



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PPG-PSTO)

Dissertação de Mestrado

Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT): Representações de Servidores Públicos e  
Transformações Necessárias

Carolina Sotelo Pinheiro Du Pin Calmon

Orientador: Prof. Dr. Mário César Ferreira

Brasília – DF  
Dezembro de 2023



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT): Representações de Servidores Públicos e  
Transformações Necessárias

Carolina Sotelo Pinheiro Du Pin Calmon

Dissertação de mestrado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia  
Social, do Trabalho e das Organizações, do  
Instituto de Psicologia, da Universidade de  
Brasília, como requisito parcial para obtenção  
do grau de Mestre em Psicologia Social, do  
Trabalho e das Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Mário César Ferreira

Brasília – DF  
Dezembro de 2023

Dissertação de Mestrado defendida diante e avaliada pela banca examinadora constituída por:

---

Prof. Dr. Mário César Ferreira (Orientador)

Instituto de Psicologia

Universidade de Brasília

---

Profa. Dra. Profa. Elka Lima Hostensky (Membro)

Departamento de Psicologia

Universidade Federal de Santa Catarina

---

Profa. Dra. Maria Júlia Pantoja (Membro)

Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública

Universidade de Brasília

---

Profa. Dra. Luiza Ferreira Rezende de Medeiros (Suplente)

Instituto Federal Goiano

## Agradecimentos

À Universidade de Brasília, pela inspiração.

Aos meus pais Célio e Solange, pelo amor incondicional.

Ao meu irmão Lucas, pelo companheirismo.

Aos meus sobrinhos Rafael e Isabela, pela alegria.

Ao Raul, pela fiel companhia felina.

Ao mestre Carlos Hollanda, pela conexão com as estrelas.

À professora Camila Torres, pelos primeiros e basilares passos.

À amiga Kátia Lima, por caminhar junto.

Aos colegas do PSTO e ErgoPublic, pelas contribuições.

À secretaria do PPG-PSTO, pelo suporte.

Ao corpo docente, pelos ensinamentos.

Às professoras Elka Hostensky, Maria Júlia Pantoja e Luiza Medeiros, pela composição da banca.

Ao meu orientador, professor Mário César Ferreira, pelo brilhantismo acadêmico, por transformar o meu olhar, o sentido do trabalho e por apostar nesta aprendiz, sendo um guia generoso em todos os momentos.

A esta autora, por ir em busca de uma significativa realização pessoal/profissional e não desistir durante a (extensa e fascinante) trajetória.

A todos os incentivadores que fortaleceram esta jornada.

A minha eterna gratidão e admiração.

Sem vocês, esta dissertação não seria possível.

### **Dedicatória**

Dedico esta dissertação aos novos trabalhadores do arranjo virtual.

Pela consolidação de um cenário favorável para a Qualidade de Vida no Teletrabalho.

“O sentimento é de que você está o tempo todo no trabalho. Você está no seu quarto, mas está à três metros do seu trabalho. Se você se sentar na cadeira, vai ter um e-mail para responder, uma planilha para fazer. Hoje você não tem o que deixar no trabalho, ele está ao seu alcance.”

Resposta de um servidor público em teletrabalho.

(Torres, Calmon & Hostensky, 2022).

## Sumário

Agradecimentos .....	4
Lista de Tabelas .....	8
Lista de Figuras.....	10
Lista de Gráficos .....	11
Resumo .....	12
Abstract .....	13
Introdução .....	15
1 Referencial Teórico.....	24
1.1 Fundamentação Teórica: Principais Construtos e Conceitos.....	24
1.2 Conceitos Basilares para Compreensão do Tema.....	28
1.3 Teletrabalho.....	32
1.4 Teletrabalho no Serviço Público .....	34
1.5 Base Teórica – Ergonomia da Atividade e EAA_QVT.....	38
1.6 Teletrabalho, Saúde e Bem-Estar.....	43
1.7 Teletrabalho: Aspectos e Fatores Intervenientes .....	48
1.8 Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT).....	55
1.9 Desafios Psicossociais para os Teletrabalhadores .....	58
2. Método .....	62
2.1 Delineamento Metodológico.....	63
2.1 Procedimentos Metodológicos.....	64
2.2 Participantes da Pesquisa .....	67
2.3 Tratamento e Análise dos Dados .....	72
3. Resultados.....	73
3.1 A Principal Característica/Aspecto que Marca a Relação entre Bem-estar e Produtividade no Teletrabalho do Órgão Público .....	74
3.2 Caracterização da Gestão do Teletrabalho no Órgão Público .....	83
3.3 Transformações Necessárias para a Regulamentação do Teletrabalho no Órgão Público .....	92
3.4 Aprimoramentos Necessários para o Teletrabalho no Órgão Público .....	102
4. Discussão dos Resultados .....	113
4.1 Aspectos Positivos no Teletrabalho do Órgão Público.....	113
4.2 Aspectos Negativos no Teletrabalho do Órgão Público .....	118
4.3 Avaliando os Resultados sob a Ótica da EAA_QVT: Diagnóstico da Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT) no Órgão Público.....	126

4.4 O que Mostra o Cotejamento dos Resultados: Nível Analítico do Diagnóstico Macroergonômico .....	127
4.5 Recomendações para os Aprimoramentos Necessários sob a Ótica da EAA_QVT.....	133
5. Considerações Finais.....	136
6. Referências Bibliográficas .....	145

## Lista de Tabelas

Tabela 1. Principais Fatores na Origem das Representações de Mal-Estar e Bem-Estar no Trabalho.....	40
Tabela 2. Categorização do Estado da Arte por Autores, País, Ano, Idioma e Método de Pesquisa .....	45
Tabela 3. Classificações dos Núcleos Temáticos .....	65
Tabela 4. Perfil Sociodemográfico dos Participantes da Pesquisa .....	68
Tabela 5. Perfil Profissional dos Participantes da Pesquisa .....	69
Tabela 6. Estatísticas Textuais Referentes à Principal Característica/Aspecto que Marca a Relação entre Bem-estar e Produtividade no Teletrabalho do Órgão Público .....	74
Tabela 7. Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Trabalho sob demanda e responsabilidade na execução das tarefas” .....	77
Tabela 8. Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Conforto e otimização do tempo” .....	78
Tabela 9. Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Equilíbrio entre vida profissional e pessoal” .....	79
Tabela 10. Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Produtividade e jornada de trabalho flexível” .....	80
Tabela 11. Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Motivação, saúde e bem-estar” .....	81
Tabela 12. Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Flexibilidade de horário e autonomia para a realização das atividades” .....	82
Tabela 13. Estatísticas Textuais Referentes à Caracterização da Gestão do Teletrabalho no Órgão Público .....	83
Tabela 14. Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Confiança na execução do trabalho” ...	86
Tabela 15. Formas mais Frequentes e Qui-quadrado da Classe “Falta clareza nos horários e tarefas”	87
Tabela 16. Formas mais frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Atividades são definidas com a chefia” ....	88
Tabela 17. Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Redução de estresse e deslocamento”	89
Tabela 18. Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Metas definidas e processos organizados” .....	90
Tabela 19. Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Flexibilidade na gestão do trabalho” ...	91
Tabela 20. Estatísticas Textuais Referentes à Regulamentação do Teletrabalho no Órgão Público .....	93

Tabela 21. Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Definir critérios de concessão e permanência no teletrabalho” .....	95
Tabela 22. Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Estabelecer regras claras e próprias do Órgão” .....	96
Tabela 23. Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Respeitar a jornada de trabalho” .....	97
Tabela 24. Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Possibilitar a adesão de mais servidores ao teletrabalho” .....	98
Tabela 25. Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Definir processos de trabalho” .....	99
Tabela 26. Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Alinhar práticas de gestão do trabalho” .....	100
Tabela 27. Estatísticas Textuais Referentes aos Aprimoramentos Necessários para o Teletrabalho no Órgão Público.....	102
Tabela 28. Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Fornecer treinamento e suporte organizacional” .....	105
Tabela 29. Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Desenvolver sistemas e integrar a gestão de desempenho” .....	106
Tabela 30. Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Promover políticas e práticas de bem-estar no trabalho e qualidade de vida” .....	107
Tabela 31. Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Atualizar/aprimorar os normativos” ..	108
Tabela 32. Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Promover a gestão flexível/participativa” .....	109
Tabela 33. Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Articular reuniões para alinhamentos e contato com colegas” .....	110
Tabela 34. Aspectos Positivos e Aprimoramentos Necessários para o Teletrabalho no Órgão Público ..	112
Tabela 35. Fatores, Aspectos Positivos e Aprimoramentos Necessários no Teletrabalho do Órgão Público .....	127

## Lista de Figuras

Figura . Modelo Teórico-Descritivo de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT .....	42
Figura 2. Dendograma da CHD Gerado pelo IRaMuTeQ para Elaboração das Perguntas do Grupo Focal. 65	
Figura 3. Dendograma sobre a Relação entre Bem-estar e Produtividade no Teletrabalho do Órgão Público .....	75
Figura 4. Nuvem de Palavras Referente às Evocações sobre a Relação entre Bem-Estar e Produtividade no Teletrabalho do Órgão Público .....	83
Figura 5. Dendograma sobre a Caracterização da Gestão do Teletrabalho no Órgão Público .....	85
Figura 6. Nuvem de palavras Referente às Evocações sobre a Gestão no Teletrabalho do Órgão Público	92
Figura 7. Dendograma sobre as Transformações Necessárias para a Regulamentação do Teletrabalho no Órgão Público .....	93
Figura 8. Nuvem de Palavras Referente às Evocações sobre as Transformações Necessárias para a Regulamentação do Teletrabalho no Órgão Público.....	101
Figura 9. Dendograma sobre os Aprimoramentos Necessários para o Teletrabalho no Órgão Público. .	103
Figura 10. Nuvem de Palavras Referente às Evocações sobre os Aprimoramentos Necessários para o Teletrabalho no Órgão Público .....	111
Figura 11. Bem-Estar e Mal-Estar no Teletrabalho do Órgão .....	111

## Lista de Gráficos

Gráfico 1. Relação entre Bem-estar e Produtividade no Teletrabalho do Órgão Público e as Respectivas Classes Temáticas.....	76
Gráfico 2. Caracterização da Gestão do Teletrabalho no Órgão Público e as Respectivas Classes Temáticas.....	85
Gráfico 3. Transformações Necessárias para a Regulamentação do Teletrabalho no Órgão Público e as Respectivas Classes Temáticas.....	94
Gráfico 4. Aprimoramentos Necessários para o Teletrabalho no Órgão Público e as Respectivas Classes Temáticas.....	103

## Resumo

Considerada a maior crise sanitária humana desde a Segunda Guerra Mundial, a COVID-19 foi classificada como pandemia no dia 11 de março de 2020 pela Organização Mundial da Saúde (OMS). Para contenção e combate, a OMS recomendou o isolamento social e a quarentena, tornando o trabalho remoto compulsório no âmbito global. Sem aviso prévio e sem os devidos preparos técnicos e aportes materiais, o trabalhador precisou improvisar: o trabalho, repentinamente, mudou-se para a casa, colocando em risco a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores. Como reflexo das reestruturações de capital, trabalho e mercados, a virtualização nos processos comunicacionais já estava em pleno desenvolvimento. Não obstante, a pandemia inseriu o teletrabalho na agenda de discussão internacional e após o fim das medidas restritivas, diversas organizações deliberaram pela continuidade do trabalho remoto. Com a administração pública brasileira não foi diferente. Todavia, a gestão do teletrabalho se sustentou, em inúmeros casos, no modelo emergencial implementado durante a pandemia. De tal modo, a investigação referente à Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT) no contexto do serviço público é primordial e impostergável, tanto para os ambientes organizacionais, quanto acadêmico-científicos. Para isto, 35 servidores de um órgão do Ministério Público sediado em Brasília foram entrevistados por meio da técnica de grupo focal (*focus group*). As informações coletadas foram submetidas à análise de conteúdo no aplicativo IraMuTeQ (Ratinaud, 2009) e, posteriormente, diagnosticadas sob a ótica da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT). Os resultados indicam quatro fatores vivenciados pelos trabalhadores com predomínio de mal-estar no contexto virtual: “Condições de Trabalho e Suporte Organizacional”, “Organização do Trabalho”, “Reconhecimento e Crescimento Profissional” e “Uso da Informática”. Apenas dois aspectos revelam a primazia das fontes de bem-estar no teletrabalho: “Saúde e Sentimentos no Trabalho” e “Elo Trabalho-Vida Social”. Os demais fatores, “Relações Socioprofissionais” e “Práticas de Gestão do Trabalho”, estão na zona de coabitação entre bem-estar e mal-estar no teletrabalho, um estado de alerta, que pode indicar inclinação às vivências de mal-estar no arranjo virtual. Por fim, os achados revelam que a e-QVT no órgão investigado pode estar parcialmente comprometida e apontam aprimoramentos necessários para transformar o contexto virtual vigente, gerando subsídios para uma gestão focada em e-QVT.

Palavras-Chave: Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT); Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT); Teletrabalho; Trabalho remoto; Serviço público.

### Abstract

Considered the largest public health crisis since World War II, COVID-19 was declared a pandemic by the World Health Organization (WHO) on March 11, 2020. To contain and combat the virus, the WHO recommended social isolation and quarantine, making remote work compulsory globally. Without prior notice and lacking proper technical preparation and material support, workers had to improvise: work suddenly moved to their homes, putting their health and well-being at risk. As a reflection of the restructuring of capital, labor, and markets, the virtualization of communication processes was already well underway. Nevertheless, the pandemic brought telework to the forefront of international discussions, and after the end of restrictive measures, many organizations decided to continue with remote work. The Brazilian Public Administration was no exception. However, the management of telework was sustained, in numerous cases, by the emergency model implemented during the pandemic. Therefore, research on Quality of Life in Telework (e-QWL) in the context of public service is essential and urgent, both for organizational and academic-scientific environments. For this, 35 public servants from an agency of the Public Ministry based in Brasília were interviewed using the focus group technique. The collected information was submitted to content analysis using the IraMuTeQ application (Ratinaud, 2009) and later diagnosed from the perspective of Activity Ergonomics Applied to Quality of Life at Work (AEA\_QWL). The findings indicate four factors experienced by workers with a predominance of discomfort in the virtual context: "Work Conditions and Organizational Support," "Work Organization," "Recognition and Professional Growth," and "Use of Computing." Only two aspects reveal the primacy of sources of well-being in telework: "Health and Feelings at Work" and "Work-Life Social Link." The other factors, "Socioprofessional Relations" and "Work Management Practices," are in the cohabitation zone between well-being and discomfort in telework, a state of alert, and may indicate an inclination toward experiences of discomfort in the virtual arrangement. Finally, the findings reveal that e-QWL in the investigated agency may be compromised and point to necessary improvements to transform the current virtual context, generating subsidies for management focused on e-QWL.

Keywords: Activity Ergonomics Applied to Quality of Life at Work (AEA\_QWL); Quality of Life in Telework (e-QWL); Telework; Remote work; Public service.

*“O mesmo trabalho que nos fez e nos faz humanos pode, como mostra a história, nos desumanizar, animalizar. Nesse caso, o trabalho vira do avesso, faz o caminho de volta: se empobrece em conteúdo e forma; se mostra oco de sentido civilizatório. Ele transforma-se em gesto autômato, meio de sobrevivência física, sinônimo de comida. A Alma, quanto a ela, permanece nesse cenário com fome de vida.”*

*Mário César Ferreira, 2014.*

## Introdução

No dia 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) classificou a COVID-19 como pandemia (OPAS Brasil, 2020a). Dos Santos et al. (2021) definem o termo pandemia como a disseminação global de uma patologia. A doença, causada pelo SARS-CoV-2, pode ser considerada a maior crise sanitária humana, desde a Segunda Guerra Mundial. De acordo com a OMS, pela primeira vez na história, a pandemia é originada por um coronavírus (OPAS Brasil, 2020a). Numa sociedade pós-industrial e de risco, a doença COVID-19 surge como uma consequência dos problemas da globalização: ações individuais e mudanças locais produzem efeitos destrutivos em todo o mundo.

Como medidas de contenção e combate à pandemia, a OMS recomendou o isolamento social e a quarentena. Em resposta à orientação, o Brasil publicou, no dia 06 de fevereiro de 2020, a Lei 13979/2020, que dispõe sobre normas para o enfrentamento da emergência em saúde pública de importância internacional, em decorrência do coronavírus, que foi iniciada na China no ano de 2019. Segundo a Lei, as autoridades podem adotar, entre outras, no âmbito de suas competências, medidas de:

Isolamento; quarentena; determinação de realização compulsória de exames médicos; testes laboratoriais; coleta de amostras clínicas; vacinação e outras medidas profiláticas; tratamentos médicos específicos; uso obrigatório de máscaras de proteção individual; (Incluído pela Lei nº 14.019, de 2020); estudo ou investigação epidemiológica; restrição excepcional e temporária, por rodovias, portos ou aeroportos, de: (Redação dada pela Lei nº 14.035, de 2020) entrada e saída do País; e (Incluído pela Lei nº 14.035, de 2020) locomoção interestadual e intermunicipal” (Brasil, 2020).

As normas restritivas de isolamento social foram adotadas, como o fechamento do comércio e a suspensão de uma série de serviços e atividades. Em maio de 2020, havia o registro de 11 estados

brasileiros aderindo ao *lockdown* (confinamento), pelo menos em uma de suas cidades (De Souza, 2020). A OMS esclarece que as restrições de movimento e o distanciamento físico são significativos para a redução da celeridade de contágio do coronavírus, porém as mesmas podem impactar as pessoas e a sociedade de maneira negativa, assim como as atividades econômicas. Os grupos vulneráveis, composto pelas pessoas pobres e dependentes do sustento provido pelo trabalho diário fora de casa, são os mais afetados (OPAS Brasil, 2020b). Ferreira e Falcão (2020) citam a crise mundial causada pela pandemia como um “fato social total”. Isto é, a sua gravidade não se restringe ao nível sanitário, na medida em que envolve as esferas políticas, econômicas, culturais e religiosas, gerando repercussões em todas as áreas da vida privada, social e causando impactos, principalmente, nas relações e contextos de trabalho.

Demissões em massa e a impossibilidade de profissionais autônomos exercerem suas atividades apontaram para uma grande recessão econômica e uma necessária reestruturação no mundo do trabalho. Rodrigues et al. (2020) relatam que o Brasil sofreu a perda de mais de um milhão de empregos formais, apenas durante os dois primeiros meses de pandemia. Até maio de 2020, houve suspensão de contrato ou redução de salário para um quantitativo superior a 7 milhões de trabalhadores. Em abril, o seguro-desemprego teve um aumento de 39% do mês de março para abril.

Segundo Ferreira e Falcão (2020), o crescimento dos postos de trabalho precarizados foi um fator agravante da pandemia, marcado pela flexibilização das relações de trabalho, na qual trabalhadores ocuparam ainda mais os setores informais e terceirizados no cenário laboral. A precarização das condições de trabalho, iniciada nos anos 1970 em decorrência da reestruturação produtiva e mantida como um reflexo dos modos de produção capitalista, aliado às ideologias neoliberalistas, foi exacerbada pela crise sanitária. O desemprego, a precarização, os custos adicionais aos trabalhadores, assim como os problemas psicoemocionais são marcas deixadas pela pandemia (Moares, 2020).

Neste contexto, no dia 5 de maio de 2023, a OMS declarou o fim da COVID-19 como uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII). A doença ainda é uma ameaça para a saúde mundial e segue definida como pandemia. Até a presente data desta pesquisa, o Brasil apresenta 37.994.356 casos confirmados de COVID-19, com incidência de 18.079,9 e mortalidade de 336,4 por 100 mil habitantes. Um total de 706.986 óbitos (Coronavírus Brasil, novembro 2023). Jarbas Barbosa, diretor da Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS), alerta para a necessidade de sustentar os cuidados relativos à COVID-19: “Não devemos baixar a guarda, precisamos continuar vacinando os grupos vulneráveis e fortalecendo a vigilância. Também é hora de nos concentrarmos em nos preparar melhor para futuras emergências e reconstruir melhor para um futuro mais saudável e sustentável” (OPAS Brasil, 2023). Estava, portanto, configurado o cenário para o crescimento virtuoso do teletrabalho.

Segundo Sulkowski (2020), como consequência das medidas restritivas para contenção da Covid-19, houve uma acentuada virtualização nos processos comunicacionais. A mobilização nas estruturas das empresas em relação ao aprimoramento tecnológico e digital foi uma necessidade para se manter atuante no mercado, bem como para garantir a continuidade dos serviços nos órgãos públicos. Neste contexto, o formato de trabalho *home office* ou teletrabalho em domicílio foi implementado de modo emergencial, massivo e compulsório, colocando em risco a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores. O teletrabalho compulsório pode ser definido como:

A modalidade de trabalho flexível, realizado fora do local de trabalho, com uso das tecnologias da informação e comunicação, adotado de forma imediata e contingencial como alternativa para garantir isolamento social e produtividade, em contextos de crise tais como, crise energética, desastres naturais, recessão econômica, calamidade pública e/ou pandemias (Pantoja, Andrade & Oliveira, 2020a, p. 83).

Em outros momentos da história, o teletrabalho compulsório já havia sido implementado, como nos casos dos atentados ocorridos nos Estados Unidos em 11 de setembro de 2001 e os terremotos na Nova Zelândia nos anos de 2010 e 2011 (Oliveira et al., 2021). Para os cenários de desastres naturais e eventos inesperados, o teletrabalho se apresenta como um fator benéfico por permitir que os serviços e exercícios funcionais sejam mantidos, independentemente da situação contingencial apresentada (Pantoja et al., 2020a).

As mudanças abruptas impostas em decorrência da pandemia aceleraram o processo de implementação do trabalho remoto. Sem aviso prévio e sem os devidos preparos técnicos e aportes materiais, o trabalhador precisou improvisar: o trabalho, repentinamente, mudou-se para a casa. O que era privado, tornou-se público. As delimitações claras e saudáveis entre trabalho remunerado (esfera produtiva) e trabalho doméstico (reprodução social) foram perdidas. As fronteiras entre jornadas de trabalho e tempo de descanso estão misturadas, no limite ausentes (Araújo & Lua, 2021).

Sob a premissa da flexibilidade e da relativa autonomia, o teletrabalho é visto como um “privilégio”, mas direitos sociais e trabalhistas podem estar em risco. A falta de regulação das jornadas de trabalho e do direito à desconexão agravam este cenário para os teletrabalhadores. Segundo Antunes (2020a), a concepção de liberdade e equilíbrio na relação vida-trabalho preconizada pelo trabalho remoto não se sustenta, podendo estar mais próxima a uma espécie de “escravidão digital”. Isolamento social, enfraquecimento do coletivo de trabalhadores, doenças físicas e psíquicas, jornada dupla e eliminações de direitos estão na ordem do teletrabalho, contrastando com a utopia de que haja mais vantagens do que desvantagens para os trabalhadores digitais.

Durante a pandemia, entre maio e novembro de 2020, a Pesquisa Nacional sobre Amostra de Domicílios (PNAD) Covid-19 registrou um quantitativo de 8,2 milhões de pessoas que estavam trabalhando de modo remoto no Brasil. O equivalente a 11% da população ocupada no período do

levantamento, um total de 83 milhões de trabalhadores. Na conjuntura da crise sanitária, 74 milhões de pessoas prosseguiram no trabalho fora do ambiente doméstico, enquanto 9,2 milhões foram afastadas dos seus postos. O perfil dos teletrabalhadores foi composto predominantemente por escolaridade de nível superior completo e vínculo empregatício no setor privado. 56,1% são mulheres, 65,6% brancas, 74,6% com escolaridade de nível superior completo, 31,8% na faixa etária entre 30 e 39 anos e 63,9% estão vinculadas ao setor privado (Goés, Martins & Nascimento, 2021).

No que tange às atividades, 14,5% das pessoas estavam na categoria serviços. O setor privado teve 10,3% na área de educação e 7,7% em atividades de comunicação. No setor público, de acordo com suas esferas, 14,4% dos servidores públicos em trabalho remoto integram as administrações públicas municipais, 13,9% os governos estaduais e 7,8% o governo federal. Das categorias profissionais, 52,2% dos servidores públicos em teletrabalho eram da educação, 0,5% de carreiras policiais e 2,1% da área da saúde (Goés et al., 2021).

De acordo com Martelo (2020), o Ministério da Economia informou que os cofres públicos economizaram 1 bilhão de reais, apenas nos primeiros cinco meses de implementação do trabalho remoto no serviço público federal. Durante a pandemia, a administração pública federal reduziu despesas referentes a diárias, passagens e despesas com locomoção (R\$ 471.251 milhões); serviços de energia elétrica (R\$ 255.547 milhões); de cópias e reproduções de documentos (R\$ 9.732 milhões); de comunicação em geral (R\$ 89.565 milhões); de água e esgoto (R\$ 32.942 milhões) e os auxílios para servidores no valor de R\$ 161 milhões.

Costa (2007) situa o teletrabalho como consequência da globalização das tecnologias de informática e telecomunicações (TICs). Esta metamorfose permitiu que as atividades de trabalho fossem desempenhadas em qualquer ambiente, como reflexo das reestruturações de capital, trabalho e mercados. Morgan (2004) define o teletrabalho como produto de diversas combinações flexíveis entre

contrato, ambiente e jornada de trabalho. Há, segundo o autor, diferentes delineamentos de investigação a respeito do teletrabalho na literatura científica.

Pesquisas atuais sobre as vivências dos indivíduos no contexto do trabalho remoto compulsório apresentam, frequentemente, pontos de ambivalência em tais percepções. Alguns benefícios do teletrabalho para o trabalhador são apontados por Mello (2000), como a diminuição do estresse e das despesas no deslocamento, maior autonomia, possibilidades de flexibilização no horário de trabalho e de um convívio maior com a família. Todavia, Santos (2020) apresenta como desvantagens o excesso de trabalho e a dificuldade para se conciliar as rotinas de trabalho e família na mesma localidade, coabitando no mesmo espaço o trabalho e o descanso, demandas profissionais e pessoais, especialmente no período de isolamento social, em virtude da COVID-19.

Barreto-Osma et al. (2021) pesquisaram sobre a fadiga no teletrabalho durante os tempos de confinamento imposto pela Covid-19. Um nível médio de fadiga foi evidenciado em 47,7% dos colombianos em aspectos relacionados às cargas física e mental, efeitos psicoemocionais, mudanças na organização do trabalho e vivências atreladas à insatisfação e riscos à saúde. As experiências positivas foram relacionadas aos momentos com a família, ao aprendizado e à autonomia para exercer o trabalho.

Por outro lado, o estudo brasileiro de Bona e Oliveira (2021) com 487 pesquisadores científicos da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) avaliou como altamente positivas as suas vivências no trabalho remoto. Como reflexo, relatam aumento de produtividade e autonomia no trabalho, bem como na qualidade de vida. A maioria dos servidores públicos revelou o desejo de manter o trabalho remoto, principalmente de forma híbrida.

De acordo com Araújo e Lua (2021), a invasão do trabalho no ambiente doméstico é sentida de maneiras distintas, a depender de recursos disponíveis e possibilidades do seu “grupo social e

ocupacional”. Podem ser agravantes: a falta de manejo das tecnologias, a inadequação de mobiliários e estruturas, bem como a existência de idosos, crianças e doentes em casa. A falta de regulamentação, especialmente em relação às jornadas de trabalho e as grandes demandas colocam em risco a saúde mental e a capacidade produtiva dos teletrabalhadores. Para além das adversidades apresentadas, as autoras alertam sobre a probabilidade de haver aumentos expressivos em relação às desigualdades de gênero, classe e raça, por meio desta nova configuração de trabalho.

Diante deste panorama, é primordial pesquisar as percepções dos teletrabalhadores sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no ambiente digital. Os estudos, assim como o conceito sobre Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT) são recentes. Andrade (2020) define a e-QVT como o trabalho realizado à distância por meio das Tecnologias da informação e comunicação (TICs), com a primazia de emoções positivas (bem-estar) para os teletrabalhadores, que se configura, ainda, pela produção com qualidade e as vivências de satisfação e realização a nível pessoal e profissional no teletrabalho.

A Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT) é um tema atual e necessário, tornando-se fundamental avançar com o conhecimento produzido e humanizar o uso da tecnologia. Em face de tal situação no qual o trabalhador é compelido a mudar a forma de exercer as atividades laborais, busca-se compreender os impactos das vivências no teletrabalho sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

O conceito de QVT integra duas perspectivas, o olhar das organizações e o olhar dos trabalhadores. Sob a ótica das organizações, QVT é um preceito de gestão organizacional, geralmente expresso nas normas, diretrizes e práticas no âmbito da organização do trabalho e das relações socioprofissionais, visando a promoção de bem-estar, desenvolvimento e de cidadania organizacional. Para os trabalhadores, a QVT é expressa nas representações do que eles experimentam como bem-estar no trabalho, reconhecimento, possibilidades de crescimento profissional e respeito às características

individuais. A prevalência dos afetos positivos ou negativos pela percepção dos trabalhadores no contexto organizacional é indicativo da presença ou ausência da QVT, de acordo com Ferreira (2017).

A QVT é um tema atual de expressivo interesse tanto nos ambientes organizacionais, quanto acadêmico-científicos. Vários são os pontos de vista que justificam a importância desta pesquisa na atualidade. Do ponto de vista social, o trabalho exerce papel central na vida em sociedade. Desde os primórdios, o homem garante o seu sustento por meio do trabalho. Em seu papel ontológico, o trabalho é o “modo de ser” do homem. É vital, portanto, resgatar o seu valor ético e revalorizar a sua importância na sociedade capitalista. Conforme Bom Sucesso (2002), além da questão da sobrevivência, o trabalho possui uma diversidade significativa de funções: ele é uma forma de interação social e de transformação do meio, reforçando a identidade do ser humano e o seu sentimento de colaboração com os demais.

Do ponto de vista contemporâneo, as aceleradas transformações ocorridas no contexto do trabalho produzem consequências negativas para a saúde e segurança dos trabalhadores, tais como DORT, *Burnout* e aumento de acidentes laborais (Ferreira, 2017). A partir daí, urge a necessidade da implementação e correta aplicação das ferramentas da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Do ponto de vista institucional, a QVT possui função estratégica na política de gestão de pessoas, harmonizando o alcance dos objetivos organizacionais ao bem-estar dos trabalhadores (Figueira & Ferreira, 2013).

A QVT se refere a normas, práticas e diretrizes organizacionais com o intuito de promover o desenvolvimento pessoal, a cidadania organizacional, além do bem-estar a níveis pessoal e coletivo (Ferreira, 2011). Do ponto de vista acadêmico, Ferreira (2008) destaca a importância de se discutir e ampliar os estudos da Ergonomia da Atividade, sobretudo sob o enfoque da Ergonomia da Atividade Aplicada à QVT (EAA\_QVT), refletindo acerca do seu papel e campo de intervenção em sua perspectiva preventiva de QVT. Para que haja a compreensão científica das transformações que se operam no mundo trabalho e os eventos que o demarcam.

O enfoque da Ergonomia da Atividade Aplicada à QVT (EAA\_QVT), refletindo acerca do papel e campo de intervenção em sua perspectiva preventiva de saúde do trabalhador, oferece um referencial teórico metodológico para investigações consistentes no contexto das organizações.

Diante do exposto, a presente pesquisa tem por objetivo investigar os efeitos (individuais, organizacionais) que o trabalho remoto tem produzido na percepção de e-QVT de servidores de um órgão do Ministério Público. A prevalência de bem-estar no trabalho ou mal-estar no trabalho, segundo a ótica dos trabalhadores, poderá ser um indicativo de presença ou ausência da e-QVT em tal contexto.

A pesquisa é orientada pela abordagem teórico metodológica da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT), viés contra-hegemônica de Qualidade de Vida no Trabalho praticada nas organizações contemporâneas, que difere do modelo até então dominante (Ferreira, 2017) centrada em práticas do tipo “ofurô corporativo”. Na atualidade, os Programas de QVT possuem, majoritariamente, caráter assistencialista, preconizando práticas relaxantes e antiestresse como solução para compensar o mal-estar causado pelo contexto inadequado de trabalho, fugindo e mascarando as reais causas dos problemas.

A presente investigação, de caráter empírico, visa contribuir no campo teórico, avançando com o conhecimento produzido, até aqui, no campo da Ergonomia da Atividade aplicada à QVT, discutindo-se a pertinência e potenciais contribuições da abordagem teórico-metodológica no contexto do teletrabalho. O estudo busca aportar contribuições, ainda, no campo aplicado de acordo com os resultados da pesquisa nos âmbitos social, institucional e acadêmico.

No recorte do órgão investigado, o presente estudo pode indicar reflexos negativos no bem-estar destes servidores, dada a ambivalência de avaliação (positiva e negativa) encontrada na literatura atual sobre a Qualidade de Vida no Trabalho no teletrabalho (Araújo & Lua, 2021; Mello, 2000; Santos, 2020). A investigação poderá também gerar subsídios para uma gestão focada em e-QVT.

Problema de pesquisa: Frente à adoção do teletrabalho na administração pública, de que maneira tem se caracterizado a qualidade de vida nessa nova configuração de trabalho?

Objetivo geral da pesquisa:

Investigar os efeitos individuais e organizacionais que o trabalho remoto tem produzido na percepção de e-QVT de servidores de um órgão do Ministério Público.

Objetivos Específicos:

- a) Compreender como tem se caracterizado a relação entre bem-estar e produtividade no teletrabalho.
- b) Compreender ou analisar como tem se dado a gestão do teletrabalho ou quais aspectos tem marcado a gestão frente ao teletrabalho.
- c) Conhecer / Compreender quais sugestões de melhoria para o teletrabalho são construídas coletivamente em termos de aprimoramento e regulamentação.

Uma vez que foram apresentados os objetivos e uma breve contextualização referente à Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT), abordaremos, no próximo capítulo, o referencial teórico que fundamenta esta pesquisa.

## **1 Referencial Teórico**

### **1.1 Fundamentação Teórica: Principais Construtos e Conceitos**

O trabalho exerce papel central na vida em sociedade. Somos o que somos em função do trabalho: um meio inexorável da existência humana. A polissemia do termo remete a múltiplos

significados. Pode ser sinônimo de emprego, local, atividade, entre outros. Como relação metabólica entre o ser humano e a natureza, o trabalho também nos produz. Interagimos com a natureza, em uma via de mão dupla. Ao trabalhar, mudamos o meio e, ao mesmo tempo, somos transformados por ele: corpo e mente.

Para além da importância como garantia de subsistência ao homem, Borges e Yamamoto (2014) reiteram que o trabalho é uma forma de reafirmar-se, de interagir e desenvolver-se. Seu significado é tão múltiplo quanto às particularidades do homem trabalhador. Ele pode ser associado à prioridade de vida ou a sofrimento, ser sinônimo de orgulho ou mesmo de contestação. Segundo Abrahão et al. (2009), o trabalho possibilita o atendimento das necessidades básicas de segurança e é um modo de gratificação pessoal, de valorização e de reconhecimento. Por outro lado, pode ser também fator de envelhecimento precoce, de risco à saúde e de aumento dos custos sociais.

Sabemos que o mundo material à nossa volta é produto do trabalho de gerações que nos antecederam, e, portanto, o trabalho é uma maneira, também, de nos perenizar. Um modo de transcendência no tempo e no espaço. É pelo trabalho que transformamos algo de natureza subjetiva, pensada, em algo real, concreto. Ele é veículo de mediação entre a subjetividade e a objetividade. Como produtor de riqueza espiritual e material, é sinônimo de emprego, salário e inclusão social. Todavia, o capitalismo inaugura o fenômeno da alienação, que pode levar à concepção equivocada do trabalho como “mercadoria”, com o objetivo precípua de satisfazer as necessidades básicas.

Isto posto, na atual conjuntura da política e economia neoliberal, em que medida tais propriedades se distanciam do trabalho real, em seu sentido ontológico? Segundo Mendes e Araújo (2011), as formas de organização do trabalho no capitalismo têm desestruturado os coletivos de trabalhadores, deixando um grande vazio na constituição do sujeito, faltando solidariedade e confiança, culminando no enfraquecimento dos laços sociais. As autoras reiteram que:

O trabalho não é neutro para o sujeito. Ele se engaja no corpo e no afeto. O trabalho provoca o conflito com o mundo real. É o sujeito que entra na relação com o trabalho individual e coletivo. É o sujeito que faz, ao trabalhar, o trabalho vivo, muitas vezes mortificado pelas prescrições da organização do trabalho (Mendes & Araújo, 2011, p. 19)

O mesmo trabalho que humaniza é capaz de desumanizar, especialmente na era do trabalho virtual que comporta processamento cognitivo e aumento no número de dados a serem processados. A ambivalência faz parte de sua natureza e os traços característicos da atividade nas organizações contemporâneas podem colaborar para que seja padronizado, repetitivo, de ciclo curto e monitorado. Todo trabalho que reduz a subjetividade e a criatividade aumenta o risco de tornar-se alienador e adoecedor.

No serviço público a situação de trabalho é igualmente desafiadora. Os cidadãos-usuários refletem, majoritariamente, o perfil do cliente de empresas privadas: um público exigente e imediatista. Desse modo, as transformações nas organizações públicas, os indicadores críticos sociais e econômicos são um desafio para aliar a satisfação dos usuários dos serviços públicos, a eficiência e eficácia exigidas pelos órgãos, com o bem-estar de quem presta o atendimento (Figueira & Ferreira, 2013). Para além disso, trabalhar com um produto que não é tangível (a informação) pode gerar no servidor público sentimentos de trabalho vazio e dificuldades para a expressão da subjetividade.

Neste contexto, a Qualidade de Vida no Trabalho é um tema atual, importante e impostergável devido aos impactos que o trabalho produz sobre os seus protagonistas, como doenças, acidentes de trabalho, absenteísmo, presenteísmo, *burnout*, e, em casos extremos, o suicídio. As próprias questões do trabalho, tais quais a prevenção de erros, o retrabalho e a satisfação de clientes e usuários explicitam a necessidade de uma QVT contra-hegemônica (Ferreira, 2017).

Aqui entra a Ergonomia da Atividade, como educadora deste olhar e cujo fundamento é adaptar o trabalho às pessoas, colocando-o no centro do processo em uma visão antropocêntrica de trabalho, indo, portanto, na contramão das práticas de QVT até então dominantes, nas quais o homem é adaptado ao trabalho. Compreender a complexidade do mundo do trabalho envolve a necessidade de analisar o “real” da atividade (Ferreira, 2004).

O desenvolvimento da ergonomia foi marcado pela modernização do trabalho em seus aspectos econômicos, sociais e tecnológicos. A Ergonomia, também conhecida como Fatores Humanos, está relacionada às interações entre homens e sistemas, com o objetivo de aprimorar o bem-estar e o desempenho dos sujeitos envolvidos nos contextos das dinâmicas trabalhistas. Por meio de planejamento e estudo do ambiente organizacional, que abarca dos pormenores a sua totalidade de processos, busca-se a conformidade entre a competência e o limite dos trabalhadores. A ação ergonômica possui como escopo a transformação do trabalho, adaptando-o às características do ser humano em seus aspectos físicos, subjetivos, cognitivos e sociais. Para essa disciplina, o trabalho deve estar aliado à segurança, bem-estar, produtividade e qualidade (Abrahão et al., 2009).

A Ergonomia da Atividade descreve o que está visível: instrumento, postura, homem, local, luminosidade, espaço e a atividade em si. Em relação à inferência do invisível observa-se a motivação do trabalhador, sua história pessoal, sua comunicação e satisfação, bem como as dores corporais, experiências e serviços. Guérin et al., (2001, p. 15) revelam que:

A ergonomia é, ao mesmo tempo, um conjunto de conhecimentos sobre o ser humano no trabalho - fisiologia, psicologia, funcionamento cognitivo - e uma prática de ação (...) o próprio ser humano não é somente um mecanismo “fisiopsicossiológico bem regulado”. Tem sentimentos, interesses individuais e coletivos.

Sob a ótica da Ergonomia, é essencial conhecer o trabalho para então transformá-lo. Este é o principal escopo para o ergonomista, visto que a transformação do trabalho evita desgastes e consumo de energia (e inteligência) do trabalhador. À medida que promove qualidade, eficiência, flexibilidade e redução de custos, favorecendo a competitividade para as empresas (Guérin et al., 2001).

Tais transformações são possíveis por meio de diagnóstico, política e programa de Qualidade de Vida no Trabalho. Os pressupostos para uma QVT sustentável iniciam por uma base conceitual empiricamente fundamentada: o que é Qualidade de Vida no Trabalho? E então se articula com o diagnóstico, a formulação de políticas e os programas de QVT nas organizações (Ferreira, 2017).

## **1.2 Conceitos Basilares para Compreensão do Tema**

Inicialmente, é primordial uma distinção claramente definida entre Qualidade de Vida (QV) e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Segundo o vernáculo da OMS, a QV está relacionada a bens físico, mental, emocional e psicológico, envolvendo ainda aspectos sociais de relacionamento, saúde, educação e poder aquisitivo. Portanto, está atrelada tanto a aspectos individuais, como relacionais, sociais e culturais (Mendonça et al., 2012).

A Qualidade de Vida (QV) e o bem-estar estão próximos conceitualmente e pode ser difícil distingui-los de maneira clara e pragmática. A QV estaria mais relacionada à percepção dos aspectos ambientais e situacionais, enquanto o bem-estar se associaria aos aspectos individuais – afetos, emoções, autopercepções, propósitos de vida etc. (Mendonça et al., 2012).

A questão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido vastamente discutida na literatura acadêmica, mas não há uma definição unânime entre os autores. Todavia, o entendimento comum reconhece a QVT como uma reação aos rigorosos métodos tayloristas em busca de humanização, da participação ativa dos trabalhadores para a resolução dos desafios e decisões organizacionais, assim

como do aperfeiçoamento e incentivo ao bem-estar no trabalho (Belo & Moraes, 2011).

No presente estudo, a QVT está em consonância com as diretrizes da EAA\_QVT, sendo compreendida como a fonte precípua de bem-estar individual e coletiva no trabalho direcionada a ações de prevenção e promoção da saúde, possuindo duas perspectivas (a organizacional e a do trabalhador), conforme preconiza Ferreira (2017, p. 170):

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.

De modo igual, o Bem-Estar no Trabalho (BET) é uma referência crucial para este estudo. De acordo com Siqueira e Padovan (2008), o bem-estar no trabalho corresponde a um estado mental positivo, composto por três vínculos afetivos: satisfação, envolvimento e comprometimento organizacional. Os três componentes referem-se a experiências prazerosas no trabalho (satisfação), ao desempenho e autoestima no trabalho (envolvimento), bem como a identificação e o vínculo com a organização (comprometimento organizacional afetivo).

As fontes de satisfação no trabalho são compostas por três grandes categorias: as relações com as pessoas no local de trabalho (incluindo chefias e colegas), as retribuições organizacionais (salários e oportunidades de promoções) e a atividade realizada. A satisfação no trabalho pressupõe avaliações

positivas relativas a cinco fatores presentes no ambiente de trabalho: chefia, colegas de trabalho, salários, promoções e tarefas (Siqueira, 2009).

Por sua vez, o comprometimento organizacional afetivo corresponde a sentimentos positivos e expressos vinculados à empresa, tais como: orgulho, entusiasmo, contentamento, apego, confiança e dedicação (Siqueira, 1995). De modo igual, pode ser compreendido como uma ligação afetiva com a organização. Enquanto a satisfação contém vínculos positivos relacionados ao ambiente de trabalho, o envolvimento é referente à natureza do trabalho realizado (Siqueira et al., 2014).

O envolvimento com o trabalho possui correlação com o “estado de fluxo” (*flow*), criado por Csikszentmihalyi (1999). Para manifestar o estado de fluxo, o indivíduo deve perceber a satisfação enquanto trabalha, entendendo o tempo dedicado à tarefa como algo agradável. Identificar o trabalho como um elemento que completa a sua vida é outro requisito. Como aspecto subjetivo, o envolvimento com o trabalho pode estar relacionado ao “estado de fluxo” ou às variáveis de natureza pessoal do sujeito (Siqueira et al., 2014).

Para Siqueira e Padovan (2008), altos níveis de BET referem-se a indivíduos muito satisfeitos com o trabalho, envolvidos em suas tarefas e efetivamente comprometidos com a organização. Segundo Paschoal e Tamayo (2008), o bem-estar no trabalho inclui tanto aspectos afetivos quanto cognitivos, representando a prevalência de emoções positivas no trabalho e a liberdade para poder expressar e desenvolver seus potenciais e habilidades, avançando no alcance das metas de vida.

Segundo pesquisa realizada por Covacs (2006) com trabalhadores de empresas financeiras no estado de São Paulo, para a promoção do bem-estar no trabalho é necessário que sejam adotadas políticas e práticas organizacionais que proporcionem suporte e tratamento íntegro aos funcionários. Em um estudo de Sant'anna et al. (2012), estilos gerenciais aliados às oportunidades de crescimento profissional apresentaram relações diretas com o aumento dos níveis de bem-estar no trabalho em

funcionários de uma empresa de vendas e distribuição de bebidas. Os resultados da pesquisa de Paschoal (2008) referentes a trabalhadores de organizações privadas revelam que as possibilidades de alcance dos valores pessoais no trabalho e o suporte organizacional tiveram impacto nas vivências de bem-estar.

O bem-estar no trabalho é promotor e um indicador de Qualidade de Vida no Trabalho, ao passo que o mal-estar no trabalho desafia a QVT e a própria saúde dos trabalhadores. Ferreira (2017) esclarece os conceitos, que sustentarão os achados dessa investigação:

O bem-estar no trabalho são emoções e humores positivos que se originam das situações vivenciadas pelo(s) indivíduo(s) na execução das tarefas. A manifestação individual ou coletiva do bem-estar no trabalho se caracteriza pela vivência de emoções/humores (isolados ou associados) que ocorrem, com maior frequência, nas seguintes modalidades: alegre, disposto, contente, entusiasmado, feliz, empolgado, orgulhoso, tranquilo. A vivência duradoura desta modalidade de emoções/humores pelos trabalhadores se constitui em um fator de promoção de saúde nas situações de trabalho e indica a presença de qualidade de vida no trabalho (QVT) (Ferreira, 2017, p.176).

No que diz respeito ao mal-estar no trabalho:

(...) são emoções e humores negativos que se originam das situações vivenciadas pelo(s) indivíduo(s) na execução das tarefas. A manifestação individual ou coletiva do mal-estar no trabalho se caracteriza pela vivência de emoções/ humores (isolados ou associados) que ocorrem, com maior frequência, nas seguintes modalidades: irritado, deprimido, entediado, chateado, impaciente, preocupado, ansioso, frustrado, incomodado, nervoso, tenso, com raiva, com medo. A vivência duradoura desta modalidade de emoções/humores pelos trabalhadores se constituiu em um fator de risco para saúde nas situações de trabalho e indica a ausência de qualidade de vida no trabalho (QVT)

(Ferreira, 2017, p. 178).

Após a introdução dos conceitos basilares, abordaremos a principal referência, objeto de estudo desta investigação: o teletrabalho. Diante das aceleradas transformações que estão ocorrendo no mundo do trabalho e os desafios que o compõem, será possível vivenciar o contexto do trabalho virtual com saúde, bem-estar e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)? Qual é a percepção dos trabalhadores “remotos” no tocante à Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT)? Os próximos tópicos apresentarão os achados recentes acerca da temática.

### **1.3 Teletrabalho**

Com surgimento nos anos 1970 e em grande expansão nos dias atuais, o teletrabalho tem mudado a rotina dos trabalhadores, flexibilizando não apenas o local, mas o tempo e os modos de trabalho. Fincato (2019) esclarece que o teletrabalho surgiu da evolução tecnológica do telégrafo óptico/sinaleiro criado por Claude Chappe. Todavia, a discussão acadêmica ganhou relevância quando o ex-cientista aeronáutico Jack Nilles definiu o trabalho remoto como a possibilidade de “substituir” os deslocamentos ao trabalho pelo uso de telefones e computadores. A evolução do tema conduz, posteriormente, à mudança da noção de deslocamento para a noção de distância. Oliveira e Pantoja (2021) citam Kugelmass (1996), afirmando que o marco inicial do teletrabalho é incerto, mas os primeiros registros retomam à utilização de um sistema de telégrafo por J. Edgard Thompson, proprietário da estrada de ferro Penn, em 1857.

Segundo Nilles (1997), o teletrabalho diz respeito ao ofício que, por meio dos instrumentos da telecomunicação, garante uma conexão direta entre a empresa e o trabalhador, independente da localidade. A modalidade mais utilizada é o teletrabalho na própria residência do trabalhador, dispondo dos seus recursos já existentes. Para além da economia, esse tipo de trabalho à distância permite ser implementado de forma rápida. De modo igual, o termo *telecommuting* significa “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” (Nilles, 1997, p.15).

Rosenfield e de Alves (2011, p. 216) definem o teletrabalho, em sentido restritivo, como o “trabalho à distância com utilização de TICs”. No sentido extensivo, as autoras citam as recomendações da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Para a concepção relativa ao trabalho remoto, é preciso considerar as diferentes variáveis como local/espço de trabalho; horário/tempo de trabalho (integral ou parcial); tipo de contrato (trabalho assalariado ou independente) e competências requeridas (conteúdo do trabalho). Segundo Costa (2007, p. 106), o teletrabalho é “viabilizado pelas TICs, que permitem a virtualização do espaço e do tempo, não é apenas uma 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.”

No Brasil, o trabalho remoto foi admitido legalmente em 2011, porém o reconhecimento e a definição de suas normas ocorreu apenas em 2017 por meio da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), quando foi incorporado na reforma trabalhista. Todavia, a legislação não regulamenta controle da jornada, seus intervalos, tampouco horas extras (Araújo & Lua, 2021). O Art. 75-B da referida Lei (Brasil, 2017) considera o teletrabalho como “a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo”. Para Fincato (2019, p. 62),

(...) o teletrabalho é uma modalidade laboral que ultrapassa os conceitos e experiências de trabalho próprios da Revolução Industrial, situando-se na chamada era da Revolução Informacional. Com ele, diversos paradigmas necessitam ser reelaborados, uma vez que o trabalho atual e futuro já é e cada vez mais será desterritorializado e atemporal.

A autora complementa, citando Barros (2016):

Aliás, esta nova forma de trabalhar transcende os limites territoriais e poderá ser transregional, transnacional e transcontinental. Ela permite até mesmo a atividade em movimento. Esse tipo de trabalho é executado por pessoas com média ou alta qualificação, as quais se utilizam da informática ou da telecomunicação no exercício das atividades (p. 62).

Rocha e Amador (2018) como citados em Oliveira e Pantoja (2021) esclarecem que há uma diversidade de conceitos referentes ao teletrabalho. No entanto, há convergência na literatura acerca de sua aceitação e crescimento significativos de maneira global. Salas (2017) recomenda a adoção do trabalho remoto, elencando como vantagens para as organizações a redução das despesas e do uso de papel, da poluição ambiental, assim como do absenteísmo. Para além de promover o aperfeiçoamento da imagem institucional, de potencializar as competências e inovações aos trabalhadores, o autor destaca a importância da sua implementação tanto nas empresas privadas como nas organizações públicas.

#### **1.4 Teletrabalho no Serviço Público**

Buscar inovações e aumento da produtividade de modo a assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade nos serviços públicos é um desafio permanente que reflete a necessidade de modernizar a administração pública e os seus modos de gestão. Dito isto, atender de maneira satisfatória às demandas dos cidadãos-usuários, prestando serviços de qualidade, alcançando as metas planejadas, ao passo que viabiliza a redução dos desperdícios de tempo e recursos, deve ser o propósito dos gestores públicos. Neste contexto, o uso das TICs se torna vital para os órgãos públicos (Guerra et al., 2020).

A adoção do teletrabalho no serviço público brasileiro é relativamente recente. Segundo Silva (2015), no período anterior à pandemia, o primeiro órgão a implementar o teletrabalho foi o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), no ano de 2006. Outros órgãos passaram a aderir ao teletrabalho de maneira progressiva. Em 2009, o Tribunal de Contas da União (TCU). Em 2010, a Receita

Federal do Brasil. Em 2011, a Advocacia Geral da União (AGU) e em 2012, o Tribunal Superior do Trabalho (TST).

Um impulsionador para a implementação do trabalho remoto na administração pública foi o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) no ano de 2009. A meta era viabilizar a eficiência na gestão eletrônica de processos, por meio da criação e controle de documentos digitais. Nogueira Filho et al. (2020) destacam a importância do SEI, ao viabilizar o aumento da segurança cibernética e favorecer o trabalho em equipe. Ademais, a acessibilidade é ampla e permite o uso da ferramenta de gerenciamento eletrônico em computadores, tablets e celulares, independentemente da localização geográfica.

Com o fim das medidas restritivas impostas pela pandemia, parte dos órgãos que aderiram ao teletrabalho optou por manter os seus trabalhadores atuando no modelo remoto. Em 2021, nove órgãos tiveram a implementação do teletrabalho de maneira permanente. O Ministério da Economia, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), o Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR), o Ministério da Cidadania, a Controladoria-Geral da União (CGU), a Advocacia-Geral da União (AGU), a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) e a Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq). Totalizando um quantitativo de 71.630 servidores públicos. Havia, ainda, a previsão de novos órgãos integrarem a pasta do teletrabalho permanente até o final de 2021, segundo dados do Ministério da Economia (Metrópoles, 2021).

Não obstante, é observado, de uma maneira geral, um limitado número de normativos que definem critérios claros para a adoção permanente do teletrabalho, assim como regulamentos que consolidam os respectivos programas de gestão. A Nota Técnica 17/2020 do Ministério Público do Trabalho assegura os direitos de fruição das pausas e a determinação das horas destinadas aos

atendimentos virtuais, entre outros aspectos relativos à jornada de trabalho. O normativo menciona, ainda, as garantias de privacidade e o direito de imagem dos teletrabalhadores.

Recentemente, o Governo Federal atualizou as regras para a implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, por meio da Instrução Normativa (IN) nº 24, de 28 de julho de 2023. O objetivo do PGD, criado pelo Decreto nº 11.072/2022 (Brasil, 2022), é promover uma gestão focada em resultados, aliada à qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Entre outras finalidades do Programa, a IN 24/2023 apresenta o incentivo à cultura da inovação e o fomento à transformação digital.

A norma esclarece que a seleção dos participantes ao PGD será ocasionada mediante a natureza do trabalho e as competências dos servidores. Quando os interessados superarem o número de vagas disponibilizadas, as pessoas com deficiência ou que sejam responsáveis por dependentes na mesma condição; as pessoas com mobilidade reduzida e os servidores estudantes com incompatibilidade ao horário de trabalho terão prioridade na seleção. Ademais, a participação no PGD não é um direito adquirido, ficando à critério da administração o desligamento por conveniência ou necessidade, desde que haja uma justificativa.

Os demais pontos que requerem destaque são relativos à ausência do registro de frequência e assiduidade dos servidores públicos, de sorte que tal tipo de controle será substituído pelo foco na gestão dos resultados. Esta é uma medida positiva, que vai ao encontro de orientações recentes encontradas na literatura acadêmica. Todavia, de modo alarmante, o art. 15 da IN 24/2023 estipula que “as instalações e equipamentos a serem utilizados deverão seguir as orientações de ergonomia e segurança no trabalho, estabelecidas pelo órgão ou entidade”, ficando sob responsabilidade do servidor público o custeio da “estrutura necessária, física e tecnológica, para o desempenho do teletrabalho,

ressalvada orientação ou determinação em contrário.” Percebemos, então, uma possibilidade de achatamento salarial do teletrabalhador, na medida em que precisa arcar com os custos do *home office*.

Por outro lado, de maneira positiva, o Governo Federal disponibiliza uma qualificação para o PGD denominada “Certificação Avançada em Programa de Gestão e Desempenho”. São oito cursos online gratuitos, desenvolvidos em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Segundo o Portal do Servidor (2023), a intenção é preparar servidores e gestores para as “novas tendências e arranjos inovadores de trabalho no governo federal”. Na Certificação Avançada - Parte I (destinada a agentes públicos) são abordadas “noções básicas de trabalho remoto; teletrabalho e educação a distância; inteligência emocional; e gestão pessoal - base da liderança”. A Certificação Avançada - Parte II (para gestores) refere-se às temáticas: “gestão de equipes em trabalho remoto; liderança e gestão de equipes; desenvolvendo times de alta performance; gestão de conflitos e negociação” (Portal do Servidor, 2023). As investigações acadêmicas demonstram que a capacitação e o treinamento são demandas atuais e impostergáveis para gestores e teletrabalhadores, como será discutido posteriormente.

O relato de Guerra et al., (2020) referente à experiência bem-sucedida (e premiada) que se tornou modelo para os demais tribunais regionais denominada “Teletrabalho Estruturado”, do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região (TRT8), destaca os pressupostos para um programa de êxito no trabalho remoto: “liderança comprometida e capacitada; processos de trabalho bem definidos; gestão e controle da produtividade; transparência na distribuição das atividades entre todos os servidores; comunicação e socialização” (p. 104).

Estudos recentes demonstram que os servidores públicos em teletrabalho têm a intenção de permanecer em tal regime e sentem receio ao pensar no retorno para o trabalho presencial. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (2020), pesquisas realizadas no teletrabalho durante o período

pandêmico apontam para um expressivo número de trabalhadores que gostariam de se manter em tal regime. Não obstante, há recomendações para as implicações contratuais e legais, tornando primordiais os cuidados referentes à organização do trabalho; ao reembolso de despesas adicionais; à revisão e inclusão de benefícios; aos procedimentos em casos de doença ou acidentes de trabalho (providenciando apólices de seguro para tais ocasiões) e às avaliações presenciais relativas às condições do *home office* nos contextos individuais.

Perante o exposto, é possível afirmar que os teletrabalhadores estão de fato satisfeitos, vivenciando sentimentos de bem-estar e afetos positivos de maneira predominante no arranjo virtual? Quantas transformações e medidas são necessárias para a implementação de um cenário representativo de Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT)? Para responder tal pergunta, o primeiro passo é realizar o diagnóstico do contexto de trabalho, que deve englobar conhecimento e rigor metodológico, conduzidos por fundamentos éticos. Estes são os pressupostos da abordagem âncora deste estudo, a Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT) desenvolvida por Ferreira (2008) em diversos aspectos, que será apresentada a seguir.

### **1.5 Base Teórica – Ergonomia da Atividade e EAA\_QVT**

Uma trajetória factível em busca da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) sustentável vem se delineando tanto no campo científico quanto no contexto corporativo. Entre 1960 e 1970, a QVT inicia a sua história de relevância, em um processo conhecido como reestruturação produtiva, logo após a crise capitalista. A reestruturação produtiva se caracteriza por uma série de aceleradas transformações no contexto de trabalho e nos processos de produção, envolvendo a tecnologia, a comunicação, a liberdade comercial e as novas funções para os trabalhadores. Por meio desse cenário, surgem consequências negativas, tornando a QVT uma necessidade vital e inadiável para as organizações. Entretanto, a visão

hegemônica de QVT apresenta limites e fez-se necessária uma nova abordagem, de viés contra-hegemônico (Ferreira, 2012).

Na atualidade, os Programas de QVT possuem caráter assistencialista, preconizando práticas relaxantes para compensar o mal-estar causado pelos contextos inadequados de trabalho, fugindo e mascarando as reais causas dos problemas. Metaforicamente, Ferreira (2006) nomeou tais práticas de “ofurô corporativo”. O “Kit QVT” é composto por atividades como *Tai Chi Chuan*, *aikido*, *jump fit*, *yoga*, hidroginástica, curso de pintura, capoeira, dança de salão, dentre outros. O suporte psicológico, o suporte físico-corporal, a reeducação nutricional, as atividades culturais e de lazer, o suporte em treinamento e os diagnósticos podem compor, igualmente, o “modelo”. Segundo Ferreira (2017), o foco da QVT de abordagem assistencialista visa aumentar a resistência física e mental dos trabalhadores, tornando o indivíduo a “variável de ajuste”, uma solução apenas paliativa e não sustentável, que não transforma as causas reais dos problemas, tal como preconiza a Ergonomia da Atividade. O efeito principal da QVT hegemônica é uma adesão inicialmente forte e, em seguida, declinante, gerando desconfiança e descrença nos trabalhadores. Para além da desmotivação, há o risco de aumentar as despesas com assistência e absenteísmo, assim como os casos de adoecimento no trabalho.

Buscando a adequada avaliação da QVT sob a ótica da Ergonomia, surgiu o modelo teórico-metodológico desenvolvido por Ferreira (2008), a Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT), que tem sido amplamente aplicado em organizações públicas no Brasil. Segundo o pesquisador, a matriz da EAA\_QVT é descritiva e dividida em níveis analíticos interdependentes, macro e microergonômico, mas pode sofrer variações, dependendo dos propósitos de investigação e intervenção.

Inicialmente, no nível macroergonômico são levantadas as representações dos trabalhadores acerca de variáveis como: condições de trabalho e suporte organizacional; organização do trabalho;

relações socioprofissionais de trabalho; reconhecimento e crescimento profissional; uso da informática; práticas de gestão do trabalho e sentimentos no trabalho (Tabela 1). A prevalência de afetos positivos (bem-estar no trabalho) ou negativos (mal-estar no trabalho) nas vivências dos trabalhadores relativas ao contexto organizacional são indicativos de presença ou ausência de QVT. O quadro abaixo apresenta as principais fontes de bem-estar e mal-estar no trabalho, de acordo com as percepções dos trabalhadores (Ferreira, 2017, p. 175 e 182).

**Tabela 1**

*Principais Fatores na Origem das Representações de Mal-Estar e Bem-Estar no Trabalho*

Fator	Elementos que Integram o Fator
1. Condições de Trabalho e Suporte Organizacional	<p><b>Equipamentos Arquitetônicos:</b> piso; paredes; teto; portas; janelas; decoração; arranjos físicos; layouts.</p> <p><b>Ambiente Físico:</b> espaços de trabalho; iluminação; temperatura; ventilação; acústica.</p> <p><b>Instrumental:</b> ferramentas; máquinas; aparelhos; dispositivos informacionais; documentação; postos de trabalho; mobiliário complementar (ex. armários).</p> <p><b>Matéria-Prima:</b> materiais, bases informacionais.</p> <p><b>Suporte Organizacional:</b> informações; suprimentos; tecnologias; políticas de remuneração, de capacitação e de benefícios.</p>

2. Organização do Trabalho	<p><b>Missão, objetivos e metas Organizacionais:</b> qualidade e quantidade; parametragens.</p> <p><b>Trabalho Prescrito:</b> planejamento; tarefas; natureza e conteúdos das tarefas; regras formais e informais; procedimentos técnicos; prazos.</p> <p><b>Tempo de Trabalho:</b> jornada (duração, turnos); pausas; férias; flexibilidade.</p> <p><b>Processo de Trabalho:</b> ciclos; etapas; ritmos previstos; tipos de pressão.</p> <p><b>Gestão do Trabalho:</b> controles; supervisão; fiscalização; disciplina.</p> <p><b>Padrão de Conduta:</b> conhecimento; atitudes; habilidades previstas; higiene; trajas/vestimentas.</p>
3. Reconhecimento e Crescimento profissional	<p><b>Reconhecimento:</b> do trabalho realizado, empenho, dedicação; da hierarquia (chefia imediata e superiores); da instituição; dos cidadãos-usuários, clientes e consumidores; da sociedade. <b>Crescimento Profissional:</b> uso da criatividade; desenvolvimento de competências; capacitações; oportunidades; incentivos; equidade; carreiras.</p>
4. Uso da Informática	<p>Qualidade dos aplicativos e equipamentos; suporte organizacional; rede elétrica; perda de dados; usabilidade; conexão; uso de mídias sociais; compatibilidade.</p>
5. Relações Socioprofissionais	<p><b>Relações Hierárquicas:</b> chefia imediata; chefias superiores. <b>Relações com os Pares:</b> colegas de trabalho; membros de equipes.</p> <p><b>Relações Externas:</b> cidadãos-usuários dos serviços públicos; clientes e consumidores de produtos e serviços privados.</p>
6. Práticas de Gestão do Trabalho	<p>Participação nas decisões; interesse da chefia; cooperação; gestão flexível; liberdade de ação; obediência à hierarquia.</p>
7. Sentimentos no Trabalho	<p>Afetos (positivos e negativos); intenção de sair do emprego; afastamento do trabalho por motivo de saúde.</p> <p><b>Desgaste:</b> limite da capacidade; esgotamento pessoal; levar trabalho para casa; cansaço; uso de tempo livre.</p>

Fonte: Adaptado de Ferreira (2017).

No nível microergonômico, a QVT é investigada de modo mais profundo, sendo embasada pelos

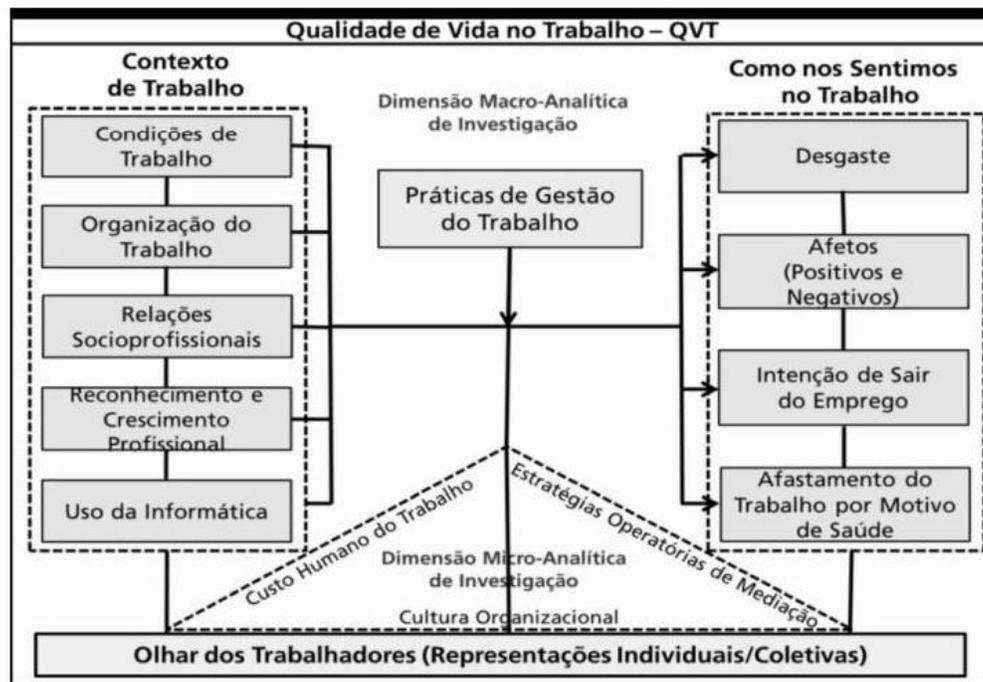
resultados obtidos inicialmente no diagnóstico macroergonômico. Nessa etapa são identificadas as consequências e as maneiras adaptativas que o trabalhador usa para lidar com as complexidades do contexto de trabalho, nomeadas de “Estratégias de Mediação Individual e Coletivas (EMIC’s)”. Tais estratégias são respostas dos trabalhadores frente aos desafios organizacionais que impactam no Custo Humano do Trabalho (CHT), com o propósito de prevenir/diminuir as experiências de mal-estar no trabalho e estabelecer/aprimorar as experiências de bem-estar no trabalho. Ferreira (2017) explicita, ainda, que:

O Custo Humano do Trabalho (CHT) expressa o que deve ser despendido pelos trabalhadores (individual e coletivamente) nas esferas física, cognitiva e afetiva a fim de responderem às exigências de tarefas (formais e/ou informais) postas nas situações de trabalho.

Dito isso, segue a representação do modelo teórico-descritivo da EAA\_QV (p.187).

**Figura 1**

*Modelo Teórico-Descritivo de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT*



Fonte: Ferreira (2017)

O autor da abordagem esclarece que, para uma sustentável intervenção em QVT, o ponto de vista dos trabalhadores deve ser a base da proposta, buscando compreender o que é a Qualidade de Vida no Trabalho de acordo com as suas perspectivas. Destas respostas surgirá a “espinha dorsal para as práticas de QVT nas organizações”. Esse é o ponto inicial para a superação do enfoque hegemônico da QVT e a principal estratégia de acordo com a Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT): buscar uma política de QVT construída de maneira coletiva e participativa.

### **1.6 Teletrabalho, Saúde e Bem-Estar**

Buscando a compreensão da Qualidade de Vida no Teletrabalho e seus efeitos na saúde e bem-estar dos trabalhadores, realizou-se um estudo empírico com foco na e-QVT que abrangeu o período entre janeiro de 2019 e março de 2022. A pesquisa categorizou e avaliou as produções nacionais e internacionais relativas às vivências e percepções dos trabalhadores em teletrabalho compulsório imposto pela pandemia.<sup>1</sup>

Na base de dados Scopus, encontrou-se inicialmente 493 produções científicas com as palavras-chaves em inglês. Em português não houve resultados. Os critérios de seleção adotados incluem as pesquisas realizadas entre janeiro de 2019 e março de 2022, da categoria artigo científico (versão final), das áreas de Ciências Sociais, Ciência da Computação, Engenharia, Negócios, Economia, Profissões de

---

<sup>1</sup> A seleção das bases de dados ocorreu de acordo com os seguintes fundamentos: Scopus, por conter critérios rigorosos para a submissão de artigos e maior confiabilidade. BVS – Portal Regional para a obtenção de artigos científicos do Brasil e da América Latina como base de comparação com os demais estudos encontrados no Scopus. E, por fim, a base de dados Scielo com a finalidade de acessar artigos científicos, especialmente de países da América Latina. Foram empregadas as mesmas palavras-chaves nos três mecanismos de busca, versões em inglês e português: Quality of life at work OR quality of life in telework AND remote work OR telework OR home office; Qualidade de vida no trabalho OU qualidade de vida no teletrabalho E trabalho remoto OU teletrabalho OU home office. Os resultados apresentaram diferenças ao alterar o idioma, indicando artigos relevantes nas duas línguas.

saúde, Psicologia e Multidisciplinar. Resultando em 60 artigos. Foram excluídos artigos sem relação direta ao tema de interesse, selecionando 7 produções após a leitura dos resumos.

O Portal Regional (BVS) apresentou 2 artigos ao pesquisar as palavras-chaves em inglês e 9 artigos ao pesquisar as palavras-chaves em português. O critério de inclusão temporal entre janeiro de 2019 e março de 2022 resultou em 5 artigos. A base Scielo encontrou 2 artigos com as palavras-chaves em inglês e 2 em português. Após a exclusão de 1 artigo publicado em 2010, foram selecionados os outros 3. As produções encontradas nas bases de dados BVS – Portal Regional e Scielo estavam mais relacionadas com a temática de pesquisa em comparação aos resultados apresentados pela base Scopus.

Os 17 artigos relacionados à temática do teletrabalho originam-se de diferentes áreas: Saúde (n=7), Psicologia (n=3), Ciências Sociais (n=2), Informação (n=1), Sustentabilidade (n=2), Medicina Ocupacional (n=1), Comportamento Animal (n=1). As publicações correspondem a periódicos diversos (n=15) e 1 de Psicologia Organizacional e do Trabalho (n=2). Do conjunto de estudos analisados, foi possível constatar predominância de pesquisas nas áreas da Saúde e da Psicologia. Artigos da Saúde relacionam o teletrabalho à saúde ocupacional, fadiga laboral, saúde mental, jornada de trabalho, relações familiares e trabalho, qualidade de vida, produtividade, humor e sono. Na psicologia, as ênfases são relativas às percepções de teletrabalhadores, contribuições e desafios do trabalho à distância para as organizações, bem como os impactos para a saúde e bem-estar dos indivíduos.

No que se refere aos métodos de pesquisa adotados, a prevalência é de pesquisa quantitativa (n=13), enquanto a revisão sistemática de literatura (n=3) e o método misto (n=1) são encontrados em menor número. Com o objetivo de corroborar dados encontrados na literatura científica, a prevalência dos estudos é de caráter empírico (n= 14). As produções originam de diferentes países: Portugal (n=3), Brasil (n=2), Colômbia (n=1), Itália (n=1), Estados Unidos (n=1), Japão (n=1), Chile (n=1), Áustria (n=1),

Suécia (n=1), França (n=1), Polônia (n=1), Espanha (n=1), Bulgária (n=1) e Romênia(n=1). Com predominância das produções de países Europeus, seguidas de países da América do Sul. Os artigos brasileiros envolvem um estudo de caso quantitativo e uma revisão bibliográfica.

Em relação ao marco temporal selecionado (janeiro de 2019 a março de 2022), observa-se que as pesquisas referentes ao teletrabalho estão aumentando: 2019 (n=1), 2020 (n=2), 2021 (n=12), 2022 (n= 2, até março de 2022). Tal aumento provavelmente decorre em razão da implementação do teletrabalho compulsório, para controle e contenção dos casos de Covid-19 no mundo.

**Tabela 2**

*Categorização do Estado da Arte por Autores, País, Ano, Idioma e Método de Pesquisa*

<b>Autores</b>	<b>País</b>	<b>Ano</b>	<b>Idioma</b>	<b>Pesquisa</b>
Mendonça, I., Coelho, F., Ferrajão, P., & Abreu, A. M.	Portugal	2022	Inglês	Quantitativa
Costa, C., Teodoro, M., Mento, C., Giambò, F., Vitello, C., Italia, S., & Fenga, C.	Itália	2022	Inglês	Quantitativa
Barreto-Osma D. A., Rojas-Castro S. X. & Uribe-Barrera D. A.	Colômbia	2021	Inglês	Quantitativa
Bona, F. D., & Oliveira, C.	Brasil	2021	Português	Quantitativa
Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C.	Portugal	2021	Português	Revisão Bibliográfica
Hoffman, C. L.	Estados Unidos	2021	Inglês	Quantitativa
Kitagawa R., Kuroda S., Okudaira H., Owan H.	Japão	2021	Inglês	Quantitativa
Lizana, P. A., & Vega-Fernandez, G.	Chile	2021	Inglês	Quantitativa
Weitzer, J., Papantoniou, K., Seidel, S. et al.	Áustria	2021	Inglês	Quantitativa
Périssé, M., Vonthron, A.-M., & Vayre, É	França	2021	Inglês	Quantitativa
Juchnowicz, M., & Kinowska, H.	Polônia	2021	Inglês	Quantitativa
Núñez-Sánchez, J. M., Gómez-Chacón, R., Jambrino-Maldonado, C., & García-Fernández, J	Espanha	2021	Inglês	Quanti-qualitativa

Dimitrova, E. K.	Bulgária	2021	Inglês	Quantitativa
Țălnar-Naghi, D. I.	Romênia	2021	Inglês	Quantitativa
Santos M., Almeida A., Lopes C. & Oliveira T.	Portugal	2020	Português	Revisão Bibliográfica
Mishima-Santos, V., Renier, F., & Sticca, M.	Brasil	2020	Português	Revisão Bibliográfica
Thulin, E., Vilhelmson, B., & Johansson, M.	Suécia	2019	Inglês	Quantitativa

As pesquisas realizadas entre janeiro de 2019 e março de 2022 no tocante às vivências dos indivíduos no contexto do trabalho remoto compulsório apresentam, frequentemente, pontos de ambivalência (positiva e negativa) em tais percepções. O estudo de Santos et al. (2020) relativo à perspectiva do teletrabalho na saúde laboral descreve que, tais vantagens e desvantagens elencadas resultam das características do empregador, do trabalhador e das suas relações familiares, bem como do domicílio e das tarefas executadas. Para além do elo trabalho e vida pessoal, das situações de trânsito, poluição e segurança. Isto é, depende de um contexto específico e cada organização deve analisar os seus pontos positivos e negativos para decidir se deve implementar e, sob quais premissas, o formato de trabalho à distância.

A revisão sistemática de Mishima-Santos et al. (2020) referente à saúde e bem-estar, de 2002 a 2017, aponta consequências positivas e negativas em situações de trabalho remoto. Flexibilidade, autonomia, inexistência de deslocamentos e apoio organizacional são benéficos para a saúde do teletrabalhador. Em contrapartida, a ausência de contato social e o isolamento impactam negativamente. Todavia, intervenções específicas podem contornar este cenário desfavorável. Ademais, a jornada estendida, a falta de controle e os conflitos familiares podem gerar estresse, afetando a saúde, a qualidade de vida e o bem-estar dos trabalhadores.

Para Mendonça et al. (2022) é importante considerar os efeitos do uso constante da informática

e das tecnologias de comunicação para a saúde mental dos trabalhadores. Indicadores negativos foram encontrados na pesquisa, tais como: trabalhadores se sentem deprimidos e ansiosos, aprisionados e sobrecarregados em relação às demandas de comunicação e uso das TICs, repercutindo na sua qualidade de vida. Ter filhos potencializa tais efeitos e as mulheres tiveram mais depressão e ansiedade do que os homens. Os pesquisadores destacam, ainda, que é necessário regulamentar o teletrabalho para o indivíduo se proteger do uso excessivo das TICs.

A pesquisa alusiva às alterações de desempenho no trabalho, humor e sono em teletrabalhadores durante a Pandemia do COVID-19 (Costa et al., 2022) apresentou como resultado a grande satisfação dos trabalhadores em relação ao desempenho. Níveis altos de irritabilidade e solidão (1/3) foram relatados, enquanto os pesadelos prevaleceram entre as mulheres (16%). A desigualdade de gênero pode ser encontrada no estudo, especialmente em relação aos cuidados da casa e dos filhos, resultando em jornada dupla de trabalho para as mulheres.

Hoffman (2021) avaliou a experiência do teletrabalho com cães e gatos nos Estados Unidos durante a COVID-19. Os donos de cães e gatos relataram que os animais causavam algumas distrações durante o trabalho. Por outro lado, os teletrabalhadores se mostraram mais envolvidos com os animais quando trabalhavam em casa. O estudo descreveu, ainda, que os donos de animais domésticos aumentaram a prática de atividade física e a socialização com outras pessoas durante a pandemia em comparação aos trabalhadores sem companhia de animais. A relação entre afeto positivo ou negativo e o trabalho com o fato de possuir animais não foi encontrada.

Em suma, verificou-se um baixo número de publicações que abrangem a saúde e teletrabalho, se comparadas aos diversos aspectos que são abordados em estudos sobre o tema no período investigado. Os resultados alusivos à redução de deslocamentos, flexibilidade, autonomia e apoio de supervisores apontam que os mesmos impactam positivamente na saúde do teletrabalhador e que o

isolamento e a falta de contato social são fatores negativos, mas podem ser contornados com intervenções. Concluiu-se que a presente pesquisa pode indicar reflexos negativos no bem-estar dos teletrabalhadores, dada a ambivalência encontrada na literatura atual sobre a QVT neste contexto. Por outro lado, pode ser tido como benéfico, a depender de características pessoais, da própria atividade, do apoio e suporte organizacional, para além do aumento da convivência familiar.

### **1.7 Teletrabalho: Aspectos e Fatores Intervenientes**

Pesquisas mais recentes sobre o teletrabalho no Brasil apontam elementos relevantes para as percepções de e-QVT dos teletrabalhadores, que serão abordados a seguir. A autonomia é reconhecida como um aspecto positivo vivenciado no teletrabalho e aparece, frequentemente, na literatura, relacionada à autogestão, à flexibilidade de horários e às oportunidades de conciliar o trabalho e a vida pessoal. Rosenfield e Alves (2011) definem a autonomia no trabalho como:

A autodeterminação do trabalhador e sua responsabilidade ou liberdade para determinar os elementos de sua tarefa, bem como o método, as etapas, os procedimentos, a programação, os critérios, os objetivos, o lugar, a avaliação, as horas, o tipo e a quantidade de seu trabalho.

Autonomia remete ao controle sobre todos esses elementos ou sobre alguns deles (Rosenfield & Alves, 2011, p. 213).

Contudo, a autonomia também pode gerar dispersão para o teletrabalhador em suas atividades. Sorensen (2016) como citado em OIT (2020) afirma que os estudos relativos à administração do teletrabalho orientam, majoritariamente, à adoção da gestão por resultados como método ideal para o contexto virtual. Um de seus mecanismos é o modo de executar a avaliação do desempenho, que será definida entre os gestores e trabalhadores. Segundo a OIT (2020), a gestão por resultados:

(...) pode incluir a identificação de objetivos, tarefas, metas, monitorização e discussão de progressos sem exigências excessivas de registo, permitindo a cada um flexibilidade e

autonomia para organizar o seu trabalho sem que tenham a supervisão a verificar constantemente os progressos realizados (p.7).

Segundo Chiavenato (2014), os atributos da gestão por resultados abarcam a definição de metas entre gestores e subordinados, bem como as responsabilidades de cada trabalhador, de acordo com os resultados previstos. Tais resultados serão os indicadores para a avaliação do desempenho. Enquanto Pires e Macêdo (2005) a descrevem como o método iniciado pela compactuação dos resultados esperados de acordo com a sua finalidade, que é constantemente acompanhado e avaliado, permitindo adaptações no decorrer do processo para viabilizar melhorias contínuas.

Durante o contexto pandêmico, a medida ideal para a definição de metas e distribuição de tarefas foi ensaiada por gestores no teletrabalho. O aprendizado ocorreu, em sua maioria, por tentativa e erro. Porém, para a promoção do sucesso no teletrabalho, as metas devem ser realistas e executáveis. De tal sorte que o teletrabalho poderá ser sinônimo de produtividade, sem colocar a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores em risco (Losekann & Mourão, 2020). Para a adequada gestão dos resultados no arranjo virtual, a OIT (2020) recomenda as seguintes medidas: clareza e especificidade em relação aos resultados esperados; garantir *feedback* de maneira regular e esclarecedora para permitir melhorias e oferecer reconhecimento profissional quando a tarefa for bem executada; assim como realizar chamadas de vídeo para *feedbacks* mais sensíveis, evitando problemas de comunicação.

A produtividade, o conforto, a flexibilidade na jornada, a redução de estresse e o aumento da qualidade de vida são citados frequentemente nas pesquisas acadêmicas como fontes de bem-estar no teletrabalho. De acordo com Oliveira e Pantoja (2023), a redução do tempo com deslocamentos possibilita uma otimização temporal que pode ser voltada para as atividades pessoais, como a prática de exercícios físicos e mais dedicação para a família, desenvolvendo o bem-estar e a qualidade de vida. As pesquisadoras afirmam, ainda, que a distância entre a casa e o trabalho é uma variável demográfica

preditora das atitudes de aceitação de servidores públicos diante das mudanças organizacionais ocasionadas pelo teletrabalho. Quanto mais distante o trabalho da casa, maiores atitudes de aceitação em relação ao trabalho remoto ocorrem. A diminuição do tempo de deslocamento, dos gastos relativos ao transporte, assim como um menor risco de exposição à violência podem ser indicadores de tais resultados.

Segundo Oliveira e Pantoja (2018), a produção científica nacional relativa ao teletrabalho na administração pública entre 2010 e 2018 apresenta, constantemente, como vantagens para o trabalhador virtual, a atenuação do estresse e a redução no tempo de deslocamento. Entre os pontos positivos, apresentam-se também a qualidade de vida no trabalho, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, a flexibilidade na jornada de trabalho e a diminuição de riscos e exposições à violência. Mello (1999) e Winter (2005) citam a redução do estresse ao evitar o trânsito como um benefício proporcionado pelo teletrabalho, aumentando a sua produtividade. Enquanto Nogueira e Patini (2012), atribuem a redução do estresse por não haver a preocupação com horários de entrada e saída, tal como ocorre na esfera do trabalho presencial.

Os relacionamentos socioprofissionais e as possibilidades de conciliar o trabalho com a vida pessoal são pontos relevantes encontrados na literatura. Em pesquisa com servidores do Poder Judiciário e do Ministério Público da União alusiva à adaptação exigida ao teletrabalho na pandemia da Covid-19, Pandini e Pereira (2020) elencam o aumento da oportunidade de convivência familiar como um aspecto positivo. Abrangendo, ainda, a qualidade de vida, a economia de recursos e o horário de trabalho flexível, com disponibilidade maior para alimentação e atividade física. Por outro lado, as dificuldades de delimitação entre o espaço profissional e familiar, assim como a sobrecarga no trabalho doméstico são relatadas como aspectos negativos no arranjo virtual.

Ferreira (2011) esclarece que o “Elo Trabalho-Vida Social” é um fator essencial para indicar a prevalência e promover o bem-estar ou mal-estar no trabalho. Os elementos que o integram são:

*Sentido do Trabalho:* prazer; bem-estar; valorização do tempo vivenciado na organização; sentimento de utilidade social; produtividade saudável. *Importância da Instituição*

*Empregadora:* significado pessoal; significado profissional; significado familiar; significado social.

*Vida Social:* relação trabalho-casa; relação trabalho família; relação trabalho-amigos; relação trabalho-lazer; relação trabalho-sociedade. (p.186)

No que tange às relações socioprofissionais, Abbad e Legentil (2020) ressaltam a importância do suporte social como um aspecto promotor de bem-estar no trabalho, reduzindo a sensação de isolamento. Por conseguinte, é vital disponibilizar as condições e favorecer as circunstâncias para a manutenção dos relacionamentos de estima e coleguismo no contexto virtual. Rodrigues et al. (2020) ressaltam que o trabalho, em sua precípua função social, foi prejudicado durante a pandemia e a limitação dos vínculos que são construídos por meio dos relacionamentos interpessoais no trabalho, precede o sofrimento psíquico.

Os estudos de Dias (2021) durante a pandemia demonstram que, mesmo saudáveis, os teletrabalhadores sentem mais cansaço no contexto virtual do que no presencial em virtude da falta de rituais e de estruturas efetivas. A ausência de interações sociais e o trabalho solitário em frente ao computador são, igualmente, motivos de exaustão para os teletrabalhadores. Paixão Júnior (2021) afirma que a solidão no teletrabalho é um dos elementos responsáveis por implicar grandes riscos de desenvolvimento de doenças mentais e cita a pesquisa de Mann e Holdsworth (2003) com jornalistas em teletrabalho integral. Segundo os achados, a baixa interação, a falta de comunicação e de apoio social propiciam uma insatisfação recorrente no arranjo virtual. Sair de casa e interagir com vendedores de loja é uma manobra dos teletrabalhadores para driblar o isolamento e lidar com as imposições postas

pelo ofício.

A capacitação e o treinamento são demandas recorrentes dos teletrabalhadores e gestores no cenário virtual. Abbad et. al (2021) destacam as habilidades necessárias para o teletrabalho em casa: “Além de equilibrar (...) responsabilidades, teletrabalhadores devem demonstrar habilidades relacionadas à autonomia, autodisciplina, automotivação e autogerenciamento, que são capacidades autorregulatórias que auxiliam na manutenção de atenção e concentração nas atividades em andamento” (p. 1657)

Segundo Laker e Powell (2011) como citados em Abbad et. al (2021), identificar as demandas para a efetivação dos treinamentos organizacionais perpassa pelo reconhecimento das necessidades de aprendizagem dos teletrabalhadores, que incluem as *hard skills* (habilidades técnicas) e as *soft skills* (habilidades sociais). Nesse sentido, Abbad et al. (2021) identificaram as principais demandas para teletrabalhadores e gestores no arranjo virtual, que incluem: aprender a gerir o tempo, a cuidar do bem-estar e do conforto ambiental (condições de trabalho), a manusear as ferramentas de comunicação, assim como buscar suporte social e conciliar a vida pessoal e profissional.

Oliveira e Keine (2020) destacam a relevância da capacitação e do treinamento para o teletrabalhador instruir-se, especialmente, em relação aos aspectos ergonômicos de tal arranjo. Apenas viabilizar as condições de trabalho ideais, como o uso de mobiliários adequados (mesa e cadeira), providenciar iluminação suficiente, isolamento acústico, assim como ventilação e temperatura agradáveis não garantem os benefícios dessa ciência em sua totalidade. Visto que a Ergonomia se dá por meio de interações entre o homem e os equipamentos, sendo primordial aprender e executar as práticas corretas e universais. Tendo em consideração, ainda, que a sua aplicação perpassa por uma investigação profunda acerca das especificidades de cada contexto.

Os desafios de comunicação e gestão no trabalho remoto são apresentados repetidamente nas

pesquisas relativas à e-QVT. Para Godim e Borges (2020), o teletrabalhador deve aprender a atender no contexto virtual de acordo com a hierarquia de necessidades e as suas possibilidades, calculando o tempo de trabalho. Ademais, a flexibilidade é indispensável, de tal modo que prosseguir com os mesmos horários do trabalho presencial será insustentável a longo prazo.

Paixão Júnior (2021) classifica o teletrabalho como um fenômeno da “sociedade do cansaço e do desempenho”, que carece de normatização para não salientar a subtração do tempo de vida do trabalhador. Sem as limitações claras entre o horário de trabalho e de descanso, não é possível usufruir do direito à desconexão. Ferreira, Rocha e Ferreira (2020) esclarecem o conceito:

A ideia do direito à desconexão assenta-se basicamente no direito ao não-trabalho, ou seja, o direito que o trabalhador tem de não trabalhar fora do seu horário de expediente, assim como, não ter interrompido os seus horários livres, de lazer ou de férias, por conta de chamados do seu empregador. Busca-se, em verdade, que o empregado possa utilizar seu tempo fora do ambiente empresarial para atividades familiares, pessoais, de manutenção de seus círculos sociais, ou qualquer outra atividade que eleja como importante no seu exercício de autodeterminação, desde que não esteja relacionada ao seu trabalho (p.441).

O direito à desconexão não está regulamentado no Brasil, todavia tal prerrogativa se dá por meio de interpretações dos ordenamentos constitucionais e trabalhistas em vigor. A exemplo do limite das oito horas diárias de trabalho, os intervalos entre as jornadas e os descansos semanais remunerados (Freitas, 2021 como citado em Paixão Júnior, 2021).

Ribeiro e Carvalho (2022) alertam para a falta de fiscalização no teletrabalho que pode colocar em risco, de maneira significativa, os direitos dos trabalhadores ao intensificar a jornada ocupacional sem o recebimento da devida contraprestação legal. Em decorrência da amplificação das horas

trabalhadas, aumentam também as doenças laborais, a exemplo das Lesões por Esforços Repetitivos (LER) e dos Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT).

Borges e Marques (2011) como citados em Oliveira e Pantoja (2021) destacam o dever de revisar as políticas de teletrabalho em função da conjuntura de expressivas mudanças ocorridas no cenário laboral. Nesse sentido, implementar as normas de etiqueta digital podem auxiliar no processo. Tais normas referem-se à netiqueta, cuja origem provém da fusão das palavras em inglês net (rede) e etiquette (etiqueta). São regras estabelecidas para comportamentos adequados no contexto do ambiente virtual (Goffman, 2004).

Atualmente há diversos manuais online direcionados às regras de conduta para o contexto virtual. O “RFC 1855” (Hambridge,1995) é considerado o documento oficial, sendo responsável por divulgar as diretrizes gerais para netiqueta. Não obstante, a publicação “NETiquette” (Shea, 1994) é referência no tema. Entre as 10 regras básicas de condutas online constam: “lembrar-se o ser humano; aderir aos padrões de comportamento online; saber onde você está no ciberespaço; respeito ao tempo das outras pessoas e a largura de banda; ter um bom perfil on-line; compartilhar conhecimento especializado; ajudar a manter os conflitos sob controle; respeitar a privacidade das pessoas; não abusar de seu poder e perdoar os erros das outras pessoas” (Biscalchin & Almeida, p. 199, 2011).

As normas citadas carecem de atualização, todavia sugerem parâmetros válidos e consideráveis, especialmente a regra número 1: lembrar-se humano. É vital promover a humanização nos contextos de trabalho contemporâneos, sobretudo no teletrabalho. De modo igual, respeitar o tempo e a privacidade das pessoas, compartilhar conhecimento especializado, ajudar a manter os conflitos sob controle e não abusar do poder são regras essenciais para o trabalho remoto.

O bem-estar no trabalho é um fator relacionado à saúde dos trabalhadores nos ambientes laborais. Dito isto, Barbosa (2021) analisa o teletrabalho e seus impactos na saúde mental do

trabalhador sob a ótica da neurociência. Os estudos apontam que relacionamentos baseados em confiança compensam emocionalmente e de maneira significativa os contextos contemporâneos de trabalho. A confiança integra as equipes virtuais consideradas talentosas e produtivas, evidenciando a função de conexão social do trabalho. Tais vivências orientam, ainda, para atitudes de cooperação entre os colegas, para o sucesso da equipe e para sentimentos de pertencimento pessoal.

A confiança é referenciada na literatura como um fator que promove o bem-estar no trabalho e um atributo das equipes de alto desempenho. De acordo com Berugue Kowalski e Swanson (2005), como citado em Oliveira et al. (2021), a confiança é um fator de sucesso para os programas de teletrabalho, tal como o suporte e a comunicação, englobando uma cultura alicerçada na segurança entre gestores e teletrabalhadores e na gestão por resultados.

### **1.8 Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT)**

O tema, a caracterização e os instrumentos para avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho (e-QVT) são recentes na literatura acadêmica. Andrade (2020) inaugurou o conceito no Brasil e definiu a e-QVT 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” (p.55).

De modo igual, a autora criou a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho, composta por 41 itens e 2 questões discursivas que refletem as vivências de bem-estar e mal-estar no teletrabalho. Segundo Andrade (2020), há cinco fatores que interferem na e-QVT: Autogestão do Teletrabalho, Contexto do Teletrabalho, Estrutura Tecnológica, Infraestrutura de Trabalho e Sobrecarga de Trabalho. “Autogestão do Teletrabalho” reflete o perfil e as atitudes do teletrabalhador; “Contexto do Teletrabalho” o suporte organizacional e a gestão das atividades; “Infraestrutura de Trabalho” refere-se

às condições físicas no teletrabalho; “Estrutura Tecnológica” são os itens de informática, softwares e hardwares e “Sobrecarga de Trabalho” tange aos esforços despendidos para a realização das atividades no teletrabalho.

O estudo de Fayad (2021) descrevendo as percepções de e-QVT de 149 servidores da Universidade de Brasília demonstrou, por meio da aplicação da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho (Andrade, 2020) vivências de bem-estar relacionadas aos fatores: Autogestão do Teletrabalho, Contexto do Teletrabalho, Infraestrutura de Trabalho e Estrutura Tecnológica. A Sobrecarga de Trabalho representou as percepções de mal-estar. Na análise qualitativa, os achados apresentam a indefinição de horários de trabalho, a sobrecarga, a maior exigência por resultados, o isolamento social e as incertezas sobre a durabilidade da implementação do teletrabalho no período da pandemia como fontes de mal-estar. Os preditores de bem-estar se relacionam à qualidade de vida, à autonomia e flexibilidade de horários, ao elo trabalho-vida social e à redução de estresse por não haver deslocamento até o trabalho.

Pantoja, Andrade e Oliveira (2020b) investigaram as percepções de servidores de um órgão público brasileiro referente aos níveis de e-QVT compulsório durante a pandemia, por meio da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório. O modelo de “e-QVT Compulsório” das autoras apresenta elementos que afetam a Qualidade de Vida no trabalho remoto. Entre eles, o “Suporte Tecnológico”, relacionado aos recursos necessários das TICs. O fator “Condições Físicas do Trabalho” considera o suporte físico disponibilizado ao teletrabalhador em sua residência. “Atividades do Teletrabalhador”, “Gestão do Teletrabalho” e “Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório” são os demais elementos que interferem diretamente na e-QVT. As representações dos servidores públicos entrevistados indicaram níveis bom e ótimo, com primazia de Qualidade de Vida no

Teletrabalho Compulsório para os aspectos: Atividades do Teletrabalhador, Gestão do Trabalho, Suporte Tecnológico e Condições de Trabalho. As médias críticas referem-se à Sobrecarga de Trabalho.

A investigação de Paschoal et al. (2022) com professores da rede pública de ensino do Distrito Federal relativa às percepções de e-QVT e bem-estar no redesenho do trabalho demonstrou pontuações menores de realização/afeto positivo dos professores e prevalência de afeto negativo, sobretudo nos desafios relativos à estrutura tecnológica e à sobrecarga de trabalho. Todavia, a percepção de e-QVT e o redesenho no trabalho proporcionaram bem-estar para os professores. Os autores explicitam que o redesenho influencia na realização profissional e pessoal, de tal modo que o foco das práticas gerenciais deve ser orientado para a sua promoção. O redesenho no trabalho pode ser definido como “ações proativas da pessoa para alterar o seu trabalho, de forma a alinhá-lo aos seus valores e interesses pessoais, representando uma abordagem *bottom-up* (de baixo para cima) de redesenho (p. 3)”. Tais achados vão ao encontro das demais pesquisas acadêmicas, que elencam a autonomia e a flexibilidade na gestão do teletrabalho como aspectos promotores de bem-estar no trabalho.

A pesquisa de Torres, Calmon e Hostensky (2022) relativa aos fatores favoráveis e desfavoráveis à QVT no trabalho remoto compulsório da Covid-19, com trabalhadores dos setores público e privado, sob a ótica da EAA\_QVT, demonstrou equilíbrio nos resultados. Os fatores “Relações Socioprofissionais”, “Reconhecimento e Crescimento Profissional” e “Uso da informática” foram relatados como fontes de bem-estar pelos entrevistados. Ao passo que o mal-estar prevaleceu nos aspectos: “Condições de Trabalho”, “Organização do Trabalho” e “Sentimentos no Trabalho”. Não obstante, as autoras alertam para as problemáticas existentes no teletrabalho compulsório, tais como a falta de delimitação entre os espaços público e privado e as particularidades da “sociedade do desempenho/cansaço”, que repercutem negativamente nas organizações e na saúde dos trabalhadores:

Esse sujeito se impõe autocobrança por resultados, assume os riscos e que, para dar conta dessa superprodução, vive com a sensação de dever algo, de ter que evidenciar um trabalho que já não se materializa, vive a superconectividade e a dedicação full time a um trabalho que invade a casa pelas vias digitais e muito facilmente pode ser acessado (em um clique, em uma nova aba no navegador, mudando de um cômodo para outro da casa). Nesse sentido, estes novos mecanismos de controle (refinados e sofisticados), mediados pelas tecnologias, sinalizam a construção de subjetividades vinculadas ao autocontrole e autoajuste (Torres et al., 2022, p. 13).

As reflexões das autoras são basilares e inauguram o próximo tópico, relativo aos desafios psicossociais presentes no trabalho remoto. Para além dos reais benefícios da modalidade laboral, é preciso reconhecer as possibilidades de idealização/romantização que perpassam o imaginário dos teletrabalhadores e romper com a possibilidade de alienação em tal contexto. Estes e demais desafios serão abordados a seguir.

### **1.9 Desafios Psicossociais para os Teletrabalhadores**

Para Wolton (2004), preservar o sentido humano do trabalho é um expressivo desafio contemporâneo. O autor define a sociedade da informação como impiedosa, visto que “homogeniza tudo e faz desaparecer o homem por detrás dos fluxos da informação”. Vilarinho et al. (2021) citam Antunes e Braga (2009) que preconizam o uso exponencial das TICs como indutor de condições de trabalho precárias, tais quais as do século XIX. Os autores denominam os teletrabalhadores de “infoproletariado” ou “ciberproletariado”, pois sentem-se privilegiados com uma “autonomia” que, na realidade, provoca a sobrecarga de trabalho, o aumento da cobrança, assim como a individualização e o isolamento.

Souza (2021) explicita que o teletrabalho coincide com os modelos exacerbados do neoliberalismo e com a busca incessante pela produtividade. O trabalho remoto reduz não apenas os

custos, mas também os direitos e promove a fragilização do coletivo de trabalhadores, visto que o trabalho de equipes virtuais é conjunto, mas efetivado na esfera individual. Antunes (2020, p. 28) prevê a perda dos direitos trabalhistas em um cenário atual marcado pela “informalização do trabalho” e elenca os efeitos maléficos do teletrabalho:

(...) mais individualização do trabalho; maior distanciamento social; menos relações solidárias e coletivas no espaço de trabalho (...) tendência crescente à eliminação dos direitos (...) fim da separação entre tempo de trabalho e tempo de vida (visto que as nefastas metas ou são preestabelecidas ou se encontram interiorizadas nas subjetividades dos que trabalham).

Cardim (2020) ressalta dificuldades para a sociedade moderna visualizar o descumprimento dos direitos fundamentais do trabalhador no arranjo virtual. Tais violações são graves e se originam da revolução industrial e da falta de emprego, que normalizam o desrespeito aos direitos laborais. Pereira, Barbosa e Saraiva (2021) elucidam que o desemprego estrutural foi acentuado com a reforma trabalhista em 2017, concebida por Krein (2019) como a “reinvenção da perversidade sobre os trabalhadores”, e que é preciso discorrer acerca do sentido do trabalho no contexto virtual vigente do capitalismo.

Brunoro et al. (2021) afirmam que o sentido do trabalho está relacionado ao interesse e desafio proporcionados pelo conteúdo da atividade. Tal sentido promove o desenvolvimento de habilidades e relacionamentos socioprofissionais mais saudáveis. Ademais, a oportunidade de identificação com o trabalho é um fator primordial para a saúde psíquica do indivíduo. Em contraponto, trabalhar com sistemas de produção vazios de sentido reforçam o caráter exclusivamente material do emprego, comprometendo os sentimentos de realização pessoal e profissional, assim como a saúde e os vínculos no trabalho.

Para Gondim e Borges (2020), os sentidos do trabalho estão conectados aos sentidos da própria vida, podendo ser explicados pelos processos de socialização do sujeito. Tais sentidos possuem funções vitais e fenomenológicas, que justificam os motivos para trabalhar. As autoras afirmam que:

Os significados e sentidos do trabalho são conceitos interrelacionados e nos ajudam a criar vínculos com as atividades que realizamos, principalmente aquelas pelas quais somos remunerados. Ambos os conceitos envolvem a subjetividade humana, compreendida como a forma de vinculação com o mundo. Os significados e sentidos revelam-se também como manifestações singulares (refletindo as trajetórias individuais) e socioculturais (formas diferenciadas de inserção social). Supõem a interação humana mediada por múltiplos símbolos culturais incorporados e processos de socialização distintos. Por isso, acabam por expressar várias contradições. O trabalho pode significar dignidade e humilhação, saúde e adoecimento ocupacional, prazer e sofrimento, sustento econômico e dureza de enfrentamento, desafios e riscos de acidentes, fonte de amizades e discórdias etc. (Gondim & Borges, 2020 p. 2)

Costa (2013) afirma que a valorização do trabalho é constitutiva da identidade do sujeito. Todavia, reconhece a existência de uma “certa glamourização da carga excessiva e das exigências que a situação de teletrabalho impõe ao indivíduo” (p. 470). Freitas (2006) declara que a construção de uma narrativa baseada nos ideais de competência gera no trabalhador a ideia de ser “empreendedor de si mesmo”, assumindo as responsabilidades pelo seu emprego. O autor expõe tal condição como um “projeto de si mesmo”. Portanto, “quem não consegue emprego é porque não soube escolher as qualificações que as empresas necessitam ou podem vir a necessitar” (Freitas, 2006, p. 77).

O “discurso da empresa” e do “empreendedor de si” está na representação do teletrabalhador como um sujeito autônomo, responsável, com capacidades próprias para lidar com os desafios e responder pelos seus atos. Seria um grupo seletivo de *knowledge workers* (da Costa, 2005). DuGay et al.

(1996) defendem que tal postura individualista não está limitada aos contextos de trabalho, mas reflete a própria vida do sujeito. Ademais, as organizações são igualmente constituídas pelo discurso da empresa, generalizando as condutas empresariais para si e para os trabalhadores.

O teletrabalho é considerado um “privilégio” na atualidade. Todavia, esta modalidade intensifica o trabalho por força das tecnologias, autorizando o trabalhador a estar mais próximo de uma “escravidão digital”, sob as premissas da “flexibilidade”. Crer na representação do teletrabalho como um conjunto de benefícios em detrimento dos malefícios seria uma utopia, que insere os “proletariados” do arranjo virtual em uma realidade romantizada (Antunes, 2020a). De acordo com Souza (2021, p.9), “ao situar o teletrabalho como privilégio transcende-se a ordem epistemológica do seu significado de transformações tecnológicas e aprofundamento do neoliberalismo”.

Mendes (2018) afirma que a acumulação, a flexibilização e o consumo são pilares do capitalismo moderno e, portanto, o mundo do trabalho é dominado atualmente pelo discurso capitalista-colonial. Este discurso, como produção social histórica e subjetiva, é um fenômeno da submissão, da não reação ao poder e à autoridade. Vinculado à ideologia da excelência, todos aderem ao discurso político (capitalista-colonial), que está na base das patologias do trabalho: LER, DORT, assédio moral, medicalização, naturalização do mal. Assim como a patologia da aceleração, da violência, da indiferença e da melancolização. Em suma, a naturalização dos fenômenos políticos e sociais é patológica. Portanto, a descolonização do trabalhador é difícil, mas absolutamente essencial.

Brunoro et al. (2021, p. 91 e p. 96) retomam Dejours (2012) para destacar que o trabalho não é neutro em relação às pessoas e nem à sociedade. Portanto, é por ele “que se produz o melhor e o pior no que tange à humanidade. (...) ou ele propicia que se trilhem caminhos em direção à emancipação, ou reforça os processos de alienação e de desestruturação dos sujeitos, dos coletivos e da própria democracia.”

As reflexões apresentadas neste tópico possuem um viés crítico, todavia são basilares para a promoção da saúde, do bem-estar e da Qualidade de Vida no Teletrabalho. De modo a alertar e reduzir, em alguma medida, as possibilidades de alienação, enfraquecimento do coletivo de teletrabalhadores e o distanciamento do sentido ontológico do trabalho. Isto posto, o próximo capítulo abordará os procedimentos metodológicos adotados para a coleta de dados do órgão público investigado.

## **2. Método**

A complexidade do trabalho humano envolve multifatores e aspectos. Para compreender o mundo do trabalho é fundamental, portanto, inferir um novo e criterioso olhar. É imprescindível descrever o que se vê e problematizar o contexto envolvido: indivíduo, trabalho e ambiente. A investigação requer método para dar visibilidade ao que é invisível, ao passo que manipula instrumentos cientificamente confiáveis.

Este capítulo apresenta o método utilizado na pesquisa para investigar os efeitos individuais e organizacionais que o trabalho remoto tem produzido na percepção de e-QVT dos servidores públicos de um órgão do Ministério Público, sediado em Brasília. A instituição, que auxilia os cidadãos brasileiros na efetivação dos seus direitos laborais e promove o trabalho digno, iniciou o regime de teletrabalho para os seus servidores nos três anos anteriores à pandemia. Desde 2017, o órgão público adota as modalidades de teletrabalho híbrido e teletrabalho integral, ambas regulamentadas em normativos próprios. Segundo dados oficiais, em julho de 2023, havia o registro de 435 servidores inscritos no regime de teletrabalho.

Para manter o compromisso ético de garantir a confidencialidade das informações, a instituição pública não será identificada, posto que a pesquisa envolve as práticas de gestão, a Qualidade de Vida no Teletrabalho e o bem-estar dos servidores, assim como suas falas representativas.

## 2.1 Delineamento Metodológico

### Tipo de pesquisa

Esta pesquisa é de abordagem quanti-qualitativa. Segundo Appolinário (2004), na pesquisa qualitativa, a coleta de dados ocorre por meio de interações sociais e os resultados são explorados pelo pesquisador de maneira subjetiva. Ao passo que na pesquisa quantitativa, as variáveis são mensuradas/expressas por números e os achados passam por análise de métodos quantitativos, como a estatística. Santos (2000) explicita os conceitos:

(...) Quantitativa é aquela pesquisa onde (...) é importante a coleta e a análise quantificada dos dados, e, de cuja quantificação, resultados automaticamente apareçam. Qualitativa é aquela pesquisa cujos dados só fazem sentido através de um tratamento lógico secundário, feito pelo pesquisador. (p. 30)

Para Creswell (2010), a pesquisa de métodos mistos associa os métodos qualitativos e quantitativos, mesclando as duas abordagens. Dito isto, a presente investigação caracteriza-se como quanti-qualitativa (método misto), pois utiliza a técnica de grupo focal para a coleta de dados (metodologia qualitativa) e os analisa estatisticamente (metodologia quantitativa) pelo aplicativo IRaMuTeQ (Ratinaud, 2009). Posteriormente, os resultados apresentados em categorias são interpretados pela pesquisadora (metodologia qualitativa), sob orientação de embasamentos científicos.

Quanto à sua natureza, a pesquisa é aplicada. Isto é, possui aplicação prática e é orientada para resoluções de questões objetivas/concretas (Thiollent, 2009). Em relação aos objetivos, é caracterizada como exploratória e descritiva. Segundo Gil (1995), as pesquisas exploratórias têm a finalidade de proporcionar uma visão geral sobre determinado contexto, principalmente quando o tema escolhido é pouco explorado. Enquanto as pesquisas descritivas caracterizam determinada população ou determinada conjuntura.

No que se refere aos procedimentos, trata-se de um estudo de caso, de corte transversal. Yin (2009) esclarece que o estudo de caso é recomendado para realizar pesquisas que envolvem novos conceitos e para averiguar conhecimentos teóricos na prática. O estudo de corte transversal caracteriza a pesquisa quanto ao seu desenvolvimento no tempo, ocorrendo em determinado período e um único momento.

O modelo teórico-metodológico da Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT) proposto por Ferreira (2012) orientou a investigação. Considerando que neste estudo o intento não é a tríade diagnóstico, política e programa, mas sim conhecer o trabalhador em suas concepções sobre a e-QVT e as práticas que estão em vigor no teletrabalho, o delineamento desta pesquisa é inspirado nas proposições de Ferreira (2012), mas será diferente e reduzido.

## **2.1 Procedimentos Metodológicos**

### **Passo 1: Construção das Perguntas de Pesquisa**

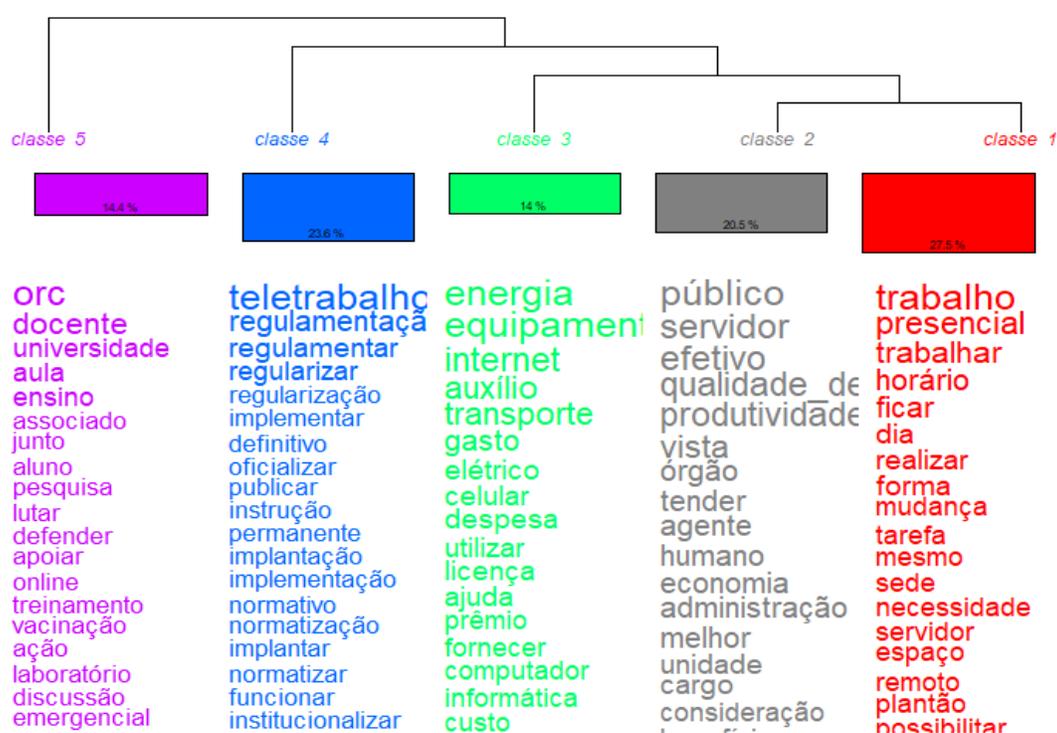
O primeiro passo metodológico desta pesquisa foi a elaboração das questões norteadoras para o grupo focal. Tais perguntas foram baseadas na literatura examinada e referendadas pela análise de conteúdo de dados secundários de pesquisas referentes ao teletrabalho. Os dados estavam previamente tratados e resultaram de três bancos de dados fornecidos pelo Grupo de Estudo em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (Ergopublic), da Universidade de Brasília, coordenado pelo professor doutor Mário César Ferreira, que realiza estudos concernentes à Qualidade de Vida no Trabalho no serviço público brasileiro, ancorados na EAA\_QVT (Ferreira, 2017).

Os achados resultaram de perguntas abertas relativas ao teletrabalho no setor público a partir de 2020, quando servidores de órgãos da Segurança Pública, do Poder Judiciário e do Ensino Superior Público relataram suas vivências no trabalho remoto compulsório da Covid-19. Após uma revisão

rigorosa do tratamento inicial, pequenos ajustes foram executados para a unificação dos dados das três instituições em um corpus. Em seguida, ocorreu o processamento pelo aplicativo IRaMuTeQ (Ratinaud, 2009). O software gerou cinco núcleos temáticos, por meio da Classificação Hierárquica Descendente (CHD), conforme figura abaixo.

**Figura 2**

*Dendograma da CHD Gerado pelo IRaMuTeQ para Elaboração das Perguntas do Grupo Focal*



Os núcleos temáticos foram analisados e nomeados segundo os pressupostos do referencial teórico-metodológico da EAA\_QVT (Ferreira, 2017), dando origem às seguintes classificações:

**Tabela 3**

*Classificações dos Núcleos Temáticos*

Núcleo Temático	Frequência (CHD)	Classificação
Classe 1	27,5%	Gestão do teletrabalho
Classe 4	23,6%	Regulamentação do Teletrabalho
Classe 2	20,5%	Bem-estar e Produtividade
Classe 5	14,4%	Ações Sindicais e Direitos Trabalhistas
Classe 3	14%	Condições de Trabalho e Gastos para o Servidor

A classificação considerou que as falas representativas dos servidores públicos se referiam frequentemente a: gestão do teletrabalho (27,5%); regulamentação do teletrabalho (23,6%); bem-estar e produtividade (20,5%); ações sindicais e direitos trabalhistas (14,4%); condições de trabalho e gastos para o servidor (14%). Após análise de conteúdo e a respectiva classificação, as perguntas para o grupo focal foram elaboradas, seguindo a âncora metodológica da EAA\_QVT (Ferreira, 2017):

1) A principal característica/aspecto que marca a *relação entre bem-estar e produtividade* no órgão público quanto ao teletrabalho é...

2) A *gestão do teletrabalho* no órgão público se caracteriza principalmente por...

3) Quanto à *regulamentação do teletrabalho* no órgão público, julgo o mais importante fazer...

4) Para o *aprimoramento do teletrabalho*, julgo importante que o órgão público faça...

Ressalta-se que as Classes 3 e 5 (Tabela 3) foram condensadas na quarta pergunta (referente aos aprimoramentos necessários) para proporcionar abrangência e não gerar possíveis direcionamentos de respostas.

## Passo 2: Coleta de Dados no Órgão Público

Na segunda etapa, realizou-se, inicialmente, contato com o órgão público para apresentação do projeto de pesquisa. Após a autorização, um convite digital contendo informações sobre o estudo foi divulgado aos servidores em teletrabalho, por *e-mail* funcional e *intranet* do órgão. Alguns servidores também receberam o convite pelo *WhatsApp*. A área de gestão de pessoas da instituição ficou responsável por viabilizar esta comunicação aos teletrabalhadores.

Os servidores que receberam o convite e se interessaram pela pesquisa preencheram um formulário online para confirmar a participação. Neste formulário, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), elucidando os aspectos éticos do estudo foi apresentado, assim como os objetivos da pesquisa. A amostra de conveniência foi composta por 35 servidores (interesse voluntário).

O processo de pesquisa na instituição, desde o momento da apresentação até a etapa final da coleta de dados, durou 3 meses, entre maio e agosto de 2023. Neste período houve recesso e férias de servidores, o que justificaria a discreta adesão. Servidores em teletrabalho integral não frequentavam mais o órgão presencialmente. Por isso, uma alteração na coleta de dados para o formato remoto foi fundamental para garantir a participação de todos. Esta foi uma recomendação da própria gestão do órgão, visto que alguns teletrabalhadores residem atualmente no exterior.

## **2.2 Participantes da Pesquisa**

Participaram dessa pesquisa 35 servidores de um órgão do Ministério Público, sediado em Brasília. Para a participação, era preciso estar em teletrabalho híbrido ou integral, representando as duas modalidades regulamentadas na entidade. Ressalta-se que a carreira de procurador não é contemplada no teletrabalho do órgão, e, portanto, não foi incluída na pesquisa.

Os teletrabalhadores ocupam cargos de técnicos e analistas, com ingresso na instituição por meio de concurso público. A maioria está na faixa etária entre 30 e 39 anos (42,86%). Na sequência, 28,57% têm entre 40 e 49 anos. Há um relativo equilíbrio em relação ao gênero, com predominância do gênero feminino (57,14%). Quanto à escolaridade, 57,14% possuem especialização, seguido de 34,29% com ensino superior, conforme a tabela abaixo.

**Tabela 4**

*Perfil Sociodemográfico dos Participantes da Pesquisa*

<b>Variáveis</b>	<b>N</b>	<b>Percentual</b>
<b>Idade</b>		
De 30 a 39	15	42,86%
De 40 a 49	10	28,57%
De 50 a 59	8	22,86%
De 60 a 69	2	5,71%
<b>Gênero</b>		
Feminino	20	57,14%
Masculino	15	42,86%
<b>Escolaridade</b>		
Especialização	20	57,14%
Ensino Superior	12	34,29%
Mestrado	2	5,71%
Ensino Médio	1	2,86%

No perfil profissional, há destaque para a significativa experiência no órgão público. 51,43% possuem entre 6 e 10 anos de serviço, seguido de 11,43% entre 26 e 30 anos. O mesmo percentual (11,43%) representa servidores entre 11 e 15 anos de trabalho. O cargo técnico predominou, com um quantitativo de 68,57%. Em relação à lotação, a maioria trabalha em diretorias (48,57%). Na sequência, 17,14% (o mesmo número) são teletrabalhadores provenientes de gabinetes e secretarias.

A amostra indica servidores com um significativo tempo de serviço e lotados em áreas de gestão, o que a torna expressiva. O número de participantes é igualmente representativo. Segundo Costa (2005), o objetivo da técnica de grupo focal é compreender um contexto específico e não generalizar os resultados. O autor esclarece que “o grupo focal é uma alternativa valiosa para quem quer ouvir, perceber e compreender as experiências e crenças dos participantes de um grupo” (p. 192). Ademais, a análise de conteúdo demonstrou que as falas dos servidores se repetem em relação aos principais aspectos, atuando como mais um critério de validade.

**Tabela 5**

*Perfil Profissional dos Participantes da Pesquisa*

<b>Variáveis</b>	<b>N</b>	<b>Percentual</b>
<b>Tempo de Serviço</b>		
Menos de 1 ano	2	5,71%
De 1 a 5 anos	3	8,57%
De 6 a 10 anos	18	51,43%
De 11 a 15 anos	4	11,43%
De 16 a 20 anos	2	5,71%
De 26 a 30 anos	4	11,43%
De 31 a 35 anos	2	5,71%
<b>Cargo</b>		
Técnico	24	68,57%
Analista	8	22,86%
Não Informado	3	8,57%
<b>Lotação</b>		
Diretorias	17	48,57%
Gabinete	6	17,14%
Secretarias	6	17,14%
Não Informado	4	11,43%
Corregedoria	1	2,86%
Ouvidoria	1	2,86%

O instrumento utilizado para a coleta de informações foi a técnica de grupo focal (*focus group*). Morgan (1997) esclarece que uma das principais vantagens do grupo focal é a interação entre os membros, sendo capaz de produzir dados que não seriam acessíveis apenas nas entrevistas individuais.

Kind (2004) define o grupo focal como:

(...) um procedimento de coleta de dados no qual o pesquisador tem a possibilidade de ouvir vários sujeitos ao mesmo tempo, além de observar as interações características do processo grupal. Tem como objetivo obter uma variedade de informações, sentimentos, experiências, representações de pequenos grupos acerca de um tema determinado. (p.126)

Os grupos focais foram distribuídos em quatro datas. O primeiro dia teve composição de 12 pessoas do teletrabalho híbrido. O segundo, 11 pessoas do teletrabalho integral. O terceiro dia foi constituído por 8 gestores. No quarto e último, apenas 4 pessoas participaram, formando um grupo misto de teletrabalhadores de ambas as modalidades: híbrido e integral. As entrevistas coletivas ocorreram de maneira remota via *microsoft teams*, um aplicativo de videoconferências.

Cada dia de investigação foi conduzido em três etapas distintas. Inicialmente a pesquisadora se apresentou e retomou os pontos principais do TCLE, esclarecendo que as informações obtidas na coleta de dados, ao longo do diagnóstico, seriam tratadas e analisadas exclusivamente pelos acadêmicos responsáveis, sem que ocorresse a identificação dos participantes. Em seguida, foram apresentados os objetivos da pesquisa, assim como exemplos de respostas possíveis para cada aspecto tratado. Então, a pesquisadora explicou como seria a condução do grupo focal.

Na etapa 1 (individual) os participantes responderam, por meio de um formulário *online* do Google, as 4 questões norteadoras (geradas após análise de conteúdo dos dados provenientes do ErgoPublic). Os servidores tiveram cinco minutos para cada resposta, totalizando 20 minutos para esta fase. Para a etapa 2 (de subgrupos), foram criadas salas privadas no *software Microsoft Teams*. Não

houve mediação da pesquisadora neste momento de discussão. Cada subgrupo teve entre três e quatro integrantes. Foram destinados 40 minutos para discutir e responder as mesmas perguntas de pesquisa, igualmente disponibilizadas em um formulário eletrônico. Nesta fase também houve a escolha de um relator para apresentar a síntese de cada subgrupo, que fez parte da etapa 3 (síntese do grupo). Neste estágio, ocorreu a resposta dos relatores seguida de discussão entre os demais integrantes da pesquisa, por meio de intermediação da pesquisadora. Depois, os participantes responderam coletivamente os principais pontos sobre a gestão do teletrabalho, considerada a pergunta-chave deste estudo visto que tal aspecto é frequentemente representado como fonte de mal-estar na literatura. As respostas coletivas não integraram a análise de conteúdo, todavia ratificaram as respostas individuais e promoveram a reflexão e o debate entre os teletrabalhadores. Para finalizar, foram levantados pontos positivos e negativos relativos à condução e participação na entrevista coletiva.

Os grupos focais tiveram uma duração aproximada de duas horas. O objetivo era conhecer a opinião dos servidores sobre a Qualidade de Vida no Teletrabalho do órgão investigado, com base em quatro aspectos: relação entre bem-estar e produtividade; gestão do teletrabalho; regulamentação do teletrabalho; e aprimoramentos necessários para o teletrabalho.

Os aspectos positivos e negativos, as transformações necessárias indicadas pelos servidores, bem como suas falas representativas serão apresentadas no capítulo 3, e integrarão, de maneira resumida, o relatório de diagnóstico. O relatório, em formato de apresentação do *powerpoint*, será exposto pela pesquisadora com os resultados da pesquisa à gestão e demais servidores do órgão público. A devolutiva é um compromisso ético e uma das premissas da abordagem da EAA\_QVT, que emprega os achados das investigações (embasados em teorias científicas) para a aplicabilidade na prática. Visto que, a partir do momento em que se investiga e conhece um determinado contexto de trabalho, é preciso transformá-lo.

### 2.3 Tratamento e Análise dos Dados

A análise das respostas dos grupos focais ocorreu por meio da metodologia de análise de conteúdo. Bardin (1977) a define como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (p. 42)

A primeira fase é a pré-análise para organização dos dados, que auxilia na composição do *corpus* textual. Bardin (1977) conceitua o *corpus* como um conjunto de documentos que serão submetidos a processos analíticos. Em seguida, é a fase da codificação dos dados, que será realizada de acordo com os critérios definidos anteriormente. Na terceira e última etapa, “os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos (falantes) e válidos” (Bardin, 1977, p. 101).

Para ratificar o estudo, foi utilizado o software livre de análise de dados IRaMuTeQ – Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de textes et de Questionnaires (Ratinaud, 2009). O aplicativo processa o texto estatisticamente, gerando classes discursivas.

Antes de ser analisado pelo IRaMuTeQ, o *corpus* textual, que contém apenas as respostas individuais dos teletrabalhadores (etapa 1 do grupo focal), foi cuidadosamente elaborado e revisado. Com a finalidade de manter a coerência e tornar o texto mais homogeneizado, efetuou-se a substituição de algumas palavras. Em virtude do número reduzido de participantes no estudo, o *corpus* com as respostas dos grupos focais foi duplicado para poder ser processado no software, gerando 70 linhas de comando (das 35 respostas originais) no *corpus* textual. Cada linha de comando seguiu os critérios do aplicativo, codificando as falas de acordo com as variáveis idade, gênero, escolaridade, tempo de serviço, cargo e lotação de origem.

Em seguida, a Classificação Hierárquica Descendente (CHD) foi escolhida para investigar o *corpus*. Este é um dos recursos do software utilizados para a obtenção de classes temáticas. A Nuvem de Palavras foi o outro método do aplicativo escolhido para integrar o estudo. Nesta análise, as palavras são agrupadas em uma imagem de acordo com a sua frequência. Quanto maior a palavra, mais significativa na pesquisa (Camargo & Justo, 2013). Os resultados apresentados pelo IRaMuTeQ foram analisados e interpretados pela pesquisadora, de acordo com os dados da literatura e a abordagem da EAA\_QVT de Ferreira (2017) e serão apresentados a seguir.

### 3. Resultados

Para contemplar os objetivos propostos, as respostas das quatro perguntas norteadoras (encontradas na etapa 1 do grupo focal) tornaram-se quatro *corpus* textuais, que foram processados pelo aplicativo IRaMuTeQ. Inicialmente, a análise de Classificação Hierárquica Descendente (CHD) possibilitou identificar os eixos temáticos estruturantes do discurso, assim como as variáveis referentes ao contexto atual e aos aprimoramentos necessários para o teletrabalho no órgão. Os Núcleos Temáticos Estruturantes do Discurso foram então analisados e nomeados sob a ótica da abordagem Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT). Em seguida, foi gerada a Nuvem de Palavras para o processamento de dados, organizando as palavras de acordo com a sua frequência. Para finalizar e resumir os resultados globais obtidos pela pesquisa, produziu-se uma tabela com destaque aos aspectos positivos e aos aprimoramentos necessários para o teletrabalho no órgão público.

### 3.1 A Principal Característica/Aspecto que Marca a Relação entre Bem-estar e Produtividade no Teletrabalho do Órgão Público

As respostas referentes à primeira pergunta de pesquisa: “A principal característica/aspecto que marca a relação entre bem-estar e produtividade no órgão público quanto ao teletrabalho é...” geraram o *corpus* textual 1. As 35 falas dos participantes foram aproveitadas, conforme descrito no capítulo anterior, e processadas pelo IRaMuTeQ. As respostas foram segmentadas em 80 partes (Segmentos de Texto), com 273 palavras e vocábulos (Formas), em uma ocorrência de 1287 vezes. Cabe assinalar que 60 segmentos de texto (dos 80) foram classificados pelo aplicativo, resultando em 75% de aproveitamento. As estatísticas textuais obtidas no tratamento estão descritas abaixo.

#### Tabela 6

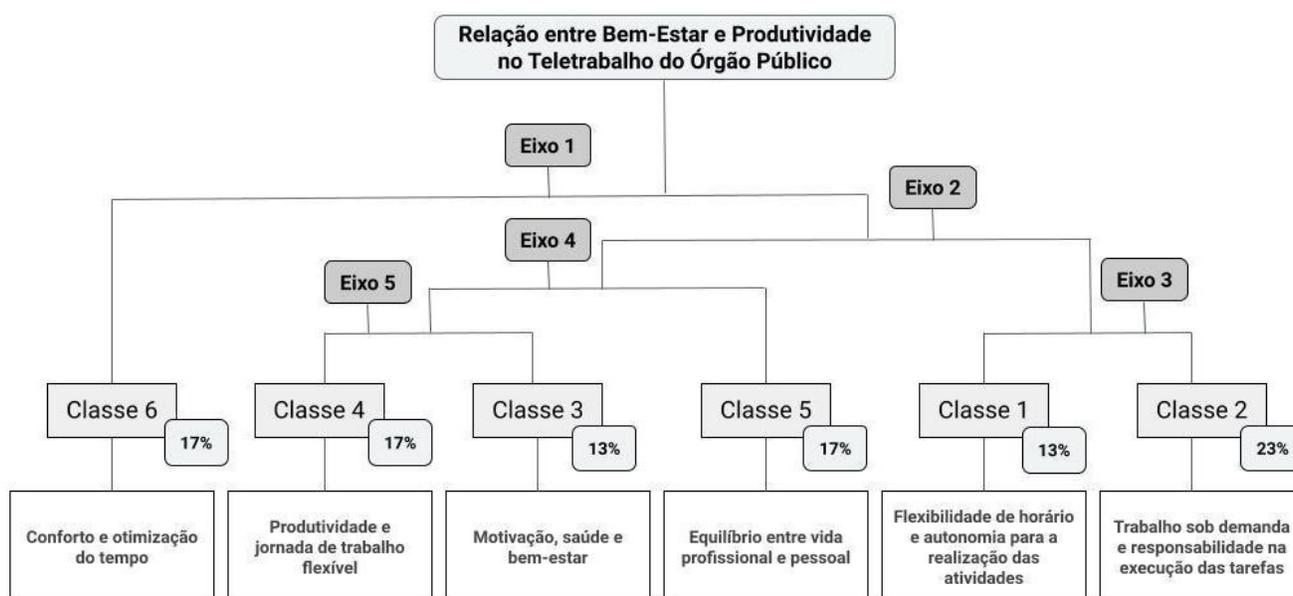
*Estatísticas Textuais Referentes à Principal Característica/Aspecto que Marca a Relação entre Bem-estar e Produtividade no Teletrabalho do Órgão Público*

<b>Estatísticas Textuais</b>	<b>Quantidade</b>
Textos:	70
Segmentos de Textos:	80
Formas:	273
Ocorrências:	1287
Lemas:	238
Formas Ativas:	186
Formas Suplementares:	47
Formas ativas com a Frequência > 3:	56
Médias das Formas por Segmento:	16,087500
Número de Classes:	6
Segmentos de Textos Aproveitados:	60 (75%)

A Classificação Hierárquica Descendente (CHD) foi a análise realizada pelo IRaMuTeQ nesta primeira etapa, gerando 6 Classes Temáticas que foram nomeadas de acordo com a abordagem da EAA\_QVT (Figura 3).

**Figura 3**

*Dendograma sobre a Relação entre Bem-estar e Produtividade no Teletrabalho do Órgão Público*

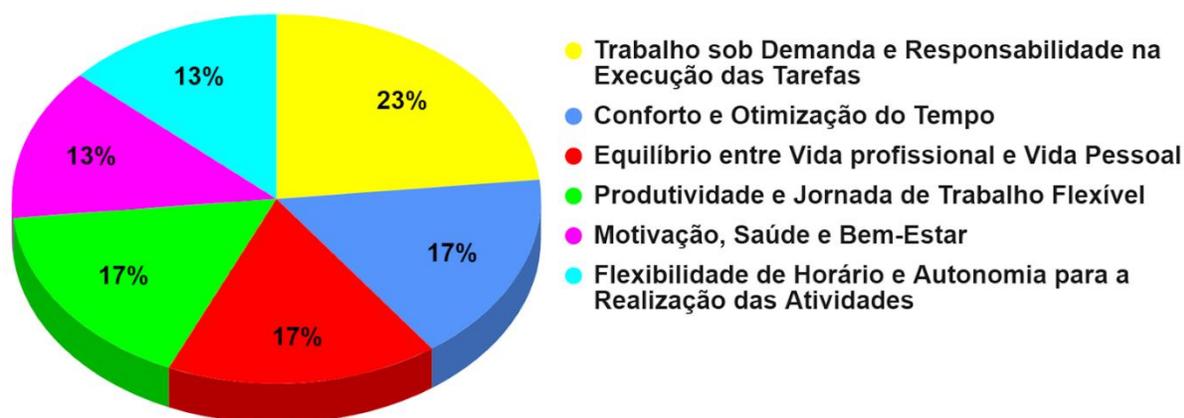


O Eixo Temático 1 refere-se à Classe Temática 6 “Conforto e otimização do tempo” e engloba, por sua vez, o Eixo Temático 2, subdividido em Eixo 3 e Eixo 4. O Eixo Temático 3 é composto, respectivamente, pelas Classes 2 e 1: “Trabalho sob demanda e responsabilidade na execução das tarefas” e “Flexibilidade de horário e autonomia para a realização das atividades”. No Eixo 4 há uma nova subdivisão. A primeira é referente à Classe 5 “Equilíbrio entre vida profissional e pessoal”. A segunda subdivisão do Eixo 4 é formada pelo Eixo 5, decomposto nas Classes 4 e 3: “Produtividade e

jornada de trabalho flexível” e “Motivação, saúde e bem-estar”. A frequência das 6 Classes Temáticas, de acordo com os ST, está representada no Gráfico 1.

### Gráfico 1

*Relação entre Bem-estar e Produtividade no Teletrabalho do Órgão Público e as Respektivas Classes Temáticas*



Os resultados de cada Classe Temática serão apresentados a seguir, em ordem decrescente: da maior para a menor representação de Segmentos de Textos por categoria.

#### ***Classe Temática 2: “Trabalho sob demanda e responsabilidade na execução das tarefas”***

Segundo os participantes da pesquisa, uma das principais características que marcam a relação entre bem-estar e produtividade no teletrabalho do órgão público é o trabalho sob demanda e a responsabilidade na execução das tarefas (23% dos ST). Seguem algumas representações dos servidores públicos referentes à Classe Temática:

“O trabalho por tarefas, sem a necessidade de cumprir as sete horas necessariamente todos os dias, mas sim somente quando necessário ou quando houver demanda”.

“A autonomia faz com que eu tenha mais disposição para cumprir minhas tarefas da melhor forma e reforça o senso de responsabilidade.”

“A possibilidade de adaptação dos horários de realização dos processos sob minha responsabilidade com as demais tarefas da vida.”

As formas mais frequentes da Classe 2, de acordo com a maior significância, estão descritas abaixo.

**Tabela 7**

*Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Trabalho sob demanda e responsabilidade na execução das tarefas”*

<b>Formas</b>	<b>Chi Quadrado</b>
Tarefa	30,33
Responsabilidade	21,90
Necessidade	21,90
Pessoal	14,08
Cumprir	14,08
Concentração	14,08
Hora	14,08

*Nota. P < 0,0001 a P 0,00017.*

***Classe Temática 6: “Conforto e otimização do tempo”***

A Classe Temática 6, com 17% dos ST do *Corpus*, relaciona o bem-estar e a produtividade no teletrabalho do órgão público ao conforto e à otimização do tempo. Algumas falas dos servidores ilustram a Classe:

“Ganhar tempo de deslocamento, autonomia para gerir meu tempo e conforto.”

“Diminuição do tempo de preparo e tempo de deslocamento entre casa e trabalho.”

“Não ter a correria do dia a dia, não pegar trânsito etc.”

As formas mais frequentes da Classe “Conforto e otimização do tempo”, de acordo com a maior significância, estão descritas abaixo.

**Tabela 8**

*Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Conforto e otimização do tempo”*

<b>Formas</b>	<b>Chi Quadrado</b>
Trânsito	21,43
Conforto	21,43
Pegar	21,43
Não	12,00
Casa	12,00
Tempo de deslocamento	9,02
Tempo	5,68

*Nota.  $P < 0,0001$  a  $P 0,01719$ .*

***Classe 5: “Equilíbrio entre vida profissional e pessoal”***

Com uma representação de 17% dos ST do *Corpus*, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é outro aspecto apontado pelos servidores no relacionamento entre bem-estar e produtividade no teletrabalho do órgão. Alguns relatados destacados na Classe 5:

“Poder conciliar as atividades extratrabalho com as atividades do órgão sem que eu tenha que ficar justificando ausências ou fazendo escolhas entre vida pessoal e vida profissional, é poder conciliar as duas coisas de forma tranquila.”

“A possibilidade de conciliar melhor a vida profissional e a vida pessoal também contribuem para o bem-estar de cada servidor.”

“Flexibilidade na jornada de trabalho, permitindo conciliar melhor a vida profissional com a vida pessoal, possibilidade de realizar o trabalho sem interrupções e distrações.”

As formas mais frequentes da Classe “Equilíbrio entre vida profissional e pessoal”, de acordo com a maior significância, estão descritas abaixo.

**Tabela 9**

*Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Equilíbrio entre vida profissional e pessoal”*

<b>Formas</b>	<b>Chi Quadrado</b>
Vida_profissional	46,15
Vida_pessoal	46,15
Conciliar	33,33
Redução	33,33
Melhor	16,22
Possibilidade	4,70

*Nota. P < 0,0001 a P 0,03009.*

***Classe 4: “Produtividade e jornada de trabalho flexível”***

A Classe 4, com 17% dos ST do *Corpus 1*, relaciona o bem-estar e a produtividade no teletrabalho à própria produtividade e à jornada de trabalho flexível. A seguir, algumas falas representativas da categoria:

“Poder administrar o tempo com mais flexibilidade, não ficar com a jornada de trabalho engessada por um horário preestabelecido.”

“Flexibilidade quanto à produtividade. Considero que quem não enrola no trabalho presencial, fará o mesmo em teletrabalho. É meio que indiferente.”

“Medida de produtividade por meio de entregas e não por meio de cumprimento de tempo de jornada de trabalho.”

As formas mais frequentes da Classe “Produtividade e jornada de trabalho flexível”, de acordo com a maior significância, estão descritas abaixo.

**Tabela 10**

*Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Produtividade e jornada de trabalho flexível”*

<b>Formas</b>	<b>Chi Quadrado</b>
Meio	21,43
Produtividade	12,00
Tempo	10,39
Flexibilidade	9,70
Jornada de trabalho	7,38

*Nota. P < 0,0001 a P 0,00657.*

### ***Classe Temática 3: “Motivação, saúde e bem-estar”***

13% dos ST do *corpus* relacionam o bem-estar e a produtividade no teletrabalho do órgão à motivação, saúde e bem-estar. Seguem falas representativas dos servidores:

“Para alguns, manter o teletrabalho os deixam mais motivados. Então a característica principal é motivação.”

“O teletrabalho permite que os servidores tenham mais controle sobre seu tempo e ambiente de trabalho, o que pode levar a um aumento no bem-estar geral.”

“Colaboradores menos estressados têm uma probabilidade menor de sofrerem problemas de saúde relacionados ao trabalho e estão mais propensos a manter uma alta produtividade a longo prazo.”

As formas mais frequentes da Classe 3, de acordo com a maior significância, estão descritas abaixo.

**Tabela 11**

*Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Motivação, saúde e bem-estar”*

<b>Formas</b>	<b>Chi Quadrado</b>
Manter	27,86
Mais	25,83
Teletrabalho	16,41
Servidor	16,41
Permitir	16,41
Motivação	4,99
Motivar	4,99
Ambiente	4,99

*Nota. P < 0,0001 a P 0,2554.*

***Classe Temática 1: “Flexibilidade de horário e autonomia para a realização das atividades”***

A última Classe Temática (13% dos ST) do *corpus* 1 caracteriza a relação entre bem-estar e produtividade no teletrabalho como sinônimo de flexibilidade de horário e autonomia para a realização das atividades. Sobre o tema, os teletrabalhadores relatam:

“Otimização do tempo de deslocamento entre casa/trabalho e maior flexibilidade na administração do período efetivamente dedicado à realização das atividades.”

“Ter flexibilidade para realizar minhas atividades em horários e momentos que me convier.”

“Flexibilidade de horário e maior autonomia na realização das atividades.”

As formas mais frequentes da Classe 1, de acordo com a maior significância, estão descritas abaixo.

**Tabela 12**

*Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Flexibilidade de horário e autonomia para a realização das atividades”*

<b>Formas</b>	<b>Chi Quadrado</b>
Maior	30,38
Atividade	22,62
Realização	16,41
Flexibilidade	15,94
Horário	7,38
Autonomia	7,38
Realizar	4,99

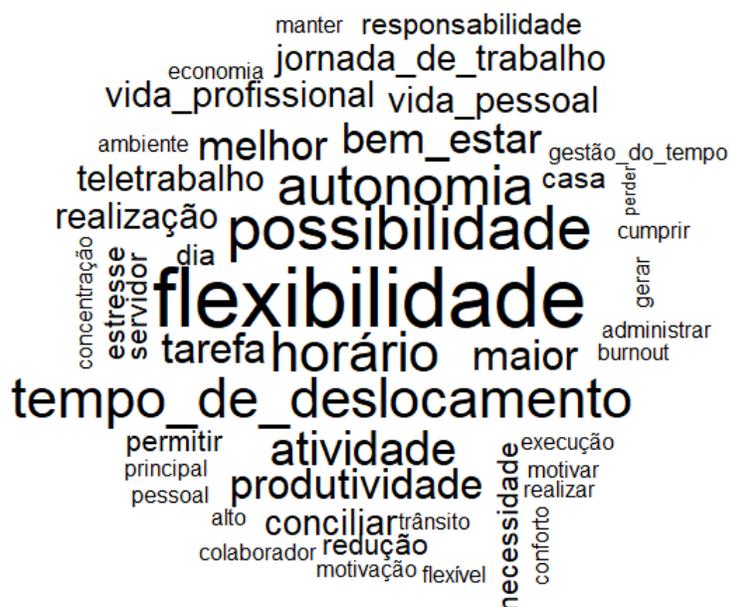
*Nota. P < 0,0001 a P 0,00254.*

### ***Nuvem de Palavras “Corpus 1”***

A nuvem de palavras foi a segunda análise realizada pelo IRaMuTeQ. O objetivo é associar e organizar as mesmas de acordo com suas frequências (Figura 4). A maior frequência no *corpus 1* foi a palavra “flexibilidade”, que aparece 22 vezes. Seguida de “mais” (18 repetições) “possibilidade” (16), “autonomia” (14), “tempo\_de\_deslocamento” (14), “horário” (14), “atividade” (12), “produtividade” (10), “tarefa” (10), “melhor” (10), “bem\_estar” (10), “maior” (10), “conciliar” (8), “realização” (8), “teletrabalho” (8), “vida\_profissional” (8), “jornada\_de\_trabalho” (8), “vida\_pessoal” (8), “servidor” (6), “responsabilidade” (6), “casa” (6), “redução” (6), “estresse” (6), “permitir” (6) e “necessidade” (6). Estas foram as palavras com maior frequência no discurso dos servidores relacionadas à principal característica/aspecto que marca a relação entre bem-estar e produtividade no teletrabalho do órgão público, conforme figura abaixo.

**Figura 4**

*Nuvem de Palavras Referente às Evocações sobre a Relação entre Bem-Estar e Produtividade no Teletrabalho do Órgão Público*



### **3.2 Caracterização da Gestão do Teletrabalho no Órgão Público**

As respostas relativas à segunda pergunta de pesquisa: “A gestão do teletrabalho no Órgão Público se caracteriza principalmente por...” geraram o *corpus* textual 2, composto pelos discursos dos servidores públicos e, posteriormente, analisados pelo IRaMuTeQ. Os textos foram segmentados em 80 partes (Segmentos de Texto), formados por 336 palavras e vocábulos, com ocorrência de 1504 vezes. Dos 80 ST, 58 foram analisados pelo aplicativo, gerando 72,50% de aproveitamento. As estatísticas textuais aparecem abaixo.

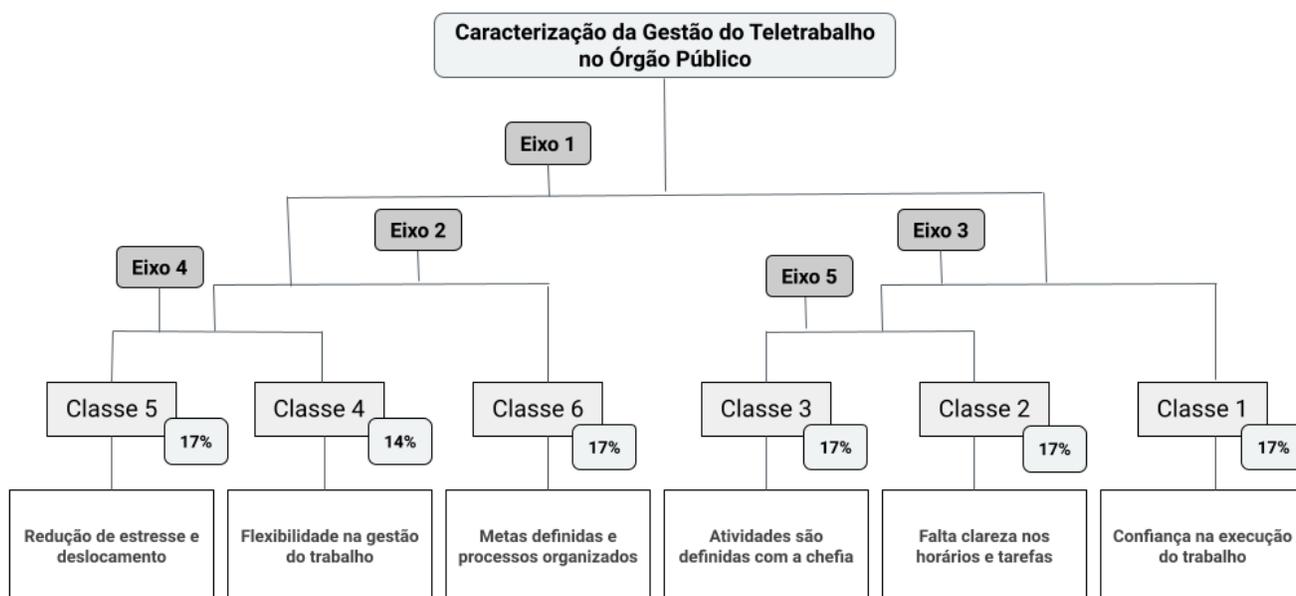
**Tabela 13**

*Estatísticas Textuais Referentes à Caracterização da Gestão do Teletrabalho no Órgão Público*

<b>Estatísticas Textuais</b>	<b>Quantidade</b>
Textos:	70
Segmentos de Textos:	80
Formas:	336
Ocorrências:	1504
Lemas:	285
Formas Ativas:	235
Formas Suplementares:	45
Formas ativas com a Frequência > 3:	69
Médias das Formas por Segmento:	18,800000
Número de Classes:	6
Segmentos de Textos Aproveitados:	58 (72,50%)

Em seguida, realizou-se a técnica de Classificação Hierárquica Descendente (CHD), resultando em 6 Classes Temáticas (Figura 5). As Classes foram nomeadas seguindo os pressupostos da abordagem da EAA\_QVT.

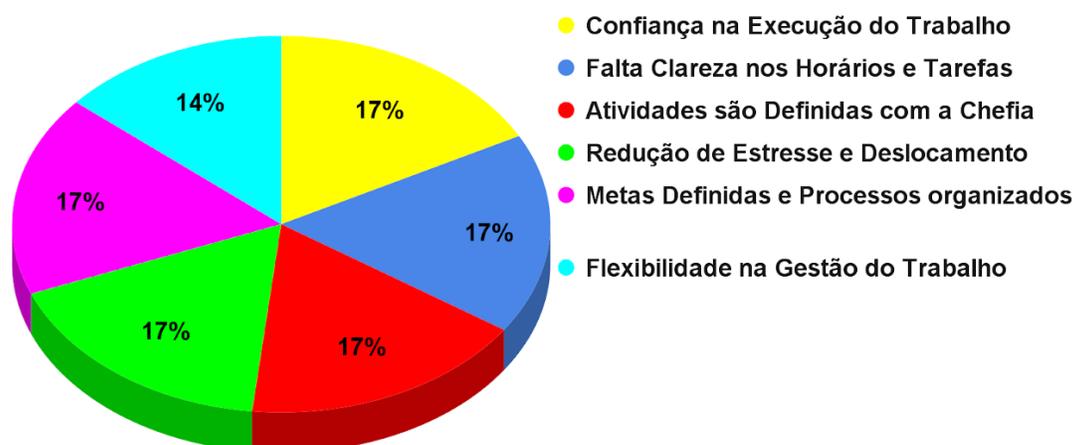
**Figura 5.** Dendograma sobre a Caracterização da Gestão do Teletrabalho no Órgão Público



O Eixo Temático 1 foi dividido em Eixo Temático 2 e Eixo Temático 3. O Eixo 2 foi subdividido na Classe 6 “Metas definidas e processos organizados” e no Eixo 4, contendo as classes 4 “Flexibilidade na gestão do trabalho” e 5 “Redução de estresse e deslocamento”. O Eixo Temático 3 foi composto pela Classe 1 “Confiança na execução do trabalho” e pelo Eixo 5, subdividido nas classes 2 “Falta clareza nos horários e tarefas” e 3 “Atividades são definidas com a chefia”. A frequência das 6 Classes Temáticas está representada no Gráfico 2, de acordo com os ST.

## Gráfico 2

*Caracterização da Gestão do Teletrabalho no Órgão Público e as Respectivas Classes Temáticas*



Os resultados de cada Classe Temática serão apresentados a seguir, em ordem decrescente: da maior para a menor representação de ST por categoria.

***Classe Temática 1: “Confiança na execução do trabalho”***

De acordo com os servidores, a gestão do teletrabalho no Órgão Público se caracteriza pela confiança de que o trabalho está sendo realizado (17% dos ST). A seguir, algumas falas destacadas:

“Confiança na capacidade de entrega do trabalho por meio dessa modalidade.”

“Confiança entre chefia e subordinado.”

“Confiança de que em teletrabalho ou trabalho presencial, o trabalho será executado com eficiência.”

As formas mais frequentes da Classe “Confiança na execução do trabalho”, de acordo com a maior significância, estão descritas abaixo.

**Tabela 14**

*Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Confiança na execução do trabalho”*

<b>Forma</b>	<b>Chi Quadrado</b>
Confiança	58

*Nota. P < 0,0001.*

***Classe Temática 2: “Falta clareza nos horários e tarefas”***

Os participantes da pesquisa apontaram que a gestão do teletrabalho no órgão é marcada pela falta de clareza em relação aos horários e tarefas (17% dos ST). Falas representativas da Classe 2:

“Falta clareza sobre os horários e como as tarefas devem ser cumpridas.”

“Autorresponsabilidade para fazer as tarefas e na maioria dos casos preocupação em fazer as tarefas e manter os horários combinados para não dar margem a questionamentos.”

“Dificuldade dos gestores se adaptarem e manterem uma comunicação fluida e clara com quem está em teletrabalho. Ausência de expectativas de resultados além de tarefas. Falta percepção de entrega de valor.”

As formas mais frequentes da Classe “Falta clareza nos horários e tarefas”, de acordo com a maior significância, estão descritas abaixo.

**Tabela 15**

*Formas mais Frequentes e Qui-quadrado da Classe “Falta clareza nos horários e tarefas”*

<b>Formas</b>	<b>Chi Quadrado</b>
Tarefa	58,00
Horário	20,62
Manter	20,62
Falta	20,62
Cumprir	20,62

*Nota. P < 0,0001.*

***Classe Temática 3: “Atividades são definidas com a chefia”***

O terceiro atributo sobre a gestão do teletrabalho no órgão se relaciona à maneira como as atividades são definidas. Segundo os participantes, a definição ocorre entre servidor e chefia imediata (17% dos ST). Alguns exemplos da Classe Temática 3:

“Acordo de trabalho feito em conjunto com minha chefia em que são definidas as atividades a serem desenvolvidas pelo servidor.”

“A chefia faz a gestão tão somente por entregas sem preocupação com o tempo despendido para tanto.”

“No plano de trabalho elaborado pela chefia imediata e o servidor, as atividades que serão desenvolvidas no regime de teletrabalho são descritas. Assim como a forma de avaliação do desempenho.”

As formas mais frequentes da Classe “Atividades são definidas com a chefia”, de acordo com a maior significância, estão descritas abaixo.

**Tabela 16**

*Formas mais frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Atividades são definidas com a chefia”*

<b>Formas</b>	<b>Chi Quadrado</b>
Chefia_imediata	20,62
Gestão	20,62
Desenvolvido	20,62
Chefia	11,46
Servidor	8,49
Atividade	6,98
Entrega	4,39

*Nota. P < 0,0001 a P 0,03622.*

***Classe Temática 5: “Redução de estresse e deslocamento”***

A redução de estresse e deslocamento (17% dos ST) é a quinta classe temática e representa mais uma característica referente à gestão do teletrabalho no Órgão. Os servidores públicos afirmam:

“Eu acabo despendendo muito mais horas de trabalho, mas não tenho o estresse de deslocamento.”

“Os servidores têm mais controle sobre seu tempo e ambiente de trabalho, o que pode levar a um melhor equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal e redução de deslocamentos. O teletrabalho elimina a necessidade de deslocamentos diários.”

“Economia de tempo e redução do estresse relacionado ao trânsito, aumento da produtividade. Para alguns servidores o teletrabalho pode proporcionar um ambiente mais tranquilo e livre de distrações, o que pode resultar em um aumento da produtividade.”

As formas mais frequentes da Classe “Redução de estresse e deslocamento”, de acordo com a maior significância, estão descritas abaixo.

**Tabela 17**

*Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Redução de estresse e deslocamento”*

<b>Formas</b>	<b>Chi Quadrado</b>
Mais	44,54
Deslocamento	32,12
Redução	21,70
Estresse	20,62
Economia	20,62
Ambiente	20,62
Necessidade	11,46
Teletrabalho	11,38

Produtividade	6,98
---------------	------

Nota.  $P < 0,0001$  a  $P 0,00824$ .

#### ***Classe Temática 6: “Metas definidas e processos organizados”***

Metas definidas e processos organizados representam 17% dos ST, atribuindo um aspecto positivo à gestão do teletrabalho. Sobre o tema, os servidores públicos relatam:

“Metas e prazos bem definidos.”

“Organização, distribuição e agilidade na organização dos processos.”

“Organização boa, definição de metas específicas.”

As formas mais frequentes da Classe “Metas definidas e processos organizados”, de acordo com a maior significância, estão descritas abaixo.

#### **Tabela 18**

*Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Metas definidas e processos organizados”*

Formas	Chi Quadrado
Meta	32,12
Organização	11,46
Produtividade	6,98

Nota.  $P < 0,0001$  a  $P 0,00824$ .

#### ***Classe 4 Temática: “Flexibilidade na gestão do trabalho”***

Com 14% dos ST, a flexibilidade é a última característica da gestão do teletrabalho no órgão público relatada pelos entrevistados. Abaixo, algumas falas representativas:

“A flexibilidade é uma característica importante e também entra nessa questão da gestão do teletrabalho, pois permite que os servidores melhorem suas atividades e concilie sua vida pessoal e profissional.”

“Livre organização das minhas atividades com entregas dos processos distribuídos semanalmente de forma antecipada sem necessidade de utilização das 7 horas diárias.”

“Dar flexibilidade ao servidor para entregar o seu trabalho.”

As formas mais frequentes da Classe “Flexibilidade na gestão do trabalho”, de acordo com a maior significância, estão descritas abaixo.

**Tabela 19**

*Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Flexibilidade na gestão do trabalho”*

<b>Formas</b>	<b>Chi Quadrado</b>
Gestão_do_teletrabalho	41,83
Caracterizar	41,83
Flexibilidade	15,73
Atividade	10,23
Processo	4,74
Livre	4,74
Conforto	4,74
Diário	4,74

*Nota. P < 0,0001 a P 0,02952.*

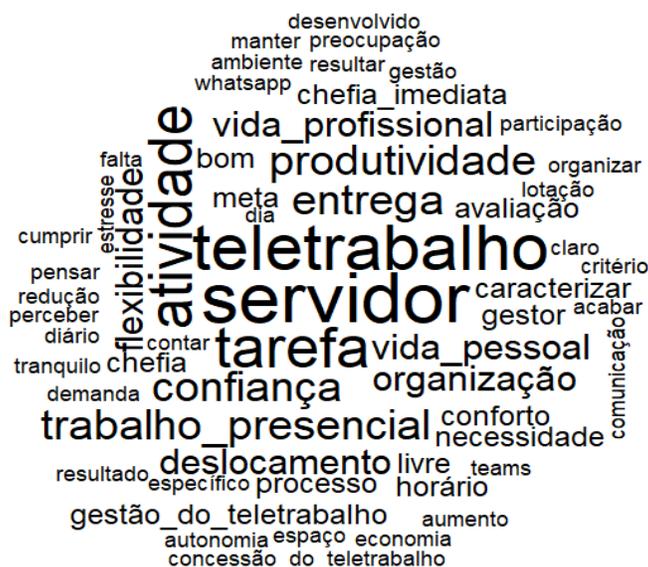
### ***Nuvem de Palavras “Corpus 2”***

Para associar e organizar as palavras do *corpus 2*, de acordo com suas frequências, utilizou-se a nuvem de palavras do IRaMuTeQ (Figura 6). A maior frequência no discurso dos trabalhadores foi a palavra “servidor” (22 vezes). Seguida de “teletrabalho” (16 repetições), “atividade” (14), “tarefa” (14),

“mais” (12), “produtividade” (10), “trabalho\_presencial” (10), “confiança” (10), “entrega” (10), “vida\_pessoal” (8), “deslocamento” (8), “bem” (8), “flexibilidade” (8), “organização” (8), “vida\_profissional” (8), “conforto” (6), “chefia” (6), “necessidade” (6), “horário” (6), “livre” (6), “avaliação” (6), “gestão\_do\_teletrabalho” (6), “gestor” (6), “chefia\_imediata” (6), “processo” (6) e “meta” (6). Estas foram as palavras de maior frequência no discurso dos servidores relacionadas à gestão do teletrabalho no órgão público.

### Figura 6

*Nuvem de palavras Referente às Evocações sobre a Gestão no Teletrabalho do Órgão Público*



### 3.3 Transformações Necessárias para a Regulamentação do Teletrabalho no Órgão Público

O terceiro *corpus* textual foi obtido por meio das respostas referentes à terceira pergunta de pesquisa: “Quanto à regulamentação do teletrabalho no órgão público, julgo o mais importante fazer...”

Os discursos dos participantes foram aproveitados pelo IRaMuTeQ, resultando em 70 textos processados, com uma segmentação de 74 partes (Segmentos de Texto). As formas foram compostas por 349 palavras e vocábulos, em 1500 ocorrências. 54 segmentos de texto (dos 74 ST iniciais) foram

analisados pelo software, com um aproveitamento de 72,97%. As estatísticas textuais estão descritas abaixo.

**Tabela 20**

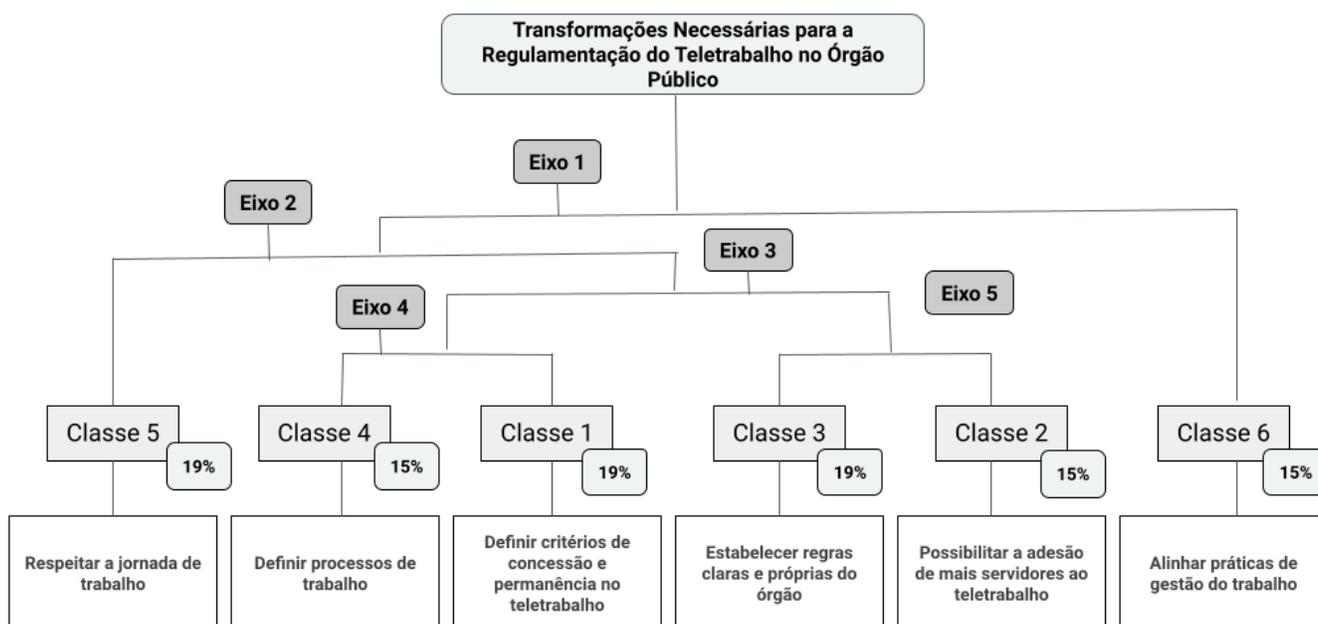
*Estatísticas Textuais Referentes à Regulamentação do Teletrabalho no Órgão Público*

<b>Estatísticas Textuais</b>	<b>Quantidade</b>
Textos:	70
Segmentos de Textos:	74
Formas:	349
Ocorrências:	1500
Lemas:	297
Formas Ativas:	253
Formas Suplementares:	41
Formas ativas com a Frequência > 3:	76
Médias das Formas por Segmento:	20,270270
Número de Classes:	6
Segmentos de Textos Aproveitados:	74 (72,97%)

Após a análise de Classificação Hierárquica Descendente (CHD), 6 Classes Temáticas foram geradas e posteriormente nomeadas segundo os fatores da EAA\_QVT (Figura 7).

**Figura 7**

*Dendograma sobre as Transformações Necessárias para a Regulamentação do Teletrabalho no Órgão Público*



O Eixo Temático 1 engloba a Classe Temática 6 “Alinhar práticas de gestão do trabalho” e o Eixo Temático 2. O Eixo 2 é subdividido em Classe 5 “Respeitar a jornada de trabalho” e Eixo 3. O Eixo Temático 3 é composto pelo Eixo 4 e Eixo 5. O Eixo 4 é decomposto pelas Classes 4 “Definir processos de trabalho” e 1 “Definir critérios de concessão e permanência no teletrabalho”. O Eixo 5 é formado pelas Classes 3 “Estabelecer regras claras e próprias do órgão” e 2 “Possibilitar a adesão de mais servidores ao teletrabalho”. A frequência das 6 Classes Temáticas, de acordo com os ST, está representada no Gráfico 3. Em seguida, serão apresentados os resultados de cada Classe Temática, em ordem decrescente: da maior para a menor representação de ST por categoria.

**Gráfico 3**

*Transformações Necessárias para a Regulamentação do Teletrabalho no Órgão Público e as Respectivas Classes Temáticas*



***Classe Temática 1: “Definir critérios de concessão e permanência no teletrabalho”***

Segundo os entrevistados, é necessário definir critérios de concessão e permanência no teletrabalho (19% dos ST) para aprimorar a sua regulamentação no órgão público. Em seguida, algumas falas dos servidores:

“A regulamentação deve garantir ao servidor a segurança de se manter em teletrabalho, caso esteja comprovada a produtividade e a eficiência dos serviços prestados.”

“Dissociar o direito ao teletrabalho da discricionariedade da chefia imediata. Isto é, cumpridos os requisitos, o regime de teletrabalho deveria ser assegurado ao trabalhador que o requerer.”

“Conceder o teletrabalho integral para aqueles que necessitam de mais saúde etc. Para o indivíduo envolvido, bem como sua produtividade.”

As formas mais frequentes da Classe “Definir critérios de concessão e permanência no teletrabalho”, de acordo com a maior significância, estão descritas abaixo.

**Tabela 21**

*Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Definir critérios de concessão e permanência no teletrabalho”*

<b>Formas</b>	<b>Chi Quadrado</b>
Dever	19,86
Garantir	19,01
Teletrabalho	18,69
Produtividade	10,37
Regulamentação	6,17

*Nota.  $P < 0,0001$  a  $P 0,01300$ .*

### ***Classe Temática 3: “Estabelecer regras claras e próprias do Órgão”***

Sobre a regulamentação do teletrabalho, os participantes afirmam que é vital estabelecer regras claras e próprias do órgão (19% dos ST). Representações dos servidores referentes à Classe 3:

“Que o órgão estabeleça as próprias regras e regimento sem interferência de outros órgãos.

Julgo muito importante ouvir os servidores.”

“Regras mais objetivas e claras.”

“Ser claro quanto a metas e cobranças por parte do órgão.”

As formas mais frequentes da Classe “Estabelecer regras claras e próprias do órgão”, de acordo com a maior significância, estão descritas abaixo.

#### **Tabela 22**

*Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Estabelecer regras claras e próprias do órgão”*

<b>Formas</b>	<b>Chi Quadrado</b>
Regra	30,74
Órgão	19,01
Claro	10,37

Mais	7,42
Servidor	3,93

Nota.  $P < 0,0001$  a  $P 0,04750$ .

### **Classe Temática 5: “Respeitar a jornada de trabalho”**

Para aprimorar os normativos sobre o teletrabalho no órgão público, é preciso incluir o respeito à jornada de trabalho (19% dos ST). Falas dos servidores sobre o tema:

“Estabelecer horário de início e término para contato e apenas canais oficiais de comunicação: *e-mail*, *teams*, “órgão digital” sem utilização, por exemplo, de *whatsapp* privado. Servidores sem telefone funcional, já que isso prejudica o direito à desconexão.”

“Atender às metas de produtividade, bem como respeitar o horário normal de expediente, caso seja realizado contato por telefone ou mensagens diretas, *sms* e *whatsapp*, por exemplo.”

“Respeitem a jornada de trabalho na modalidade de teletrabalho. Principalmente setores interligados.”

As formas mais frequentes da Classe “Respeitar a jornada de trabalho”, de acordo com a maior significância, estão descritas abaixo.

### **Tabela 23**

*Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Respeitar a jornada de trabalho”*

<b>Formas</b>	<b>Chi Quadrado</b>
Respeitar	29,70
Horário	29,70
<i>Whatsapp</i>	19,01
Telefone	19,01
Jornada_de_trabalho	19,01
Contato	19,01

Nota.  $P < 0,0001$ .

**Classe Temática 2: “Possibilitar a adesão de mais servidores ao teletrabalho”**

Os entrevistados relatam que é fundamental possibilitar a adesão de mais servidores ao regime de teletrabalho (15% dos ST). Algumas representações dos servidores referentes à Classe 2:

“Ampliar as hipóteses de teletrabalho para que mais servidores tenham a possibilidade de trabalhar nesta modalidade.”

“Melhoria na abrangência para alcançar uma maior quantidade de servidores além de desenvolver ferramentas para acompanhar a efetividade dos objetivos.”

“Ampliar as hipóteses de teletrabalho para que mais servidores tenham a possibilidade de trabalhar nesta modalidade.”

As formas mais frequentes da Classe “Possibilitar a adesão de mais servidores ao teletrabalho”, de acordo com a maior significância, estão descritas abaixo.

**Tabela 24**

*Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Possibilitar a adesão de mais servidores ao teletrabalho”*

<b>Formas</b>	<b>Chi Quadrado</b>
Objetivo	26,96
Modalidade	14,38
Critério	14,38
Discrecionariiedade	14,38
Mais	11,78
Servidor	7,34
Desenvolver	4,24
Concessão_do_teletrabalho	4,24

Nota.  $P < 0,0001$  a  $P 0,03953$ .

**Classe Temática 4: “Definir processos de trabalho”**

A definição dos processos de trabalho (15% dos ST) é um item a ser acrescentado nos normativos sobre teletrabalho no órgão público, de acordo com os trabalhadores. Em seguida, falas que representam a Classe 4:

“Definir com gestor e servidor uma forma de entrega do trabalho desenvolvido pelo servidor, para que haja transparência e ciência do que deve ser realizado.”

“Definir melhor as entregas que cada pessoa realiza. Cálculos de percentual que considerem as diversas realidades e concedam autonomia de ampliação para gestores.”

“Definir como vai ser a entrega dos resultados, cada setor tem características diferentes e entregas diferentes. Isso tem que ser avaliado individualmente, tem que ter regras diferentes também.”

As formas mais frequentes da Classe “Definir processos de trabalho”, de acordo com a maior significância, estão descritas abaixo.

**Tabela 25**

*Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Definir processos de trabalho”*

<b>Formas</b>	<b>Chi Quadrado</b>
Definir	54,00
Entrega	26,96
Gestor	24,84
Autonomia	14,38
Melhor	14,38
Realizar	9,21
Setor	4,24
Integral	4,24

Desenvolver	4,24
Chefia_imediata	4,24

Nota.  $P < 0,0001$  a  $P 0,03953$ .

### **Classe Temática 6: “Alinhar práticas de gestão do trabalho”**

Por fim, os entrevistados destacam a importância de alinhar as práticas de gestão do trabalho (15% dos ST), como um elemento a ser incluído nos normativos de teletrabalho no órgão público.

Algumas falas dos servidores em destaque:

“Alinhamento ou integração com a gestão de desempenho fornecendo melhores mecanismos para elaboração do acordo de trabalho e acompanhamento das atividades.”

“Regulamentação equânime entre área meio e fim, visando à garantia de uma gestão que não concorra para a assunção de diferenças.”

“Gestão conjunta das atividades, reuniões frequentes para alinhamento das tarefas a serem cumpridas, relatórios de atividades e publicação do trabalho realizado pelo segmento, por meio de boletins de serviço trimestral com participação de todos do segmento.”

As formas mais frequentes da Classe “Alinhar práticas de gestão do trabalho”, de acordo com a maior significância, estão descritas abaixo.

#### **Tabela 26**

*Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Alinhar práticas de gestão do trabalho”*

<b>Formas</b>	<b>Chi Quadrado</b>
Atividade	24,84
Meio	24,84
Gestão	24,84
Alinhamento	24,84

Serviço	14,38
Tarefa	4,24
Cumprir	4,24

Nota.  $P < 0,0001$  a  $P 0,03953$ .

### **Nuvem de Palavras “Corpus 3”**

Com o objetivo de associar e organizar as palavras do *corpus 3*, de acordo com suas frequências, utilizou-se a nuvem de palavras do IRaMuTeQ (Figura 8). A maior frequência no discurso dos trabalhadores foi a palavra “teletrabalho” (32 vezes). Seguida de “servidor” (26), “mais” (18), “órgão público” (12), “regra” (10), “entrega” (10), “definir” (10), “dever” (10), “atividade” (8), “autonomia” (8), “regulamentação” (8), “critério” (8), “modalidade” (8), “objetivo” (8), “realizar” (8), “bem” (6), “produtividade” (6), “respeitar” (6), “diferente” (6), “horário” (6), “claro” (6), “discricionariade” (6), “serviço” (6), “melhor” (6) e “importante” (6).

### **Figura 8**

*Nuvem de Palavras Referente às Evocações sobre as Transformações Necessárias para a Regulamentação do Teletrabalho no Órgão Público*



### 3. 4 Aprimoramentos Necessários para o Teletrabalho no Órgão Público

As respostas referentes à última pergunta de pesquisa: “Para o aprimoramento do teletrabalho, julgo importante que o órgão público faça...” geraram o *corpus* textual 4, composto pelos discursos dos servidores públicos que foram analisados pelo IRaMuTeQ. Os 70 textos foram segmentados em 70 partes (Segmentos de Texto), formados por 489 palavras e vocábulos, com ocorrência de 2182 vezes. Dos 70 ST, 56 foram analisados pelo software, gerando 80% de aproveitamento. As estatísticas textuais aparecem abaixo.

**Tabela 27**

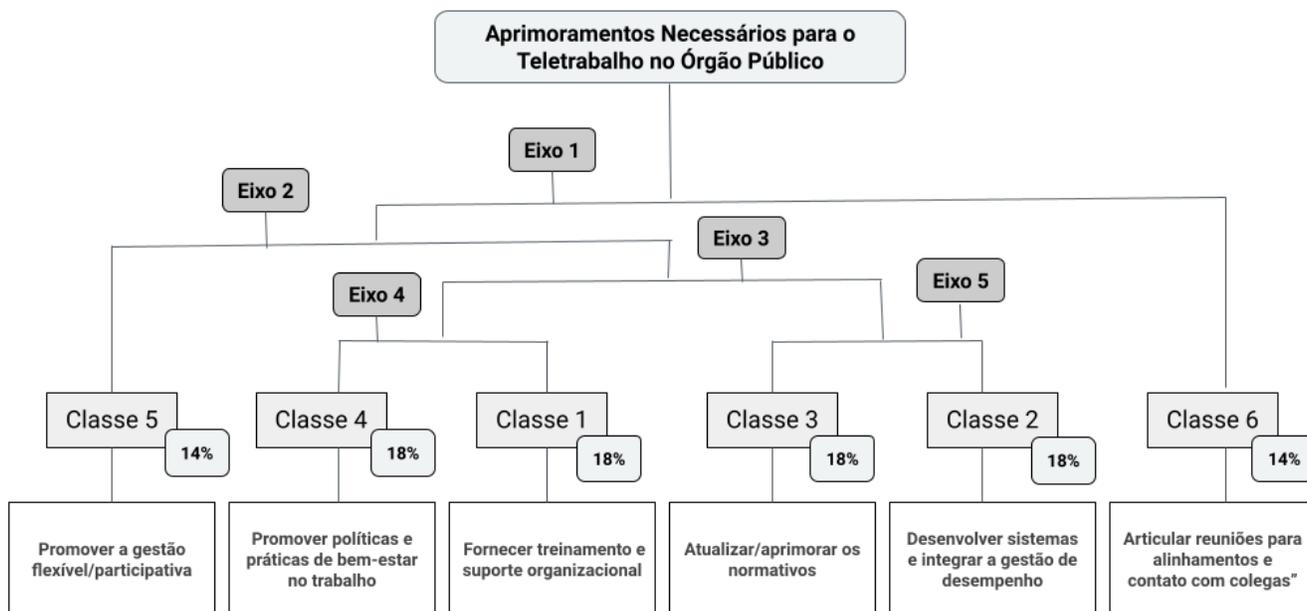
*Estatísticas Textuais Referentes aos Aprimoramentos Necessários para o Teletrabalho no Órgão Público*

<b>Estatísticas Textuais</b>	<b>Quantidade</b>
Textos:	70
Segmentos de Textos:	70
Formas:	489
Ocorrências:	2182
Lemas:	406
Formas Ativas:	350
Formas Suplementares:	50
Formas ativas com a Frequência $\geq 4$ :	93
Médias das Formas por Segmento:	31,171429
Número de Classes:	6
Segmentos de Textos Aproveitados:	56 (80%)

Após a análise de Classificação Hierárquica Descendente (CHD), 6 Classes Temáticas foram geradas e nomeadas segundo os elementos da abordagem teórica-metodológica da EAA\_QVT, conforme mostra a figura abaixo.

Figura 9

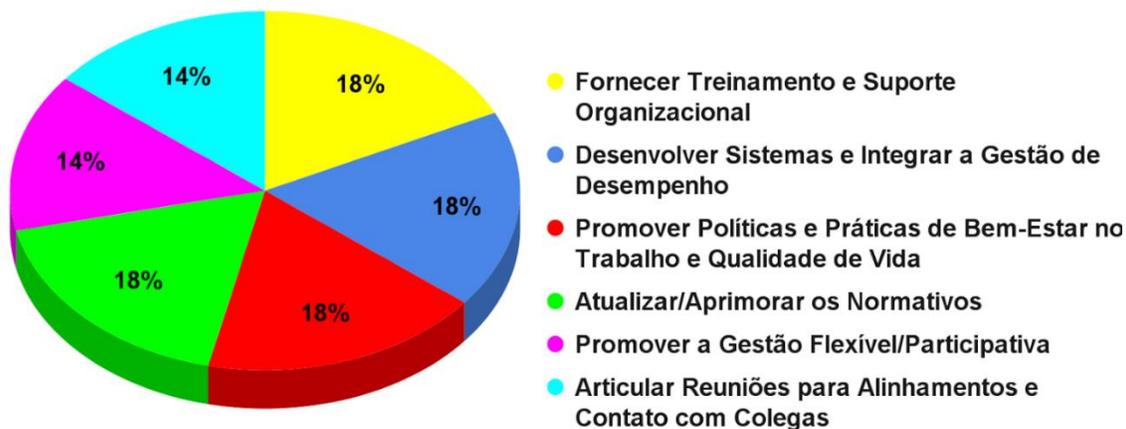
*Dendograma sobre os Aprimoramentos Necessários para o Teletrabalho no Órgão Público*



O Eixo Temático 1 engloba a Classe Temática 6 “Articular reuniões para alinhamentos e contato com colegas” e o Eixo Temático 2. O Eixo 2 é subdividido em Classe 5 “Promover a gestão flexível/participativa” e Eixo 3. O Eixo Temático 3 é composto pelo Eixo 4 e Eixo 5. O Eixo 4 é decomposto pelas Classes 4 “Promover políticas e práticas de bem-estar no trabalho” e 1 “Fornecer treinamento e suporte organizacional”. O Eixo 5 é formado pelas Classes 3 “Atualizar/aprimorar os normativos” e 2 “Desenvolver sistemas e integrar a gestão de desempenho”. A frequência das 6 Classes Temáticas, de acordo com os ST, está representada no Gráfico 4.

Gráfico 4

*Aprimoramentos Necessários para o Teletrabalho no Órgão Público e as Respectivas Classes Temáticas*



Os resultados de cada Classe Temática serão apresentados a seguir, em ordem decrescente: da maior para a menor representação de ST por categoria.

***Classe Temática 1: “Fornecer treinamento e suporte organizacional”***

De acordo com os participantes da pesquisa, fornecer treinamento e suporte organizacional (18% dos ST) é um aprimoramento necessário para o teletrabalho no órgão público. As falas dos servidores refletem a Classe 1:

“Treinamento de gestores e servidores para que conheçam e respeitem as regras do teletrabalho de modo a não prejudicar a instituição nem os servidores que desempenham suas atividades a contento.”

“Capacitação e suporte. A regulamentação do teletrabalho deve incluir a oferta de capacitação e suporte adequados aos servidores que trabalham nessa modalidade. Isso pode envolver treinamentos sobre habilidades técnicas, orientações sobre o uso de ferramentas de teletrabalho e suporte técnico para solucionar problemas relacionados ao teletrabalho.”

“Treinamento sobre etiqueta digital, desaconselhando o uso de canais privados de comunicação, especialmente *WhatsApp* para contato entre chefia e servidores e entre colegas. Existem meios de comunicação oficiais que deveriam ser utilizados de forma prioritária.”

As formas mais frequentes da Classe “Fornecer treinamento e suporte organizacional”, de acordo com a maior significância, estão descritas abaixo.

**Tabela 28**

*Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Fornecer treinamento e suporte organizacional”*

<b>Formas</b>	<b>Chi Quadrado</b>
Treinamento	30,91
Suporte	19,82
Prejudicar	19,82
Uso	19,82
Dever	19,82
Chefia	19,82
Regra	14,74
Tarefa	6,57

*Nota. P < 0,0001 a P 0,01034.*

***Classe Temática 2: “Desenvolver sistemas e integrar a gestão de desempenho”***

Os servidores apontaram a necessidade de desenvolver sistemas e integrar a gestão de desempenho (18% dos ST) para aperfeiçoar o teletrabalho no órgão público. Alguns discursos representativos da categoria:

“Alinhamento ou integração com a gestão de desempenho, que desenvolva um sistema capaz de definir entregas, metas, competências, no qual se possa registrar o acordo de trabalho. Realizar o

acompanhamento e a avaliação do desempenho, tanto no trabalho presencial quanto na modalidade de teletrabalho.”

“Implementar um sistema de gestão de desempenho, com tarefas e metas para a análise da produtividade. Expandir a cultura de feedback contínuo.”

“Usar os mecanismos de acompanhamento do trabalho.”

As formas mais frequentes da Classe “Desenvolver sistemas e integrar a gestão de desempenho”, de acordo com a maior significância, estão descritas abaixo.

**Tabela 29**

*Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Desenvolver sistemas e integrar a gestão de desempenho”*

<b>Formas</b>	<b>Chi Quadrado</b>
Sistema	19,82
Gestão_de_desempenho	19,82
Capaz	19,82
Acompanhamento	19,82
Meta	14,74
Área	10,91
Teletrabalho	7,88

*Nota.  $P < 0,0001$  a  $P 0,01034$ .*

***Classe Temática 4: “Promover políticas e práticas de bem-estar no trabalho e qualidade de vida”***

Promover políticas e práticas de bem-estar no trabalho e qualidade de vida (18% dos ST) é vital para o aprimoramento do teletrabalho no órgão, segundo os trabalhadores. Algumas falas ilustram a

Classe 4:

“Investir em estratégias e políticas que apoiem o equilíbrio entre trabalho e qualidade de vida para trazer benefícios significativos para a produtividade e a satisfação geral dos servidores.”

“Discussões setoriais para saber a necessidade de cada departamento dando autonomia aos gestores para adequar o teletrabalho segundo a demanda de execução do trabalho em harmonia com a vontade e qualidade de vida do servidor.”

“Levantamentos sobre o quanto custa o bem-estar do servidor e as demandas resolvidas.”

As formas mais frequentes da Classe “Promover políticas e práticas de bem-estar no trabalho e qualidade de vida”, de acordo com a maior significância, estão descritas abaixo.

### **Tabela 30**

*Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Promover políticas e práticas de bem-estar no trabalho e qualidade de vida”*

<b>Formas</b>	<b>Chi Quadrado</b>
Norma	19,82
Investir	19,82
Experiência	19,82
Equilíbrio	19,82
Considerar	10,91
Novo	10,91
Órgão_público	10,76
Demanda	6,57
Claro	6,57
Gestão	6,57

*Nota. P 0,01034 a P < 0,0001*

***Classe Temática 3: “Atualizar/aprimorar os normativos”***

Segundo os participantes da pesquisa, atualizar e aprimorar os normativos (18% dos ST) é um requisito para aprimorar o teletrabalho no órgão público. Exemplos de discursos sobre o tema:

“Aprimorar a norma, tornando menos complexa e mais simples. Avaliar periodicamente a saúde mental dos servidores que estão em teletrabalho há mais tempo.”

“Nova regulamentação considerando a experiência positiva do teletrabalho. Quando possível, trabalho em regime de demanda.”

“Criar um grupo de estudos composto por diversas áreas e unidades que estude os dados relativos ao impacto do teletrabalho no órgão e apresente esses dados de forma consolidada, por unidade, para embasar a revisão das normas, considerando as diversas realidades do órgão.”

As formas mais frequentes da Classe “Atualizar/aprimorar os normativos”, de acordo com a maior significância, estão descritas abaixo.

**Tabela 31**

*Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Atualizar/aprimorar os normativos”*

<b>Formas</b>	<b>Chi Quadrado</b>
Deixar	19,82
Dar	19,82
Adequar	19,82
Necessidade	10,91
Autonomia	10,91
Demanda	6,57
Servidor	4,38

*Nota.  $P < 0,0001$  a  $P 0,0103630$ .*

***Classe Temática 5: “Promover a gestão flexível/participativa”***

As falas dos servidores refletem a necessidade de promover a gestão flexível/participativa (14% dos ST) para aperfeiçoar o teletrabalho no órgão público. Algumas representações sobre a categoria:

“Que haja debates francos e justos entre todos os envolvidos, buscando o bem-estar de todos os servidores e o cumprimento das metas de trabalho. Hoje temos várias modalidades, mas o que nos incomoda é o fato dos servidores dos gabinetes de procuradores terem que ir somente um dia por semana no trabalho presencial. Isso teria que ser tratado de forma igualitária.”

“A administração superior do órgão tem que mudar a forma de pensar. Os chefes antigos ainda têm a necessidade de ver os servidores no trabalho presencial, enchendo as salas. Eles ainda têm aquele pensamento da administração burocrática.”

“Abrir para debate com os servidores de forma que possam opinar quanto às determinações impostas.”

As formas mais frequentes da Classe “Promover a gestão flexível/participativa”, de acordo com a maior significância, estão descritas abaixo.

**Tabela 32**

*Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Promover a gestão flexível/participativa”*

<b>Formas</b>	<b>Chi Quadrado</b>
Número	25,85
Debate	25,85
Trabalho_presencial	15,06
Servidor	9,33
Bem_estar	4,49
Poder	4,53

*Nota. P < 0,0001 a P 0,03339.*

***Classe Temática 6: “Articular reuniões para alinhamentos e contato com colegas”***

A última classe referente ao aprimoramento necessário para o teletrabalho no órgão público traduz a importância de articular reuniões para alinhamentos e promover contato com colegas (14% dos ST). Em seguida, algumas percepções dos servidores sobre a Classe:

“Gestão conjunta das atividades, reuniões frequentes para alinhamento das tarefas a serem cumpridas, relatórios de atividades e publicação do trabalho realizado pelo segmento por meio de boletins de serviço trimestral, com participação de todos do segmento.”

“Julgo importante que o órgão faça calendários de datas para reuniões presenciais para contato com os colegas.”

“Que sejam feitas reuniões com mais frequência para o alinhamento do setor. Tais reuniões podem ser curtas, de no máximo 15 minutos cada.”

As formas mais frequentes da Classe “Articular reuniões para alinhamentos e contato com colegas” de acordo com a maior significância, estão descritas abaixo.

**Tabela 33**

*Formas mais Frequentes e Qui-Quadrado da Classe “Articular reuniões para alinhamentos e contato com colegas”*

<b>Formas</b>	<b>Chi Quadrado</b>
Reunião	40,32
Setor	25,85
Alinhamento	15,06
Atividade	4,49
Promover	4,49
Integração	4,49
Importante	4,49

Horário	4,49
Contato	4,49
Colega	4,49

Nota.  $P < 0,0001$  a  $P 0,03414$ .

### **Nuvem de Palavras “Corpus 4”**

Para associar e organizar as palavras do *corpus* 4, de acordo com a sua frequência, utilizou-se a nuvem de palavras no IRaMuTeQ (Figura 10). A maior frequência no discurso dos trabalhadores foi a palavra “teletrabalho” (56 vezes). Seguida de “servidor” (48 repetições), “mais” (22), “forma” (16), “órgão público” (14), “área” (12), “demanda” (10), “regra” (10), “realizar” (10), “meta” (10), “claro” (10), “suporte” (8), “gestor” (8), “gestão” (8), “entrega” (8), “considerar” (8), “tarefa” (8), “modalidade” (8), “sistema” (8), “reunião” (8), “autonomia” (6), “atividade” (6), “diverso” (6), “definir” (6), “trabalho presencial” (6), “comunicação” (6), “administração” (6), “necessidade” (6), “novo” (6), “treinamento” (6), “regulamentação” (6), “prejudicar” (6), “capacitação” (6), “alinhamento” (6) e “acesso” (6).

**Figura 10.** Nuvem de Palavras Referente às Evocações sobre os Aprimoramentos Necessários para o Teletrabalho no Órgão Público



Com o objetivo de finalizar e resumir os resultados globais da pesquisa, incluindo os quatro *Corpus*, produziu-se uma tabela com destaque aos aspectos positivos e aos aprimoramentos necessários para o teletrabalho no órgão público (Tabela 34). Observa-se um moderado equilíbrio em relação a ambos os aspectos (positivos e negativos), o que pode denotar uma relativa e-QVT. Isto significa que as vivências dos teletrabalhadores são marcadas por sentimentos de bem-estar e mal-estar nos contextos híbrido e integral, sendo primordial implementar as transformações necessárias que foram destacadas pelos servidores. Desta maneira, há a probabilidade de prevalecer o bem-estar no teletrabalho do órgão público e a respectiva e-QVT.

**Tabela 34**

*Aspectos Positivos e Aprimoramentos Necessários para o Teletrabalho no Órgão Público*

<b>Aspectos Positivos</b>	<b>Aprimoramentos Necessários</b>
Responsabilidade	Atualizar/Aprimorar os Normativos
Autonomia	Definir Critérios de Concessão e Permanência no Teletrabalho
Produtividade	Possibilitar a Adesão de mais servidores
Equilíbrio entre Vida Profissional e Vida pessoal	Estabelecer Regras Claras e Próprias do Órgão
Otimização do Tempo	Promover Políticas/Práticas de Bem-estar no trabalho e Qualidade de Vida
Jornada de trabalho flexível	Respeitar a Jornada de Trabalho (Clareza nos Horários)
Trabalho sob Demanda	Definir Processos de Trabalho, Integrar a Gestão de Desempenho
Metas Definidas e Processos Organizados	Ter clareza para a Realização das Tarefas

Confiança chefia/subordinado	Aumentar o Contato com Colegas
Conforto	Fornecer Treinamento e Suporte Organizacional
Motivação, Saúde e Bem-estar	Desenvolver Sistemas
Redução de Estresse (menos Deslocamento)	Alinhar Práticas de Gestão do Trabalho (Reuniões)
Flexibilidade na Gestão do Trabalho	Promover a Gestão Flexível/Participativa

#### 4. Discussão dos Resultados

Inicialmente, abordaremos os aspectos positivos relatados de acordo com as vivências dos servidores no teletrabalho. Na sequência, serão apresentados os aprimoramentos necessários para o teletrabalho no órgão público, sob a ótica dos teletrabalhadores. Posteriormente, os achados do estudo referentes aos aspectos positivos e aos aprimoramentos necessários serão cotejados sob a ótica da abordagem-âncora da EAA\_QVT. Com base nesta abordagem, tais resultados se inscrevem na parte do diagnóstico macroergonômico, indicando a presença ou não de Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT) do órgão investigado e possibilitando apontar diretrizes da abordagem (EAA\_QVT) para as transformações necessárias.

##### 4.1 Aspectos Positivos no Teletrabalho do Órgão Público

Segundo relatos dos participantes, o conforto, a redução de deslocamento e a otimização do tempo demarcam a relação entre bem-estar e produtividade no teletrabalho. A pesquisa de Vilarinho et al. (2021) referente ao teletrabalho no Serpro apresenta resultados semelhantes. O conforto, as melhorias na rotina, incluindo a otimização do tempo sem a necessidade de deslocamento até a organização e o enfrentamento diário do trânsito, estão entre as vantagens percebidas pelos

teletrabalhadores do órgão. Tais variáveis, apontadas pelos servidores, interferem diretamente no seu bem-estar e na qualidade de vida.

Os estudos de Andrade (2020) sobre a Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT) em três instituições públicas apontam que a tranquilidade e o conforto de casa proporcionam o bem-estar no teletrabalho. O conforto também é citado na pesquisa por permitir a conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional. Como um facilitador para a rotina dos teletrabalhadores da pesquisa, a ausência de deslocamento até o trabalho é relevante, possibilitando a otimização do tempo destinado ao trabalho remoto.

A autonomia, a produtividade, a flexibilização da jornada e da gestão do trabalho foram apontadas pelos servidores públicos como aspectos positivos vivenciados no teletrabalho do órgão, estabelecendo a conexão entre bem-estar e produtividade. Estes são temas recorrentes encontrados na literatura em relação ao trabalho à distância. Wang et al. (2021) como citados em Abbad et al. (2021) investigaram os maiores desafios presentes no teletrabalho chinês. Os resultados demonstram que a autonomia e o suporte social favorecem a produtividade e o bem-estar. Comportamentos de autonomia são necessários para o planejamento e para decidir as maneiras ideais para a execução das tarefas, buscando recorrentemente o apoio digital.

Os estagiários participantes de um programa de teletrabalho em uma empresa multinacional demonstraram que a flexibilidade e a autonomia são os fatores mais significativos em tal contexto. A produtividade está relacionada à flexibilidade e à autonomia, aumentando o comprometimento com a empresa. Os jovens reconhecem as oportunidades de desenvolver responsabilidade, proatividade e amadurecimento profissional no trabalho remoto (Aderaldo et al., 2017).

Podemos observar que a autonomia está relacionada à flexibilidade da jornada de trabalho e à gestão do trabalho, incluindo a responsabilidade para tornar o processo produtivo. O fator

responsabilidade também foi citado pelos entrevistados da instituição pública quando se referiam aos aspectos positivos no teletrabalho e as suas relações com bem-estar e produtividade.

Em pesquisa referente a novas demandas de aprendizagem de trabalhadores durante a pandemia da COVID-19, Abbad e Legentil (2020) citam Hackman e Oldham (1975, 1980). Segundo os pesquisadores, o senso de responsabilidade do trabalhador é reforçado pela identidade das tarefas, que permite a sua realização de maneira integral. Isto representa a independência em relação a terceiros para início e conclusão das mesmas, ao passo que permite o aumento da autonomia na organização do teletrabalho. Para Rosenfield e Alves (2011), o trabalho autoral, assim como a autogestão traduzem o engajamento no contexto remoto, tornando o teletrabalhador comprometido e responsável diretamente pelos resultados obtidos.

Segundo Trope (1999), as características ideais dos teletrabalhadores devem incluir capacidades de autonomia, senso de responsabilidade, autodisciplina, uma boa organização que perpassa pelo ambiente familiar e, ao mesmo tempo, a habilidade de suportar a solidão. Tais atributos são necessários em função dos impactos psicológicos que o teletrabalho pode exercer sobre o trabalhador.

Como produto da responsabilidade, há outro aspecto benéfico no trabalho remoto do órgão investigado: a confiança de que o trabalho está sendo realizado, especialmente entre chefia e subordinado. A confiança é um aspecto relevante a ser considerado no atual cenário do teletrabalho. Relações socioprofissionais baseadas em confiança aumentam o bem-estar e a segurança no arranjo virtual, assim como a autoconfiança do trabalhador. O desafio atual é proporcioná-la justamente pela não presencialidade e pela caracterização de modelos rígidos de gestão ainda vigentes. Este aspecto também representa parte dos anseios dos teletrabalhadores devido à possibilidade de retorno ao trabalho presencial e a falta de garantias de prosseguir no arranjo virtual. Segundo os participantes da pesquisa, a confiança é um atributo atual da gestão do teletrabalho no órgão.

De maneira similar, os estudos de Pantoja et al. (2020a) sobre as percepções de servidores públicos e a qualidade de vida no teletrabalho compulsório durante a pandemia destacam a importância do fator confiança entre gestores e funcionários para a administração do teletrabalho. Segundo as autoras, de Vries, Tummers e Bekkers (2018) mencionam um modelo de liderança mais adequado ao trabalho virtual, que envolve empatia, feedback e bons relacionamentos interpessoais, fortalecendo a relação de confiança entre líderes e subordinados.

O trabalho por demanda/tarefa faz parte da relação entre bem-estar e produtividade no teletrabalho do órgão investigado, segundo os entrevistados. Em tal contexto, a medida de produtividade ocorre por meio de entregas e não por meio de cumprimento da jornada de trabalho, aumentando a satisfação e o comprometimento no trabalho. Coenen e Kok (2014) destacam que o foco em tarefas atribuídas especificamente a determinado teletrabalhador viabiliza o crescimento produtivo na execução das atividades e, portanto, se apresenta como uma vantagem para a instituição. Além do mais, há diminuição na interrupção ou intervenção dos colegas de trabalho, tal como ocorre no trabalho presencial.

Equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal aparece frequentemente na literatura sobre o teletrabalho. Ora de maneira positiva, quando há de fato o equilíbrio e ora de maneira negativa, quando um fator (profissional ou pessoal) sobrepõe ao outro. Encontrar os limites saudáveis entre o espaço casa-trabalho, especialmente em relação aos momentos de início e finalização da jornada de trabalho tem se mostrado como um complexo desafio na atual conjuntura. No órgão investigado, os servidores vivenciam tais dinâmicas de maneira positiva, representando bem-estar e produtividade no trabalho remoto da organização. Refletindo a ambivalência encontrada na literatura sobre a temática, um relatório da Eurofound e ILO (2017) identificou pontos positivos e negativos presentes no trabalho remoto em 15 países. O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é um aspecto positivo para os

teletrabalhadores, da mesma maneira que a autonomia, a flexibilização da jornada de trabalho e a diminuição de deslocamentos. Porém, o estresse causado pela sobrecarga na jornada de trabalho, quando o teletrabalhador dedica mais horas ao trabalho, prejudica e justapõe-se à vida pessoal.

Filardi, Castro e Zanini (2020) analisaram as vantagens e desvantagens do teletrabalho para servidores do Serpro e da Receita Federal, órgãos do Brasil. Os resultados apresentam o equilíbrio na relação entre o trabalho e a família como um aspecto vantajoso, assim como os achados desta presente investigação. Não obstante, apontam a demanda para criação de práticas no trabalho remoto que auxiliem no balanceamento das atividades profissionais e pessoais, integrando um cuidado maior com tecnologia, infraestrutura e suporte psicológico aos servidores públicos no contexto virtual.

Motivação, saúde e bem-estar fazem parte das vivências dos servidores em teletrabalho no órgão investigado, segundo as suas percepções. De modo similar, Oliveira, Andrade e Pantoja (2020) ao analisar a produção científica relativa ao teletrabalho no setor público indicam que a modalidade melhora a motivação e a satisfação dos servidores, aumentando o desempenho profissional. A revisão sistemática de literatura analisou a produção acadêmica sobre o trabalho remoto no serviço público entre 2009 e 2019, encontrando 28 artigos. Os achados das autoras apresentam uma predominância nas pesquisas acadêmicas voltadas para as temáticas motivação e satisfação no trabalho, bem como rotatividade e elo trabalho e vida pessoal.

O teletrabalho no âmbito do Ministério da Justiça e Segurança Pública também demonstra ganhos organizacionais em relação à motivação e ao comprometimento dos servidores na execução das tarefas, assim como o aumento da produtividade (Nogueira Filho et al., 2020). Para Nilles (1997), as vantagens do teletrabalho podem ser traduzidas por gerar motivação, flexibilidade, produtividade, diminuição de custos e de rotatividade.

Em relação à saúde, a pesquisa de Andrade (2020) sobre a Qualidade de Vida no Teletrabalho na Anvisa vai ao encontro dos resultados deste estudo, identificando a melhoria da saúde física e mental dos teletrabalhadores. Outros benefícios apontados foram autonomia e menos interferências na execução do trabalho. Para os servidores técnicos e docentes da Universidade de Brasília (UnB), o teletrabalho durante a pandemia da Covid-19 foi avaliado positivamente por melhorar e promover um estilo de vida mais saudável, incluindo os cuidados com a alimentação (Fayad, 2021).

Metas definidas e processos organizados também são elementos apresentados como vantagens no teletrabalho do órgão investigado. A literatura corrobora a relevância destes aspectos. Segundo Oliveira e Pantoja (2023), os procedimentos laborais devem ser bem planejados, com metas claramente estabelecidas e avanço nos processos comunicacionais como elementos basilares para a adequada implementação do teletrabalho. Dessa maneira é possível reduzir as atitudes de temor em relação às desvantagens do teletrabalho, como a sobrecarga e o aumento da jornada de trabalho.

Por fim, Konradt et al. (2003) como citados em Mishima-Santos et al. (2020) destacam que o estabelecimento de metas e o retorno do trabalho realizado (*feedback*) interferem diretamente na satisfação dos teletrabalhadores. A habilidade ou inabilidade para o gerenciamento de tarefas são prenunciadores de satisfação ou tensão no trabalho remoto e, portanto, a implementação de um sistema que auxilie nos processos de trabalho é vital. Esta é uma demanda dos teletrabalhadores do órgão investigado e será discutida a seguir, bem como as demais transformações necessárias apontadas nas entrevistas.

#### **4.2 Aspectos Negativos no Teletrabalho do Órgão Público**

Definir os processos de trabalho, com clareza para a execução das tarefas e para a entrega dos resultados, promovendo o desenvolvimento de sistemas informatizados são aprimoramentos

necessários para o teletrabalho no órgão público. De acordo com os servidores, os processos de trabalho e as maneiras de entrega deveriam constar nos regulamentos do teletrabalho na instituição.

Inicialmente, constata-se uma polarização nas respostas dos entrevistados. Para parte dos participantes a gestão do teletrabalho no órgão foi caracterizada positivamente por efetuar as metas e os processos de maneira organizada. Enquanto a outra parcela apresenta respostas contrárias: falta definir os processos de trabalho, ter clareza para a execução das tarefas e para a entrega dos resultados. Tal efeito pode ser explicado pelas peculiaridades dos contextos de trabalho, visto que os servidores estão em lotações e sob gestões diferentes. A variabilidade de olhares é uma constante na literatura acadêmica sobre o teletrabalho. A mesma variável pode se mostrar ora positiva ora negativa por depender, justamente, do cenário específico do teletrabalho e das singularidades dos próprios trabalhadores.

Ferreira e Falcão (2020) prescrevem diretrizes para a condução do teletrabalho condizentes com as demandas dos teletrabalhadores do órgão investigado. As práticas gerenciais, que incluem avaliações de desempenho, monitoramento na realização das tarefas e entregas dos produtos finais, carecem de adequação para o ambiente virtual, respeitando os limites das condições de trabalho vigentes. Nesse sentido, o suporte organizacional reduz e é capaz de eliminar os desafios, possibilitando autogestão e “margem de manobra” aos trabalhadores remotos na concretização das tarefas prescritas.

A pesquisa de Abbad e Legentil (2020) vai ao encontro dos achados desta investigação, demonstrando que gestores apresentaram demandas de aprendizagem relacionadas a competências técnicas, gerenciais, sociais e afetivas para a organização do trabalho no período do teletrabalho compulsório em razão da Covid-19. A inexistência de ferramentas e sistemas de gestão levou instituições públicas e empresas privadas a improvisarem as maneiras de coordenação no teletrabalho e os próprios meios de comunicação para garantir a condução das equipes na conjuntura virtual

emergencial. Para o cenário atual, as autoras recomendam aos gestores e teletrabalhadores o investimento em qualificações para possibilitar o (re)desenho do trabalho remoto.

Entre as reflexões essenciais, é preconizado pelas autoras que as metas sejam acordadas, factíveis e constantemente acompanhadas por indicadores. As ferramentas tecnológicas com funções multivariadas devem ser ofertadas com o intuito de viabilizar trabalhos nos modos síncrono e assíncrono, chamadas de vídeo, armazenamento de documentos digitais, entre outros. As condições de trabalho, especialmente relativas ao uso da informática e cuidados ergonômicos, requerem acordos com a gestão, pois possuem função primordial para o bem-estar no trabalho (Abbad & Legentil, 2020). As orientações das pesquisadoras são basilares para o aprimoramento do teletrabalho não apenas para o órgão investigado, mas também para os demais contextos do trabalho remoto tendo em vista que estas estão entre as principais/atuais demandas de teletrabalhadores. É primordial compreender que o teletrabalho não suporta uma implementação simplória, como mera reprodução dos modos de gestão e execução do trabalho presencial, de tal sorte que as suas especificidades devem ser consideradas, fornecendo condições de trabalho compatíveis e apropriadas aos teletrabalhadores.

No momento presente, passada a crise sanitária, é imprescindível e plenamente viável que as organizações se reestruem de maneira sólida, por meio de conhecimento teórico e empírico ao “novo real” da gestão laboral predominantemente remota. Para Guerra et al. (2020), o apoio das altas lideranças organizacionais é outro ponto que merece atenção no processo ao viabilizar o aperfeiçoamento das práticas de gestão, com melhorias nos procedimentos e fluxos de trabalho, abrangendo todo o contexto laboral. Andrade (2020) afirma que o aprimoramento tecnológico por meio do desenvolvimento de sistemas reflete diretamente nos resultados e entregas do trabalho. Portanto, é um elemento a ser efetivado. De tal sorte, o atendimento aos teletrabalhadores por meio de suporte

tecnológico e o desenvolvimento constante dos meios comunicacionais é medida obrigatória no arranjo virtual.

As dificuldades de gerenciamento das equipes remotas estão entre os maiores desafios (se não o maior) para a organização do trabalho no arranjo virtual. Partindo de tal premissa, alinhar as práticas de gestão no trabalho e integrar a gestão de desempenho é um aprimoramento necessário para proporcionar/aumentar a e-QVT no órgão pesquisado, segundo os entrevistados. De modo igual, Pantoja et al. (2021) citam Mahler (2012), Nogueira e Patini (2012) reconhecendo os problemas de maior destaque na gestão no teletrabalho: a estipulação de metas, os modos de coordenar e acompanhar o desempenho, tal qual a comunicação e a integração das equipes.

Sob a ótica da saúde ocupacional, as dificuldades da gestão em relação ao monitoramento do desempenho dos trabalhadores é uma representação dos principais desafios presentes no teletrabalho (Santos et al., 2020). Oliveira e Pantoja (2018) evidenciam a necessidade de criar ferramentas para a organização do trabalho, implementando a gestão por competências, que engloba determinação de metas e avaliações de desempenho.

No programa de Teletrabalho Estruturado do TRT8, sistemas de gestão foram desenvolvidos para acompanhar o desempenho e a produtividade de cada teletrabalhador, a exemplo do Sistema de Inteligência de Negócios (Sistema Hórus). A adoção da gestão estratégica e da gestão por resultados possibilita o acompanhamento de metas, indicadores, planos de trabalho e o compartilhamento das práticas de gestão com os servidores do órgão (Guerra et al., 2020). Os planejamentos e procedimentos efetuados no TRT8 apresentam consistência e podem auxiliar como modelo para implementação do trabalho remoto em demais órgãos públicos.

Do mesmo modo, promover a gestão flexível/participativa é uma transformação relevante para o teletrabalho no órgão estudado, de acordo com as vivências dos teletrabalhadores. Vilarinho et al.

(2021) corroboram tais achados. É preciso estimular a participação coletiva, tanto de gestores quanto de subordinados, para o delineamento do programa de teletrabalho e sua gestão. A informação e o envolvimento coletivo devem permear a modalidade para superar as desvantagens do trabalho remoto. Tais recomendações englobam mudanças na cultura organizacional. De modo equivalente, Ferreira e Falcão (2020) convocam o protagonismo dos trabalhadores de modo a permitir a criação de saídas inovadoras diante de impasses críticos encontrados no arranjo virtual, assim como para possibilitar a diversidade na sua gestão e regulação. As tomadas de decisão da organização, abrangendo o desenho e a implementação do teletrabalho devem incluir a participação legítima e permanente dos trabalhadores.

Respeitar a jornada de trabalho é uma reivindicação constante dos teletrabalhadores e apresenta-se frequentemente na literatura como um desafio considerável para promoção/manutenção do bem-estar, sendo mais um aprimoramento necessário de acordo com os servidores do órgão investigado. Verifica-se novamente um resultado paradoxal na pesquisa, visto que a jornada de trabalho flexível foi relatada como um aspecto positivo vivenciado pelos trabalhadores. De maneira similar, a pesquisa de Abbad e Legentil (2020) com teletrabalhadores durante a pandemia da COVID-19, demonstrou que a autonomia proporcionada pela flexibilização de horário é um aspecto positivo. Porém, as imposições para a prática integral de uma “jornada remota” ou horários austeros para a realização de determinada atividade podem prejudicar a capacidade benéfica do teletrabalho, confrontando tais aspectos tidos como positivos.

Outro cuidado necessário diz respeito às diferenças pessoais de horários de trabalho. Nem todos estão ativos ao mesmo tempo, demandando uma gestão atenta para as tarefas com interdependência, que costumam exigir fluxos constantes de comunicação entre os pares. As ferramentas para trabalho síncrono (por meio de reuniões online) e assíncrono (como

compartilhamento em nuvens, wikis, trocas de mensagens) são essenciais nesse arranjo, associando metas, condições de trabalho e escalas. De tal modo, as reuniões devem ser planejadas em horários adequados para todos. Ao passo que os gestores e os próprios teletrabalhadores necessitam desenvolver novas maneiras para realizar a gestão e a respectiva autogestão do tempo (Abbad & Legentil, 2020).

Por outro lado, as diversidades de rotinas e horários de trabalho podem prejudicar a confiança entre as equipes virtuais, dificultando a agilidade na comunicação assíncrona, como afirma Barbosa (2021). De modo igual, Abbad et al. (2021) reconhecem os desafios para compatibilizar os horários de trabalho síncrono e realizar a comunicação imediata, aumentando o trabalho de gestão das equipes online.

O “direito à desconexão” foi citado pelos teletrabalhadores do órgão investigado, ressaltando a importância de respeitá-lo. Outrossim, houve a demanda de utilização das normas de etiqueta digital (netiqueta) para limitar o uso de canais privados de comunicação, como o whatsapp. No caso do órgão investigado, o conjunto de condutas éticas e de boas práticas virtuais ainda requer o seu estabelecimento. Neste sentido, o adequado seria o alinhamento da netiqueta às questões problemáticas da gestão do teletrabalho, com delimitações claras em relação aos horários e canais oficiais de comunicação, sendo regulamentada em normativos próprios do órgão.

Atualizar e aprimorar os normativos relativos ao trabalho remoto no órgão pesquisado é uma mudança fundamental para a e-QVT, de acordo com os servidores. Segundo os entrevistados, em tais normativos devem constar: regras claras e próprias do órgão; definição de critérios de concessão e permanência no teletrabalho; aumento da possibilidade de adesão e a promoção de políticas e práticas de bem-estar no trabalho e qualidade de vida. Desafios relacionados à regulamentação do teletrabalho aparecem com frequência na literatura (Mishima-Santos et al., 2020; Barbosa & Saraiva, 2021).

Indo ao encontro destes achados, Vilarinho et al., (2021) ressaltam a importância de promover discussões relativas aos modelos de gestão de maneira mais formal, com definições claras e suas determinações publicadas em normativos próprios das organizações. Oliveira e Pantoja (2021) citam Butler, Aasheim, Williams (2007) e Sánchez et al. (2007), orientando uma regulamentação fundamentada em metas de relevância essenciais, que abrange o bem-estar no trabalho, o desenvolvimento sustentável, a flexibilidade e os avanços orientados para a produtividade.

As solicitações para integrar e permanecer nos programas de teletrabalho, aumentando o quantitativo de servidores também estão presentes em demais estudos. Ressaltando a importância do tema, Oliveira e Pantoja (2023) afirmam que há pesquisas na literatura voltadas às permissões ou não de gestores para os seus subordinados aderirem ao teletrabalho e os comportamentos que os motivam em tal decisão. Guerra et al. (2020) explicitam que os servidores vislumbram a impossibilidade de adesão ao trabalho remoto como falta de confiança em suas capacidades laborais e uma falha da gestão ao não compreender os seus benefícios atualmente. Com o objetivo de atender às solicitações dos servidores para a ampliação do trabalho remoto, o TRT8 criou o “Teletrabalho Estruturado”, aumentando o contingente de teletrabalhadores.

De modo igual, fornecer treinamento e suporte organizacional são aprimoramentos basilares para o teletrabalho no órgão estudado, segundo as falas dos servidores. A ausência de treinamento para os trabalhadores remotos pode intensificar os aspectos negativos encontrados em tal contexto, causando danos organizacionais de maneira geral em decorrência da falta de capacitação para lidar com tecnologias, efetuar a gestão do tempo e a própria gestão do trabalho. O tempo insuficiente para treinamento, assim como a inexistência de políticas e delineamentos para o teletrabalho integram os principais desafios para a sua implementação (Green et al., 2017 como citado em Oliveira & Pantoja, 2021). Por conseguinte, a promoção de políticas referentes à capacitação e treinamento é indispensável

para a redução das implicações negativas no contexto virtual, buscando o desenvolvimento dos trabalhadores e das instituições. Tais estratégias devem estar integradas à cultura organizacional e aos recursos tecnológicos disponíveis (Oliveira & Pantoja, 2021).

Ademais, o suporte é um elemento essencial para o êxito no programa de teletrabalho e abrange o apoio das chefias imediatas e da alta direção, a disponibilização de equipamentos e ferramentas, o treinamento de trabalhadores e gestores, tal como o apoio da família e a demarcação de limites entre a vida profissional e familiar (Berugue Kowalski & Swanson 2005, como citado em Oliveira et al., 2021). Corroborando com os resultados do órgão investigado, a pesquisa de Pantoja, Oliveira e Andrade (2021) realizada com gestores no teletrabalho compulsório durante a pandemia, demonstrou que o suporte organizacional e tecnológico são fundamentais para aumentar as percepções de e-QVT na administração pública e, portanto, devem integrar as políticas públicas das organizações.

A revisão sistemática de Oliveira e Pantoja (2018) aponta que uma das maiores dificuldades presentes no trabalho remoto se refere à gestão de pessoas e à necessidade de encontrar soluções para evitar que o contato presencial com os colegas seja reduzido. Vilarinho et al. (2021) ratificam os achados desta pesquisa, reconhecendo as dificuldades de servidores públicos em teletrabalho relativas às convivências sociais. Segundo as autoras, tal problemática pode ser reduzida ao promover suporte tecnológico apropriado, assim como organizar reuniões presenciais e demais eventos, mantendo uma periodicidade adequada.

Para aumentar a integração dos teletrabalhadores e suas equipes, García et al. (2008) como citados em Mishima-Santos (2020) sugerem que as reuniões presenciais sejam frequentes, com vistas a reduzir a probabilidade de ocorrerem sentimentos como isolamento e perda de envolvimento e engajamento organizacional. De modo similar, a revisão bibliográfica de Santos et al. (2020) compreende o isolamento como um dos mais expressivos desafios no teletrabalho, que pode ser

mitigado por meio de reuniões online e presenciais efetuadas, minimamente, a cada trimestre; almoços e encontros fora do horário de expediente, como happy hours e, até mesmo, viagens em equipe. Tais encontros podem ocorrer em cafeterias, bares, restaurantes e hotéis, segundo os pesquisadores.

#### **4.3 Avaliando os Resultados sob a Ótica da EAA\_QVT: Diagnóstico da Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT) no Órgão Público**

Os resultados globais, compilados e classificados inicialmente em “Aspectos Positivos” e “Aprimoramentos Necessários” referentes ao teletrabalho na instituição pública (Tabela 34, p. 110) serão analisados sob a ótica da abordagem-âncora desse estudo: a Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT). Ferreira (2017) elenca os principais fatores responsáveis pelo bem-estar e mal-estar nos contextos de trabalho, de acordo com as representações dos trabalhadores: Condições de Trabalho e Suporte Organizacional; Organização do Trabalho; Relações Socioprofissionais; Reconhecimento e Crescimento Profissional; Uso da Informática; Práticas de Gestão do Trabalho e Sentimentos no Trabalho.

Demonstrou-se, na seção anterior, que os resultados da pesquisa vão ao encontro da literatura acadêmica contemporânea. O aspecto “equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal” é um tema significativo e recorrente no teletrabalho. Desse modo, foi oportuno retomar o fator “Elo Trabalho-Vida Social” do modelo inicial da EAA\_QVT (Ferreira, 2011). De maneira igual, o elemento “saúde” no trabalho remoto é citado com frequência entre os pesquisadores e os entrevistados. Portanto, a variável “Saúde” foi integrada ao fator “Sentimentos no Trabalho”. Os temas “Autogestão” e “Regulamentação do Trabalho” receberam, igualmente, ênfase nos achados, integrando o fator “Organização do Trabalho” de maneira proeminente. Dito isso, para além dos sete fatores elencados anteriormente como fontes de bem-estar e mal-estar no teletrabalho, o “Elo Trabalho-Vida Social” foi adicionado, resultando em oito fatores.

Após as devidas adaptações em parte do modelo teórico-metodológico, os resultados da pesquisa foram classificados e analisados de acordo com as seguintes fontes de bem-estar e mal-estar presentes no contexto do teletrabalho: “Condições de Trabalho e Suporte Organizacional”; “Organização do Trabalho” (destacando os elementos “Autogestão” e “Regulamentação do Teletrabalho”); “Relações Socioprofissionais”; “Reconhecimento e Crescimento Profissional”; “Uso da Informática”; “Práticas de Gestão do Trabalho”; “Saúde e Sentimentos no Trabalho” e “Elo Trabalho-Vida Social”. Segundo Ferreira (2017), as representações dos trabalhadores relativas a tais fatores no contexto organizacional, permitem a análise da QVT no nível analítico de diagnóstico macroergonômico. Neste modelo, a “ponta do iceberg” relativa à QVT é demonstrada a partir das vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho, sob a ótica dos trabalhadores.

#### **4.4 O que Mostra o Cotejamento dos Resultados: Nível Analítico do Diagnóstico Macroergonômico**

Os fatores que estão na origem das percepções de bem-estar e mal-estar para os teletrabalhadores do órgão público investigado apresentam os seguintes efeitos: de maneira negativa, “Condições de Trabalho e Suporte Organizacional”, “Organização do Trabalho”, “Reconhecimento e Crescimento profissional” e “Uso da Informática” estão na zona de mal-estar dominante. De maneira positiva, “Saúde e Sentimentos no Trabalho” e o “Elo Trabalho-Vida social” integram a zona de bem-estar dominante. Na zona de coexistência entre as vivências de bem-estar e mal-estar no teletrabalho estão as “Relações Socioprofissionais” e as “Práticas de Gestão do Trabalho”. Ferreira (2017) elucida que a zona de transição/coabitação entre bem-estar e mal-estar no trabalho pode ser um sinal de alerta, indicando uma situação limite que pode migrar para a zona de mal-estar dominante. Portanto, merece atenção. A tabela abaixo apresenta os resultados do diagnóstico macroergonômico.

#### **Tabela 35**

*Fatores, Aspectos Positivos e Aprimoramentos Necessários no Teletrabalho do Órgão Público*

<b>Fator</b>	<b>Aspectos Positivos</b>	<b>Aprimoramentos Necessários</b>
1. Condições de Trabalho e Suporte Organizacional	Conforto proporcionado pelo trabalhador e seu ambiente doméstico, não se deslocar até o trabalho, evitar trânsito.	Promover políticas/práticas de bem-estar no trabalho e qualidade de vida, fornecer treinamento e suporte organizacional.
2. Organização do Trabalho	Trabalho sob demanda, jornada de trabalho flexível, metas definidas e processos organizados.	Ter clareza para a realização das tarefas e dos horários de trabalho, respeitar a jornada de trabalho, integrar a gestão de desempenho, definir processos de trabalho.
2.1. Autogestão	Responsabilidade, otimização do tempo, produtividade.	-
2.2. Regulamentação do Teletrabalho	-	Estabelecer regras claras e próprias do órgão, definir critérios de concessão e permanência no teletrabalho, atualizar/aprimorar os normativos, possibilitar a adesão de mais servidores.
3. Reconhecimento e Crescimento profissional	-	-
4. Uso da Informática	-	Desenvolver sistemas.
5. Relações Socioprofissionais	Confiança entre chefia e subordinado.	Aumentar o contato com colegas.

6. Práticas de Gestão do Trabalho	Flexibilidade na gestão do trabalho, autonomia.	Alinhar práticas de gestão do trabalho, promover a gestão flexível/participativa.
7. Saúde e Sentimentos no Trabalho	Redução de estresse (menos deslocamento), motivação, saúde e bem-estar.	-
8. Elo Trabalho-Vida Social	Equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal	-

No primeiro fator, “Condições de Trabalho e Suporte Organizacional”, o conforto é citado como um aspecto positivo no teletrabalho do órgão. Entretanto, tal conforto é proporcionado pelo próprio servidor ao trabalhar em sua residência, não precisar se locomover até o local de trabalho, nem enfrentar o trânsito diário. As fontes de mal-estar/aprimoramentos necessários são apresentados pelas necessidades de treinamento e suporte organizacional, assim como da promoção de políticas e práticas de bem-estar no trabalho e qualidade de vida.

Em relação à “Organização do Trabalho”, a jornada de trabalho flexível, o trabalho sob demanda, com metas definidas e processos organizados são aspectos positivos e promotores de bem-estar no teletrabalho. De modo igual, responsabilidade, otimização do tempo e produtividade do servidor em teletrabalho (“Autogestão”) são reconhecidas positivamente. Os aprimoramentos necessários relativos às fontes de mal-estar dizem respeito à falta de clareza para a realização das tarefas e horários de trabalho (incluindo a necessidade de respeitar a jornada de trabalho) e a demanda para integrar a gestão de desempenho, definindo os processos de trabalho. Os resultados apresentam ambiguidade nas respostas. Parte dos teletrabalhadores reconhecem a organização dos processos e a definição de metas na organização do teletrabalho. Enquanto o restante julga preciso definir as tarefas e os processos de trabalho. Tais contrastes podem ser justificados pelas diferentes lotações e gestões dos

servidores entrevistados. Indo ao encontro de outra demanda dos teletrabalhadores: alinhar as práticas de gestão. Sobre a “Regulamentação do Teletrabalho”, como fontes de mal-estar, a falta de regras claras e próprias do órgão, de critérios de concessão e permanência no teletrabalho, possibilitando a adesão de mais servidores no regime, traduzem a relevância de atualizar e aprimorar os normativos do trabalho remoto no órgão.

O “Uso da Informática” não apresentou aspectos positivos, ressaltando a necessidade de desenvolver sistemas que auxiliem na gestão do teletrabalho como um aprimoramento necessário e possível fonte de mal-estar no órgão. “Reconhecimento e Crescimento profissional” não foram mencionados como aspecto positivo ou negativo, o que pode indicar ausência em tal contexto e a consequente representação do mal-estar no trabalho remoto do órgão. O reconhecimento e as possibilidades de crescimento profissional são aspectos basilares para a promoção do bem-estar e da qualidade de vida no trabalho.

No que tange às “Relações Socioprofissionais”, a confiança entre a chefia e os subordinados é um aspecto positivo, significando fonte de bem-estar. Aumentar o contato com os colegas é um aprimoramento necessário e pode refletir um contexto de relacionamentos saudáveis no órgão investigado. Todavia, por apontar um aspecto positivo e um negativo, o fator “Relações Socioprofissionais” foi categorizado na zona de coabitação entre bem-estar e mal-estar no trabalho. De modo similar, as “Práticas de Gestão do Trabalho” apresentam dois aspectos positivos e dois negativos, classificando-se na zona de coexistência entre as vivências de bem-estar e mal-estar no arranjo virtual. Como aspectos positivos e geradores de bem-estar, os servidores citam autonomia e flexibilidade na gestão do trabalho. Por outro lado, alinhar práticas de gestão do trabalho, promovendo a gestão flexível/participativa é uma demanda dos teletrabalhadores e revela ambiguidade nas respostas, adicionando um ponto de interrogação relativa à presença ou ausência da flexibilidade na gestão do

teletrabalho. Tal resultado pode comprometer as vivências de bem-estar no teletrabalho do órgão e reforça a urgência para alinhar as práticas de gestão com a Qualidade de Vida no Trabalho.

“Saúde e Sentimentos no Trabalho” apresentam-se como aspectos positivos, sem demandas de aprimoramentos. A redução do estresse (incluindo a diminuição de deslocamentos) está na origem das sensações positivas, assim como a motivação, a saúde e o bem-estar vivenciados no teletrabalho do órgão. Do mesmo modo, o “Elo Trabalho-Vida Social” é uma fonte de bem-estar, na medida em que permite o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Tais resultados são favoráveis à Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT).

Não obstante, de maneira global, há quatro fatores reconhecidos pelos trabalhadores remotos com predomínio das vivências de mal-estar no contexto virtual (“Condições de Trabalho e Suporte Organizacional”, “Organização do Trabalho”, “Reconhecimento e Crescimento profissional”, “Uso da Informática”). Apenas dois fatores revelam a primazia positiva como fontes de bem-estar no teletrabalho (“Saúde e Sentimentos no Trabalho”, “Elo Trabalho-Vida social”). Ademais, os outros dois fatores estão na zona de coabitação entre bem-estar e mal-estar no teletrabalho, sinalizando um estado de alerta, que pode estar inclinado às vivências de mal-estar em tal contexto (“Relações Socioprofissionais” e “Práticas de Gestão do Trabalho”), como demonstra a figura 11.

**Figura 11.** Bem-Estar e Mal-Estar no Teletrabalho do Órgão Investigado



A pesquisa de Andrade (2020) com servidores de três instituições públicas e suas percepções referentes à Qualidade de Vida no Teletrabalho apresenta pontos em comum com tais achados. Nos órgãos investigados, a predominância do bem-estar está relacionada às atitudes do teletrabalhador, como comprometimento e disciplina, à satisfação pessoal, à possibilidade de conciliar o trabalho e a vida pessoal e à redução de deslocamentos ao trabalho. Enquanto o mal-estar no teletrabalho está representado por não proporcionar reconhecimento e crescimento profissional (incluindo ações de promoção funcional) e pelos sentimentos de isolamento.

Segundo Ferreira (2017), o predomínio das vivências associadas ao mal-estar no trabalho configura um contexto resultante da ausência de Qualidade de Vida no Trabalho, aumentando o risco de indicadores críticos para os trabalhadores (especialmente para sua saúde) e o próprio funcionamento das organizações, gerando reflexos para a sociedade. Andrade (2020) ressalta a primazia das emoções positivas (bem-estar) em um cenário de e-QVT, que se configura, ainda, pela produção com qualidade e as vivências de satisfação/realização a nível pessoal e profissional no teletrabalho. Dito isso, o

diagnóstico realizado aponta o predomínio das vivências de mal-estar no arranjo virtual do órgão investigado, com indícios de comprometimento da Qualidade de Vida no Teletrabalho, e requer, portanto, ações inadiáveis para alterá-lo.

#### **4.5 Recomendações para os Aprimoramentos Necessários sob a Ótica da EAA\_QVT**

Cabe assinalar que o diagnóstico inicial é apenas uma “fotografia”, um ponto de partida de natureza exploratória que permite certas inferências sobre o contexto virtual do órgão pesquisado. Tal resultado serve como “bússola” para análises futuras, permite iniciar a discussão referente à e-QVT no órgão e o fomento para uma gestão de teletrabalho sedimentada na política de Qualidade de Vida no Teletrabalho, que possibilite, posteriormente, a efetivação do programa de e-QVT. Esta é a tríade elementar da abordagem da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT): realizar o diagnóstico, implementar a política e executar o programa de QVT. Investigar o trabalho para transformá-lo, por meio de rigor metodológico e conhecimento teórico (competência técnica), acompanhados pelas condutas éticas (competência política).

Por meio dos resultados obtidos, é possível indicar diretrizes pertinentes à promoção da e-QVT no órgão. Tais orientações serão embasadas nos pressupostos de Ferreira (2017) para comparar/validar os achados da pesquisa e os dados encontrados na literatura acadêmica com a pertinência do modelo teórico-metodológico que ancorou este estudo.

Para as práticas de “Reconhecimento e Crescimento Profissional”, Ferreira (2017) indica a criação de programas institucionais que fomentem tais incentivos baseados na impessoalidade e em oportunidades iguais para os servidores. A exemplo de prêmios e divulgações periódicas dos trabalhadores em evidência. De modo igual, gestores devem promover a QVT por meio de uma postura baseada no diálogo, na comunicação clara e na valorização dos subordinados. As reciclagens e

capacitações das chefias possibilitam o gerenciamento adequado de controle dos resultados, dos relacionamentos socioprofissionais e das gestões participativa e de desempenho. Por outro lado, complementando os treinamentos promovidos pelo órgão, os servidores também precisam se responsabilizar pelo seu crescimento pessoal/profissional e compartilhar os aprendizados com os demais colegas, propondo melhorias na gestão do trabalho.

No que tange à gestão participativa, é importante destinar um espaço de fala coletivo para a avaliação das atividades, executando reuniões com os servidores em busca de soluções para os problemas vigentes. A gestão do desempenho deve incluir o planejamento anual de cada lotação para definir as metas em conjunto, focando nos resultados e promovendo a QVT. A melhoria da “Organização do Trabalho” pode ocorrer por meio do planejamento dialogado referente às tarefas, visualizando oportunidades de flexibilização no trabalho. Nesse sentido, as “Práticas de Gestão” precisam ser orientadas ao exercício da autonomia e à valorização do servidor, à colaboração e flexibilização nos processos de trabalho, tendo a política de QVT da instituição como norteadora para criação das metas de desempenho e avaliação da produtividade (Ferreira, 2017).

Um modo importante para prevenir desgastes no trabalho é o suporte organizacional. Não se promove trabalho com conforto e prevenção de problemas de saúde sem a efetiva participação dos interessados. Todas as medidas gerenciais tomadas sem o entendimento do contexto real e a participação dos trabalhadores podem causar efeitos nocivos. Dirigentes e gestores devem investir em diagnóstico como premissa para uma atuação sustentável em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Ademais, o “Suporte Organizacional” deve ser orientado para a adequação e compatibilidade das ferramentas de trabalho às demandas dos servidores, às especificidades dos ambientes laborais, às metas de desempenho e às entregas realizadas. Para além do suporte, os meios de comunicação entre servidores e unidades administrativas precisam de objetividade e transparência com vistas à promoção

dos objetivos organizacionais, do bem-estar no trabalho e estímulo de colaboração entre os pares (Ferreira, 2017).

Por fim, em relação à cultura organizacional é indispensável a orientação para valores e crenças que estimulem o bem-estar no trabalho individual e coletivo, dando visibilidade e fomentando suas ações e reflexões. De tal modo, a realização de atividades que promovam saúde e humanização no trabalho tem que ser permanente, buscando avanços nas “Condições de Trabalho” e “Organização do Trabalho”, os aprimoramentos nas “Relações Socioprofissionais” e as prevenções de acidentes e doenças laborais (Ferreira, 2017).

Ressalta-se que o próprio diagnóstico realizado no órgão é uma prática de QVT, na medida em que o grupo focal é um “espaço de fala” para os teletrabalhadores, provocando reflexões importantes sobre os seus contextos de trabalho e possibilitando uma construção coletiva da QVT. Esta seria a melhor estratégia para enfrentar os indicadores negativos, fontes de mal-estar no trabalho, segundo Ferreira (2017). Ao serem consultados sobre as práticas de gestão e os aprimoramentos necessários no teletrabalho do órgão, os entrevistados relataram satisfação em participar da pesquisa e interesse nos resultados, confirmando o valor da temática.

Tais representações vão ao encontro dos pressupostos da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT) e confirmam a ação de e-QVT realizada por meio da investigação. O retorno dos achados à gestão e aos teletrabalhadores será apresentado no modelo de relatório executivo, garantindo o compromisso ético da abordagem. Nesta etapa, ocorrerá a validação dos achados. Ademais, Ferreira (2017) ressalta a sua importância no sentido de atender, em alguma medida, às expectativas dos participantes.

Após a apresentação do relatório executivo e eventuais necessidades de ajustes nos resultados (de modo a possibilitar a sua validação), a instituição deverá divulgá-lo de maneira ampla, seja em

formato de *folders*, *banners*, *intranet*, jornais institucionais ou realizando palestras/oficinas de reflexão e sensibilização. Um e-mail para contato também deve ser disponibilizado em caso de dúvidas ou comentários. A divulgação bem realizada permite aos participantes do diagnóstico a confirmação de que a entrevista não foi gratuita e que as suas demandas são valorizadas, se configurando em mais uma prática de e-QVT no órgão investigado (Ferreira, 2017).

Estas são algumas recomendações embasadas na abordagem-âncora do estudo, que confirmam a sua adequabilidade e relevância para o contexto do teletrabalho. Respeitando a conduta ética estrutural da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho, as práticas de tais ações serão adotadas ou não, de acordo com os critérios e pressupostos da própria instituição investigada.

## 5. Considerações Finais

*A promoção da Qualidade de Vida no Trabalho nos contextos organizacionais não é uma tarefa singela. Alcançá-la é como fazer uma viagem a um lugar almejado. Chegar ao destino requer ter consigo valiosos instrumentos de viagem: teoria, método e ética. Requer contar neste trajeto com a participação efetiva dos trabalhadores. Assim, o destino desejado, a QVT, se torna uma obra de todos. Uma obra coletiva. Chegar lá vale a pena porque, como poetizou Lenine, a vida não para, a vida é tão rara (Ferreira, 2011, p.269).*

O objetivo geral desta pesquisa foi investigar os efeitos individuais e organizacionais que o trabalho remoto tem produzido na percepção de e-QVT de servidores de um órgão do Ministério Público. A implementação do teletrabalho no serviço público é relativamente recente e diversos órgãos tiveram a experiência inicial ao adotar a modalidade laboral de maneira compulsória no contexto da pandemia da Covid-19. Sem as devidas habilitações técnicas, gerenciais, cognitivas e emocionais, os servidores precisaram, de modo geral, improvisar espaços e ferramentas de trabalho em suas

residências, assim como os modos de execução de tarefas e comunicação entre os pares. Com o fim das medidas restritivas, diversas instituições públicas deliberaram pela continuidade do trabalho remoto. Todavia, a gestão do teletrabalho se sustentou, em inúmeros casos, no modelo emergencial implementado durante a pandemia, colocando a saúde, o bem-estar e a Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT) dos teletrabalhadores em risco, tanto para os trabalhadores quanto para o alcance dos objetivos organizacionais. Isto posto, investigar as percepções de e-QVT nos órgãos públicos é uma demanda vital e urgente, visando à implementação dos aprimoramentos necessários no atual arranjo remoto.

Para alcançar o objetivo geral, estabelecemos os seguintes objetivos específicos: (i) identificar o principal aspecto que marca a relação entre bem-estar e produtividade no órgão público; (ii) caracterizar a gestão do teletrabalho no órgão público; (iii) levantar aspectos de importância sobre a regulamentação do teletrabalho e (iv) apontar as mudanças necessárias para o aprimoramento do teletrabalho. Com a finalidade de cumprir os objetivos gerais e específicos, 35 servidores de um órgão do Ministério Público sediado em Brasília foram entrevistados por meio da técnica grupo focal (*focus group*). Os grupos focais foram distribuídos em quatro datas, sendo divididos por: (a) servidores do teletrabalho híbrido; (b) servidores do teletrabalho integral; (c) gestores; e (d) teletrabalhadores de ambas as modalidades (híbrido e integral). As entrevistas ocorreram de maneira remota pelo aplicativo *microsoft teams* e as informações coletadas foram submetidas à análise de conteúdo no aplicativo IRaMuTeQ (Ratinaud, 2009). Sendo, posteriormente, diagnosticadas sob a ótica da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT).

Os resultados indicaram quatro fatores vivenciados pelos trabalhadores com predomínio de mal-estar no contexto virtual: “Condições de Trabalho e Suporte Organizacional”; “Organização do Trabalho”; “Reconhecimento e Crescimento Profissional”; e “Uso da Informática”. Apenas dois aspectos

apontam a primazia das fontes de bem-estar no teletrabalho: “Saúde e Sentimentos no Trabalho” e “Elo Trabalho-Vida Social”. Os demais fatores, “Relações Socioprofissionais” e “Práticas de Gestão do Trabalho”, estão na cartografia psicométrica na zona de coabitação entre bem-estar e mal-estar no teletrabalho, um estado de alerta, e podem indicar inclinação/tendência às vivências de mal-estar no contexto virtual. Concluímos que os achados revelam o comprometimento parcial da e-QVT no órgão investigado e, portanto, os aprimoramentos necessários para transformar o contexto virtual vigente devem ser implementados por meio de uma gestão focada em e-QVT.

O trajeto metodológico, os resultados obtidos e a discussão com a literatura vigente demonstraram que os objetivos de pesquisa foram globalmente alcançados. Assim como a pertinência do modelo teórico-metodológico adotado para avaliação da Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT) e promoção de aprimoramentos no contexto virtual. A Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA-QVT) desenvolvida por Ferreira (2008) permite diagnosticar o contexto de trabalho, formular políticas e implementar programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). O modelo, embasado em conhecimento, rigor metodológico e fundamentos éticos, foi amplamente validado em pesquisas relativas à QVT no serviço público brasileiro e, em conformidade com os achados desta pesquisa, concluímos sua relevância e adequação para a conjuntura do teletrabalho.

Ademais, os resultados vão ao encontro da literatura acadêmica referente ao teletrabalho e à e-QVT. Diversas pesquisas apontam vantagens e desvantagens vivenciadas pelos teletrabalhadores (Abbad & Legentil, 2020; Araújo & Lua, 2021; Barbosa, 2021; Fillardis et al., 2020; Guerra et al., 2020; Hoffman, 2021; Mello, 2000; Mishima-Santos et al., 2020; Oliveira e Pantoja, 2018; Oliveira & Pantoja, 2021; Pantoja et al., 2021; Pantoja et al., 2020b; Salas, 2017; Santos, 2020; Santos et al., 2020; Torres et al., 2022; Vilarinho et al., 2021).

Os aspectos positivos e promotores de bem-estar no trabalho remoto estão frequentemente relacionados a: conforto; redução de deslocamento; otimização do tempo; produtividade; autonomia; autogestão; responsabilidade; confiança; aumento do desempenho; flexibilização da jornada; trabalho sob demanda; gestão por desempenho/resultados; motivação; satisfação; possibilidade de conciliar o trabalho e a vida pessoal; melhorias na saúde; bem-estar e qualidade de vida; redução de estresse e de interrupções na execução do trabalho (Aderaldo et al., 2017; Andrade, 2020; Barbosa, 2021; Bona & Oliveira, 2021; Coenen & Kok, 2014; Eurofound & ELO, 2017; Fayad, 2021; Losekann & Mourão, 2020; Mello, 1999; Nilles, 1997; Nogueira Filho et al., 2020; Nogueira & Patini, 2012; Oliveira et al., 2020; Oliveira e Pantoja, 2023; Pandini e Pereira, 2020; Pantoja et al., 2020a; Rosenfield & Alves, 2011; Vilarinho et al., 2021, Winter, 2005).

Os aspectos negativos e promotores de mal-estar no trabalho se referem à falta: de ferramentas e sistemas de Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs); de normativos; de organização do trabalho; de treinamento e capacitação; de suporte organizacional; de contato presencial com os colegas; de clareza para a realização das tarefas e horários de trabalho. Os teletrabalhadores também relatam: solidão; sobrecarga de trabalho; desconfiança; exaustão; desrespeito à jornada de trabalho e ao direito à desconexão; dificuldades para gerenciar os fluxos de comunicação e a necessidade de implantação da netiqueta; modelos de gestão rígidos e sem alinhamento das práticas de gestão; impossibilidade de mais servidores aderirem ao teletrabalho; e receio do retorno ao trabalho presencial (Abbad & Legentil, 2020; Barbosa & Saraiva, 2021; Barreto-Osma et al., 2021; Costa et al., 2022; Dias, 2021; Ferreira et al., 2020; Fillardis et al., 2020; Guerra et al., 2020; Godim e Borges, 2020; Hoffman, 2021; Mendonça et al. 2022; Mishima-Santos et al., 2020; Oliveira e Pantoja, 2018; OIT, 2020; Paixão Júnior, 2021; Pantoja et al., 2021; Paschoal et al., 2022; Rodrigues et al., 2020; Rosenfield & Alves, 2011; Santos, 2020; Santos et al., 2020; Trope, 1999; Vilarinho et al., 2021).

Ademais, os mesmos fatores podem ser representados ora como positivos, ora negativos, pois vão depender de um contexto específico de teletrabalho e das condições pessoais e profissionais dos trabalhadores. Os aspectos que mais representam esta ambivalência de maneira recorrente na literatura são relativos ao elo trabalho-vida pessoal e à flexibilidade do trabalho, pois tais divisões podem não estar claramente estabelecidas.

De maneira complementar, pesquisadores abordam os desafios psicossociais presentes no teletrabalho (Antunes, 2020a; Antunes, 2020b; Brunoro et al., 2021, Cardim, 2020; Costa, 2013; da Costa, 2005; Freitas, 2006; Pereira et al., 2021; Ribeiro & Carvalho, 2022, Souza, 2021; Wolton, 2004) como a falta de humanização e a perda do sentido do trabalho; a individualização; o isolamento; a fragilização do coletivo de trabalhadores; a perda de direitos fundamentais; a busca incessante pela produtividade e a glamourização da carga excessiva de trabalho em discursos que orientam os trabalhadores aos ideais de competência como “empreendedor de si mesmo” ou “projeto de si mesmo”, assumindo as responsabilidades e consequências do “sucesso” ou “fracasso” no contexto laboral. Sob a premissa da flexibilidade, da autonomia e do aumento do desempenho, tais práticas coincidem com os modelos exacerbados do neoliberalismo em voga, levando os trabalhadores à identificação do teletrabalho como um “privilégio”. Todavia, a autoexploração e falta de contornos podem inverter esta lógica e torná-los “escravos digitais”, “infoproletariados” ou “ciberproletariados”, que estão conectados a todo momento para atender prontamente às demandas das organizações (Antunes, 2020). Sem reconhecer a presença da romantização, da alienação e do “discurso da empresa”, a saúde mental e a e-QVT dos trabalhadores podem estar seriamente comprometidas em tal cenário.

Em face dos resultados das pesquisas, há perspectivas para o arranjo remoto ser bem-sucedido ou malsucedido em diversos aspectos, visto que o trabalho não é neutro e pode produzir “o melhor ou o pior” para os próprios trabalhadores e a sociedade (Dejours, 2012). Isto posto, é substancial buscar uma

trajetória de progresso e desenvolvimento, por meio de ferramentas éticas, metodológicas, tecnológicas e empíricas. De tal modo que se promova efetividade, eficiência e eficácia para as organizações, aliadas ao bem-estar, à saúde e à realização profissional do teletrabalhador.

O futuro do teletrabalho desponta em cenários movidos pelo constante desenvolvimento de tecnologias e pela adoção da inteligência artificial. As TICs oportunizam melhorias para empresas privadas e órgãos públicos em diversos aspectos. Todavia, os modelos de gestão remotos apresentam passos inaugurais, sobretudo no contexto da administração pública, de modo que a capacitação e o treinamento dos servidores se tornam basilares. Atualmente, corporações voltadas exclusivamente para a gestão do teletrabalho oferecem treinamento e capacitação, atraindo empresários e empreendedores do setor privado, a exemplo da *officeless*, que se autodefine como “um movimento que acredita em relações do trabalho baseadas em autonomia, propósito e confiança através do trabalho remoto” (Officeless, 2023), adotando lemas como “*remote first*” e “o futuro do trabalho é remoto.” A equipe, formada por jovens profissionais, apresenta o “guia para trabalhar à distância em situações de emergência” com recomendações para a criação de um “escritório virtual básico”, que incluem a escolha das ferramentas de comunicação (como Basecamp, Twist, Asana, Slack, Monday, Microsoft Teams, Workplace); de videoconferência (Zoom, Hangouts, Skype); de gestão de tarefas (Basecamp, Asana, Trello, Flow, Notion, Milanote) e de armazenamento nas nuvens, a exemplo do Google Drive, Dropbox, iCloud, Office 365 (Officeless, 2023).

Há também orientações para comportamentos a serem evitados no teletrabalho, como: introduzir diversas ferramentas ao mesmo tempo; controlar a produtividade por horas e querer saber se as pessoas estão *online*; depender de reuniões para saber o que precisa ser feito; trabalhar com senso de urgência; e usar o *WhatsApp* como central de comunicação. Segundo os instrutores, a comunicação deve ocorrer por texto e de maneira assíncrona, evitando sobrecargas de informação e ferramentas que

estimulem o imediatismo, pois potencializam a ocorrência de transtornos mentais (ex. ansiedade). Por fim, há indicação expressa para evitar improvisos e soluções intuitivas, sendo necessário um plano estratégico e detalhado que contemple a gestão, sem desconsiderar o “lado humano”, sobretudo, o protagonismo dos trabalhadores no processo de gestão e tomadas de decisão (Officeless, 2023).

De maneira global, as informações disponibilizadas pela empresa de tecnologia vão ao encontro dos achados acadêmicos. Ademais, capacitação e treinamento estão entre as principais demandas dos trabalhadores para o contexto virtual. Depreende-se que estes mecanismos solucionariam os maiores desafios presentes atualmente na gestão do teletrabalho. É preciso competência e formação, tendo em vista que o despreparo gerencial e a formação profissional frágil conduzem a modelos de gestão problemáticos, geradores de mal-estar no trabalho que podem evoluir para adoecimentos e acidentes de trabalho. Portanto, as instituições públicas precisam desenvolver e ofertar cursos que contemplem tais carências.

Vimos que a Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT) é uma necessidade real e vital para o enfrentamento de diversos problemas presentes no dia a dia dos ambientes de trabalho e as suas ações devem integrar as políticas de gestão e as estratégias organizacionais, em uma constante articulação com os campos da assistência e da promoção da saúde, assim como da perícia e da vigilância epidemiológica. A solução para uma Qualidade de Vida no Teletrabalho sustentável é sinalizada por uma tomada de consciência dos trabalhadores e do sentido da própria atividade. Considerando que o indivíduo não costuma dar visibilidade às contradições que está vivenciando no trabalho, é necessário romper a alienação e assumir um lugar de protagonismo. É imperativo usar a sua inteligência para propor e agir coletivamente, por meio de soluções originais e eficazes de enfrentamento. Todavia, isto pode não ocorrer se o modelo de gestão do trabalho não for do tipo efetivamente participativo.

Este estudo demonstrou que a investigação relativa às vivências de Qualidade de Vida no Teletrabalho é uma demanda vital para a saúde e o bem-estar do trabalhador no contexto público estudado. Em termos metodológicos, estudos futuros podem ampliar o uso da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT), validando a sua relevância no arranjo virtual. Os resultados também revelam uma provável necessidade de aprimoramento da abordagem, a exemplo da inclusão do fator “Elo Trabalho-Vida Social” que integrava o primeiro modelo proposto pela EAA\_QVT (2011). De modo semelhante, a incorporação de tópicos como “Autogestão” e “Regulamentação” no fator “Organização do Trabalho” e a integração de “Saúde” ao fator “Sentimentos no Trabalho” se revelaram pertinentes para o contexto do teletrabalho. Seguindo esta mesma lógica, foram encontrados limites no conceito de Qualidade de Vida no Teletrabalho (Andrade, 2020) adotado na investigação, podendo requerer uma nova visitação e possível abrangência do termo, retomando aspectos primordiais da EAA\_QVT.

Ademais, é relevante aprofundar o debate sobre a e-QVT na modernização da Administração Pública (que é constantemente influenciada pelas transformações dos tempos) e seus impactos para os servidores e para o próprio setor público em termos de novos significados, novas formas de organização do trabalho, novos desafios e novas estratégias para lidar com este cenário. A obrigação de retorno ao trabalho presencial é um obstáculo recente para o bem-estar e a QVT dos trabalhadores, sendo primordial a regulamentação dos critérios de concessão e permanência no arranjo remoto, assim como o fortalecimento das relações socioprofissionais baseadas em confiança e igualdade de oportunidades.

Pesquisas vigentes demonstram que os aspectos positivos no trabalho remoto de acordo com as representações dos trabalhadores são frequentemente relativos à autonomia, autogestão, autorresponsabilidade, automotivação, flexibilidade, produtividade, aumento do desempenho e conforto (proporcionado pelas condições da própria residência do trabalhador). Tais resultados estariam

demonstrando uma inclinação à individualização do trabalho e ao discurso do “empreendedor de si?” É possível delimitar fronteiras saudáveis para os horários de trabalho, conciliando o *home office* e a vida pessoal? Qual é a relevância da variável confiança para o aprimoramento do trabalho remoto? Em que medida o teletrabalho propicia a perda do sentido do trabalho? E como resgatar o sentido ontológico do trabalho em tal contexto? Estas são perguntas para possíveis trilhas de investigação futuras.

Ressalta-se que o resgate do sentido ontológico do trabalho é basilar, uma vez que está conectado aos sentidos da própria vida, tornando a identificação com a atividade um fator primordial para a saúde global do sujeito. Afinal, o trabalho faz parte da origem de nossa história, exerce relevante função social e de desenvolvimento pessoal, é gerador de produto e produtor de si mesmo, construtor e conformador da identidade humana, é um dos modos de “exercício da felicidade” (Ferreira, 2017). Isto posto, é vital humanizar os contextos do arranjo remoto, implementando as transformações e os aprimoramentos necessários para a concretização de um cenário favorável para a Qualidade de Vida no Teletrabalho, “de modo que as máquinas sirvam ao homem e não o contrário” (Levy, 1936 como citado em Resche-Ragon,1983).

### Referências Bibliográficas

- Abbad, G., Mourão, L., Russencleyton, B., Martins, L., Legentil, J., & Miranda, L. (2021). Habilidades para teletrabalho em casa: construção e evidências de validade da escala. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 21(3), 1655-1664. <http://doi.org/10.5935/rpot/2021.3.22568>
- Abbad, G. S., & Legentil, J. (2020). Novas demandas de aprendizagem dos trabalhadores face à pandemia da COVID-19. In M. M. Moraes (Ed.), *Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho* (pp. 45-58, Vol. 2, Coleção O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19: Contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho no contexto da pandemia). Artmed.
- Abrahão, J., Sznelwar, L., Silvino, A., Sarmet, M., & Pinho, D. (2009). *Introdução à ergonomia: Da prática à teoria*. Blucher.
- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(Especial), 511–533. <https://doi.org/10.1590/1679-395160287>
- Andrade, L. (2020). *Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho* [Dissertação, Mestrado Profissional em Gestão Pública, Universidade de Brasília]. Repositório Institucional da UnB.
- Antunes, R. (2020a). *O privilégio da servidão: O novo precariado de serviços na era digital* (2. ed.). Boitempo.
- Antunes, R. (2020b). *Coronavírus: O trabalho sob fogo cruzado*. Boitempo.
- Appolinário, F. (2004). *Dicionário de metodologia científica: Um guia para a produção do conhecimento científico*. Atlas.

- Araújo, T. M., & Lua, I. (2021). O trabalho mudou-se para casa: Trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 46, e27.  
<https://doi.org/10.1590/2317-6369000030720>
- Barbosa, A. (2021) A gestão de equipes virtuais: Um olhar da neurociência no bem-estar e gestão das equipes virtuais. *Revista do Tribunal de Contas da União*, 52(148), 76-94.  
<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1786>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barreto-Osma, D. A., Rojas-Castro, S. X., & Uribe-Barrera, D. A. (2021). Fatiga laboral en personas que realizaron trabajo en casa en tiempos de confinamiento por COVID -19. *Universidad y Salud*, 23(3), sup. 1, 309-319. <https://doi.org/10.22267/rus.212303.245>
- Belo, I. F., & Moraes, L. F. R. (2011). Qualidade de vida no trabalho de magistrados. In A. K. Sant'anna, & Z. Miranda (Orgs.), *Qualidade de vida no trabalho: Abordagens e fundamentos* (pp.3-30). Elsevier e Fundação Dom Cabral.
- Biscalchin, A. C. S., & Almeida, M. A. de. (2011). Apropriações sociais da tecnologia: Ética e netiqueta no universo da infocomunicação. *InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação*, 2(1), 193-207. <https://doi.org/10.11606/issn.2178-2075.v2i1p193-207>
- Bom Sucesso, E. (2002). *Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho*. Qualitymark.
- Bona, F. D., & Oliveira, C. (2021). Percepções dos pesquisadores de uma empresa pública brasileira de pesquisa científica em relação ao teletrabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 21(4), 1707-1720. <http://doi.org/10.5935/rpot/2021.4.23280>
- Borges, L. O., & Yamamoto, O. H. (2014). Mundo do trabalho: Construção histórica e desafios contemporâneos. In J. C. Zanelli, J. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (2. ed., pp. 25-72). Artmed.

- Brasil. (2017, 13 jul). *Lei nº 13.467/2017: Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho*. Presidência da República.  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm)
- Brasil. (2020, 6 fev). *Lei nº 13979/2020: Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019*. Presidência da República. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2020/Lei/L13979.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Lei/L13979.htm)
- Brasil. (2022, 17 maio). Decreto Nº 11.072: Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*.  
<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>
- Brunoro, C., Montedo, U., Mascia, F., & Sznelwar, L. (2021). Qual é o sentido do trabalho? In D. Braatz, R. Rocha, & S. Gemma (Orgs.), *Engenharia do trabalho: Saúde, segurança, ergonomia e projeto* (pp. 79-98). Ex Libris Comunicação.
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia, 21*(2), 513-518. <http://doi.org/10.9788/TP2013.2-16>
- Cardim, T. G. (2020). Direito à desconexão: Um novo direito fundamental do trabalhador. In F. Veiga, R. Gonçalves, F. Martins, & G. Rodríguez (Orgs.), *Direitos fundamentais e inovações no direito* (pp. 143-150). IBEROJUR.
- Chiavenato, I (2014). *Introdução à teoria geral da Administração* (9. ed.). Manole.

- Coenen, M., & Kok, R. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564-576. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.003>
- Coronavírus Brasil. (2023, 9 de novembro). *Painel Coronavírus: Dados do Covid no Brasil*. DATASUS. <https://covid.saude.gov.br/>
- Costa, C., Teodoro, M., Mento, C., Giambò, F., Vitello, C., Italia, S., & Fenga, C. (2022). Work performance, mood and sleep alterations in home office workers during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10(4), 1990. <http://doi.org/10.3390/ijerph19041990>
- Costa, I. (2007). Teletrabalho: Subjugação e construção de subjetividades. *Revista de Administração Pública*, 41(1), 105-124. <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6882>
- Costa, I. (2013). Controle em novas formas de trabalho: Teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. *Cadernos EBAPE.BR*, 11(3), 462-474. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512005000100009>
- Costa, M. (2005). Grupo focal. In J. Duarte, & A. Barros (Orgs.), *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação* (pp. 180-192). Atlas.
- Covacs, J. (2006). *Bem-estar no trabalho: O impacto dos valores organizacionais, percepção de suporte organizacional e percepções de justiça* [Dissertação, Mestrado em Psicologia da Saúde, Universidade Metodista de São Paulo]. Repositório Institucional da Universidade Metodista de São Paulo.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3. ed.). Artmed.

- Da Costa, I. S. A. (2005). Controle em novas formas de trabalho: Teletrabalhadores e o discurso do empreendimento de si. *Caderno EBAPE.BR*, 3(1), 1-12. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512005000100009>
- De Souza, M. D. (2020, maio 20). *Coronavírus: 11 estados brasileiros registram lockdown em pelo menos uma cidade: Veja como estão as restrições mais rígidas de isolamento social contra a proliferação da COVID-19 pelo país*. Brasil de Fato. <https://www.brasildefato.com.br/2020/05/20/coronavirus-11-estados-brasileiros-registram-lockdown-em-pelo-menos-uma-cidade>
- Dejours, C. (2012). A psicologia das massas sob a perspectiva da clínica do trabalho. In C. Dejours, *Trabalho vivo: Trabalho e emancipação*. Paralelo 15.
- Dias, É. (2021). A educação, a pandemia e a sociedade do cansaço. *Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 29(112), 565-573. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362021002901120001>
- Dos Santos, E. S., Santos, C. P., & Gomes, R. D. (2021). Conceito de saúde em tempos de epidemia/pandemia: Revisão de literatura / health in epidemic / pandemic times. *Brazilian Journal of Development*, 7(11), 102850–102867. <http://doi.org/10.34117/bjdv7n11-080>
- DuGay, P., Salaman, G., & Rees, B. (1996). The conduct of management and the management of conduct: Contemporary managerial discourse and the constitution of the ‘competent’ manager. *Journal of Management Studies*, 33(3), 263-282.
- Eurofound and the International Labour Office. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Publications Office of the European Union e International Labour Office. [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_544138/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_544138/lang--en/index.htm)

- Fayad, R. (2021). *Qualidade de vida no teletrabalho: Um estudo de caso na Universidade de Brasília* [Dissertação, Mestrado Profissional em Gestão Pública, Universidade de Brasília]. Repositório Institucional da UnB.
- Ferreira, M. C. (2004). Bem-estar: Equilíbrio entre a cultura do trabalho prescrito e a cultura do trabalho real. In A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 181-207). Artmed.
- Ferreira, M. C. (2008). A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 11(1), 83-99. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v11n1/v11n1a02.pdf>
- Ferreira, M. C. (2011). *Qualidade de vida no trabalho: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores*. Edições LPA.
- Ferreira, M. C. (2012). Ergonomia da atividade aplicada à qualidade de vida no trabalho: Saúde e promoção do bem-estar dos trabalhadores em questão. *Tempus – Actas de Saúde Coletiva*, 6(2), 61-78. <http://doi.org/10.18569/tempus.v6i2.1114>
- Ferreira, M. C. (2017). *Qualidade de vida no trabalho: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores* (3. ed.). Paralelo 15.
- Ferreira, M. C., & Falcão, J. T. R. (2020). Trabalho em contexto de pandemia, saúde mental e qualidade de vida no trabalho: Diretrizes essenciais. In M. M. de Moraes (Org.), *Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho* (pp. 23-34). Artmed.
- Ferreira, V., Rocha, C., & Ferreira, V. E. (2020). O direito à desconexão e o dano existencial: A importância da sustentabilidade emocional do ser humano. *Revista Direitos Sociais e Políticas Públicas (Unifafibe)*, 8(2), 439-471. <https://doi.org/10.25245/rdspp.v8i2.738>
- Figueira, T. & Ferreira, M. C. (2013). QVT: Sentir-se bem depois de um dia de trabalho. *Revista Laborativa*, 2(1), 27-45. <https://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa/article/view/856>

- Filardi, F., Castro, R. M. P. de, & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: Análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 28-46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>
- Fincato, D. (2019). Teletrabalho na reforma trabalhista brasileira. *Revista Eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região, Curitiba*, 8(75), 58-72. [https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/152290/2019\\_fincato\\_denise\\_teletrabalho\\_reforma.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/152290/2019_fincato_denise_teletrabalho_reforma.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Freitas, M. E. (2006). *Cultura organizacional: Identidade, sedução e carisma?* (5. ed.). Fundação Getúlio Vargas.
- Gil, A. C. (1995). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5. ed.). Atlas.
- Godim, S., & Borges, L. (2020). Significados e sentidos do trabalho do home office: Desafios para a regulação emocional. In F. Queiroga (Org), *Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19* (pp. 1-6). Artmed.
- Goés, G. S., Martins, F. S., & Nascimento, J. A. S. (2021). Trabalho remoto no Brasil em 2020 sob a pandemia do COVID-19: Quem, quantos e onde estão? Mercado de trabalho. *Carta de Conjuntura 52, Nota de Conjuntura 6*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/tag/pnad-covid-19/>
- Goffman, E. (2004). *A representação do eu na vida cotidiana* (12. ed). Vozes.
- Gondim, S. M. G., & Borges, L. O. (2020). Significados e sentidos do trabalho do Home-Office: Desafios para a regulação emocional. *Orientações técnicas para o trabalho de psicólogas e psicólogos no contexto da crise COVID-19*. SECAD, Artmed e SBPOT. [https://emotrab.ufba.br/wp-content/uploads/2020/05/SBPOT\\_TEMATICA\\_5\\_Gondim\\_Borges.pdf](https://emotrab.ufba.br/wp-content/uploads/2020/05/SBPOT_TEMATICA_5_Gondim_Borges.pdf)

- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., & Kerguelen, A. (2001). *Compreender o trabalho para transformá-lo: A prática da ergonomia*. Blucher.
- Guerra, M., Neto, R., Raneri, T., & Gomes, U. (2020). Teletrabalho estruturado na administração pública: A experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8a Região. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 6(3), 98-116. <https://doi.org/10.20401/rasi.6.3.465>
- Hambridge, S. (1995, out). *Netiquette guidelines*. Intel. <https://www.ietf.org/rfc/rfc1855.txt>
- Hoffman, C. L. (2021). *The experience of teleworking with dogs and cats in the United States*. *Animals*, 11(2), 268. <https://doi.org/10.3390/ani11020268>
- Kind, L. (2004). Notas para o trabalho com a técnica de grupos focais. *Psicologia em Revista*, 10(15), 124-136.
- Losekann, R., & Mourão, H. C. (2020). *Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: Quando o home vira office*. *Caderno de Administração*, 28, 71-75. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637>
- Martelo, A. (2020, 25 set). *Home office no serviço público gerou economia de R\$ 1 bilhão em 5 meses, diz governo federal*. G1. <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/09/25/home-office-no-servico-publico-geroueconomia-de-r-1-bilhao-em-5-meses-diz-governo.ghtml>
- Mello, A. (2000). *Teletrabalho (telework): O trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora*. Qualitymark.
- Mendes, A. M. (2018). *Desejar, falar, trabalhar*. Fi.
- Mendes, A.M., & Araújo, L. (2011). *Clínica psicodinâmica do trabalho: Práticas brasileiras*. Ex-libris.
- Mendonça, H., Ferreira, M. C., Porto, J., & Zanini, D. S. (2012). Saúde, qualidade de vida e bem-estar: Limites e interfaces teórico-metodológicas. In M. C. Ferreira, & H. Mendonça (Orgs.), *Saúde e bem-estar no trabalho: Dimensões individuais e culturais*. Casa do Psicólogo.

- Mendonça, I., Coelho, F., Ferrajão, P., & Abreu, A. M. (2022). Telework and mental health during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5), 2602.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph19052602>
- Metrópoles. (2021, 6 de julho). *Teletrabalho será fixo para servidores de nove órgãos federais após a pandemia*. ANPPREV. <https://anpprev.org.br/anp/conteudo/artigo/teletrabalho-sera-fixo-para-servidores-de-nove-orgaos-federais-apos-a-pandemia/11791>
- Ministério Público do Trabalho. (2020). *Nota Técnica Nº 17/2020 do Ministério Público do Trabalho: Medidas e diretrizes para o trabalho remoto / home office*. Machado Associados.  
[https://www.machadoassociados.com.br/wp-content/uploads/2020/10/Nota-T%C3%A9cnica-n%C2%BA-17\\_2020-do-Minist%C3%A9rio-1.pdf](https://www.machadoassociados.com.br/wp-content/uploads/2020/10/Nota-T%C3%A9cnica-n%C2%BA-17_2020-do-Minist%C3%A9rio-1.pdf)
- Mishima-Santos, V., Renier, F., & Sticca, M. (2020). Teletrabalho e impactos na saúde e bem-estar do teletrabalhador: Revisão sistemática. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 21(3), 865-877.  
<http://doi.org/10.15309/20psd210327>
- Moraes, M. M. (2020). *Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho* (Coleção O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19: Contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho). Artmed.
- Morgan, D. L. (1997). *Focus groups as qualitative research*. SAGE Publications.
- Morgan, R. E. (2004). Teleworking: An assessment of the benefits and challenges. *European Business Review*, 16(4), 344-357. <https://doi.org/10.1108/09555340410699613>
- Nilles, J. M. (1997). *Fazendo do teletrabalho uma realidade: Um guia para telegerentes e teletrabalhadores*. Futura.
- Nogueira, A. M., & Patini, A. C. (2012). Trabalho remoto e desafio dos gestores. *Revista de Administração e Inovação*, 9(4), 121-152. <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79292>

- Nogueira Filho, J. de A., Oliveira, M. A. M., Sămy, F. P. C., & Nunes, A. (2020). O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: Uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. *Revista do Serviço Público*, 71(2), 274-296.  
<https://doi.org/10.21874/rsp.v71i2.3173>
- Officeless. (2023). *Remotos para o bem: Um guia para trabalhar à distância em situações de emergência*. Officeless. <https://www.officeless.cc/materiais/guia-remotos-para-o-bem>
- Oliveira, M., & Keine, S. (2020). Aspectos e comportamentos ergonômicos no teletrabalho. *Revista Produção Online*, 20(4), 1405-1434. <http://doi.org/10.14488/1676-1901.v20i4.4146>
- Oliveira, M. A. M., Andrade, L., Pantoja, M. J. (2020, 11-13 nov). Teletrabalho no setor público: Uma revisão sistemática da literatura. In *VII Encontro Brasileiro de Administração Pública*, Brasília.  
<https://ebap.online/ebap/index.php/VII/viiebp/paper/viewFile/1072/379>
- Oliveira, M. A. M., & Pantoja, M. J. (2018). Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. In 2º Congresso internacional de desempenho do setor público, Universidade do Sul de Santa Catarina, Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade do Estado de Santa Catarina e Fundação ENAP Escola de Governo, Florianópolis. *Anais Eletrônicos*.  
<http://www.cidesp.com.br/inde..php/lcidesp/2cidesp/paper/view/881>
- Oliveira, M. A. M., & Pantoja, M. J. (2021). Desafios e perspectivas do teletrabalho nas organizações: Cenário da produção nacional e agenda de pesquisa. *Revista Ciências Administrativas*, 26(3).  
<https://doi.org/10.5020/2318-0722.2020.26.3.9538>
- Oliveira, M. A. M., & Pantoja, M. J. (2023). Teletrabalho e atitudes frente à mudança em organizações públicas brasileiras: Experiências e desafios. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(3), 4095–4116.  
<https://doi.org/10.7769/gesec.v14i3.1870>

Oliveira, M. A. M., Pantoja, M. J., Lopes, A. V., de Miranda, O. R., & Andrade, L. (2021, 4-8 out).

Qualidade de vida no teletrabalho obrigatório em organizações públicas: Preditores individuais.

In *XLV Encontro da ANPAD, EnANPAD*, Online.

Organização Internacional do Trabalho. (2020). *Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19:*

*Guia prático*. OIT.

Organização Pan Americana da Saúde. (2020, 11 mar). *OMS afirma que COVID-19 é agora caracterizada*

*como pandemia*. OMS. <https://www.paho.org/pt/news/11-3-2020-who-characterizes-covid-19-pandemic>

Organização Pan Americana da Saúde. (2020b). *Qual é a posição da OMS sobre os “lockdowns” como*

*forma de combater a Covid-19: Folha informativa sobre COVID-19*. OMS.

<https://www.paho.org/pt/covid19>

Organização Pan Americana da Saúde. (2023, 5 maio). *OMS declara fim da emergência de Saúde Pública*

*de importância internacional referente à COVID-19*. OMS. <https://www.paho.org/pt/noticias/5-5-2023-oms-declara-fim-da-emergencia-saude-publica-importancia-internacional-referente>

Paixão Júnior, N. R. da. (2021). O teletrabalho nos tempos da velocidade e da aceleração. *Revista*

*Interdisciplinar do Direito*, 19(1), 134–152. <https://doi.org/10.24859/RID.2021v19n1.1087>

Pandini, L. S., & Pereira, E. S. (2020). O teletrabalho no contexto de pandemia de COVID-19: A percepção

de servidores públicos do judiciário brasileiro e MPU. *Caderno de Administração*, 28(2), 55-81.

<https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i2.54747>

Pantoja, M. J., Andrade, L. L. S., & Oliveira, M. A. M. (2020a). Qualidade de vida no teletrabalho

compulsório: Percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. *Revista da*

*UI\_IPSantarém*, 8(4), 80-94. <https://doi.org/10.25746/ruiips.v8.i4.21975>

- Pantoja, M. J., Andrade L. L. S., & Oliveira, M. A. M. (2020b). Qualidade de vida no teletrabalho (e-QVT) obrigatório: Diagnóstico de gestores no setor público brasileiro. *Revista da UI\_IPSantarém*, 9(4), 23-37. <https://doi.org/10.25746/ruiips.v9.i4.26207>
- Pantoja, M. J., Oliveira, M., & Andrade, L. (2021). Qualidade de vida no teletrabalho (e-QVT) obrigatório: Diagnóstico de gestores no setor público brasileiro. *Revista da UI\_IPSantarém*, 9(4), 23-37. <https://doi.org/10.25746/ruiips.v9.i4.26207>
- Pantoja, M. J., Oliveira, M., Andrade, L., & Figueira, T. (2021). Qualidade de vida no teletrabalho compulsório: Percepções de teletrabalhadores da administração pública brasileira. *Anais do XIII Congresso de Administração, Sociedade e Inovação*, Online. <https://www.even3.com.br/anais/casi2020/329838-qualidade-de-vida-no-teletrabalho-compulsorio-na-administracao-publica--preditores-individuais-e-situacionais/>
- Paschoal, T. (2008). *Bem-estar no trabalho: Relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho* [Tese, Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília]. Repositório Institucional da UnB.
- Paschoal, T., Silva, P. M., Demo, G., Fogaça, N., & Ferreira, M. C. (2022). Quality of telework life, job crafting, and work well-being of public school teachers in the Federal District. *Contextus – Contemporary Journal of Economics and Management*, 20(1), 1-12. <https://doi.org/10.19094/contextus.2022.70500>
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v7n1/v7n1a04.pdf>
- Pereira, J. J., Barbosa, J. K. D., & Saraiva, C. M. (2021). Sobre o tempo livre na era do teletrabalho. *Caderno de Administração*, 29(1), 114-131. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v29i1.48804>

- Pires, J. C. S., & Macêdo, K. B. (2005). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 40(1), 81-105. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000100005>
- Portal do Servidor. (2023). *Certificação avançada em Programa de Gestão e Desempenho*. Gov.br. <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/capacitacao>
- Ratinaud, P. (2009). *IRAMUTEQ: Interface de R pour les analyses multidimensionnelles de textes et de questionnaires*. IRAMUTEQ. <http://www.iramuteq.org/>
- Resche-Ragon, P. (1984). 50 anos de Travail Humain, histoire d'une revue: Evolution d'une discipline. *Le travail humain*, 47(1).
- Ribeiro, C., & Carvalho, R. (2022). O home office na pandemia: Uma análise a partir da jornada de trabalho. *Revista de Direito do Trabalho, Processo do Trabalho e Direito da Seguridade Social*, 7(1). <https://doi.org/10.35987/laborjuris.v7i1.94>
- Rodrigues, A. C. A., Moscon, D. C. B., Queiroz, G. C., & Silva, J. C. (2020). Trabalhadores na pandemia: Múltiplas realidades, múltiplos vínculos. In M. M. Moraes (Org.), *Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho* (Coleção o trabalho e as medidas de contenção da COVID-19: Contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho, vol. 2, pp. 1-14). Artmed.
- Rosenfield, C. L., & Alves, D. A. (2011). Autonomia e trabalho informacional: O teletrabalho. *Dados*, 54(1), 207-233. <https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006>
- Salas, F. C. (2017). El teletrabajo en las entidades públicas colombianas: Retos y oportunidades. In *XXIII Congreso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Madrid, Espanha. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5\\_uibd.nsf/73D72A114CA41364052582410053914E/\\$FILE/camarsae.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/73D72A114CA41364052582410053914E/$FILE/camarsae.pdf)

- Samartinho, J., & Barradas, C. (2020). EDITORIAL: A transformação digital e tecnologias da informação em tempo de pandemia. *Revista da UI\_IPSantarém*, 8(4), 1-6.  
<https://doi.org/10.25746/ruiips.v8.i4.21965>
- Sant'anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. M. (2012). *Bem-estar no trabalho: Relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários*. Universidade de Brasília.
- Santos, A. (2000). *Metodologia científica: A construção do conhecimento* (3. ed.). DP & A Editora.
- Santos M., Almeida, A., Lopes, C., & Oliveira, T. (2020). Teletrabalho na perspectiva da saúde ocupacional. *Revista Portuguesa de Saúde Ocupacional*, 10(Sup.), 1-35.  
<https://doi.org/10.31252/RPSO.05.09.2020>
- Santos, S. F. (2020, maio). *É só mais um e-mail! O tempo de trabalho do teletrabalhador domiciliário*. Direito em Dia.
- SEGES-SGPRT/MGI. (2023). Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI Nº 24, de 28 de julho de 2023: Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. *Diário Oficial da União*.  
<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprrt/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>
- Shea, V. (1994). *Netiquette*. Albion Books.
- Silva, A. M. S. (2015). A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. *Anais do 3º Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade*, Santa Maria, RS.

- Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: Análise de um modelo pós-cognitivo* [Tese de Doutorado, Universidade de Brasília]. Repositório Institucional da UnB.
- Siqueira, M. M. M. (2009). Bem-estar no trabalho. In J. Cruz, S. N. Jesus, & C. Nunes (Orgs.), *Bem-estar e qualidade de vida: Contributos da psicologia da saúde* (pp. 249-264). Textiverso.
- Siqueira, M. M. M., & Padovan, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209.  
<https://doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010>
- Siqueira, M. M. M., Orengo, V., & Peiró, J. M. (2014). Bem-estar no trabalho. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 39-51). Artmed.
- Souza, E. A. (2021). A pandemia COVID-19 e o teletrabalho na Previdência Social (PS). *Caderno CRH (UFBA)*, 34, 1-17. <https://dx.doi.org/10.9771/ccrh.v34i0.42160>
- Sulkowski, L. (2020). Covid-19 Pandemic: Recession, virtual revolution leading to de-globalization? *Journal of Intercultural Management*, 12(1), 1-11. <http://dx.doi.org/10.2478/joim-2020-0029>
- Thiollent, M. (2009). *Metodologia de pesquisa-ação*. Saraiva.
- Torres, C., Calmon, C., Hostensky, E. (2022). When work invades home: Perceptions about teleworking. *Psicologia: Teoria e Prática*, 24(3). <http://dx.doi.org/10.5935/1980-6906/ePTPSS15514.en>
- Trope, A. (1999). *Organização virtual: Impactos do teletrabalho nas organizações*. Qualitymark.
- Vilarinho, K., Paschoal, T., & Demo, G. (2021). Teletrabalho na atualidade: Quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho. *Revista do Serviço Público*, 72(1), 133-162. <https://doi.org/10.21874/rsp.v72i01.4938>
- Wiggins, R. (1995). *The internet for everyone: A guide for users and providers*. McGraw-Hill.

Winter, V. R. L. (2005). *Teletrabalho: Uma forma alternativa de emprego*. LTr.

Wolton, D. (2004). *A genealogia do virtual: Comunicação, cultura e tecnologia do imaginário*. Sulina.

Yin, R. K. (2009). *Case study research, design and methods (Applied social research methods)*. Sage Publications.

Carolina Calmon  
Tópicos Especiais em Ergonomia 1  
Prof. Dr. Mário César Ferreira  
Atividade proposta em sala de aula  
Universidade de Brasília, 9 de abril de 2022

25 linhas

### RECEITINHA ERGONÔMICA

Muito se versa sobre uma jovem ciência  
Do trabalho e da excelência.  
Ergonomia é o nome que se dá.  
Eis o mistério que agora vamos desvendar.

Ergonomia é parente da Fisiologia.  
E não deixe de lado a Engenharia, muito menos a Psicologia!  
Diversos saberes buscam a sua orientação.  
Dizem que ela é a senhora da intervenção.

Contra todo e qualquer problema de miopia, aplica-se a Ergonomia.  
Com metodologia e muito rigor, constrói-se o posto do trabalhador.

Como o indivíduo está?  
Eis a pergunta que não pode faltar.  
Visto que, para trabalhar, é preciso prevalecer o bem-estar.

Como é realizada a sua atividade?  
Não se esqueça da criatividade.  
Bem se sabe que o trabalhador alienado, vive constantemente entediado!

É preciso planejar, diagnosticar,  
Para o projeto então vigorar.  
Indispensável implementar e avaliar,  
Para a eficácia nunca faltar.

Pesquisar para compreender,  
Compreender para transformar,  
Transformar para realizar.

Para combater o mal-estar, é preciso muitíssimo bem enxergar!  
Contra todo e qualquer problema de miopia, aplica-se a Ergonomia.