass (2012) apontam que este aumento representa uma desvantagem, fazendo o trabalhador exercer suas atividades em períodos noturnos ou até em fins de semana. Assim se faz necessário que a implantação do teletrabalho pós-pandemia seja precedida de adequado planejamento e possua objetivos e metas claras, com definição das tarefas pelo gestor baseando-se na comunicação efetiva com os subordinados. Com isso será mais fácil tornar flexível o horário para o teletrabalho, desde que o trabalhador tenha a auto-organização e cumpra com suas obrigações previamente definidas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos da presente pesquisa foram identificar e descrever a percepção de Qualidade de Vida no Teletrabalho dos servidores técnicos e docentes em exercício no Gabinete da Reitora, na Vice-Reitoria e nos Decanatos da UnB a respeito **da Autogestão do Teletrabalho, do Contexto do Trabalho, da Infraestrutura de Trabalho, da Estrutura Tecnológica e da Sobrecarga de Trabalho**, conforme a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho desenvolvida e validada por Andrade (2020). Além disso, buscou-se também identificar e descrever as principais fontes de bem-estar e mal-estar, na ótica dos servidores pesquisados apontando aspectos necessários à gestão para contribuir com a melhoria da qualidade de vida no teletrabalho;

A investigação desse trabalho se deu no âmbito da qualidade de vida no trabalho na perspectiva de promoção de saúde. Por decorrência da pandemia de COVID-19, declarada em 2020 pela Organização Mundial da Saúde (OMS), o Poder Executivo Federal determinou o regime de teletrabalho para a administração direta e autorizou a implementação dessa modalidade

para as autarquias e fundações públicas, como é o caso da Universidade de Brasília. Assim, a pesquisa foi adaptada para investigar a qualidade de vida no teletrabalho implementado na UnB, adotado como forma de contribuir para o isolamento social no intuito de proteger a saúde da comunidade acadêmica e contribuir com a prevenção de contaminação do vírus da Covid-19.

Desse modo, durante a qualificação da presente dissertação em 2020, o objetivo inicial era analisar a percepção de qualidade de vida no trabalho dos servidores utilizando-se como instrumento o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT), desenvolvido por Ferreira (2009), no entanto a pandemia continuou aumentando os números de contágio e óbitos de doentes e até a redação das considerações finais deste trabalho (em junho de 2021), o teletrabalho continua prevalecendo para a maioria das atividades administrativas na UnB. Por esse motivo, o arcabouço teórico do presente estudo buscou inicialmente conceituar a reestruturação produtiva, o custo humano do trabalho, o bem-estar e mal-estar no trabalho, a qualidade de vida no trabalho nas perspectivas assistencialista e de promoção de saúde, bem como a ergonomia da atividade aplicada à qualidade de vida no trabalho. Para adaptar-se ao contexto de teletrabalho adotado na UnB, foram acrescentados ao campo teórico os itens que definem o teletrabalho, os fatores que intervêm em sua implementação e execução, aspectos da qualidade de vida no teletrabalho, assim como referências relacionadas ao teletrabalho na administração pública, além de demonstrar as normas que permitiram a implementação da modalidade emergencial adotada em virtude da pandemia.

Assim, após a aplicação do instrumento para 149 servidores em 10 setores estratégicos da UnB, considera-se que os objetivos da pesquisa foram atingidos, pois foram descritas as percepções dos servidores sobre os cinco fatores que compõe a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho. A análise se deu por meio de estatística descritiva (média e desvio padrão) das respostas obtidas em cada setor separadamente, e também por meio do resultado agrupado considerando todos os respondentes.

No que compete à análise qualitativa, foi utilizada Classificação Hierárquica Descendente (CHD) e a Nuvem de Palavras gerada no software IraMuteQ. Assim, foi realizada a análise das questões discursivas sobre percepções de bem-estar e mal-estar no teletrabalho dos servidores considerando a amostra total de participantes.

Os resultados descritivos obtidos demonstraram que o **fator 1 Autogestão do Teletrabalho** alcançou médias altas na maioria dos setores analisados separadamente:

GRE/VRT (Média 9,32/D.P = 1,14); **DAF** (Média 8,36/ D.P = 2,34); **DAC** (Média 7,23/D.P = 2,96); **DEG** (Média 8,44/ D.P = 2,10); **DEX** (Média 7,63/D.P = 2,47); **DPG** (Média 9,17/ D.P = 1,65); **DPI** (Média 8,05/ D.P = 2,26); **DGP** (Média 8,44/D.P = 1,82); **DPO** (Média 8,74/D.P = 1,71) e **Resultado geral** (Média **8,26/D.P = 2,26**). Dessa forma é possível afirmar que o resultado se enquadra em uma situação de bem-estar dominante e o teletrabalho se demonstrou positivo aos servidores participantes no que tange à satisfação, auto-organização de horários, maior qualidade no trabalho realizado nessa modalidade, proximidade com a família e estilo de vida mais saudável.

Quanto ao fator **2, referente ao Contexto do Teletrabalho**, os resultados foram os seguintes: **GRE/VTR** (Média 5,97/ D.P = 3,57); **DAF** (Média 7,50/D.P = 3,02); **DAC** (Média 7,32/ D.P= 3,09); **DEG** (Média 6,36 /D.P = 3,32); **DEX** (Média 6,31/D.P = 3,01); **DPG** (Média 6,31 / D.P = 3,60); **DPI** (Média 7,47/ D.P = 2,87); **DGP** (Média 7,36/D.P = 2,25); **DPO** (Média 7,63 /D.P =2,51) e **Resultado geral** (Média **6,96 /D.P = 3,06**). Diante dos resultados verifica-se que as médias entre os setores foram menores que o fator 1 e houve variações de percepções entre os setores, no entanto a classificação se deu em nível de bem-estar com a menor média em 5,97 e a maior média 7,50. Os desvios padrões mostram que as percepções foram heterogêneas. O resultado final indicou média de 6,96 e se classifica na zona de bem-estar moderado. Porém, é importante que instituição busque proporcionar a melhoria do indicador para alcançar melhores níveis de qualidade de vida no teletrabalho, tendo em vista que o fator trata sobre distribuição de tarefas, apoio da instituição, valorização dos resultados dos servidores, apoio das chefias para a modalidade de teletrabalho, negociação de programação das atividades entre servidor e chefia e principalmente a possibilidade de ser promovido estando em teletrabalho, o qual obteve as menores médias nos resultados de cada setor e resultado geral.

Quanto ao fator **3, referente à Infraestrutura do trabalho**, os resultados foram os seguintes: **GRE/VTR** (Média 8,08/ D.P = 2,48); **DAF** (Média 8,15/D.P = 2,69); **DAC** (Média 7,71 / D.P= 2,89); **DEG** (Média 6,72 / D.P = 3,66); **DEX** (Média 7,28 /D.P = 2,69); **DPG** (Média 8,53/ D.P = 3,00); **DPI** (Média 7,52 /D.P = 2,82); **DGP** (Média 7,09 /D.P = 2,30); **DPO** (Média 8,77 /D.P = 1,51) e **Resultado geral** (Média **7,70/D.P = 2,75**). Os resultados obtidos no fator 3 demonstram que os a maioria dos servidores apresentaram avaliação de bem-estar no que concerne ao espaço físico de teletrabalho, luminosidade adequada e móveis ergonômicos necessários ao bem-estar e qualidade de vida na perspectiva da ergonomia da atividade. A média

final foi 7,70 e desvio padrão de 2,75, significando que a amostra se enquadra na zona de bem-estar moderado e que as respostas tiveram percepções diferentes no conjunto dos dados. Portanto, com base na literatura consultada, é importante que a instituição proporcione apoio aos servidores e que haja um controle por parte da UnB para que sejam exigidas condições mínimas de infraestrutura laboral dos servidores que se inscreverem para o teletrabalho a ser implantado pelo programa de gestão.

O fator **4, referente à Estrutura Tecnológica**, apresentou os seguintes resultados: **GRE/VTR** (Média 8,97 / D.P = 1,29); **DAF** (Média 8,62/D.P = 2,23); **DAC** (Média 8,00 / D.P= 2,69); **DEG** (Média 7,87/ D.P = 2,54); **DEX** (Média 7,76 /D.P = 2,22); **DPG** (Média 8,53/ D.P = 2,41); **DPI** (Média 8,59/D.P = 2,03); **DGP** (Média 7,25 /D.P = 2,32); **DPO** (Média 8,52 /D.P = 1,71) e **Resultado geral (Média 8,20 /D.P = 2,24)**. Quanto à estrutura tecnológica, as avaliações foram positivas nos setores, sendo que a menor média foi 7,25 e a maior 8,97. Os desvios padrões indicaram uma variação média entre os setores que se deu entre 1,29 a 2,54. O resultado geral foi satisfatório com média 8,20, indicando nível de bem-estar intenso e deve ser mantido, sendo necessário que a Universidade defina um padrão mínimo de equipamentos e conexões dos servidores que desejarem atuar em teletrabalho durante o programa de gestão e com isso, manter níveis elevados de qualidade de vida no teletrabalho.

Por sua vez o fator **5, referente à Sobrecarga de Trabalho**, o qual é analisado pela mesma escala inversamente, apresentou os seguintes resultados: **GRE/VTR** (Média 7,02/ D.P 3,01); **DAF** (Média 7,51/D.P= 3,02); **DAC** (Média 6,25 / D.P = 3,30); **DEG** (Média 7,02/ D.P = 2,70); **DEX** (Média 6,43 /D.P = 3,06); **DPG** (Média 7,10 / D.P = 2,92); **DPI** (Média 6,65/D.P = 3,07); **DGP** (Média 7,02/D.P DPO= 2,97); **DPO** (Média 7,83 /D.P=2,22) e **Resultado geral (Média 6,95 /D.P = 2,99)**. Considerando que a escala é analisada inversamente, quanto mais próximo a 0 melhor o indicador e quanto mais próximo a 10, pior o indicador. Nesse sentido, observa-se que todos os setores estratégicos trouxeram resultados negativos, pois alcançaram marcas acima de 5,9. O resultado que representou menos mal-estar alcançou a média 6,43 e ainda obteve alto desvio padrão, com 3,06, configurando diferentes opiniões. A maior média e consequentemente pior resultado de qualidade de vida alcançou a marca de 7,83 com desvio padrão de 2,22, sendo assim, houve considerável divisão de opiniões. O resultado geral do fator 5 considerando todos os setores obteve a média 6,95 e desvio padrão de 2,99, portanto encontra-se

na zona de mal-estar moderado de acordo com a cartografia psicométrica de Ferreira (2011), se analisada inversamente.

O resultado do fator 5 evidencia uma situação de alerta à instituição que deve buscar a melhoria da qualidade de vida no teletrabalho e assim evitar o mal-estar e o adoecimento. É importante que a gestão faça constantes avaliações das percepções dos teletrabalhadores sobre maiores cobranças de resultados, sentimento de reconhecimento dos profissionais, bem como sobre o aumento da carga de trabalho. A partir dessas avaliações algumas estratégias podem ser adotadas para reduzir os impactos negativos do trabalho remoto como: capacitação dos servidores e líderes a fim de desenvolver competências para o teletrabalho e a liderança em ambientes de trabalho remoto, bem como inserir pesquisas de qualidade de vida no teletrabalho como instrumento contínuo de avaliação e intervenção no programa de gestão a ser implementado.

Quanto à análise entre os diferentes grupos, viu-se que entre servidores do sexo masculino e feminino as percepções são semelhantes e no que se refere ao reconhecimento profissional e oportunidade de promoção o resultado se demonstrou um pouco mais elevado para as mulheres, sendo necessário que a gestão promova a valorização de ambos os grupos de servidores com oportunidades para todos.

Ao considerar as faixas etárias os servidores com idades entre 18 a 49 anos apresentaram avaliações positivas semelhantes enquanto os servidores com idade acima de 50 apresentaram uma leve redução de avaliação positiva sobre a autogestão do teletrabalho. Essa diferença pode estar relacionada à capacidade de flexibilidade dos servidores mais novos para lidar com novas formas de trabalho com uso de tecnologia. As demais avaliações se consideraram homogêneas entre as faixas etárias.

Ao comparar os resultados entre servidores solteiros e os casados ou que possuem união estável, não se verificou diferenciação de percepções significativa entre os dois grupos.

Quanto as análises de comparação sobre servidores com filhos, verificou-se que os servidores que não possuem filhos e os que possuem entre 1 e 2 tiveram avaliações de qualidade de vida semelhantes, mesmo diante da possível dificuldade de conciliar trabalho e família. Já os servidores que possuem 3 ou mais filhos apresentaram menores índices de qualidade de vida no teletrabalho em comparação aos demais. O que pode representar maior dificuldade em conciliar o teletrabalho/família para quem possui mais filhos menores de idade sob seus cuidados.

A avaliação dos servidores com 3 ou mais filhos também se demonstrou baixa no fator relativo ao contexto de trabalho. Com isso, é preciso que haja maior compreensão dos gestores para os servidores nessas condições a fim de conciliar o trabalho e a família de maneira eficiente e com qualidade de vida no teletrabalho.

Em se tratando dos servidores de níveis médio e superior, os resultados transpareceram avaliações homogêneas para a maioria dos participantes da amostra, no entanto, observou-se uma ligeira diferença negativa de percepção dos servidores de nível médio em relação aos de nível superior a respeito da sobrecarga de trabalho. O resultado pode estar relacionado ao fato de que geralmente aos cargos de nível médio são distribuídas mais tarefas de cunho repetitivo, sendo importante que a gestão avalie a necessidade de certas atividades e busque a diminuição de disfunções burocráticas desnecessárias ao bom cumprimento do trabalho.

E em última análise comparativa de grupos distintos de participantes da amostra, não se verificou elevadas percepções diferentes entre servidores que ocupem cargo ou função de confiança e os que não ocupam, com exceção do fator relacionado à sobrecarga de trabalho, que trouxe avaliações que indicam menos qualidade de vida no teletrabalho para os gestores e assessores. Assim, é preciso que a gestão superior da universidade se atente à sobrecarga de trabalho para os assessores e líderes de equipe, visto que se estes se enquadrarem em uma zona de mal-estar no teletrabalho poderá haver impactos negativos para os liderados e para o trabalho como um todo.

Por fim, com a presente pesquisa, constatou-se que embora o teletrabalho tenha sido uma alternativa de emergência para continuidade das atividades administrativas na UnB devido à situação inesperada ocasionada pela pandemia, foram alcançados níveis satisfatórios de qualidade de vida no teletrabalho nos diversos setores estratégicos analisados, de acordo com a amostra participante.

Os pontos críticos encontrados nos resultados descritivos foram observados no que tange à sobrecarga de trabalho, maior cobrança por resultados e, além disso, os servidores indicaram baixas perspectivas de promoção profissional durante o teletrabalho. É possível que a baixa percepção sobre possibilidade de promoção se relacione ao fato de que a distância presencial das pessoas em teletrabalho pode criar uma baixa visibilidade dos servidores pelas chefias devido à ausência de instrumentos objetivos de mensuração de produtividade que se complementa com definição de metas inalcançáveis. Este é um fator que precisa ser bem analisado no âmbito de

cada setor, visto que há uma infinidade de atribuições diferentes no contexto da universidade e avaliar as atividades de forma confiável não se limita apenas a quantidades de e-mails ou processos analisados, por exemplo, mas para cada um desses indicadores é possível que o servidor tenha se dedicado mais de 8h diárias em um único dia para conclusão de apenas uma dessas demandas com efetividade, visto que um e-mail ou um processo podem depender de diversos esforços laborais como uso de sistemas de informação, levantamentos, reuniões, entre outras atividades para o efetivo andamento. Assim, é necessária uma correta compreensão da gestão sobre as atividades que serão postas em teletrabalho a fim de definir indicadores e metas que estejam relacionadas com a realidade do trabalho e a partir disso, criar indicadores confiáveis para avaliar a qualidade do teletrabalho a dar maior visibilidade aos resultados de cada teletrabalhador.

Os pontos críticos observados nas respostas discursivas trouxeram incertezas sobre até quando haveria o teletrabalho implementado pela pandemia, bem como sobre o isolamento social. Além disso, as respostas evidenciaram que a falta do convívio com colegas de trabalho geraram sensações de mal-estar.

Como pontos positivos nos resultados descritivos, o estudo evidenciou que a maioria dos servidores possui capacidade de autogestão do teletrabalho e se sentem bem por estarem nessa modalidade. Com isso possuem flexibilidade de horários, autonomia para organizar a rotina, ficam mais próximos à família, levam um estilo de vida mais saudável e possuem boas condições de estrutura física e tecnológica para realizar o teletrabalho com qualidade de vida.

Os pontos positivos das questões discursivas trazem percepções de bem-estar principalmente quanto à possibilidade de conciliar o trabalho com a família e vida pessoal, além de evitar deslocamentos de casa para o trabalho, o que gera mais qualidade de vida e economia de recursos.

Com os resultados aqui obtidos, é possível afirmar que o teletrabalho é uma ferramenta de gestão estratégica para organizações públicas visto que pode apresentar bons níveis de produtividade e qualidade de vida dos servidores, se houver adequado planejamento do programa bem como se houver controle efetivo sobre as atividades postas em teletrabalho e o devido acompanhamento das metas. Vale observar que quando o teletrabalho é optativo para os interessados na modalidade, pode se traduzir em mais bem-estar e benefícios para os trabalhadores públicos tais como: maior convívio familiar, autonomia de trabalho, redução de

estresse e custos relativos ao deslocamento, flexibilidade para conciliar os horários e atividades profissionais e pessoais, entre outros.

Ressalta-se que, para os gestores, os diagnósticos de Qualidade de Vida no Teletrabalho são ferramentas fundamentais para o *feedback* a respeito das condições de teletrabalho na instituição e servem de base para identificar falhas que devem ser corrigidas para melhorar os resultados do teletrabalho. Para os trabalhadores, os diagnósticos servem como espaço de participação na construção de melhores níveis de promoção de bem-estar e saúde na organização, trazendo resultados positivos tanto para o indivíduo quanto para o coletivo.

É importante ressaltar que a pesquisa em questão foi realizada num determinado grupo de setores estratégicos em uma única universidade federal e num contexto adverso em virtude da pandemia. Assim, é possível que em momentos de normalidade e no âmbito de um programa de gestão previamente planejado e instituído os resultados possam se apresentar diferentemente. O estudo busca contribuir com o cenário de pesquisas de Qualidade de Vida no Teletrabalho em instituições públicas e principalmente em instituições de ensino superior.

Vale salientar que as limitações mais claras da presente pesquisa se encontram na dificuldade em obtenção de participantes dispostos a responderem ao questionário, bem como em virtude de que o trabalho remoto instituído para a maioria dos servidores administrativos implica em realizar o contato com os setores apenas virtualmente, diminuindo-se as chances de engajar os servidores e gestores sem uma visita presencial.

Ainda é importante levar em consideração que os impactos da pandemia como o isolamento social, o agravamento de condições econômicas e o óbito de diversas pessoas (conhecidos, amigos e até familiares de servidores) por motivo de contaminação do vírus da Covid-19, podem refletir nos resultados aqui encontrados, sendo necessário haver futuras pesquisas em áreas estratégicas em contextos de normalidade.

Conforme os resultados pode-se dizer que o teletrabalho é uma modalidade de trabalho que se implementada com o devido planejamento utilizando-se de avaliações e melhorias constantes, pode trazer bons resultados para instituições públicas proporcionando qualidade de vida no trabalho, mesmo sendo adotado em áreas de alta exigência como as de nível estratégico.

Por fim, sugere-se que futuras pesquisas sejam aplicadas para avaliar a qualidade de vida no teletrabalho da UnB e em outras instituições federais de ensino superior contemplando todos os setores e trabalhadores que fizerem parte de programas de gestão, bem como considerando

ainda possíveis variáveis como liderança em ambiente virtual, comprometimento, suporte organizacional, engajamento, entre outros.

6 REFERÊNCIAS

ABERGO. **O que é ergonomia**. 2020. Disponível em: <https://www.abergo.org.br/o-que-%C3%A9-ergonomia>. Acesso em: 5 ago. 2021.

ABRAHÃO, J. I.; PINHO, D. L. M. As transformações do trabalho e desafios teórico-metodológicos da Ergonomia. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 7, n. especial, p. 45-52, 2002.

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 15, ed. especial, p. 511-533, set. 2017.

ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 1-19, mar. 2012.

ANDRADE, L. L. S. **Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho**. 2020. 171 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) — Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

ANDRADE, L. L. S.; OLIVEIRA, M. A.; PANTOJA, M. J. Teletrabalho no setor público: uma revisão sistemática da literatura internacional a partir do método Proknow-c. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, 3, 2019, Florianópolis. **Anais [...]**. p. 1086-1106. Disponível em: <http://www.cidesp.com.br/index.php/Icidesp/3cidesp/paper/view/677> Acesso em: 5 ago. 2021.

ANTLOGA, C. S. **Práticas gerenciais e qualidade de vida no trabalho: o caso das micro e pequena empresas do setor de serviços e alimentação em Brasília**. 2009. 239 f. Tese (Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) — Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

ANTLOGA, C. S. *et al.* Mal-estar no trabalho: representações de trabalhadores de um órgão público de pesquisa. **Revista Subjetividades**, Fortaleza, v. 14, n. 1, p. 126-140, 2014.

ANTUNES, R. **Coronavírus: o trabalho sob fogo cruzado**. São Paulo: Boitempo, 2020.

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, p. 71-91, mar., 2010.

BOSUA, R. *et al.* Telework, productivity and wellbeing: an Australian perspective. Institute for a Broadband-Enabled Society, **Telecommunications Journal of Australia**, v. 63, n. 1, p. 1-22, 2013.

BRANDÃO, A. C. L. **Qualidade de vida no trabalho: um diagnóstico na Secretaria de Educação do Distrito Federal**. 2019. 68 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

BRASIL. Lei nº 3.998, de 15 de dezembro de 1961. Autoriza o poder executivo a instituir a Fundação Universidade de Brasília, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 20 de dezembro de 1961. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1950-1969/L3998.htm Acesso em: 5 ago. 2021.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Acesso em: 5 ago. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 1.590 de 10 de agosto de 1995**. Presidência da República. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. [2003]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1590.htm. Acesso em: 5 ago. 2021.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Do Estado patrimonial ao gerencial. *In: PINHEIRO, P. S. et al.* (org.). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001 p. 222-259.

CAILLIER, J. G. The Impact of teleworking on work motivation in a U.S. Federal Government Agency. **The American Review of Public Administration**, v. 42, n. 4, p. 461-480, jul. 2012.

CHAKRABARTI, S. Does telecommuting promote sustainable travel and physical activity? **Journal of Transport & Health**, n. February, p. 1–15, 2018.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

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. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Tradução de Luciana de Oliveira Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DANIEL, J. B. “**É-feito de coisas burocráticas**”: Impactos da Organização do Trabalho na Qualidade de Vida no Trabalho em um Órgão Público Federal. 2012. 119 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações PSTO) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 40.509, de 11 de março de 2020**. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do novo coronavírus, e dá outras providências. **Diário Oficial do Distrito Federal**, ano XLIX, edição extra, nº 28, p. 1-2, 2020.

ERGOPUBLIC. **Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público**. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília DF, 2020. Disponível em: <http://www.ergopublic.com.br/?pg=principal>. Acesso em: 5 ago. 2021.

FARIA, J. L. F. **Desenho do Teletrabalho: percepções e práticas**. 2020. 181 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

FARIA, R. M. O. de; LEITE, I. C. G.; SILVA, G. A. da. O sentido da relação trabalho e saúde para os assistentes em administração de uma universidade pública federal no Estado de Minas Gerais. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro v. 27, n. 3, p. 541-559, 2017.

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. Ofurô corporativo. **Portal da Universidade de Brasília**, 14 mar. 2006. Disponível em: <http://www.unb.br/acs/artigos/at0306-03.htm> Acesso em: 5 ago. 2021

FERREIRA, M. C. A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho?: Reflexões empíricas e teóricas. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 11, n. 1, p. 83-99, 2008.

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

FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho** – uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília: LPA Edições, 2011.

FERREIRA, R. R. Qualidade de Vida no Trabalho. Questões de método para a realização de diagnóstico em ambientes de trabalho. In: FERREIRA, M. C. *et al.* (org.). **Qualidade de Vida no Trabalho: questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção**. Brasília: Paralelo, 2013. p. 167-182.

FERREIRA, E. J.; STRYDOM, E. A. Ergonomics and technologies: regulatory compliance in the virtual office in South Africa. **Ergonomics SA**, v. 27, n. 2, 2015.

FERREIRA, R. R. *et al.* Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. **Revista de Administração - RAUSP**, São Paulo v. 44, n. 2, p. 147-157, abr./maio/jun. 2009.

FILARDI, F., CASTRO, R. M. P. de, & 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, n2, p. 28–46, jan./mar. 2020.

FREITAS, S. R. D. **Teletrabalho na Administração Pública Federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI**. 2008. 172 f. Dissertação (Mestrado em

Administração Pública) — Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

GOULART, J. O. **Teletrabalho**: alternativa de trabalho flexível. São Paulo: Senac, 2009.

IIDA, I. Métodos e Técnicas em Ergonomia. *In*: IIDA I.; BUARQUE, L. **Ergonomia**: projeto e produção. São Paulo: Edgard Blücher, 2005, p. 60-62.

KUGELMASS, J. **Teletrabalho**: novas oportunidades para o trabalho flexível; seleção de funcionários; benefícios e desafios; novas tecnologias de comunicação. São Paulo: Atlas, 1996.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. da C.; SCHNEIDER, W. A. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 17, n. 3, p. 187-210, set./dez. 2019.

LEITE, J. V.; FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. Mudando a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília v. 9, n. 2, p. 109-123, 2009.

MAIA, F. L.; MÜLLER, R.; BERNARDO, K. A. S. O trabalho remoto no Secretariado: panorama da realidade brasileira a partir do cenário do Covid-19. **Revista Expectativa**, Toledo-PR, v. 19, n. 2, p. 118-137, jul/dez. 2020.

MEDEIROS, L. F. R. de. "**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 (Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA (Brasil). Instrução Normativa Nº 65/2020 ME. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. **Diário Oficial da União**, 31 jul. 2020, ed. 146, seção 1, p. 21.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (Brasil). Portaria nº 267, de 30 de abril de 2021. Autoriza a implementação do programa de gestão pelas unidades do Ministério da Educação - MEC e de suas entidades vinculadas. **Diário Oficial da União**, 03 maio 2012, ed. 81, seção 1, p. 251.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO (Brasil). Instrução Normativa Nº 1/2018 MPDG. Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. **Diário Oficial da União**, 03 set. 2018, ed. 170, seção 1, p. 92.

NILLES, J. M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade**: um guia para telegerentes e teletrabalhadores. São Paulo: Futura, 1997.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012.

NOHARA, J. J. *et al.* Teletrabalho na Percepção dos Teletrabalhadores. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010.

NOONAN, M. C.; GLASS, J. L. The hard truth about telecommuting. **Monthly Labor Review**, p. 38-45, jun. 2012.

OLIVEIRA, M. A. M. **Teletrabalho e atitudes frente à mudança: Estudo multicascos no setor público brasileiro**. 2019. 122 f. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - PPGP) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2019.

OLIVEIRA, M. A. M.; PANTOJA, M. J. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, 2, 2018, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: Universidade do Sua de Santa Catarina - UNISUL; Universidade Federaa de Santa Catarina - UFSC; Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC; Fundação Ena Escoaa de Governo, 2018, p. 1663-1675. Disponível em: <http://www.cidesp.com.br/inde..php/Icidesp/2cidesp/paper/view/88> Acesso em: 5 ago. 2021.

OLIVEIRA, P. A. B. Ergonomia. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (org.). **Dicionário trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006, p. 118-122.

PACHECO, V. A. **Qualidade de vida no trabalho, bem-estar e mal-estar sob a ótica de trabalhadores de uma agência reguladora no Brasil**. 2011. 134 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) — Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, 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**. 2016. 77 f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) — Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Brasília, 2016.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação Psicológica**, Ribeirão Preto, v. 7, n. 1, p. 11-27, 2008.

PANTOJA, M. J; ANDRADE L. L. S; OLIVEIRA, M. A. M, A. Qualidade de vida no teletrabalho compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. conferência virtual a transformação digital e tecnologias da informação em tempo de pandemia. **Revista da UilPS**, Santarém, Edição Temática: Ciências Exatas e Engenharias, v. 8, n. 4, p. 80-94, 2020.

PEREIRA JUNIOR, E.; CAETANO, M. E. S. Implicações do Teletrabalho: um estudo sobre a percepção dos trabalhadores de uma região metropolitana. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 9, n. 2, p. 22-31. 2009.

PISSINATI JÚNIOR, J. **Reestruturação produtiva e organização clássica do trabalho no polo moveleiro de Linhares/ES: um estudo de caso na Movelar.** 2004. 122 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2004.

ROCHA, C. T. M; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituações e questões para análise. **Caderno EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 152-162, 2018.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SANT'ANNA, A. D. S.; KILIMNIK, Z. M. **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos.** Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2011.

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.** 2016. 180 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

SILVA, V. G.; VIEIRA, A. M; PEREIRA, R. S. A gestão do teletrabalho: nova realidade ou mera adaptação à tecnologia? **Revista Perspectivas Contemporâneas**, Campo Mourão-PR, v.10, n. 3, p. 33-55, 2015.

SOUSA, Y. S. O., GONDIM, S. M. G., CARIAS, I. A., BATISTA, J. S., & MACHADO D. C. M. O uso do software Iramuteq na análise de dados de entrevistas. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, São João Del Rei, v. 15, n 2, p.1-19, 2020.

STEIL, A. V.; BARCIA, R. M. Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 74-84, jan./mar., 2001.

TODESCHINI, R; FERREIRA, M. C. Olhar de dirigentes sindicais sobre qualidade de vida no trabalho e mal-estar no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 18, n. 2, p. 241-247, 2013.

TREMBLAY, D. G. Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. **Women in Management Review**, v. 27, n 3/4, p. 157-170, 2002.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Ato da Reitoria nº 0392 de 12 de março de 2020.** Suspende as atividades administrativas presenciais durante a vigência do Decreto nº 40.509, de 11 de março de 2020, ou dá outras normas de conteúdo similar, em decorrência dos impactos no funcionamento da Universidade de Brasília. 2020a. Disponível em: https://sei.unb.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_pesquisar&acao_origem=publicacao_pesquisar&id_orgao_publicacao=0 Acesso em: 5 ago. 2021.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Repositório Covid-19.** 2020b. Disponível em: <http://repositoriocovid19.unb.br/medidas-institucionais/> Acesso em: 5 ago. 2021.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Ato da Reitoria da UnB nº 0419/2020, de 12 de março de 2020**. Dispõe sobre o funcionamento administrativo da Universidade de Brasília em consequência das medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). 2020c. Disponível em: https://sei.unb.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_pesquisar&acao_origem=publicacao_pesquisar&id_orgao_publicacao=0 Acesso em: 10 jun. 2021.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Decanato de Planejamento Orçamento e Avaliação Institucional. **Organograma da UnB**. 2020d. Disponível em: http://www.dpo.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=24:organograma-unb&catid=194:conteudo&Itemid=665. Acesso em: 5 ago. 2021.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Resolução do Conselho de Administração da UnB nº 0025/2021**. Regulamenta o programa de gestão de que trata o § 6º do Art. 6º do Decreto nº 1.590/1995. 2021. Disponível em: https://sei.unb.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_pesquisar&acao_origem=publicacao_pesquisar&id_orgao_publicacao=0 Acesso em: 5 ago. 2021.

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.