



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO  
MODALIDADE PROFISSIONAL

YANAÊ MARTINS VEIGA

**TELETRABALHO E QUALIDADE DE VIDA: A PERCEPÇÃO DO SUJEITO NO  
SERVIÇO PÚBLICO DISTRITAL**

Brasília/DF

2023

YANAÉ MARTINS VEIGA

TELETRABALHO E QUALIDADE DE VIDA: A PERCEPÇÃO DO SUJEITO NO  
SERVIÇO PÚBLICO DISTRITAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação - Mestrado Profissional (PPGEMP), da Faculdade de Educação (FE) da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Educação.

**Linha de pesquisa:** Políticas Públicas e Gestão da Educação

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Alcyone Vasconcelos

Brasília/DF

2023

YANAÉ MARTINS VEIGA

TELETRABALHO E QUALIDADE DE VIDA: A PERCEPÇÃO DO SUJEITO NO  
SERVIÇO PÚBLICO DISTRITAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Mestrado Profissional (PPGEMP) da Faculdade de Educação (FE) da Universidade de Brasília – UnB como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Educação. Linha de pesquisa: Políticas Públicas e Gestão da Educação.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Alcyone Vasconcelos (Orientadora)  
PPGEMP/Universidade de Brasília – UnB

---

Prof. Dr. Bernardo Kipnis  
PPGEMP/Universidade de Brasília – UnB

---

Dr. Marcelo Felipe Moreira Persegona  
SENAC - DF

---

Prof. Dr. Remi Castioni  
PPGEMP/Universidade de Brasília – UnB  
(Suplente)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Deus, primeiramente, por me proteger, dar força e conduzir neste percurso.

À minha filha Luísa, que compreende a jornada da mãe entre vida pessoal, carreira e estudos, para quem quero deixar o exemplo de viver com determinação e, ao mesmo tempo, equilíbrio entre as diversas áreas da vida, priorizando sempre o que é mais valioso para a nossa existência.

Ao pai da minha filha, Victor, e aos demais familiares por todo o apoio e por cuidar dela nos momentos que precisei me dedicar ao mestrado.

À minha mãe Glória e ao meu pai Clóvis, por terem me proporcionado as condições de estudo que me fizeram chegar até aqui.

Aos meus colegas de trabalho, pela compreensão e por me darem o suporte necessário para a conclusão desse projeto.

Às minhas amigas, que estiveram, de fato, presentes nos momentos que mais precisei de apoio e estímulo.

À minha orientadora, Alcyone, pela humanidade e paciência em me ajudar durante todo esse processo, pela leveza na sua condução e pelas palavras de incentivo num período de muitas mudanças significativas em minha vida.

Sem vocês a jornada seria muito mais árdua e difícil. Muito obrigada!

## RESUMO

A pandemia desencadeada pela COVID-19 gerou um impacto na forma como o trabalho é realizado, levando a uma redefinição do modelo tradicional. A adoção do teletrabalho trouxe um olhar amplificado sobre as possibilidades de melhor harmonizar a vida profissional e pessoal. Se, por um lado, muitos indivíduos se beneficiaram da flexibilidade oferecida, por outro, essa nova realidade também apresentou desvantagens. Assim, o presente estudo se propõe a investigar a perspectiva dos funcionários públicos distritais diante dessas transformações, incluindo a influência das mudanças na jornada laboral na qualidade de vida. Os dados foram coletados por meio de questionários, a partir de uma abordagem exploratória com método quantitativo. Os resultados demonstraram uma preponderância dos benefícios em relação às dificuldades, bem como evidenciaram o formato híbrido como alternativa mais vantajosa. Em vista disso, uma das metas deste estudo é a criação de um folheto informativo que ofereça orientações práticas para otimizar a implementação do trabalho híbrido, de modo que essa transformação seja mutuamente benéfica para os funcionários e a instituição.

**Palavras-chave:** Funcionário Público. Home Office. Qualidade de Vida. Teletrabalho. Trabalho Híbrido.

## ABSTRACT

The COVID-19-triggered pandemic has precipitated a paradigm shift in the execution of work, necessitating a reevaluation of the conventional model. The adoption of telecommuting has engendered an enhanced perspective on the prospects for more effectively aligning professional and personal life. While numerous individuals have derived benefits from the flexibility afforded, this novel reality has concurrently introduced drawbacks. Consequently, this present study seeks to probe into the viewpoint of district public employees amidst these transformations, encompassing an analysis of the impact of alterations in work schedules on quality of life. Data were amassed through questionnaires, employing an exploratory approach with a quantitative methodology. The findings revealed a preponderance of advantages over challenges and underscored the hybrid format as a more advantageous alternative. In light of these findings, one of the objectives of this study is the development of an informational brochure providing practical guidance to optimize the implementation of hybrid work, ensuring that this transformation is mutually beneficial for both employees and the institution.

**Keywords:** Public Employee. Home Office. Quality of Life. Telecommuting. Hybrid Work.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Pergunta 1: Qual a sua opinião sobre o atual Decreto nº 44.265, de 23 de fevereiro de 2023, que revoga os decretos anteriores e estabelece o retorno ao trabalho presencial em fevereiro de 2023? .....	47
<b>Gráfico 2:</b> Pergunta 4: Em qual tipo de emprego público você se enquadra?.....	50
<b>Gráfico 3:</b> Pergunta 5: Em que momento o cargo que você ocupa permitiu que você realizasse teletrabalho? .....	51
<b>Gráfico 4:</b> Pergunta 6: Atualmente, você está realizando teletrabalho?.....	52
<b>Gráfico 5:</b> Pergunta 7: Se você já fez teletrabalho, como essa modalidade impactou a sua qualidade de vida? .....	53
<b>Gráfico 6:</b> Pergunta 8: Se você realizou teletrabalho e acha que essa modalidade melhorou a sua qualidade de vida, responda qual foi a intensidade em uma escala de 1 a 5, sendo que (1) significa pouco e (5) muito.....	53
<b>Gráfico 7:</b> Pergunta 9: Quais foram os benefícios que você identificou durante a realização do teletrabalho? .....	55
<b>Gráfico 8:</b> Pergunta 10: Quais foram os desafios que você identificou durante a realização do teletrabalho? .....	57
<b>Gráfico 9:</b> Pergunta 11: Como você utiliza o seu tempo fora do trabalho? .....	58
<b>Gráfico 10:</b> Pergunta 12: Qual é a sua carga horária de trabalho? .....	59
<b>Gráfico 11:</b> Pergunta 13: Quando você trabalha na modalidade presencial, quantas horas por dia você acha que se dedica, em média, às atividades laborais?.....	60
<b>Gráfico 12:</b> Pergunta 14: Assinale qual é o seu nível de satisfação geral com a modalidade de trabalho presencial.....	61
<b>Gráfico 13:</b> Pergunta 15: Quando você trabalha na modalidade de teletrabalho, quantas horas por dia você acha que se dedica, em média, às atividades laborais? .....	62
<b>Gráfico 14:</b> Pergunta 16: Assinale qual é o seu nível de satisfação geral com a modalidade de teletrabalho .....	63
<b>Gráfico 15:</b> Pergunta 17: Atualmente, como você se sente em relação à sua qualidade de vida de modo geral?.....	63
<b>Gráfico 16:</b> Pergunta 18: Qual meio de transporte você utiliza para se deslocar ao trabalho? .....	64

<b>Gráfico 17:</b> Pergunta 19: Qual é, em média, o seu tempo de trajeto casa-trabalho? .....	65
<b>Gráfico 18:</b> Pergunta 20: Qual frequência você considera ideal para realizar teletrabalho por semana, caso pudesse optar pelo trabalho híbrido?.....	65
<b>Gráfico 19:</b> Pergunta 21: Há quanto tempo você trabalha no seu órgão?.....	66
<b>Gráfico 20:</b> Pergunta 22: Qual a sua idade? .....	67
<b>Gráfico 21:</b> Pergunta 23: Qual o seu gênero? .....	67
<b>Gráfico 22:</b> Pergunta 24: Qual o seu estado civil? .....	68
<b>Gráfico 23:</b> Pergunta 25: Quantos filhos você tem? .....	68
<b>Gráfico 24:</b> Pergunta 26: Qual o seu nível de instrução completo?.....	69
<b>Gráfico 25:</b> Pergunta 27: Qual o nível de instrução completo exigido para a função que você ocupa? .....	69
<b>Gráfico 26:</b> Pergunta 28: Qual a sua renda familiar mensal? .....	70
<b>Gráfico 27:</b> Pergunta 29: Atualmente, você possui cargo de chefia? .....	70
<b>Gráfico 28:</b> Pergunta 30: Se no seu órgão atual você pudesse optar pelo teletrabalho, você consideraria mudar para outro órgão cuja modalidade fosse presencial e tivesse uma carga horária menor? .....	71

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Vantagens e desvantagens do teletrabalho.....	29
<b>Quadro 2:</b> Vantagens e desvantagens do teletrabalho para empregador e empregado .....	31
<b>Quadro 3:</b> Classificação das vantagens e desvantagens em indicadores.....	34
<b>Quadro 4:</b> Relação de órgãos do GDF representados por agentes de qualidade de vida .....	43
<b>Quadro 5:</b> Folheto informativo: Como implantar o trabalho híbrido .....	799

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Pergunta 3: Você trabalha em qual órgão?.....	48
<b>Tabela 2:</b> Pergunta 9: Quais foram os benefícios que você identificou durante a realização do teletrabalho? .....	54
<b>Tabela 3:</b> Pergunta 10: Quais foram os desafios que você identificou durante a realização do teletrabalho? .....	56
<b>Tabela 4:</b> Pergunta 11: Como você utiliza o seu tempo fora do trabalho?.....	58

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

<b>CF/88</b>	Constituição Federal de 1988
<b>CNS</b>	Conselho Nacional de Saúde
<b>COVID-19</b>	<i>Corona Virus Disease</i> - 2019
<b>DF</b>	Distrito Federal
<b>EAD</b>	Educação a Distância
<b>EMATER-DF</b>	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal
<b>GDF</b>	Governo do Distrito Federal
<b>IDC</b>	<i>International Data Corporation</i>
<b>MP</b>	Medida Provisória
<b>OMS</b>	Organização Mundial da Saúde
<b>PLV</b>	Projeto de Lei de Conversão
<b>QTDE</b>	Quantidade
<b>QVT</b>	Qualidade de Vida no Trabalho
<b>Rede QVT-DF</b>	Rede Qualidade de Vida no Trabalho – Distrito Federal
<b>SEI</b>	Sistema Eletrônico de Informações
<b>SEQUALI</b>	Secretaria Executiva de Valorização e Qualidade de Vida
<b>TI</b>	Tecnologia da Informação
<b>TICs</b>	Tecnologias da Informação e Comunicação
<b>TR</b>	Trabalho Remoto

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	12
2 OBJETIVO GERAL .....	16
2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
3 HIPÓTESE .....	17
4 REVISÃO DE LITERATURA .....	18
4.1 A FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA LABORAL .....	18
4.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO CONTEXTO CONTEMPORÂNEO .....	24
4.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO PARA A QUALIDADE DE VIDA .....	27
5 METODOLOGIA.....	41
6 RESULTADOS .....	46
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	77
8 PRODUTO TÉCNICO .....	78
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	81
10 ANEXOS .....	84
ANEXO I – INSTRUMENTO DE PRODUÇÃO DE DADOS PARA PESQUISA ACADÊMICA (QUESTIONÁRIO)* .....	84
ANEXO II – PERGUNTA 2: JUSTIFIQUE O ITEM ASSINALADO NA QUESTÃO ANTERIOR.....	93

## 1 INTRODUÇÃO

O teletrabalho, embora já conhecido, está ganhando cada vez mais destaque como uma opção viável e atrativa para muitos profissionais. Essa tendência foi impulsionada de forma significativa após a eclosão da pandemia da COVID-19, que provocou uma profunda discussão sobre o futuro do trabalho e suas implicações. As reflexões desencadeadas pela pandemia têm alterado a perspectiva em relação à aprendizagem, à comunicação e às interações, impactando todos os aspectos da vida profissional e pessoal dos trabalhadores. Um aspecto notável desse novo paradigma foi a rápida implementação do regime de teletrabalho, resultando em mudanças profundas na dinâmica dos ambientes laborais.

Essas transformações têm sido estimuladas pela crescente globalização e pelo constante avanço das tecnologias da informação e comunicação (TICs), que desempenham um papel fundamental na adoção do teletrabalho. Contudo, a interseção desses fatores gerou uma multiplicidade de conjecturas e incertezas em torno do futuro do trabalho remoto e do presencial. A capacidade de realizar tarefas profissionais de maneira eficiente e produtiva fora do ambiente tradicional de escritório tem sido valorizada por muitos, enquanto outros expressam preocupações sobre questões como o isolamento social e a delimitação entre vida profissional e pessoal. Portanto, o teletrabalho está no cerne de discussões que exploram tanto seus benefícios quanto seus desafios, promovendo uma nova visão sobre a dinâmica laboral e a busca por um melhor equilíbrio entre produtividade e qualidade de vida.

Diante dessa nova realidade, muitos órgãos públicos e seus funcionários tiveram que se ajustar às dificuldades do novo *modus operandi*. Os termos "trabalho remoto", "teletrabalho", "trabalho a distância" e "*home office*" são utilizados frequentemente como sinônimos, mas podem ter nuances distintas, dependendo do contexto. O "trabalho remoto" é um termo mais abrangente que engloba todas as formas de trabalho realizadas fora do escritório, incluindo o teletrabalho, trabalho a distância e *home office*. O "teletrabalho" enfatiza a utilização de tecnologias de comunicação, enquanto o "trabalho a distância" se concentra na localização geográfica. O "*home office*" é específico para o trabalho realizado na residência do empregado.

De acordo com a legislação brasileira, mais especificamente a Lei nº 13.467/2017, que instituiu a Reforma Trabalhista, o teletrabalho é definido como a

prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, utilizando-se de tecnologias de informação e comunicação que não caracterizem trabalho externo. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o teletrabalho está relacionado com as seguintes variáveis: local e espaço de trabalho; horário e tempo de trabalho – parcial ou integral; tipo de contrato – trabalho assalariado ou independente; e competências requeridas. E, ao combinar essas variáveis, o teletrabalho poderá assumir diferentes formas (Organização Internacional do Trabalho *apud* Rosenfield; Alves, 2011, p. 216).

Para fins desse estudo, será adotado o termo teletrabalho, que pode ser compreendido como todo trabalho realizado à distância, ou seja, uma prestação de serviços fora das dependências do empregador, tais como: em casa, espaços de *coworking*, cafés, até mesmo em outra cidade ou país, utilizando-se das TICs para a realização das atividades laborais.

O teletrabalho pode ter impactos significativos na qualidade de vida dos trabalhadores. Por um lado, pode acarretar benefícios para as instituições, os funcionários e a sociedade em geral, considerando que a economia de tempo gasto com deslocamento pode ser utilizada para outras atividades produtivas, de lazer ou de convívio social, permitindo ao profissional estabelecer uma estratégia de aproveitamento do tempo mais adequada ao seu perfil, além de reduzir o trânsito, a poluição e os custos para o empregador, tais como: diminuição de gastos com aluguel, manutenção, mobiliário e recursos de escritório, como papel, *toners* de impressora e materiais de escritório em geral; custos associados às instalações, como água, energia elétrica, limpeza, segurança e manutenção geral do edifício; e outros.

Por outro lado, também traz consequências aparentemente negativas, tais como o isolamento social e profissional do indivíduo, o que pode afetar a criatividade e o senso de pertencimento à equipe. Ademais, a junção entre vida profissional e pessoal no teletrabalho é considerada um dos desafios em tempo e espaço, além de outros tecnológicos e estruturais, o que pode representar um risco para a produtividade e a qualidade da prestação dos serviços. A ausência de uma separação física entre o ambiente de trabalho e o espaço pessoal pode dificultar a desconexão e a definição de limites claros entre as duas esferas. O teletrabalho pode levar a uma sensação constante de estar trabalhando e ao impedimento de encerrar o expediente, resultando em um esgotamento físico, emocional e mental.

Nesse contexto, é necessário atenuar essas dificuldades estabelecendo limites bem definidos entre as esferas profissional e pessoal, tais como: criar rotinas equilibradas para evitar a sobreposição excessiva das atividades laborais e domésticas, contribuindo para preservar a saúde mental e a qualidade de vida; alocar espaços específicos para o trabalho dentro do ambiente doméstico, elaborar cronogramas e ser fiel a eles; buscar maneiras de conservar a conexão social, mesmo à distância, para minimizar o isolamento, como fazer reuniões *online*; dentre outros. Ao adotar essas estratégias, os profissionais podem maximizar os benefícios do teletrabalho, ao mesmo tempo que enfrentam os desafios inerentes de maneira mais eficaz e saudável.

Em vista disso, este trabalho pretende explorar e entender algumas questões que tornam esse assunto tão relevante e atual. Qual é a percepção de teletrabalhadores dos órgãos públicos do Governo do Distrito Federal (GDF) sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho e como essa modalidade impactou a sua qualidade de vida? Qual é o perfil desses funcionários? Vale salientar que existem diferentes perspectivas individuais vivenciadas tanto na época da pandemia quanto atualmente, e ambas devem ser consideradas. Além disso, a flexibilização da jornada laboral, adotando-se o trabalho híbrido, se mostra mais eficiente para o aumento da qualidade de vida do funcionário público?

A partir dessas indagações, espera-se conhecer a opinião de funcionários públicos distritais sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho e como isso influencia a sua qualidade de vida, cuja definição, embora não exista uma única amplamente aceita, envolve fatores relacionados à saúde, bem-estar físico, funcional, emocional e mental, bem como elementos importantes na vida das pessoas relacionados ao trabalho, família, amigos e outras circunstâncias do cotidiano.

Para a Organização Mundial da Saúde (OMS) (1995), a qualidade de vida é definida como “a percepção do indivíduo de sua inserção na vida, no contexto da cultura e sistemas de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações”. Ou seja, é possível compreender qualidade de vida como o bem-estar geral de uma pessoa, considerando vários aspectos físicos, emocionais, sociais e ambientais a partir de uma abordagem multidimensional que reconhece a importância de diversos fatores na percepção de uma vida satisfatória e significativa.

A análise dos dados coletados visou a compreensão dos impactos do teletrabalho na qualidade de vida dos funcionários que trabalham na administração pública do Distrito Federal, bem como conhecer a opinião deles sobre flexibilizar o trabalho presencial, de modo a alternar com a modalidade de teletrabalho. Dessa forma, a área de gestão de pessoas poderá desenvolver ações que possam conduzir, de forma apropriada, os ajustes necessários com o auxílio de um folheto informativo para a implantação do trabalho híbrido. Neste estudo, o termo híbrido refere-se à localização onde os funcionários desempenharão suas atividades laborais, seja presencialmente no escritório da empresa, seja em casa ou em outro lugar, por meio do teletrabalho.

## **2 OBJETIVO GERAL**

Compreender de que maneira a implementação do teletrabalho influenciou a qualidade de vida de funcionários públicos distritais, abordando, inclusive, aspectos relacionados à flexibilização da jornada laboral.

### **2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Descrever os perfis de trabalhadores do serviço público do Governo do Distrito Federal (GDF), a partir de suas características sociodemográficas, econômicas e comportamentais.

Analisar as vantagens e desvantagens do teletrabalho, a partir da opinião de um grupo de funcionários públicos distritais, considerando a realidade de Brasília/DF como particularidade analítica.

Investigar de que maneira o teletrabalho impactou a qualidade de vida de uma amostra de funcionários públicos distritais, examinando suas percepções e experiências individuais.

### **3 HIPÓTESE**

A crescente adoção da tecnologia e da conectividade, principalmente impulsionada pela pandemia da COVID-19, acelerou a adoção do teletrabalho. O trabalho híbrido refere-se a um modelo de trabalho que combina elementos do trabalho presencial e do trabalho remoto. Embora esse formato possa oferecer uma série de benefícios tanto para os funcionários quanto para os órgãos públicos, cabe ressaltar que o trabalho híbrido não é adequado para todas as funções e setores. Algumas atividades exigem a presença física dos funcionários ou são mais eficientes em um ambiente de trabalho tradicional. Em vista disso, é possível afirmar que o trabalho híbrido seja considerado uma tendência futura.

## 4 REVISÃO DE LITERATURA

### 4.1 A FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA LABORAL

O debate acerca da flexibilização do tempo de trabalho vem ganhando cada vez mais evidência. Seja por meio da implementação de práticas como a compensação ampliada de horas (sistema de banco de horas), a extensão da permissibilidade de labor aos domingos e feriados, a instituição de jornadas parciais de trabalho, limitadas a até 25 horas semanais, e, mais recentemente, a adoção do regime de teletrabalho, tanto de forma parcial quanto integral. Esta última inovação propicia aos colaboradores uma maior autonomia na distribuição do tempo, visando encontrar um equilíbrio entre as exigências da vida profissional e as demandas pessoais. Para Alves (2022), o mundo do trabalho está caminhando em direção à flexibilização de várias regras antes incontestáveis. “Conceitos como horário comercial, semana útil e limitações trabalhistas são cada vez mais questionados” (Alves, 2022, p. 69).

O teletrabalho também trouxe uma flexibilidade temporal e espacial, pelo fato de poder ser produzido a qualquer tempo e em qualquer lugar, ser armazenado virtualmente e, ainda, quebrar barreiras de horários socialmente estabelecidos. Além dessa flexibilização, outras mudanças decorrentes da evolução econômica e social vêm impactando a redução no tempo de trabalho, acarretando, também, reformas trabalhistas. Campos (2012) observa que, no Brasil,

[...] no final dos anos 1980, alcançou-se uma nova regulação da duração deste tempo. O número de horas regulares de labor dos trabalhadores subordinados, que era de oito horas diárias e 48 semanais desde o ano de 1932, reduziu-se para oito horas diárias e 44 semanais, por conta da Constituição Federal de 1988. (Campos, 2012, p. 9)

A Constituição Federal de 1988 – CF/88 traz à luz outros direitos imprescindíveis ao trabalhador, não apenas relacionados à redução da carga horária, mas também à utilização do seu tempo livre, conforme descreve Parmegiane (2020):

É imperativo destacar que dentre os direitos fundamentais trabalhistas, como o de limitação da jornada de trabalho, tem-se, ainda, outros direitos fundamentais de todo e qualquer cidadão, que é o direito ao lazer, previsto no artigo 6º da CF/88, o direito à intimidade e à vida privada, dispostos no artigo 5º, incisos V e X. (Parmegiane, 2020, p. 111)

Campos (2012) também explica que na década de 1990 a regulação estatutária do tempo de trabalho no Brasil estava direcionada para a sua flexibilização, na tentativa de que as empresas pudessem ampliar seu controle sobre o tempo.

Nesse mesmo período, ainda houve o aumento do ritmo e da celeridade do trabalho, influenciado pela introdução de novas tecnologias na produção de bens e serviços.

Além disso, a inovação advinda com as TICs e com a inteligência artificial trouxe benefícios e vem transformando o tradicional modelo de trabalho, na medida em que reduz a necessidade de as pessoas realizarem tarefas cansativas e monótonas para poderem se dedicar a outras mais agradáveis e desafiadoras. Um efeito disso é a diminuição das horas dedicadas ao trabalho para passar mais tempo com a família, amigos e realizar atividades de lazer. Outra mudança semelhante ocorreu com a Revolução Industrial, há muitas décadas, quando a jornada laboral passou de 10 a 16 horas por dia para 8 horas diárias (Carvalho, 2021, p. 28).

Para Alves (2022), com a chegada da Revolução Industrial, os processos fabris passaram a ser operados pelas máquinas e, então, o trabalho passou a ser regido pelos horários. “Foi o início da vida orientada por uma grade de horário e pelo toque do despertador – algo que chegou forte até nossos dias e só agora começa a ser questionado” (Alves, 2022, p. 61). Ainda de acordo com o autor,

Historiadores consideram que a Revolução Industrial teve três fases. A primeira, entre 1760 e 1830, marcou o ritmo da produção mecanizada movida pelo motor a vapor. A segunda, por volta de 1850, despontou com as indústrias química, siderúrgica, petrolífera (algo até então desprezado economicamente) e elétrica. A terceira, já em meados do século XX, é marcada pela chegada da eletrônica, da robótica, da tecnologia da informação e da ampliação das fontes de energia do mundo. Nessa época ocorreu também a entrada definitiva no universo digital e a conexão entre tudo e todos em tempo real. (Alves, 2022, p. 62-63)

Segundo Rosenfield e Alves (2011), esse novo paradigma tecnológico característico da era da informação, também denominada nova economia, capitalismo cognitivo (em oposição ao capitalismo industrial), sociedade em rede ou sociedade informacional, permite uma análise de novas maneiras de se trabalhar (inteligentes, autônomas, engajadas, cooperativas etc.) e quais são as margens dessa autonomia. A “passagem do capitalismo industrial para o capitalismo cognitivo [...] traduz a passagem de um regime de reprodução a um regime de inovação” (Rosenfield; Alves, 2011, p. 210). Corroborando esse entendimento, Hau e Todescat (2018) afirmam que

Este cenário em constante transformação exigiu que as organizações buscassem novas formas de adaptação a esta nova conjuntura fortemente ligada ao desenvolvimento tecnológico, tornando possível tanto para empresas como para os trabalhadores novas formas de execução de tarefas, na prestação de serviços e também nas próprias relações de emprego. (Hau; Todescat, 2018, p. 38)

No entanto, Ronchi (2012) destaca que

A realidade do mundo do trabalho na Sociedade do Conhecimento pode também ser apontada como a dos ganhos monetários em detrimento ao

agravamento da saúde mental e do nível de estresse humano. Isto gera uma série de dificuldades em se conciliar o trabalho e a vida pessoal, impactando nas relações familiares e aumentando a tensão e o desgaste emocional, causando [...] doenças psicossomáticas. (Ronchi, 2012, p. 33)

Em vista disso, Alves (2022) salienta que uma mudança de perspectiva na forma de cumprir o tempo laboral para uma jornada mais flexível também se deve às transformações ocorridas na mentalidade e estilos de vida de cada geração, assim denominadas: *Baby Boomers* (nascidos entre 1945 e 1964), a Geração X (nascidos entre 1965 e o início dos anos 1980), a Geração Y ou *Millennials* (nascidos entre os anos 1980 e 1994) e a Geração Z (nascidos entre 1995 e 2009). Para o autor, as pessoas que nasceram a partir dos anos 2000 se preocupam mais em aproveitar o tempo da melhor forma possível, com o menor impacto para o meio ambiente, utilizando-se o conceito de compartilhamento. Dessa forma, suas escolhas baseiam-se no bem-estar pessoal, e não mais em financiar um imóvel ou carro por vários anos como faziam as gerações anteriores, por exemplo, já que existem alternativas a custos menores e causam menor estresse.

Percebe-se, então, que ao longo dos anos vem ocorrendo uma reorganização laboral sobre o tempo de trabalho, bem como a necessidade de redefinição do tempo e do espaço. De acordo com Alves (2022),

O mundo está em modo *work in progress* (trabalho em progresso, em uma tradução livre), o que significa que as mudanças que estão para surgir ainda nos levarão a dimensões que sequer podemos imaginar. A melhor forma de nos prepararmos para esse mercado em ascensão é prestar atenção ao que está acontecendo agora e tentar enxergar nessas transformações os embriões do futuro. Para isso, é fundamental estar atento às tendências de consumos, obtenção de renda, e ambientação das dinâmicas de trabalho e de educação. (Alves, 2022, p. 64-65)

Segundo informações da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a duração do tempo de trabalho reduziu ligeiramente nos anos 1990 e nos anos 2000 reduziu-se de forma mais acentuada (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística *apud* Campos, 2012, p. 14). Mas, como o sujeito percebe essa redução no seu dia a dia e de que forma fatores como duração, distribuição e intensidade desse tempo impactam outras atividades do cotidiano, relacionadas à socialização com familiares e amigos, atividades de lazer ou religiosas, práticas esportivas, organização da casa, bem como outros aspectos relacionados ao impacto físico e mental?

Essas reflexões também dizem respeito ao teletrabalho, que não deve ser “conceituado simplesmente como trabalho à distância, mas sim como um elemento das mudanças organizacionais estratégicas que apontam novas formas de trabalho

flexível sustentadas por TICs” (Rosenfield; Alves, 2011, p. 217). Além disso, Alves (2022) ressalta que as organizações serão cada vez mais orientadas pelos *soft skills*, compreendido como as habilidades comportamentais que um indivíduo possui na condução de suas atividades diárias e “[...] que também se relacionam à capacidade de flexibilização da jornada de trabalho: em que dia e hora essa pessoa produz mais, em que atividades ela é mais eficiente, em que situação se sai melhor [...]” (Alves, 2022, p. 44). O autor ainda defende que

Tais mudanças, no entanto, demandam visão sistêmica e coragem dos gestores para testar formatos e repensar modelos tradicionais de processos, interações, reuniões e viagens. Daqui para a frente, será fundamental entender, sob uma nova perspectiva, o que mantém profissionais motivados e produtivos, e investir em soluções de tecnologia, comunicação e infraestrutura que valorizem os recursos humanos em constante evolução. (Alves, 2022, p. 39)

Além disso, o contexto da pandemia da COVID-19 intensificou significativamente as mudanças no ambiente das organizações públicas. A imposição das medidas de distanciamento social demandou uma adaptação súbita por parte dos órgãos governamentais e de seus colaboradores, passando a adotar de forma repentina o regime de teletrabalho. De acordo com Alves (2022),

A pandemia serviu como um catalizador de mudanças no modelo de trabalho que vinha ocorrendo há anos. [...] Muitos foram os benefícios identificados. Entretanto, com o tempo, também alguns problemas passaram a surgir. (Alves, 2022, p. 30)

Para se ter uma noção desse impacto, dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT) mostram que o equivalente a quase 8% do total de trabalhadores realizava o trabalho em casa antes da pandemia, sendo que nos primeiros meses da pandemia esse percentual subiu para a casa dos 20% (Organização Internacional do Trabalho *apud* Alves, 2022, p. 37-38). Um estudo feito no Brasil pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), realizado entre maio e junho de 2020, mostrou que, no total, 8,7 milhões de pessoas trabalhavam remotamente, correspondendo a 24,7% do setor público (Góes; Martins; Nascimento, 2020, p. 5).

Rosenfield e Alves (2011) apontam que “o teletrabalho e a flexibilidade que o acompanha parecem ser objetos privilegiados na análise da autonomia desse tipo de trabalho” (Rosenfield; Alves, 2011, p. 214-215). Percebeu-se que não basta apenas replicar o funcionamento do mundo físico a essa nova realidade digital. Outros comportamentos, habilidades e atitudes estão sendo exigidos nesse contexto que demanda ainda mais autonomia, resiliência, disciplina e aprendizagem independente.

Por isso, a flexibilização requer uma análise cautelosa, pois ela pode alterar a forma de utilização do tempo e aumentar a intensidade do trabalho, acarretando um

desgaste físico e psíquico pelos trabalhadores ao realizar uma produção. Ademais, enquanto o funcionário ganhou autonomia para gerir seu tempo, na verdade o volume de trabalho é quem controla o seu tempo: monitoramento eletrônico, gestão por metas e resultados impuseram uma forma de controle externo sobre o trabalho, conforme afirmam Rosenfield e Alves (2011):

Trata-se, assim, de um “engajamento individualizante”, que significa, ao mesmo tempo, emancipação e subordinação, decorrentes de um comprometimento pessoal com o trabalho. Tal engajamento remete ao indivíduo como autor de seu próprio trabalho e gestor de seu próprio controle, comprometido com os resultados de sua atividade e responsável direto por eles. Todavia, mesmo assim esse indivíduo fica submetido a metas e prazos, estabelecidos pela empresa [...]. (Rosenfield; Alves, 2011, p. 219-220)

As facilidades digitais, embora ofereçam eficiência e flexibilidade, podem paradoxalmente resultar em demandas laborais incessantes, comprometendo o equilíbrio entre o tempo profissional e pessoal dos teletrabalhadores. Tal cenário não apenas suscita preocupações em relação ao bem-estar e saúde desses profissionais, mas também levanta questões pertinentes sobre os limites éticos e regulamentares do teletrabalho em um ambiente impulsionado pelas inovações tecnológicas. Conforme aponta Campos (2012):

Isto por conta da necessidade de permanecer em prontidão/sobreaviso, por causa da realização de teletrabalho – por computador, celular etc. –, da necessidade de preparação para o trabalho do dia seguinte e assim por diante. Ou seja, mesmo com a maior parte da população trabalhando relativamente menos a partir dos anos 2000, há uma espécie de diluição dos limites entre tempo de trabalho e tempo livre [...]. (Campos, 2012, p. 37-38)

Além disso, Hau e Todescat (2018) observam que nem todas as pessoas e atividades adaptam-se ao teletrabalho. Algumas características como automotivação, autodisciplina, competência, experiência, flexibilidade, espírito de inovação, bem como capacidade de socialização e de conciliação entre vida pessoal e profissional devem ser inerentes ao perfil do trabalhador apto para o teletrabalho. Já pessoas com menor autoestima e disciplina, necessidade de supervisão direta ou que necessitam de socialização para não se sentirem isoladas, este tipo de perfil não é adequado para aderir à modalidade de teletrabalho.

Alves (2022) discorre sobre o conceito de *soft skills* ao se referir às transformações no perfil do teletrabalhador, trazendo características “[...] como criatividade, inteligência emocional, empatia, espírito empreendedor, transparência, capacidade de experimentação e compartilhamento [...]”, visto que essas habilidades são necessárias para esse novo modelo de trabalho que preza pela qualidade de vida e pela satisfação pessoal. (Alves, 2022, p. 65) Embora essas características também

sejam necessárias para o trabalho presencial, elas parecem ser ainda mais demandadas no teletrabalho, devido ao contexto de maior autonomia em que o empregado está submetido.

A legislação sobre o teletrabalho ainda não possui uma regulamentação específica no ordenamento jurídico brasileiro, conforme explicam Hau e Todescat (2018)

No Brasil esta modalidade começa a ser reconhecida e aceita através do Projeto 4.505/08 e, posteriormente, na Lei 12.551 de 15 de dezembro de 2011, que alterou o artigo 6º das Consolidações das Leis do Trabalho (CLT), promovendo o reconhecimento dessa modalidade de trabalho executado no domicílio do empregado ou realizado a distância e equiparando ao trabalho realizado nas instalações do empregador, desde que estejam caracterizados os vínculos empregatícios. Porém no Brasil ainda não existe regulamentação específica para o teletrabalho, deixando uma lacuna em aberto com relação a esta modalidade. (Hau; Todescat, 2018, p. 38)

Esse é um ponto que merece atenção, pois, conforme Filardi, Castro e Zanini (2020) explicam, na administração pública

[...] essa lei afirma que o exercício do teletrabalho requer uma prática, uma estrutura física e uma postura diferenciada das pessoas envolvidas, mas deixa em aberto, por exemplo, como seria a avaliação da assiduidade do servidor, já que esse é um requisito para sua avaliação de desempenho anual. Assim, a questão da regulamentação do teletrabalho no Brasil permanece embrionária, cabendo refinamento da legislação que gere maior segurança em sua adoção. (Filardi; Castro; Zanini, 2020, p. 31)

A falta de uma legislação específica que regulamente esta relação de trabalho representa uma desvantagem tanto para os teletrabalhadores quanto para as instituições, pois abrange direitos e deveres específicos, tais como comprovar um acidente de trabalho, bem como a vulnerabilidade quanto à segurança de dados e recursos. Entretanto, o Senado aprovou no início do mês de agosto de 2022 o projeto de lei de conversão – PLV 21/2022, originário da Medida Provisória – MP 1.108/2022, que regulamenta o teletrabalho e altera as regras para o auxílio-alimentação, dentre outras questões relevantes.

Para Alves (2022), essa mudança conjuntural “[...] trata-se de uma ruptura de paradigmas no modelo de trabalho, no modo como direitos e deveres são mensurados e remunerados na relação entre empregados e empregadores” (Alves, 2022, p. 47). O autor ainda enfatiza que teremos que nos ajustar a uma nova realidade, na qual a flexibilidade de horários, de locais e de formatos precisará ser enfrentada, devido a uma combinação de avanços tecnológicos, mudanças nas expectativas dos profissionais e a experiência adquirida durante a pandemia, que destacaram a importância da adaptação no ambiente de trabalho.

Coneglian (2020) reforça esse entendimento ao ponderar que nesse cenário de transformações

[...] é perceptível que as empresas passaram a buscar flexibilidade por meio de estruturas mais “soltas” e com maior autonomia individual. Nesse contexto de priorização pela flexibilidade e velocidade, as organizações têm lidado com rápidas mudanças, tornando a adaptabilidade mais valiosa do que a constância, e a flexibilidade mais importante do que a previsibilidade. (Coneglian, 2020, p. 25-26)

O teletrabalho e a flexibilização da jornada laboral representam mudanças significativas no paradigma tradicional do ambiente de trabalho. A ascensão dessas práticas está intimamente ligada à evolução tecnológica, que permitiu uma reconfiguração dos modos como as atividades laborais podem ser realizadas. A adoção do teletrabalho possibilita a execução de tarefas remotamente, quebra barreiras geográficas e contribui para a conciliação entre vida profissional e pessoal. Além disso, a flexibilização da jornada laboral, seja por meio de horários adaptáveis ou sistemas de trabalho por objetivos, viabiliza um melhor equilíbrio entre as demandas do trabalho e as necessidades individuais dos funcionários.

Diante da flexibilização laboral e do surgimento de outras formas de trabalho, novas possibilidades de estudo aparecem no campo acadêmico, principalmente no que tange à temática de teletrabalho. Além da aprovação da regulamentação, torna-se crucial a compreensão dos efeitos subjetivos dessa modalidade de trabalho, abrangendo tanto os aspectos positivos quanto os negativos. Paralelamente, é essencial contextualizar o conceito de qualidade de vida dentro do cenário atual.

## 4.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO CONTEXTO CONTEMPORÂNEO

A evolução do conceito de qualidade de vida no trabalho é resultado da significativa contribuição de diversos teóricos ao longo do tempo. Suas perspectivas e estudos têm fornecido uma base sólida para compreender as complexidades que envolvem a satisfação no ambiente laboral, abarcando desde aspectos mais tangíveis, como condições físicas e salariais, até elementos mais abstratos, como reconhecimento, desenvolvimento pessoal e integração social na instituição. A seguir, serão citados alguns dos principais autores.

Frederick Herzberg, na obra *The Motivation to Work* (1959), propôs a teoria dos dois fatores, afirmando que existem dois tipos diferentes de fatores que influenciam a satisfação no trabalho: fatores higiênicos e fatores motivacionais. Os fatores higiênicos, como salário e condições de trabalho, são importantes para evitar a insatisfação no trabalho, mas não necessariamente levam à satisfação. Os fatores motivacionais, como reconhecimento e responsabilidade, são importantes para aumentar a satisfação no trabalho.

Já Richard Walton, em seu artigo *Criteria for quality of working life* (1973), propôs oito dimensões da qualidade de vida no trabalho, incluindo compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento de capacidades; oportunidade de crescimento e segurança; integração social na organização; o trabalho e o espaço total de vida; relevância social do trabalho na vida; e constitucionalismo. Essas dimensões enfatizam a importância de uma abordagem holística para entender a qualidade de vida no trabalho, incluindo aspectos sociais e psicológicos.

Abraham Maslow propôs em seu livro *Motivation and Personality* (1954) que as necessidades humanas estão dispostas em uma hierarquia, incluindo as necessidades básicas como comida, água e segurança, bem como as necessidades mais elevadas, como a autorrealização. Ele argumentou que, para alcançar a satisfação no trabalho, as necessidades de ordem superior devem ser atendidas.

A diversidade de teóricos e abordagens discutidas neste contexto ressalta a complexidade e a importância de compreender o conceito de qualidade de vida no trabalho. A partir das contribuições desses autores, torna-se evidente que a satisfação laboral não é um fenômeno linear, mas sim resultado de múltiplos elementos interligados. Transformações sociais, culturais e avanços na pesquisa e na compreensão do comportamento humano também têm influenciado essa mudança de perspectiva em relação ao conceito de qualidade de vida.

A partir de uma análise empírica, durante muito tempo a motivação dos indivíduos no ambiente laboral era predominantemente sustentada por recompensas financeiras e materiais, enquanto aspectos físicos e psicológicos da vivência no trabalho eram menosprezados. Contudo, de acordo com Chiavenato (2010), a dinâmica entre a instituição e o empregado deve visar à satisfação mútua, por meio de estratégias financeiras e não financeiras direcionadas para atender tanto as demandas individuais dos funcionários quanto o alcance dos objetivos

organizacionais. Esta abordagem promove uma relação recíproca, onde o comprometimento em satisfazer as necessidades de uma parte implica o aumento do engajamento da outra parte para corresponder às expectativas e metas estabelecidas. Chiavenato (2010) ainda relata que há algumas décadas

as pessoas não podiam pensar, apenas executar e seguir ordens dadas. Agora, as organizações orgânicas estão impondo um novo padrão de comportamento das pessoas: um comportamento criativo e inovador. Já não basta a eficiência” (Chiavenato, 2010, p. 400).

No contexto da qualidade de vida laboral, a mera remuneração pelo cumprimento das horas de trabalho não se apresenta como suficiente. Torna-se fundamental a aplicação de incentivos e recursos motivacionais que contribuam para o aprimoramento do desempenho do funcionário. Afinal, à medida em que ele receber desafios e metas a serem alcançadas, certamente sentirá motivação para exercer suas atividades em prol desses objetivos. Desse modo, toda instituição deve equilibrar a balança dos incentivos-contribuições para que haja um permanente intercâmbio entre os envolvidos. Pois, segundo Chiavenato (2010),

cada pessoa faz contribuições à organização (na forma de trabalho, dedicação, esforço, tempo etc.), na medida em que recebe induzimentos ou incentivos em troca (na forma de salários, benefícios, reconhecimento, promoções, prêmios etc.) (Chiavenato, 2010, p. 314).

No cenário atual, a qualidade de vida no trabalho tem recebido considerável atenção devido ao seu papel influenciador no bem-estar do funcionário e, conseqüentemente, na sua produtividade. De acordo com Walton (1973), ela não se restringe apenas às condições físicas do ambiente laboral, mas abrange a dimensão psicológica e social, considerando fatores como o equilíbrio dinâmico entre vida pessoal e profissional, oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal, reconhecimento e segurança no trabalho. Essa abordagem evoluiu para englobar a preocupação com o desenvolvimento humano dentro das instituições e a necessidade de criar ambientes laborais mais saudáveis e satisfatórios, a fim de promover o bem-estar e a motivação dos trabalhadores (Parker et al., 2001).

Nesse sentido, a flexibilidade no ambiente laboral emergiu como um elemento crucial para a qualidade de vida dos funcionários. Autores como Grant e Parker (2009) indicam que a autonomia e a flexibilidade no local de trabalho têm uma correlação positiva com a satisfação e o bem-estar dos funcionários. A capacidade de controlar o tempo e o local de trabalho pode reduzir o conflito entre vida pessoal e profissional, aumentando a sensação de equilíbrio e, por conseguinte, a qualidade de vida no trabalho.

Corroborando com esse entendimento, o teletrabalho oferece a possibilidade de criar um ambiente de trabalho personalizado, pois os funcionários possuem o controle sobre o seu espaço e podem adaptá-lo de acordo com suas preferências, o que pode influenciar positivamente o conforto e a satisfação no trabalho, contribuindo para o bem-estar emocional do indivíduo.

Entretanto, apesar de o teletrabalho oferecer inegáveis benefícios, essa modalidade não está isenta de riscos, visto que a sobreposição entre os espaços doméstico e profissional pode comprometer o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Essa ausência de limites claros entre a vida pessoal e profissional pode resultar em uma sobrecarga de trabalho e no esgotamento do profissional. Além disso, a falta de interação social e a sensação de isolamento podem afetar negativamente a saúde mental dos trabalhadores remotos, a ergonomia inadequada e o sedentarismo podem contribuir para problemas de saúde física, bem como a desconexão com o ambiente e a cultura organizacional pode resultar em menor senso de pertencimento e engajamento por parte dos funcionários.

Dessa forma, a compreensão da efetiva influência do teletrabalho na qualidade de vida demanda o conhecimento aprofundado das vantagens e desvantagens desse modelo laboral. É crucial a implementação de políticas e estratégias que enfrentem esses desafios, visando estabelecer um ambiente de trabalho remoto produtivo e saudável. Além disso, é pertinente destacar que o trabalho híbrido, ao combinar elementos do trabalho remoto e presencial, demonstra vantagens significativas. Estas influenciam positivamente tanto a satisfação dos colaboradores quanto a produtividade organizacional, uma perspectiva identificada em pesquisas como a de Bloom et al. (2015), que investigaram a eficácia do trabalho remoto e do *home office*.

#### 4.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO PARA A QUALIDADE DE VIDA

O teletrabalho traz díspares compreensões acerca de suas vantagens e desvantagens, chegando até mesmo a ser considerado uma precarização do trabalho em alguns aspectos. O fato é que esse formato de trabalho, impulsionado pela pandemia, parece ter modificado a vida em sociedade. Para Hau e Todescat (2018), “uma nova reestruturação das organizações está gerando uma transformação no

processo de trabalho, a sua individualização. Nesse cenário, a ampliação do teletrabalho se faz sentir com maior intensidade” (Hau; Todescat, 2018, p. 40). As autoras ainda destacam que

Conforme a Carta Europeia para o Teletrabalho, este é um novo modo de organização do trabalho, que tem o potencial de contribuir à melhora da qualidade de vida, a práticas de trabalho sustentáveis e à igualdade na participação dos cidadãos, sendo tal atividade um componente-chave da Sociedade da Informação. (Hau; Todescat, 2018, p. 40)

Na literatura recente, a maior parte das pesquisas examina o impacto do teletrabalho no desempenho organizacional, mas não examina a perspectiva do trabalhador (Araújo; Lua, 2021). Para as autoras, a implantação desse tipo de trabalho

[...] também inaugurou demandas e exigências, em condições laborais não reguladas, com potencial de incrementar os riscos ocupacionais e a ocorrência de adoecimento, como as LER/DORT e os transtornos mentais relacionados ao trabalho. Isso se agrava com a responsabilidade, remetida aos trabalhadores(as), de prover as condições de trabalho e situações seguras para o exercício profissional. (Araújo; Lua, 2021, p. 5)

Por ser considerado uma área nova de pesquisa, o teletrabalho ainda apresenta muitas lacunas, principalmente no que se refere à saúde do trabalhador e sua influência sobre a qualidade de vida. Filardi, Castro e Zanini (2018), afirmam que “embora seja possível encontrar pesquisas sobre teletrabalho no setor privado, na esfera pública ainda não existem muitas” (Filardi; Castro; Zanini, 2020, p. 29). Ainda que a segurança e a saúde no trabalho sejam questões que mereçam atenção, pois envolvem riscos ergonômicos e psicossociais, nota-se que no serviço público há poucas intervenções para mitigar os aspectos negativos causados pelo teletrabalho.

Diante de uma análise empírica, percebe-se que algumas questões relacionadas ao isolamento social, aumento da carga horária e sobrecarga de trabalho, conflito trabalho *versus* família, dentre outras, podem afetar a saúde psíquica do indivíduo. Por outro lado, é possível observar que alguns aspectos positivos do teletrabalho podem afetar a satisfação e o bem-estar de funcionário, como flexibilidade de horário, redução do tempo de deslocamento, autonomia sobre o ritmo do trabalho, gerenciamento do tempo, convívio com a família etc.

Hau e Todescat (2018) apresentam um quadro que sintetiza as perspectivas de alguns autores sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho, nos âmbitos da organização, do teletrabalhador e da sociedade.

**Quadro 1:** Vantagens e desvantagens do teletrabalho

<b>Pinel (2012)</b>
<b>Teletrabalhador - Vantagens</b>
Aumento da produtividade.
Redução de custos com alimentação, vestuário e deslocamento.
Diminuição do stress causado em deslocamento.
Ausência de competição e clima de competição.
Autonomia, próprio ritmo do trabalhador.
Menor número de interrupções.
Maior capacidade de concentração.
Maior autonomia e independência devido à menor pressão durante o desenvolvimento de suas tarefas.
Maior flexibilidade na escolha de sua residência.
Melhoria da qualidade de vida em família.
Maior opção de organizar o tempo livre.
Retorno mais rápido depois de uma licença médica.
No caso de um portador de deficiências físicas, diminui a dificuldade de deslocamento.
<b>Teletrabalhador - Desvantagens</b>
Isolamento social.
Oportunidades de carreira reduzidas.
Aumento dos custos relacionados ao trabalho em casa.
Em caso de cortes, maior probabilidade de ser demitido.
Falta de lei específica para tratar a relação complexa do teletrabalho.
<b>Organização - Vantagens</b>
Redução de custos imobiliário e pessoal.
Diminuição do absenteísmo.
Maior alcance na seleção de teletrabalhadores.
Oportunidade da empresa operar 24 horas.
Em caso de catástrofes atividades não são suspensas.
Maior agilidade e flexibilidade para a empresa.
Menor rotatividade de pessoal.
<b>Organização - Desvantagens</b>
Falta de lealdade para com a empresa.
Objecções por parte de alguns sindicatos.
Aumento de vulnerabilidade de dados e recursos.
Aumento de custos a curto prazo, em relação à infraestrutura necessária de uma administração e execução de tarefas remotas.
Falta de leis específicas sobre o teletrabalho.
Contratos diversificados de trabalhos para administrar.
O desenvolvimento do trabalho é fortemente dependente de tecnologia.
<b>Sociedade e Governo - Vantagens</b>
Geração de empregos.
Diminuição de congestionamento nas cidades.
Redução da poluição, combustível e energia.
Maior alcance para oferecimento de seus serviços.
Inclusão social de deficientes físicos.
Maior quantidade de empregos em áreas rurais.
<b>Estrada (2014)</b>
<b>Teletrabalhador - Vantagens</b>
Evitar estresse com deslocamento.
Aumento de produtividade.
Menor número de interrupções.
No caso de um portador de deficiências físicas, diminui a dificuldade de deslocamento.
<b>Teletrabalhador - Desvantagens</b>
Isolamento social.
Necessidade de ambiente estruturado para que o teletrabalhador não trabalhe em condições desfavoráveis.

Dificuldade de concentração quando o ambiente não é favorável.
Afastamento do campo profissional e possibilidade de ascensão de carreira.
O teletrabalhador acaba trabalhando mais devido ao aumento de produtividade necessário.
Dificuldade de demonstrar acidentes de trabalho.
Aumento de despesas com energia, equipamentos etc.
<b>Organização - Vantagens</b>
Redução de gastos com espaço/infraestrutura.
Oportunidade para operar as 24 horas.
Em caso de catástrofes atividades não sofrerão suspensões.
Maior motivação e produtividade.
Redução dos níveis intermediários, possibilidade de manter pessoal mais qualificado, oferecendo-lhes melhores vantagens de localização.
<b>Sociedade e Governo - Vantagens</b>
Geração de empregos.
Diminuição de congestionamentos.
Redução de poluição ambiental e combustíveis.
Maior quantidade de empregos em zonas rurais.
Melhor organização do território e desenvolvimento regional.
<b>Mello (1999)</b>
<b>Teletrabalhador - Vantagens</b>
Ambiente de trabalho flexível.
Maior produtividade.
Menos estresse provocado pelo congestionamento no trânsito, pelas relações conflitantes no trabalho.
Mais tempo com a família e dedicação ao lazer.
<b>Teletrabalhador - Desvantagens</b>
Visão preconceituosa.
Isolamento social.
Distração com os membros familiares e invasão do espaço profissional.
Gerenciamento falho do tempo em virtude da desatenção e desorganização de horários de trabalho.
<b>Organização - Vantagens</b>
Redução de custos de infraestrutura.
Aumento de produtividade.
Pode-se recrutar funcionários a partir de uma área geográfica maior.
Menor rotatividade de funcionários talentosos que por alguma razão necessitam mudar de local.
Eliminação do absenteísmo.

**Fonte:** Hau e Todescat (2018) <sup>1</sup>

É evidente que o teletrabalho, assim como o trabalho presencial, apresenta benefícios e dificuldades para todos os envolvidos. Contudo, embora nem todos os órgãos públicos do GDF tenham permanecido no regime de teletrabalho após as mudanças ocorridas com a pandemia, devido às adversidades apresentadas durante a sua implantação e às particularidades de cada instituição, autores sugerem que

[...] o incentivo ao teletrabalho espontâneo, a análise prévia do ambiente em que será desenvolvido, o estilo de vida do teletrabalhador, a capacitação do teletrabalhador, a promoção de atividades de confraternização, o estímulo à criatividade, proatividade e inovação e a implantação gradativa aumentam as possibilidades de êxito na adoção e gestão do teletrabalho. (Gaspar; Bellini; Donaire *et al.*, 2014 *apud* Filardi; Castro; Zanini, 2020, p. 30)

<sup>1</sup> Quadro transcrito do original.

Cabe ressaltar que a implantação do teletrabalho durante a pandemia foi feita às pressas, sem planejamento e organização, no intuito de cumprir o isolamento social. Sendo assim, é certo que muitos desafios tenham sido demonstrados, afinal

O mundo passou por uma grande experiência coletiva, na qual todos os países e povos experimentaram, praticamente ao mesmo tempo, uma movimentação que levou diversos profissionais a questionarem a qualidade de vida e a quantidade de tempo que passavam nas empresas, longe de suas casas e de suas famílias. (Alves, 2022, p. 42)

Na literatura é possível encontrar os lados positivos e negativos do teletrabalho sob diferentes aspectos. Filardi, Castro e Zanini (2020) apresentaram uma compilação abrangente das visões de outros autores sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho tanto para os colaboradores quanto para os empregadores, destacadas a seguir.

**Quadro 2:** Vantagens e desvantagens do teletrabalho para empregador e empregador

<b>Soares (1995) e Tremblay (2002)</b>
<b>Vantagens</b>
Flexibilidade de horários.
Melhoria da produtividade e qualidade do trabalho.
Poder ficar próximo à família.
Redução no tempo de deslocamento.
<b>Desvantagens</b>
Conflito trabalho e vida familiar.
Baixo desenvolvimento e motivação.
Falta treinamento específico.
Isolamento social.
Tecnologia falha.
Mais trabalho.
<b>Pérez, Sanchez e Carnicer (2007)</b>
<b>Vantagens</b>
Autonomia para organizar tarefas.
Economia de custos e espaço.
Empregado por conta própria.
Flexibilidade de horários e nas relações de trabalho.
Gerenciamento por objetivos.
Liberdade.
Melhoria da produtividade e qualidade do trabalho.
Menor absenteísmo.
Oportunidade para deficientes.
<b>Desvantagens</b>
Custos de equipamentos.
Dificuldade de desenvolvimento, de motivação e organizacionais.
Erros de seleção de tarefa.
Isolamento profissional.
Mudanças na estrutura organizacional.
Percepção perda status e problemas psicológicos.
<b>Freitas (2008)</b>
<b>Vantagens</b>
Concentração.
Refeições em casa.
Flexibilidade de horários.
Maior interação com a família.
Menos interrupções.

Privacidade.
Redução de custos para a empresa e para o empregado.
Redução no tempo de deslocamento.
Segurança e silêncio.
<b>Desvantagens</b>
Aumento custo de água e luz.
Dificuldade de controle.
Distração com atividades domiciliares.
Falta de infraestrutura.
Isolamento profissional e social.
Receio de má avaliação.
<b>Barros e Silva (2010)</b>
<b>Vantagens</b>
Flexibilidade de horários.
Melhoria da produtividade.
Menos exposição à violência/estresse em deslocamentos.
Redução custos para a empresa e para o empregado.
<b>Desvantagens</b>
Conflito trabalho e vida familiar.
Falta infraestrutura e supervisão.
Isolamento profissional.
Cobrança.
<b>Nohara, Acevedo, Ribeiro et al. (2010)</b>
<b>Vantagens</b>
Autonomia para organizar tarefas.
Maior interação com a família.
Melhor qualidade de vida.
Menos estresse em deslocamentos.
Redução no tempo de deslocamento.
<b>Desvantagens</b>
Dificuldade controle.
Falta de reconhecimento colegas de trabalho e de supervisão.
Isolamento.
Mais trabalho.
<b>Boscatte (2010)</b>
<b>Vantagens</b>
Melhor qualidade de vida.
Melhoria produtividade.
Menor absenteísmo.
Redução de custo empregado.
<b>Gaspar, Bellini, Donaire et al. (2014) Nogueira e Patini (2012)</b>
<b>Vantagens</b>
Autonomia para organizar tarefas.
Flexibilidade de horários.
Maior interação familiar.
Melhor planejamento das atividades.
Melhor qualidade e produtividade no trabalho.
Menos estresse em deslocamentos.
Redução de custos do empregado.
<b>Desvantagens</b>
Dificuldade de controle e de avaliação de desempenho.
Falta de infraestrutura.
Isolamento profissional.
<b>Costa (2013)</b>
<b>Vantagens</b>
Autonomia para organizar tarefas.
Flexibilidade de horários.
Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Melhor qualidade de vida
Redução no tempo de deslocamento.
<b>Desvantagens</b>
Conflito trabalho e vida familiar.
Dificuldade desenvolvimento.
Falta supervisão.
Isolamento social.
Maior cobrança.
Montar estrutura em casa.
<b>Mello, Santos, Shoiti et al. (2014)</b>
<b>Vantagens</b>
Melhor qualidade de vida.
Melhoria da produtividade e qualidade do trabalho.
Oportunidade para pessoas com deficiência.
Redução de custos para a empresa.
<b>Hislop, Axtell, Collins et al. (2015)</b>
<b>Vantagens</b>
Autonomia para organizar tarefas.
Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.
Flexibilidade de horários.
<b>Desvantagens</b>
Isolamento social.
<b>Eom (2016)</b>
<b>Vantagens</b>
Equilíbrio trabalho/vida pessoal.
Melhor qualidade, produtividade no trabalho.
Redução de poluição/tempo deslocamento.
<b>Desvantagens</b>
Isolamento profissional e social.
Não adequação ao teletrabalho.
<b>Villarinho e Paschoal (2016)</b>
<b>Vantagens</b>
Melhor qualidade de vida, produtividade.
Menos interrupções, estresse e tempo em deslocamentos.
<b>Desvantagens</b>
Isolamento social.
Tecnologia falha.
<b>Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017)</b>
<b>Vantagens</b>
Amadurecimento profissional dos jovens.
<b>Desvantagens</b>
Precarização e descontrolado da carga de trabalho.

**Fonte:** Filardi, Castro e Zanini (2020) <sup>2</sup>

Filardi, Castro e Zanini (2020) também delineiam em sua pesquisa uma categorização das vantagens e desvantagens do teletrabalho, levando em consideração indicadores estruturais, físicos, bem-estar pessoal, profissional e psicológico, conforme ilustrado no quadro a seguir.

<sup>2</sup> Quadro transcrito do original.

**Quadro 3:** Classificação das vantagens e desvantagens em indicadores

Indicadores	Indicadores estruturais	Indicadores físicos bem-estar	Indicadores pessoais	Indicadores profissionais	Indicadores psicológicos
<b>Vantagens</b>	1. Redução de custos para a empresa. 2. Redução de custos para o empregado.	3. Menos exposição à violência. 4. Oportunidade de emprego para portadores de deficiência. 5. Redução da Poluição. 6. Segurança.	7. Empregado por conta própria. 8. Fazer refeições em casa. 9. Flexibilidade de horários. 10. Melhor qualidade de vida. 11. Menos interrupções. 12. Privacidade. 13. Redução no tempo de deslocamento. 14. Silêncio.	15. Autonomia para organizar tarefas. 16. Flexibilidade nas relações de trabalho. 17. Gerenciamento por objetivos. 18. Melhoria da produtividade no trabalho. 19. Melhoria na qualidade do trabalho. 20. Menor absenteísmo.	21. Concentração. 22. Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. 23. Maior interação com a família. 24. Menos stress em deslocamento.
<b>Desvantagens</b>	1. Aumento custo de água e luz. 2. Custo de equipamentos. 3. Dificuldades organizacionais. 4. Falta de infraestrutura. 5. Falta de treinamento específico para o teletrabalho. 6. Montar estrutura em casa. 7. Mudanças na estrutura organizacional. 8. Tecnologia ainda sem a performance esperada.		9. Distração com atividades domiciliares.	10. Crescimento na empresa. 11. Dificuldade de controle. 12. Dificuldade de desenvolvimento. 13. Dificuldade de motivação. 14. Erros de seleção de tarefa. 15. Falta de reconhecimento dos colegas de trabalho. 16. Falta de supervisão. 17. Isolamento profissional. 18. Maior cobrança. 19. Não adequação ao teletrabalho. 20. Percepção de perda de status. 21. Receio de má	22. Conflito entre trabalho e vida familiar. 23. Isolamento social. 24. Problemas psicológicos.

				avaliação.	
--	--	--	--	------------	--

Fonte: Filardi, Castro e Zanini (2020) <sup>3</sup>

Ademais, Hau e Todescat (2018) apontam que, dentre os benefícios do teletrabalho,

[...] é oferecida ao teletrabalhador a oportunidade de gerenciar seu tempo e escolher a melhor maneira de realizar suas atividades e, desta forma, obter uma melhor qualidade de vida, satisfação profissional, aumento de produtividade entre outros benefícios. De forma similar, as organizações também podem reduzir custos, otimizar o tempo, melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, aumentar a produtividade estando preparadas para acompanhar as transformações geradas pelas tecnologias da informação e comunicação. Ao encontro do exposto, a sociedade e o governo também obtêm vantagens quando o assunto é teletrabalho, como por exemplo, diminuição dos congestionamentos, do consumo de energia e da poluição. (Hau; Todescat, 2018, p. 38)

O teletrabalho fornece maior sensação de autonomia, entendida como “a 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” (Rosenfield; Alves, 2011, p. 213). Para Neeley (2021),

com a autonomia, ou capacidade de autogestão, vem também a capacidade de assumir compromissos. Normalmente, quando as pessoas se sentem mais comprometidas com algo – uma organização, uma causa, uma ideia –, trabalham mais para atingir seus objetivos. (Neeley, 2021, p. 85)

No entanto, apesar de a autonomia apresentar suas vantagens, Alves (2022) salienta que o teletrabalho não deve ser sinônimo de isolamento, pois as pessoas possuem necessidade de interação humana e, sem isso, podem até mesmo desenvolver estresse e depressão. Outro ponto importante é não encarar o trabalho em si “[...] como punição e privação de liberdade e passarmos a enxergá-lo como parte de uma escolha com um propósito maior. [...] dar outro sentido às horas produtivas dos nossos dias [...]” (Alves, 2022, p. 65). Dessa forma, isso pode impactar na qualidade de vida na medida em que

A autonomia individual, em seu sentido filosófico, pode ser compreendida como autogovernança, autodeterminação, habilidade de construir objetivos e valores próprios, liberdade de fazer escolhas e planos, e agir em conformidade com tais valores e objetivos. Isso leva à realização de si, condição para construir uma vida com significado. A autonomia individual é

<sup>3</sup> Quadro transcrito do original.

condição para a concepção do ser humano em situação de equidade, de igualdade. (Rosenfield; Alves, 2011, p. 210-211)

Segundo Rosenfield e Alves (2011), a autonomia é sentida pelo indivíduo que tem suas necessidades socialmente reconhecidas, sua igualdade legal e/ou suas contribuições sociais, o que o faz desenvolver uma autorrelação marcada por autoconfiança, autorrespeito e autoestima. Por outro lado, “[...] a individualização pode levar ao isolamento profissional e político do trabalhador e à sua fácil substituição, quando ela se fizer necessária” (Rosenfield; Alves, 2011, p. 224). É nesse sentido de fragilidade e insegurança que as autoras alertam para a precarização social do teletrabalho.

Reforçando esse argumento, Araújo e Lua (2021) observam o fato de que

Dada a tendência de ampliação do TR [trabalho remoto], cabe, então, discutir em que bases isso se dará. Há elementos que apontam a possibilidade de que o trabalho em casa contribua para o crescimento da precariedade do trabalho. A transição para o TR [trabalho remoto] tem gerado custos adicionais aos trabalhadores(as) (compra de computadores, monitores, contratação de sistemas de internet e telecomunicações) e demandado espaço específico em casa onde se possa trabalhar com tranquilidade por longos períodos de tempo – o que é impossível para parte significativa da população trabalhadora com suas casas pequenas, apartamentos minúsculos e compartilhados. (Araújo; Lua, 2021, pg. 9)

Além disso, Araújo e Lua (2021) abordam outros riscos que contribuem para essa precarização, como

A sobreposição/conflito de funções profissionais e familiares, associada ao aumento das demandas e à falta de apoio, crescem e intensificam estressores e riscos psicossociais, que podem produzir sofrimento psíquico e transtornos mentais. Há evidências de associação entre conflito trabalho-família e consumo abusivo de álcool, transtornos alimentares, exaustão, ansiedade, depressão e distúrbios do sono. (Araújo; Lua, 2021, pg. 7)

Dessa forma, nota-se que muitos desafios advieram com o teletrabalho.

Hau e Todescat (2018) destacam o isolamento social, a dificuldade de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a necessidade de organização e de autodisciplina, a falta de uma regulamentação, a necessidade de tecnologias específicas, bem como a vulnerabilidade dos dados e recursos da organização. Outro aspecto relevante, abordado por Araújo e Lua (2021), é a desigualdade de gênero e seu impacto nas carreiras, pois

Com o trabalho remunerado e doméstico ocupando o mesmo ambiente, os seus limites ficam obscurecidos e, se as mulheres continuam se ocupando de uma fatia ainda maior das tarefas domésticas e familiares, é provável que essas mudanças afetem o trabalho e os resultados profissionais de diferentes maneiras. A redução da produtividade entre as mulheres pode ter impacto nas carreiras femininas presente e futura. (Araújo; Lua, 2021, pg. 8)

Alves (2022) também chama a atenção para o fato de que muitas pessoas que realizaram teletrabalho em casa tiveram dificuldade para se desconectarem ao

final do expediente, causando um aumento na jornada diária, seja pela necessidade de demonstrar resultados ou por cobrança dos gestores. Para o autor,

[...] o Brasil registrou um aumento expressivo de casos relacionados à Síndrome de Burnout, caracterizada por um quadro de sofrimento psiquiátrico desencadeado por fadiga e estresse gerados pela sobrecarga de trabalho e compromissos. (Alves, 2022, p. 111)

Corroborando esse entendimento, a conciliação entre vida profissional e pessoal sem delimitação de espaço e tempo, principalmente quando falamos em *home office*, permitiu a flexibilização do tempo despendido para o trabalho com as tarefas domésticas e tornou o mundo privado acessível a um olhar público. Desse modo, foram percebidas

[...] dificuldades de gerir a falta de limites claros entre tempo e espaço privados e públicos (o que constitui, também e justamente, uma das principais virtualidades do teletrabalho), como trabalhar em casa aos domingos, deixar o trabalho invadir a privacidade do lar, impor as restrições quanto ao uso de espaço e de recursos aos demais membros da família e utilizar para o trabalho o mesmo telefone e/ou computador usado pela família. (Rosenfield; Alves, 2011, p. 218)

O teletrabalho também trouxe uma sensação de liberdade e autonomia pessoal disfarçada de mais trabalho e cumprimento de metas. As lideranças, que não estavam preparadas para lidar com esse novo formato de trabalho, passaram a fazer mais cobranças por resultados e isso acarretou conflitos nas equipes. “Em outras palavras, o que prometia ser a possibilidade de uma rotina mais flexível e produtiva, em muitos casos deu lugar a uma escravidão digital mediada pelas conversas no *whatsapp*, muitos e-mails e reuniões online” (Alves, 2022, p. 105). O autor também salienta que

[...] ao se misturar trabalho e vida pessoal, perdeu-se um limite importante entre o tempo dedicado a cada uma das esferas sociais. Tornou-se comum, por exemplo, ouvir relatos de pessoas que passaram a fazer jornadas mais longas em casa, com reuniões *on-line* que se multiplicaram de maneira assustadora. Esse problema ganhou até nome: *Zoom fatigue*, provocado pelo excesso de encontros virtuais, que geralmente também extrapolavam o expediente. (Alves, 2022, p. 104-105)

Alves (2022) ainda relata que novos hábitos prejudicaram a autonomia dos empregados. E o que deveria ser um princípio básico para uma gestão remota eficiente se transformou num controle excessivo de registro de cada tarefa cumprida para comprovar a própria produtividade. “É claro que tudo isso significou mais pressão e sofrimentos psíquicos de diversas ordens.” (Alves, 2022, p. 105)

Esse descompasso pode ser observado na pesquisa realizada por Filardi, Castro e Zanini (2020) em dois órgãos públicos – Serpro e Receita Federal –, em que, embora o teletrabalho tenha se mostrado uma forma de melhorar a eficiência, reduzir

os custos e aumentar a produtividade na administração pública, o estudo evidencia desafios que ainda precisam ser superados. Ou seja,

[...] os resultados apontam um caminho de desenvolvimento das práticas de teletrabalho por meio de dois vetores de atuação: a) criar mecanismos que ajudem a balancear as atividades profissionais e a vida pessoal dos teletrabalhadores, dando maior atenção à infraestrutura, tecnologia e ao suporte psicológico; e b) introduzir ferramentas de gestão e controle que visem a minimizar a falta de prática dos gestores em administrar pessoas nesse modelo de trabalho, buscando a isonomia no reconhecimento e na avaliação dos teletrabalhadores. (Filardi; Castro; Zanini, 2020, p. 44)

Além disso, Araújo e Lua (2021) ressaltam que na regulamentação da modalidade teletrabalho prevista no art. 75-B da Lei nº 13.467, de 2017, “não há controle de jornada laboral e não há direito ao adicional de horas extras, intervalo intrajornada e interjornada – o controle da jornada é do(a) trabalhador(a)” (Araújo; Lua, 2021, p. 3), consolidando a percepção de precarização nesta modalidade de trabalho.

Conforme já mencionado, o teletrabalho ainda não possui uma regulamentação específica no ordenamento jurídico brasileiro. Por isso, é necessário que se prove medidas para regulamentar o teletrabalho, bem como envolver investimento em programas de prevenção e intervenção que promovam o desenvolvimento de habilidades para as novas demandas, otimizando a adaptação ao trabalho remoto. Em alguns órgãos públicos já foram estabelecidos normativos internos que regulamentam o teletrabalho, mas isso não é regra para todo o GDF.

De acordo com Alves (2022),

Um consenso observado é que o *home office*, por exemplo, com suas inúmeras vantagens e desvantagens, funcionou bem para algumas pessoas e empresas, mas não é uma unanimidade. A situação abriu os olhos de gestores e líderes para a necessidade de inovação no modo de trabalho, mas também escancarou lacunas que precisam ser reinventadas em nome do necessário equilíbrio entre vida pessoal e profissional. (Alves, 2022, p. 101-102)

Após a significativa adoção do teletrabalho durante a pandemia de COVID-19, foi observado que

“[...] embora sejam muitas as vantagens do trabalho em casa, eliminar completamente o convívio social pode não ser a melhor estratégia para a saúde mental dos profissionais, para a produtividade e, conseqüentemente, para os resultados [...]” (Alves, 2022, p. 107-108).

Por isso, Alves (2022) defende a proposição do trabalho híbrido, pois assim é possível unir a flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho com o convívio nos escritórios, visto que essa “[...] é uma forma de equilibrar a jornada, trazendo mais qualidade de vida para as pessoas e, em contrapartida, criando melhores performances no dia a dia laboral” (Alves, 2022, p. 112). O autor define trabalho híbrido aquele que

[...] permite ao colaborador flexibilizar sua jornada de trabalho presencial ou remota. A configuração dessa divisão é determinada pelas regras internas de cada organização: algumas empresas optam por intercalar dias da semana – dois em casa e três no escritório, por exemplo – ou mesmo semanas alternadas em cada um dos ambientes. O que importa, nesse caso, é a possibilidade de mudar o local de trabalho para aproveitar melhor os momentos de produtividade. (Alves, 2022, p. 108)

Isso quer dizer que, ao se reduzir o nível de estresse dos trabalhadores, é possível melhorar o engajamento e o desempenho da equipe. Segundo Alves (2022),

Uma pesquisa do *International Data Corporation* (IDC) encomendada pelo *Google Cloud* e divulgada em maio de 2021 revelou que o modelo híbrido é o mais desejado pelos trabalhadores de grandes empresas brasileiras [...]. Três em cada quatro profissionais declararam que se sentiam melhor e mais produtivos trabalhando a distância, mas, ao mesmo tempo, sentiam falta da interação presencial com os colegas. (Alves, 2022, p. 112-113)

Percebe-se, portanto, que é necessário romper os tradicionais modelos de trabalho e caminhar em direção a um novo formato de execução das tarefas, onde as metas e obrigações possam ser cumpridas com mais flexibilidade. Para Alves (2022), a adoção do trabalho híbrido traz algumas vantagens, tais como: “[...] redução de custos, melhoria na gestão pessoal do tempo e na qualidade de vida dos empregados, diminuição nos atrasos e faltas, aumento na produtividade, retenção e atração de talentos e fortalecimento da cultura [...]” (Alves, 2022, p. 113). O autor também reforça que

O que importa, nesse caso, não é onde eles estão realizando essas funções, mas os resultados. Essa flexibilidade, de modo geral, favorece a gestão do tempo, estimula a autonomia e passa mais confiança para os funcionários, o que faz muita diferença no engajamento coletivo. (Alves, 2022, p. 116)

Corroborando essa visão, Krewer (2021) fala que os espaços de trabalho podem demonstrar experiências motivacionais, seja em casa, no escritório, numa sala compartilhada ou individual, e

Não há dúvidas de que o trabalho virtual terá grande relevância nos próximos anos, mas o futuro do *workplace* deverá ter um modelo híbrido, em qualquer setor. Por isso, será necessário ampliar os benefícios para alcançar os colaboradores onde estiverem, seja no uso de ferramentas, tecnologias e processos para possibilitar um trabalho a distância de qualidade ou os cuidados quanto a segurança, com locais de trabalho mais humanos e preparados para receber pessoas. (Krewer, 2021, p. 4)

Além do conceito de *workplace*, outras noções e perspectivas vêm ganhando relevância nas instituições contemporâneas. Elementos como conectividade, engajamento, interação social, valores e propósito estão cada vez mais integrados às estratégias organizacionais. A conectividade, por exemplo, abarca não apenas a infraestrutura tecnológica, mas também a interligação e colaboração entre os membros da instituição, criando um ambiente propício para a eficácia comunicativa e operacional. O engajamento dos funcionários, por sua vez, é um fator essencial para

a produtividade e a satisfação no trabalho, sendo intrinsecamente ligado à motivação e ao comprometimento com os objetivos da instituição. A ênfase na interação social reflete a importância da colaboração e do trabalho em equipe, que muitas vezes influenciam diretamente a inovação e a resolução de problemas de forma coletiva. Os valores e o propósito têm se destacado como direcionadores das ações e da cultura organizacional, oferecendo um norte ético e uma base para as decisões.

Chiavenato (2010) também observa a importância de se prezar pela qualidade de vida no trabalho para manter a motivação dos empregados, ao afirmar que

O conceito de QVT [qualidade de vida no trabalho] implica profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições. (Chiavenato, 2010, p. 487)

Desse modo, é preciso que as instituições públicas evoluam junto com as mudanças que vêm ocorrendo no mercado profissional, quebrando barreiras que as mantêm arraigadas ao tradicional formato de trabalho e permitindo que os funcionários tenham maior autonomia para gerir o seu tempo e possam ter flexibilidade de espaços para se trabalhar. Isso também representa uma forma de recompensar e estimular os funcionários, fazendo com que a máquina rode na sua melhor performance. Afinal, mais importante do que controlar o tempo é manter as pessoas motivadas para realizar suas entregas e buscar resultados individuais e coletivos.

Observa-se que o teletrabalho revelou a importância do trabalho híbrido, que combina tempo de trabalho remoto e tempo de presencial. Este formato de trabalho é apresentado como uma possível solução, visando o bem-estar dos funcionários e a eficiência das instituições. A partir dessa compreensão, derivada da análise destas revisões bibliográficas, é crucial examinar se os funcionários dos órgãos públicos distritais estão preparados para transpor os paradigmas convencionais de trabalho em direção a um modelo mais flexível, autônomo e que promova resultados satisfatórios.

## 5 METODOLOGIA

Este estudo adotou uma abordagem de natureza exploratória, permitindo a identificação, classificação e análise dos dados mediante a coleta de informações junto aos participantes envolvidos na situação objeto de investigação. As estratégias metodológicas empregadas para atingir o escopo desse estudo incluíram propriedades quantitativas<sup>4</sup> de análise.

Corroborando com esse entendimento, Creswell (2010) explica que a pesquisa qualitativa é uma forma de procurar compreender um determinado grupo a partir de determinado tema, ao afirmar que:

A pesquisa qualitativa é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano. O processo de pesquisa envolve as questões e os procedimentos que emergem, os dados tipicamente coletados no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca do significado dos dados. O relatório final escrito tem uma estrutura flexível. (Creswell, 2010, p. 26).

Para alcançar os propósitos investigativos, a técnica de coletas de dados estabelecida foi a aplicação de um questionário (Anexo I), composto por 29 questões fechadas, apresentando perguntas de múltipla escolha, e 1 questão aberta destinada a receber respostas livres por parte dos participantes. Nas perguntas fechadas que apresentavam a opção "outro" para marcação, também se facultava a oportunidade de redigir uma resposta adicional que não estivesse previamente contemplada na estrutura da pergunta. Assim, a apreensão do problema de pesquisa fundamentou-se na análise realizada por intermédio da tabulação e interpretação dos dados, respaldada, por sua vez, pela revisão bibliográfica.

A escala *Likert* bipolar, amplamente utilizada em diferentes pesquisas científicas, foi utilizada nas questões fechadas, a fim de medir a opinião dos participantes considerando dois polos opostos, onde foram apresentadas as seguintes opções: muito insatisfeito(a); insatisfeito(a); neutro(a); satisfeito(a); muito satisfeito(a). Esse formato de escala psicométrica permite que o participante concorde ou discorde sobre determinado assunto, ao mesmo tempo que apresenta o nível de intensidade

---

<sup>4</sup> Embora a pergunta 2 do questionário seja uma questão aberta e permita fazer uma análise qualitativa, a natureza predominante deste estudo exploratório é quantitativa.

nas respostas. Também possibilita que a opinião possa ser neutra, já que não é necessário escolher opções extremas de resposta.

Antes da implementação do questionário junto ao grupo amostral, procedeu-se a uma fase de teste com um grupo piloto composto por 10 funcionários públicos da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal – Emater-DF. O propósito desse teste foi validar o referido instrumento, identificar e corrigir eventuais falhas, bem como realizar os aprimoramentos necessários. Foram facultadas 30 perguntas que despendiam cerca de 15 minutos para serem respondidas, sendo 29 de múltipla escolha e 1 aberta, que podia ser respondida livremente por meio de digitação de texto sem limite de caracteres. O questionário foi encaminhado por *WhatsApp* no formato de formulário *online* e podia ser respondido de forma remota, por meio da plataforma virtual do *Google*. As recomendações aceitas foram incorporadas ao questionário, assegurando sua compreensibilidade e consonância com a realidade dos participantes, de modo a atender aos objetivos delineados neste estudo.

Concluídos os ajustes, esta pesquisa foi inicialmente apresentada para um grupo de *WhatsApp* denominado “Rede QVT – DF” (Rede Qualidade de Vida no Trabalho do Distrito Federal), que possui cerca de 150 participantes. Este grupo foi criado no ano de 2019 pela Secretaria Executiva de Valorização e Qualidade de Vida – Sequali, vinculada à Secretaria de Economia do Distrito Federal. Sua composição é atualizada anualmente e composta por dois agentes de qualidade de vida<sup>5</sup> (titular e suplente) de cada órgão, abrangendo cerca de 50 instituições públicas do Governo do Distrito Federal – GDF. O agente de QVT atua como interlocutor do respectivo órgão na promoção da qualidade de vida no trabalho dos funcionários, na divulgação de ações e de cursos, bem como na realização de parcerias entre as demais instituições do GDF, tais como: indicação de auditórios, espaços para eventos, palestrantes e outras ações.

Segue, abaixo, a lista dos órgãos que compõem o grupo:

---

<sup>5</sup> Conforme dispõe o Decreto nº42.375, de 09 de agosto de 2021.

**Quadro 4:** Relação de órgãos do GDF representados por agentes de qualidade de vida

<b>Nome da Instituição Pública</b>
Administração Regional de Águas Claras
Administração Regional de Ceilândia
Administração Regional de Santa Maria
Administração Regional de São Sebastião
Administração Regional de Taguatinga
Administração Regional de Vicente Pires
Administração Regional do Gama
Administração Regional do Guará
Administração Regional do Itapoã
Administração Regional do Jardim Botânico
Administração Regional do Sudoeste / Octogonal
Agência Reguladora de Águas, Energia e Saneamento
Casa Civil
Casa Militar
Controladoria Geral do Distrito Federal
Defensoria Pública do Distrito Federal
Departamento de Estradas de Rodagem
Departamento de Trânsito
Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal - Emater-DF
Fundação de Amparo ao Trabalhador Preso
Fundação de Apoio à Pesquisa
Fundação de Ensino e Pesquisa em Ciências da Saúde
Fundação Hemocentro de Brasília
Gabinete do Vice-Governador
Instituto Brasília Ambiental
Instituto de Assistência à Saúde dos Servidores
Instituto de Previdência dos Servidores
Junta Comercial, Industrial e Serviços
Polícia Militar do Distrito Federal
Procuradoria Geral do Distrito Federal
Secretaria de Estado da Mulher
Secretaria de Estado de Administração Penitenciária
Secretaria de Estado de Agricultura, Abastecimento e Desenvolvimento Rural
Secretaria de Estado de Atendimento à Comunidade
Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação
Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico
Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social

Secretaria de Estado de Desenvolvimento Urbano e Habitacional
Secretaria de Estado de Educação
Secretaria de Estado de Economia
Secretaria de Estado de Governo
Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania
Secretaria de Estado de Obras e Infraestrutura
Secretaria de Estado de Proteção da Ordem Urbanística – DF Legal
Secretaria de Estado de Relações Institucionais
Secretaria de Estado de Segurança Pública
Secretaria de Estado de Trabalho
Secretaria de Estado de Transporte e Mobilidade

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2023.

A expectativa de se disponibilizar o questionário no referido grupo de *WhatsApp* era de que cada representante o compartilhasse com os colegas no seu respectivo órgão, de modo a abranger o maior número de participantes. Embora não fosse factível determinar os órgãos específicos aos quais o questionário seria encaminhado, nem quantificar o total de destinatários e respondentes da presente pesquisa, estimava-se uma participação de aproximadamente 200 pessoas.

O questionário (Anexo I) foi disponibilizado em formato de formulário *online*, via *Google Forms*<sup>6</sup>, e encaminhado por *WhatsApp* e *email* para funcionários públicos distritais que trabalham em diferentes órgãos, contextos e de diferentes níveis de escolaridade, restringindo-se a órgãos distritais localizados na cidade de Brasília-DF. Este instrumento visava identificar as características sociodemográficas e econômicas desses funcionários, bem como conhecer suas percepções sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho, inclusive no formato híbrido. Também almejava conhecer como o teletrabalho impactou a sua qualidade de vida, levando-se em consideração cada perspectiva individual vivenciada com o trabalho remoto, seja na época da pandemia ou atualmente.

Tendo em vista a Resolução do Conselho Nacional de Saúde – CNS n. 466, de 12 de dezembro de 2012, que define diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos, cabe dizer que este trabalho abrangeu indivíduos adultos, homens e mulheres em pleno exercício profissional e de cidadania, a fim de levantar suas opiniões acerca do tema dessa investigação. Não foram objeto

---

<sup>6</sup> É uma ferramenta gratuita de gerenciamento de pesquisas, onde é possível criar questionários e formulários para preenchimento *online*.

de estudo menores, incapazes ou pessoas em condições de vulnerabilidade de qualquer natureza.

A partir da integração da revisão de literatura e da análise dos dados provenientes dos questionários, que foram tabulados utilizando o *software Excel*, espera-se desenvolver uma proposta de intervenção no contexto profissional dos funcionários da Emater-DF. Com o apoio da área de gestão de pessoas desta instituição, pretende-se sensibilizar os gestores e os funcionários sobre as mudanças que vêm ocorrendo na jornada laboral e como isso pode impactar a qualidade de vida. O propósito consiste em mitigar as incertezas associadas ao teletrabalho, especialmente no que diz respeito à produtividade e ao alcance de metas, visando ampliar as oportunidades para novos modelos de trabalho.

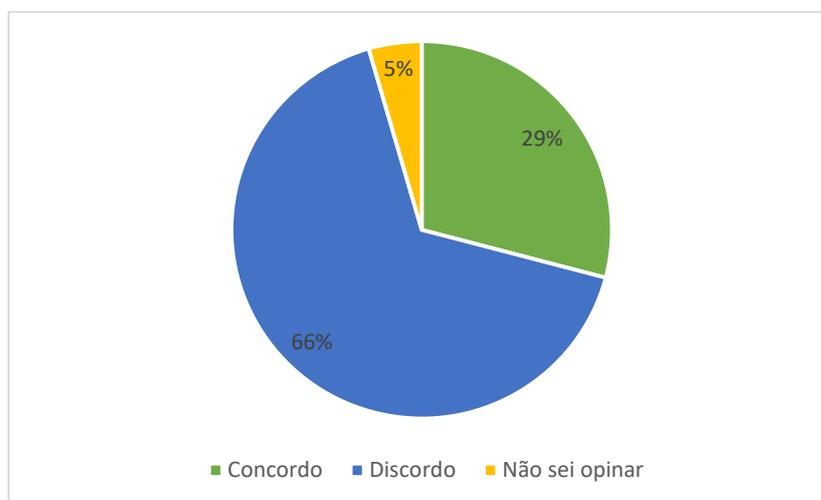
## 6 RESULTADOS

Nesse estudo, buscamos compreender como o teletrabalho influenciou a qualidade de vida de funcionários públicos distritais. Isso foi feito por meio das percepções de uma amostra de determinada população, composta por funcionários do Governo do Distrito Federal. Os resultados advindos das questões de múltipla escolha estão representados por gráficos, quadro e tabela, e as respostas contidas na questão aberta do questionário são listadas *ipsi litteris*, com os participantes identificados por uma numeração (exemplo: Participante 1, Participante 2, etc.).

No total, 110 pessoas responderam ao questionário. A maioria das perguntas eram designadas como obrigatórias, exceto as perguntas 3, 7, 8 e 16. O motivo da não obrigatoriedade de responder à pergunta 3 foi para preservar o sigilo do participante, caso este não quisesse informar o órgão em que trabalha. Já a não obrigatoriedade de responder as perguntas 7, 8 e 16 foi para os casos em que o participante não realizou teletrabalho e, por isso, não saberia opinar. Ao final, a pergunta 3 recebeu 106 respostas, a pergunta 7 recebeu 108 respostas, a pergunta 8 recebeu 94 respostas e a pergunta 16 recebeu 107 respostas. A seguir, estão apresentados os resultados dos dados encontrados a partir da análise de gráficos, quadro e tabela expostos abaixo.

Observando o **Gráfico 1**, a maioria dos participantes (66%) discorda da medida do governo, em 2023, de revogar os decretos autorizando o regime de teletrabalho e publicar um novo decreto estabelecendo o retorno total ao trabalho presencial.

**Gráfico 1:** Pergunta 1: Qual a sua opinião sobre o atual Decreto nº 44.265, de 23 de fevereiro de 2023, que revoga os decretos anteriores e estabelece o retorno ao trabalho presencial em fevereiro de 2023?



**Fonte:** Elaborado pela autora, 2023.

Para uma compreensão mais aprofundada da discordância manifestada por 66% dos participantes, as respostas justificadas estão detalhadas no **Anexo II**. De acordo com a opinião desses participantes, o teletrabalho representou uma economia tanto para o governo quanto para o empregado, tendo em vista os custos com energia, limpeza, alimentação, transporte etc. Alguns acreditam que não houve um impacto negativo na produtividade e consideram, inclusive, que aumentou o rendimento no trabalho. Também foi bastante pontuada a redução do trânsito e do tempo de deslocamento, o que consideram favorável para o meio ambiente e para a qualidade de vida dos funcionários. Além disso, eles entendem que a revogação dos decretos que autorizam o teletrabalho é um retrocesso à modernização da Administração Pública, no que diz respeito às novas possibilidades na organização do trabalho.

Ademais, os participantes ponderaram que o retorno ao trabalho presencial foi decidido de forma arbitrária pelo governo, devido aos abusos cometidos por uma parcela de empregados não comprometidos com o trabalho, à falta de planejamento dos gestores, à sobrecarga de algumas áreas – como o setor de informática –, às metas mal definidas, às dificuldades de monitoramento e ao fato de não haver gestão por resultados. Entretanto, na perspectiva desses indivíduos, a ocorrência de equívocos na condução do teletrabalho não implica, necessariamente, a ineficácia dessa modalidade. Pelo contrário, sugere-se que seja implementado um plano de capacitação para os gestores e uma orientação mais aprimorada aos funcionários, por intermédio do setor de gestão de pessoas. Portanto, conclui-se que a proposta não

reside na revogação da aplicabilidade do teletrabalho, mas sim na implementação de medidas que visam otimizar sua execução.

Já o grupo de pessoas (29%) que concorda com o Decreto nº 44.265, que estabelece o retorno total ao trabalho presencial, estes entendem que a permanência do teletrabalho deixaria de fomentar a economia de determinados setores e serviços, a citar: setor imobiliário comercial, serviços de alimentação e varejo local, setor de vestuário, dentre outros. Para eles, o teletrabalho foi introduzido de forma intempestiva por causa da pandemia e não houve tempo hábil para estudos sobre implementação e regulamentação. Além disso, de acordo com suas opiniões, existem postos e funções que precisam ser desempenhados presencialmente, já outros podem ser realizados a distância. Então, estes participantes acreditam que, se a pandemia foi controlada, não há mais necessidade de se trabalhar a distância. E, até ser estabelecido um normativo adequado para a implantação do teletrabalho de forma permanente, foi necessária a revogação dos decretos anteriores.

Oito participantes destacaram o trabalho híbrido como uma alternativa viável para estabelecer um equilíbrio entre a presença física integral no local de trabalho e o teletrabalho. Esta sugestão baseia-se na percepção de que o Estado deve adaptar-se às evoluções das novas modalidades de trabalho, reconhecendo os benefícios inerentes ao modelo híbrido. Vale lembrar que trabalho híbrido é um conceito que se refere a uma abordagem flexível para o local de trabalho, na qual os funcionários têm a opção de trabalhar em diferentes locais, como no escritório da empresa, em casa ou em outros lugares de sua escolha, em diferentes dias da semana. No Anexo II, constam todas as respostas justificadas pelos participantes.

Conforme já exposto, a pergunta 3 não foi designada como obrigatória para respeitar a privacidade do participante que não quisesse informar o local onde trabalha. De acordo com a **Tabela 1**, no total, 14 Instituições Públicas apareceram nos resultados e 13 participantes marcaram a opção “Outro”, não sendo possível identificar a qual órgão pertencem. As instituições públicas distritais que participaram dessa pesquisa estão representadas na tabela abaixo:

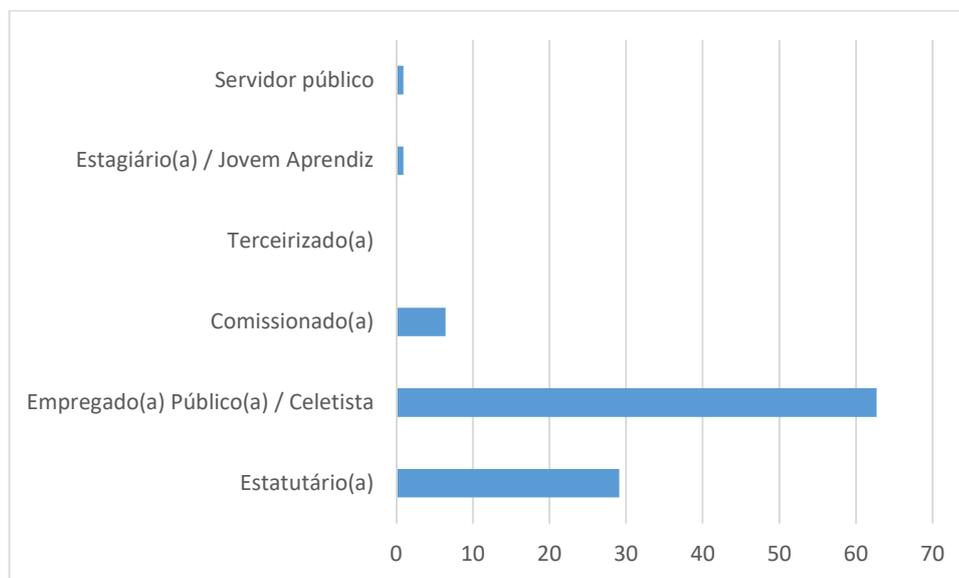
**Tabela 1:** Pergunta 3: Você trabalha em qual órgão?

Nome da Instituição Pública	%
Administração Regional de Águas Claras	3
Administração Regional do Gama	1
Departamento de Trânsito	2

Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal - Emater-DF	62
Procuradoria Geral do Distrito Federal	1
Secretaria de Estado de Administração Penitenciária	1
Secretaria de Estado de Agricultura, Abastecimento e Desenvolvimento Rural	5
Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação	1
Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico	2
Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social	1
Secretaria de Estado de Economia	6
Secretaria de Estado de Governo	2
Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania	1
Secretaria de Estado de Transporte e Mobilidade	1
Outro	12

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2023.

Quanto ao tipo de emprego (pergunta 4), 63% responderam que são empregados públicos/celetistas e 29% são estatutários, demonstrado no **Gráfico 2**. No Governo do Distrito Federal – GDF, empregados públicos são aqueles que são contratados no regime celetista mediante processo seletivo simplificado ou concurso público, e as contratações seguem as regras do direito privado. Já estatutários são servidores públicos contratados por meio de concurso público, sendo regidos, principalmente, pela Lei Complementar Distrital nº 840/2011, o que lhes garante estabilidade no emprego, desde que atendam aos requisitos legais estabelecidos. Considerando o fato de que 62% dos participantes que responderam esta pesquisa trabalham na Emater-DF, esse dado explica o motivo dos empregados públicos/celetistas aparecerem com o maior percentual.

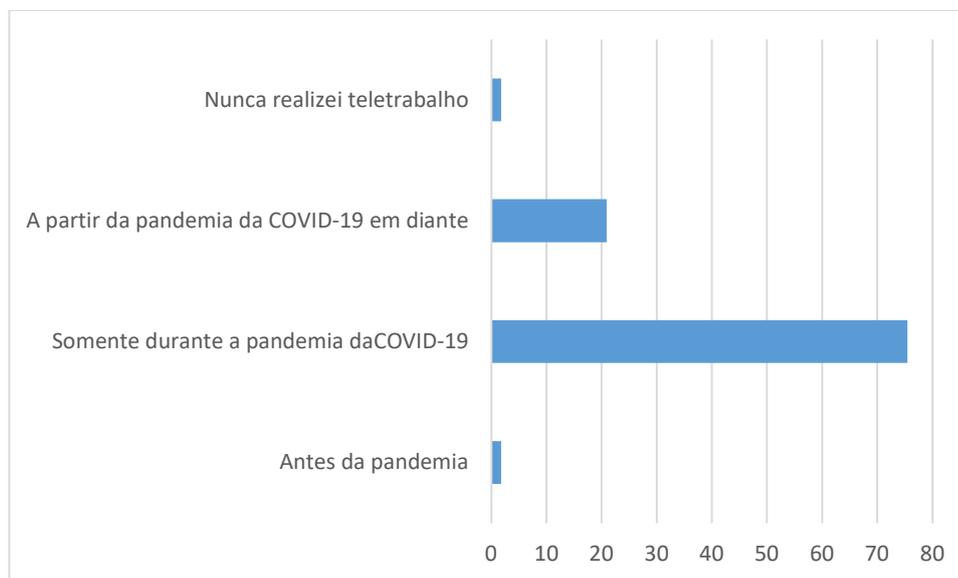
**Gráfico 2:** Pergunta 4: Em qual tipo de emprego público você se enquadra?

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2023.

Ao contrário do Governo Federal, onde o teletrabalho já estava, de certa forma, disseminado mesmo antes da pandemia de COVID-19 e continua sendo uma prática realizada, os órgãos do Governo do Distrito Federal – GDF estão operando de maneira distinta. O **Gráfico 3** mostra que a maioria dos participantes (75%) desta pesquisa só realizou teletrabalho durante a pandemia e 21% fizeram teletrabalho a partir da pandemia em diante, o que significa que ainda podem estar realizando teletrabalho atualmente. Essa situação pode ser devido ao fato de que, mesmo o GDF tendo estabelecido o retorno às atividades presenciais, cada órgão do GDF instituiu seu próprio regulamento sobre o funcionamento do teletrabalho, a partir das suas necessidades e particularidades. Isso permitiu que alguns funcionários continuassem nessa modalidade, até mesmo pelos riscos para a saúde de cada caso.

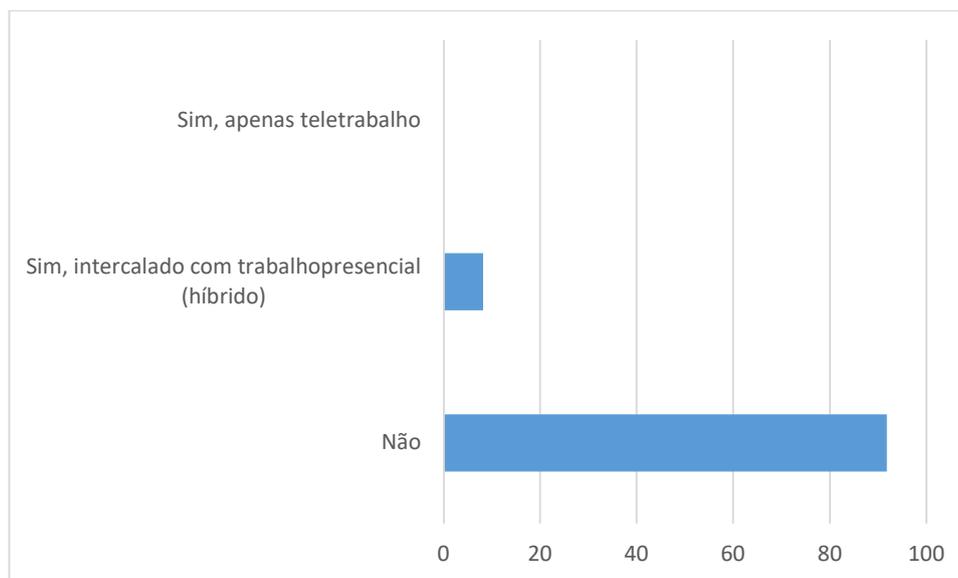
Contudo, por conta do Decreto nº 44.265, de 23 de fevereiro de 2023, que revoga os decretos que dispõem sobre o teletrabalho, em caráter excepcional e provisório, para os órgãos da administração pública direta, indireta, autárquica e fundacional do Distrito Federal (Decreto nº 41.841 e Decreto nº 42.462), todos os funcionários dos órgãos vinculados ao GDF tiveram que retornar ao trabalho presencial, cuja discordância de tal decisão foi manifestada por 66% dos participantes dessa pesquisa.

**Gráfico 3:** Pergunta 5: Em que momento o cargo que você ocupa permitiu que você realizasse teletrabalho?



**Fonte:** Elaborado pela autora, 2023.

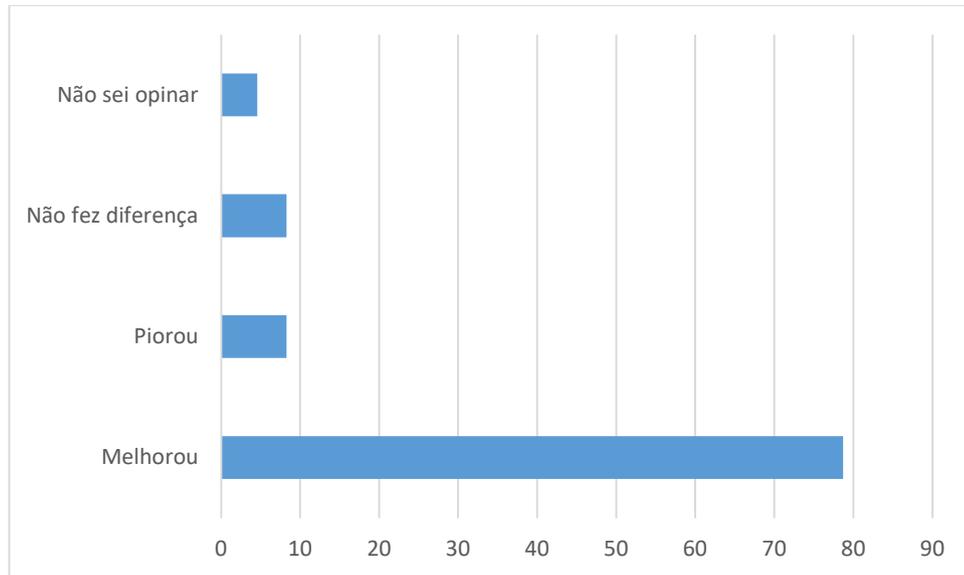
Analisando o **Gráfico 4**, é possível inferir que 92% do grupo de participantes não está realizando teletrabalho atualmente e apenas 8% está realizando trabalho híbrido, ou seja, podendo intercalar entre trabalho presencial e teletrabalho. Não foi possível identificar nesta pesquisa o motivo ou circunstância pelo qual esse pequeno número de funcionários continuou autorizado a realizar teletrabalho, tendo em vista o Decreto nº 44.265 que determina o retorno ao trabalho presencial. No entanto, como a data do decreto é de 23 de fevereiro de 2023 e o questionário foi aplicado em abril de 2023, supõe-se que alguns casos de teletrabalho ainda estavam permanecendo em caráter de excepcionalidade.

**Gráfico 4:** Pergunta 6: Atualmente, você está realizando teletrabalho?

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2023.

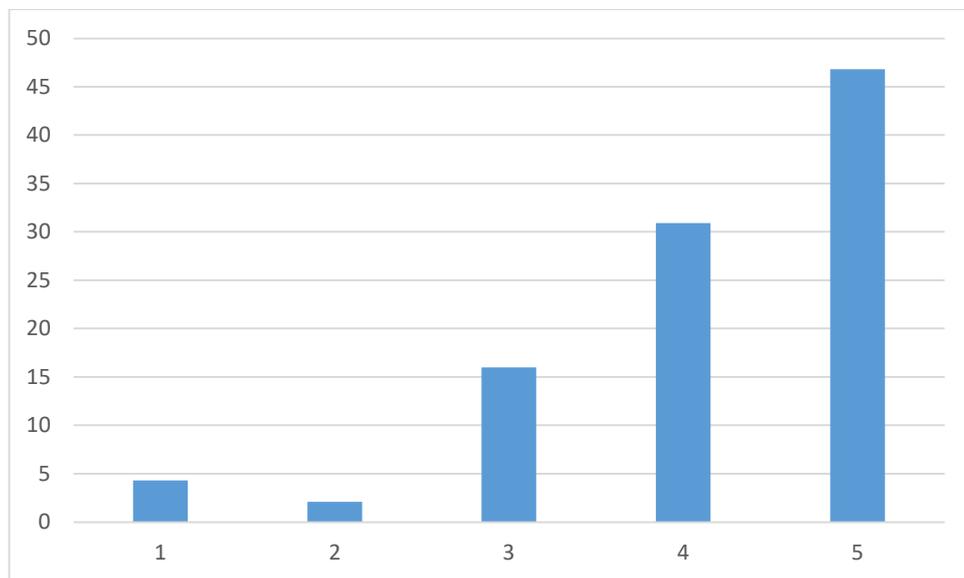
Observa-se no **Gráfico 5** que 79% dos participantes consideram que o teletrabalho melhorou sua qualidade de vida. Para 8%, piorou ou não fez diferença. Para quem declarou que o teletrabalho impactou de forma positiva sua qualidade de vida, o **Gráfico 6** apresenta uma escala de intensidade de 1 a 5, sendo que (1) significa pouco e (5) muito. Para 47% do grupo, eles avaliaram que o teletrabalho melhorou sua qualidade de vida em intensidade 5 e 31% em intensidade 4, ou seja, a maioria ficou próximo de “muito”, totalizando 78%. Apenas 6% das pessoas acreditam que melhorou pouco, considerando a escala de intensidade 1 e 2, e 16% tiveram uma opinião neutra, representada pela escala de intensidade 3, ou seja, acreditam que não melhorou muito nem pouco.

**Gráfico 5:** Pergunta 7: Se você já fez teletrabalho, como essa modalidade impactou a sua qualidade de vida?



**Fonte:** Elaborado pela autora, 2023.

**Gráfico 6:** Pergunta 8: Se você realizou teletrabalho e acha que essa modalidade melhorou a sua qualidade de vida, responda qual foi a intensidade em uma escala de 1 a 5, sendo que (1) significa pouco e (5) muito.



**Fonte:** Elaborado pela autora, 2023.

A seguir, as perguntas 9, 10 e 11 do questionário foram representadas por meio de tabela e gráfico, a fim de facilitar a interpretação dos dados. Na pergunta 9, o intuito era que os participantes assinalassem quais benefícios eles identificaram durante a realização do teletrabalho, sendo que eles poderiam marcar quantos itens julgassem necessários. Na **Tabela 2**, é possível visualizar em ordem decrescente quantas vezes cada benefício foi assinalado, ou seja, os benefícios que receberam

maior número de votos estão organizados de cima pra baixo. Já no **Gráfico 7** visualiza-se de maneira mais instantânea os benefícios que receberam maior e menor quantidade de votos. Apenas 3 participantes marcaram que nunca realizaram teletrabalho.

Dos benefícios mais assinalados, destacam-se “redução de custos com alimentação, vestuário e transporte” e “não despende tempo com deslocamento”, totalizando 92 e 90 votos, ou seja, 83,3% e 81,8%, respectivamente. O terceiro item que mais aparece foi “menor estresse devido à não exposição ao trânsito”, recebendo 75 votos, ou seja, 68,2%. O item “outro” recebeu 4 votos e possuía um campo aberto para escrever algum benefício não listado, no qual 3 pessoas escreveram que não viram benefícios e 1 pessoa escreveu que foi uma oportunidade para se capacitar por meio de cursos de educação a distância – EAD.

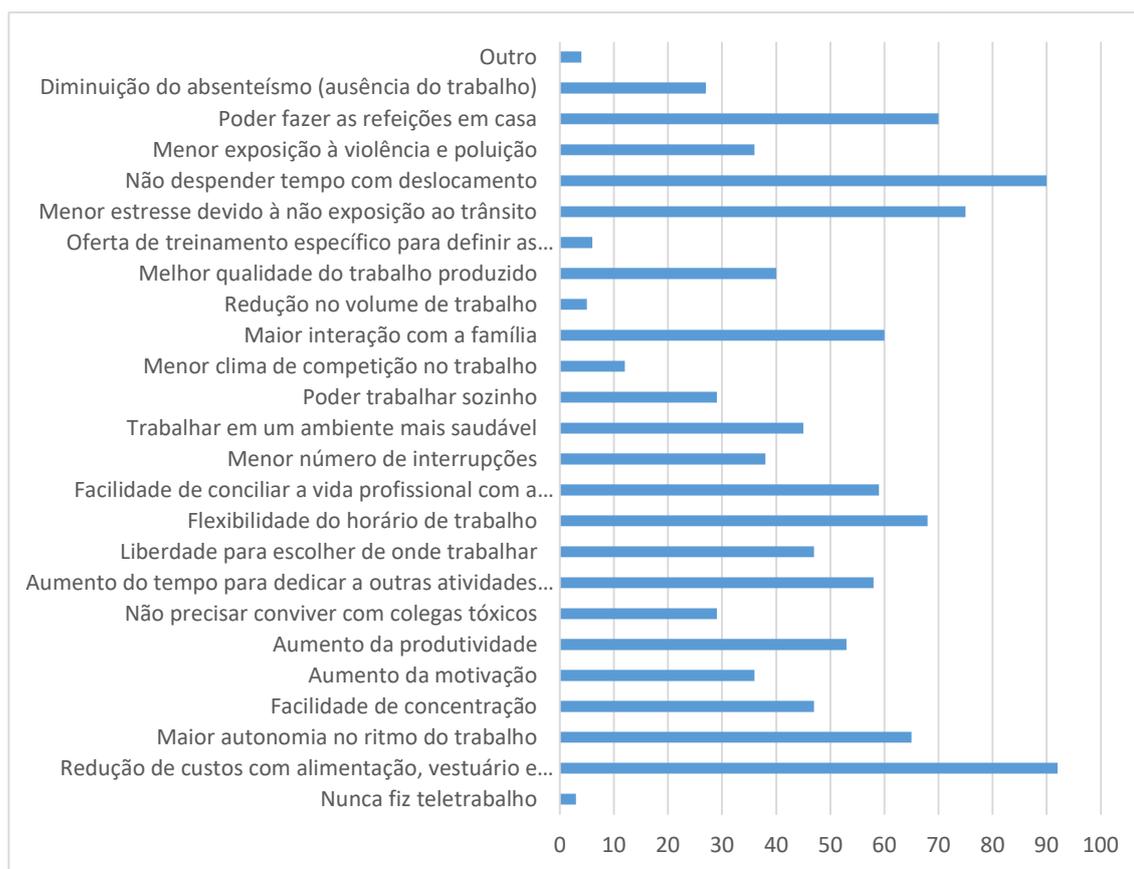
**Tabela 2:** Pergunta 9: Quais foram os benefícios que você identificou durante a realização do teletrabalho?

Benefícios	Qtde
Redução de custos com alimentação, vestuário e transporte	92
Não despende tempo com deslocamento	90
Menor estresse devido à não exposição ao trânsito	75
Poder fazer as refeições em casa	70
Flexibilidade do horário de trabalho	68
Maior autonomia no ritmo do trabalho	65
Maior interação com a família	60
Facilidade de conciliar a vida profissional com a pessoal	59
Aumento do tempo para dedicar a outras atividades de lazer e bem-estar	58
Aumento da produtividade	53
Facilidade de concentração	47
Liberdade para escolher de onde trabalhar	47
Trabalhar em um ambiente mais saudável	45
Melhor qualidade do trabalho produzido	40
Menor número de interrupções	38
Aumento da motivação	36
Menor exposição à violência e poluição	36
Não precisar conviver com colegas tóxicos	29
Poder trabalhar sozinho	29
Diminuição do absentismo (ausência do trabalho)	27
Menor clima de competição no trabalho	12

Oferta de treinamento específico para definir as regras do teletrabalho, facilitando a atuação da liderança no gerenciamento das metas	6
Redução no volume de trabalho	5
Outro	4
Nunca fez teletrabalho	3

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

**Gráfico 7:** Pergunta 9: Quais foram os benefícios que você identificou durante a realização do teletrabalho?



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Em contraponto, na pergunta 10 os participantes deveriam assinalar quais desafios eles identificaram durante a realização do teletrabalho, sendo que eles poderiam marcar quantos itens julgassem necessários. Na **Tabela 3**, é possível visualizar em ordem decrescente quantas vezes cada desafio foi assinalado, sendo que os maiores desafios estão organizados de cima pra baixo. No **Gráfico 8**, é possível visualizar de maneira mais instantânea os desafios que receberam maior e menor quantidade de votos. Apenas 4 participantes marcaram que nunca realizaram teletrabalho.

Dos desafios mais assinalados, destacam-se “dificuldade para desconectar do trabalho após o horário de expediente” e “dificuldade de interação com colegas de trabalho”, totalizando 50 e 40 votos, ou seja, 45,5% e 36,4%, respectivamente. O terceiro item que mais aparece foi “isolamento social”, recebendo 38 votos, ou seja, 34,5%. O item “outro” recebeu 1 voto e possuía um campo aberto para escrever algum desafio não listado, no qual 1 pessoa escreveu sobre a dificuldade dos filhos e marido não entenderem que ela estava trabalhando e demandarem atenção o tempo todo.

De maneira proporcional, constata-se que a quantidade de votos para os desafios foi substancialmente inferior à quantidade de votos destinados aos benefícios, conforme observado na pergunta 9. De modo geral, os desafios totalizaram 458 assinalações, ao passo que os benefícios somaram 1094 marcações. Esse conjunto de dados evidencia que os participantes deste estudo identificaram um número significativamente maior de benefícios do que de dificuldades durante a prática do teletrabalho.

**Tabela 3:** Pergunta 10: Quais foram os desafios que você identificou durante a realização do teletrabalho?

Desafios	Qtde
Dificuldade para desconectar do trabalho após o horário de expediente	50
Dificuldade de interação com colegas de trabalho	40
Isolamento social	38
Aumento da jornada laboral, por ficar de sobreaviso	34
Aumento no volume de trabalho	29
Dificuldade em manter a rotina de trabalho regular	28
O trabalho requer presença física para ser realizado	28
Aumento dos custos com energia, internet, impressão etc	27
Dificuldade em conciliar o trabalho com demandas familiares e domésticas	27
Falta de treinamento específico para definir as regras do teletrabalho, dificultando a atuação da liderança no gerenciamento das metas	25
Dificuldade de concentração	21
Conflito entre o trabalho e a vida familiar	19
Sentimento de perda de vínculo com a empresa	15
Pouca integração e engajamento	14
Menor visibilidade para progressão na carreira	12
Perda de produtividade	11
Diminuição da motivação	9
Espaço físico de trabalho é inadequado, bem como falta equipamentos e suporte técnico	9

A qualidade do trabalho produzido fica comprometida	9
Pouco conhecimento sobre as tecnologias da informação e comunicação – TICs para realizar o trabalho remotamente	6
Nunca fiz teletrabalho	4
Sentimento de perda de status	2
Outro	1

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

**Gráfico 8:** Pergunta 10: Quais foram os desafios que você identificou durante a realização do teletrabalho?



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Na pergunta 11 os participantes deveriam assinalar como eles utilizam o tempo fora do horário de trabalho e poderiam marcar quantos itens julgassem necessários. Na **Tabela 4**, é possível visualizar em ordem decrescente quantas vezes cada ação foi assinalada. No **Gráfico 9**, torna-se perceptível, de forma imediata, quais ações obtiveram maior e menor quantidade de votos.

Das ações mais assinaladas, destacam-se “para descansar” e “para dar atenção à família e amigos”, totalizando 95 e 94 votos, ou seja, 86,4% e 85,5%, respectivamente. O terceiro item que mais aparece foi “para praticar esportes”, recebendo 74 votos, ou seja, 67,3%. O item “outro” recebeu 2 votos e possuía um

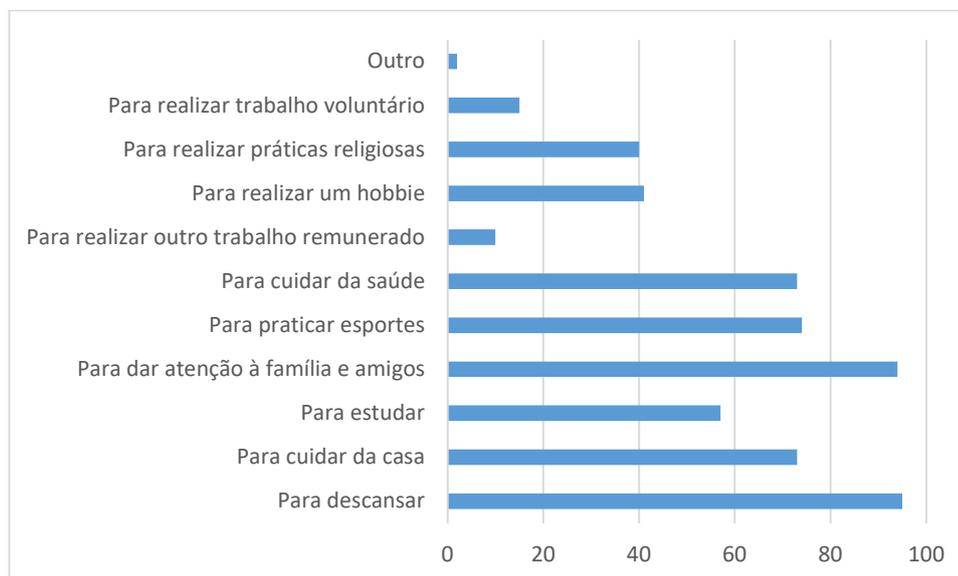
campo aberto para escrever alguma ação não listada, na qual uma pessoa escreveu que utiliza o tempo para projetos pessoais e a outra escreveu que utiliza para cuidar da chácara.

**Tabela 4:** Pergunta 11: Como você utiliza o seu tempo fora do trabalho?

Atividade	Qtde
Para descansar	95
Para dar atenção à família e amigos	94
Para praticar esportes	74
Para cuidar da casa	73
Para cuidar da saúde	73
Para estudar	57
Para realizar um <i>hobbie</i>	41
Para realizar práticas religiosas	40
Para realizar trabalho voluntário	15
Para realizar outro trabalho remunerado	10
Outro	2

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2023.

**Gráfico 9:** Pergunta 11: Como você utiliza o seu tempo fora do trabalho?

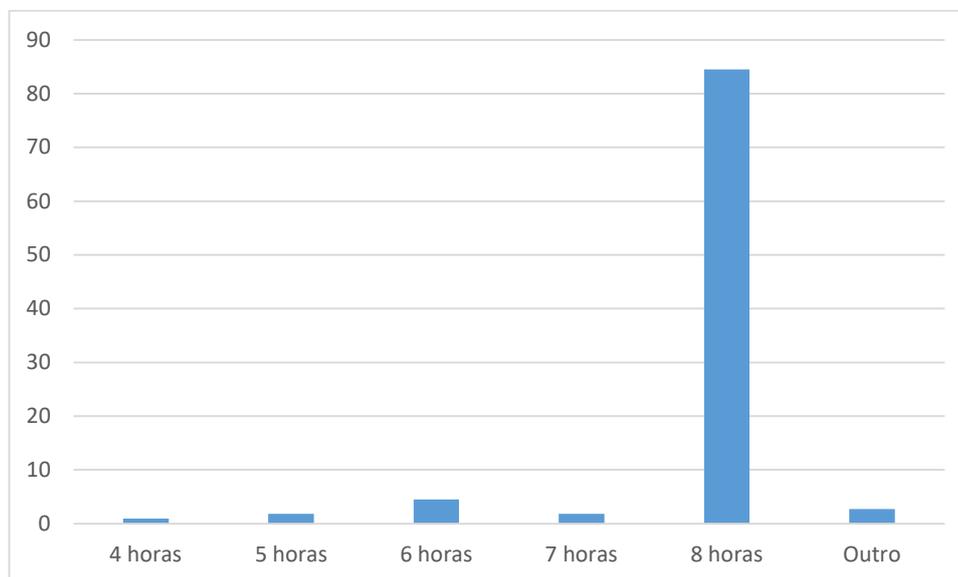


**Fonte:** Elaborado pela autora, 2023.

Em relação à carga horária de trabalho dos participantes, 85% responderam que são contratados para cumprirem uma jornada de 8 horas diárias, conforme demonstra o **Gráfico 10**. Apenas 5% realizam 6 horas diárias de trabalho e 3% assinalaram o item “outro”, podendo escrever outra carga horária não listada. Uma pessoa escreveu que trabalha de 10 a 12 horas por dia, outra pessoa informou que

faz 12 horas em escala e uma reportou que é contratada para trabalhar 8 horas, mas realiza, em média, 10 horas diárias.

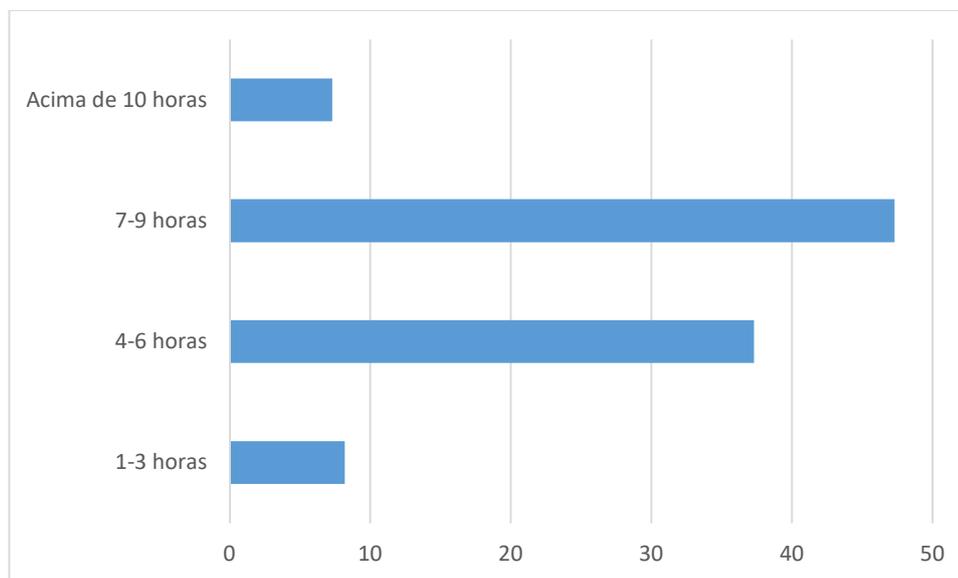
**Gráfico 10:** Pergunta 12: Qual é a sua carga horária de trabalho?



**Fonte:** Elaborado pela autora, 2023.

A partir da constatação de que a maioria (85%) trabalha 8 horas diárias, o intuito da próxima pergunta era avaliar quanto tempo por dia, efetivamente, uma pessoa rende no trabalho presencial. De acordo com o **Gráfico 11**, é possível observar que 47% dos participantes se dedicam de 7 a 9 horas e 37% rendem de 4 a 6 horas diárias, em média. A minoria se manifestou nas extremidades, ou seja, cerca de 8% rendem de 1 a 3 horas ou trabalham acima de 10 horas diárias. Essa variação pode sugerir a existência de diferentes perfis de trabalhadores, com distintos níveis de eficiência ou necessidades de tempo.

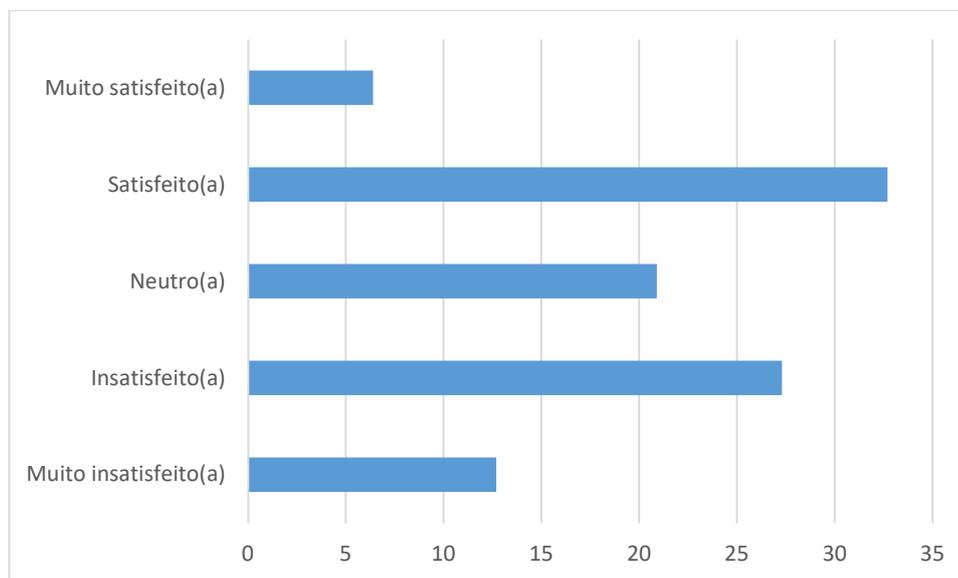
**Gráfico 11:** Pergunta 13: Quando você trabalha na modalidade presencial, quantas horas por dia você acha que se dedica, em média, às atividades laborais?



**Fonte:** Elaborado pela autora, 2023.

Já o **Gráfico 12** mostra o nível de satisfação geral dos participantes em relação ao trabalho presencial. A opinião foi mensurada de acordo com a escala *Likert* bipolar, sendo que a maioria (33%) do grupo se mostrou satisfeito e 27% insatisfeito. A quantidade de pessoas que se mantiveram neutras também é bastante expressiva, representando 21% dos participantes. Entretanto, apesar de a maioria dos participantes expressar satisfação em relação ao trabalho presencial, ao quantificar a distribuição dos votos para cada extremo do espectro de satisfação, observa-se que 44 indivíduos assinalaram as opções "muito insatisfeito" ou "insatisfeito", enquanto 43 participantes escolheram "muito satisfeito" ou "satisfeito". Logo, destaca-se que, por uma diferença mínima, os dados indicam uma ligeira predominância de pessoas insatisfeitas com a modalidade de trabalho presencial.

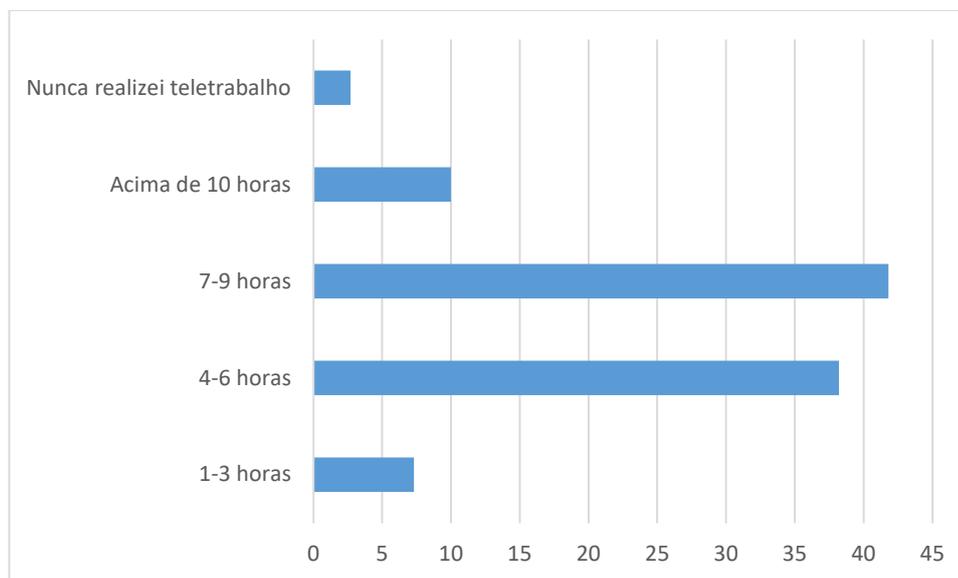
**Gráfico 12:** Pergunta 14: Assinale qual é o seu nível de satisfação geral com a modalidade de trabalho presencial



**Fonte:** Elaborado pela autora, 2023.

Após analisar a percepção dos participantes acerca do desempenho laboral e da satisfação relacionados ao trabalho presencial, torna-se relevante examinar como essas métricas se manifestam em relação ao teletrabalho. O **Gráfico 13** demonstra que 42% dos participantes disseram se dedicar de 7 a 9 horas quando realizam teletrabalho enquanto 38% acham que rendem de 4 a 6 horas por dia, em média. A quantidade de pessoas que disseram trabalhar mais de 10 horas por dia se mostrou superior para o teletrabalho em comparação com o trabalho presencial, representados por 10% e 7%, respectivamente.

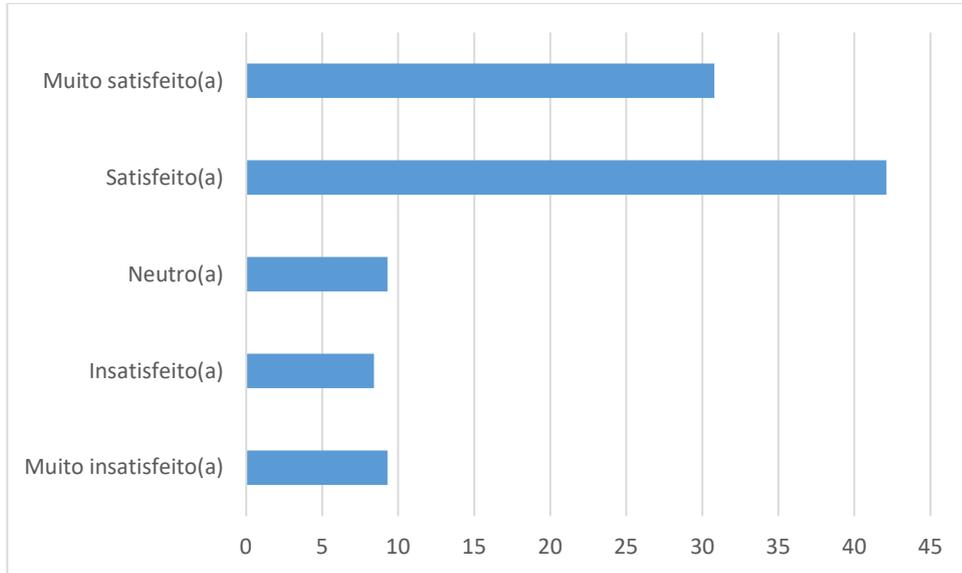
**Gráfico 13:** Pergunta 15: Quando você trabalha na modalidade de teletrabalho, quantas horas por dia você acha que se dedica, em média, às atividades laborais?



**Fonte:** Elaborado pela autora, 2023.

O **Gráfico 14** mostra o nível de satisfação geral dos participantes em relação ao teletrabalho. A opinião foi mensurada de acordo com a escala *Likert* bipolar, sendo que a maioria (42%) do grupo se mostrou satisfeito e 9% muito insatisfeito. A quantidade de pessoas que se manteve neutra representa 9% dos participantes, inferior quando comparado ao trabalho presencial. Ao contabilizar a quantidade de votos recebidos para cada polo, temos 19 pessoas que marcaram muito insatisfeito ou insatisfeito e 78 pessoas que marcaram muito satisfeito ou satisfeito. Ademais, 10 pessoas se mantiveram neutras, totalizando 107 participações nesta pergunta que não era obrigatória porque nem todos realizaram teletrabalho.

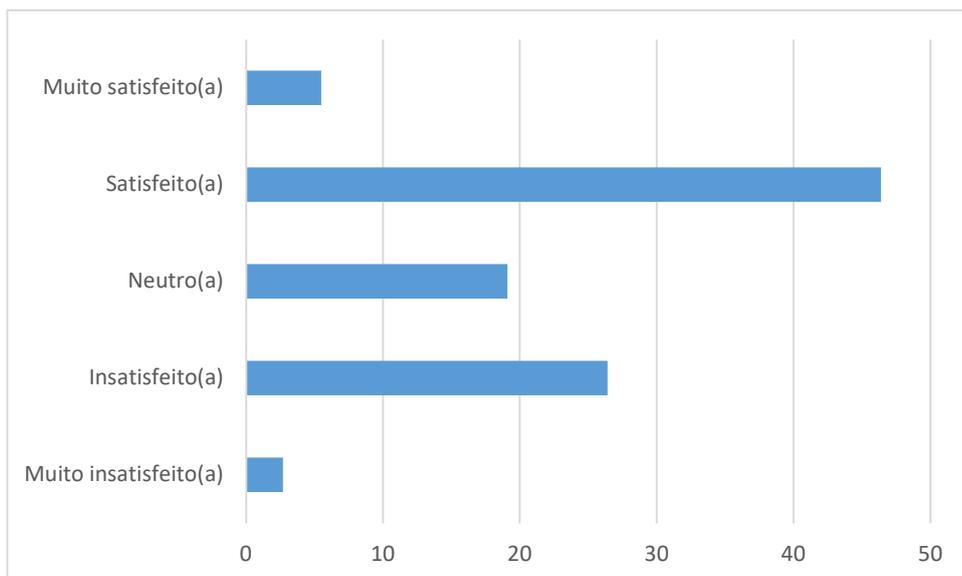
**Gráfico 14:** Pergunta 16: Assinale qual é o seu nível de satisfação geral com a modalidade de teletrabalho



**Fonte:** Elaborado pela autora, 2023.

Analisando o **Gráfico 15**, também mensurado de acordo com a escala *Likert*, a maioria (47%) respondeu que se sente satisfeito com sua qualidade de vida e 27% se sentem insatisfeitos. A quantidade de pessoas que se manteve neutra representa 19% dos participantes. Em relação à quantidade de votos recebidos para cada polo, temos 32 pessoas que marcaram muito insatisfeito ou insatisfeito, 57 pessoas que marcaram muito satisfeito ou satisfeito e 21 permaneceram neutras.

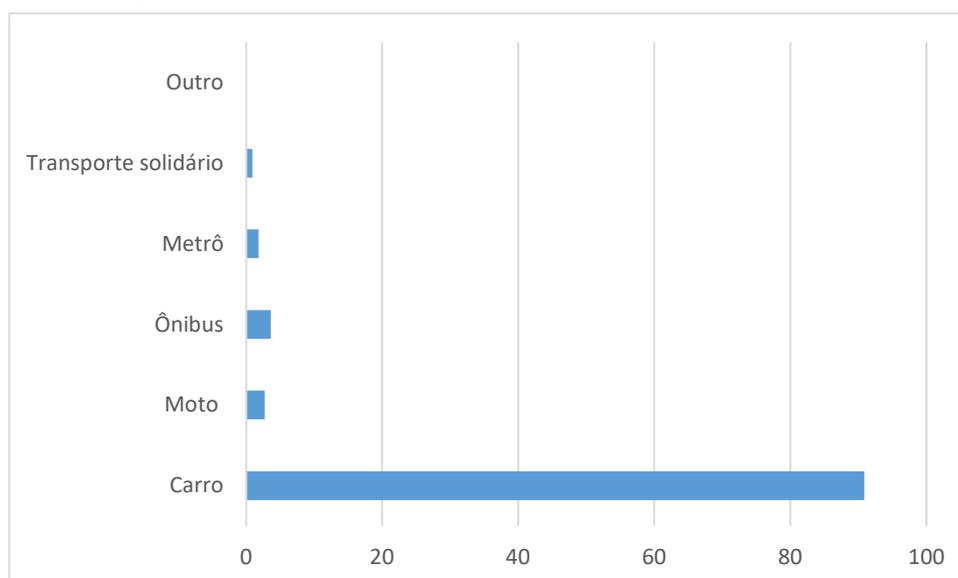
**Gráfico 15:** Pergunta 17: Atualmente, como você se sente em relação à sua qualidade de vida de modo geral?



**Fonte:** Elaborado pela autora, 2023.

Com o propósito de coletar dados que possam fundamentar a compreensão da perspectiva desses participantes, as perguntas 18 a 21 visaram identificar determinadas preferências e hábitos que têm potencial impacto na qualidade de vida desses indivíduos. No **Gráfico 16**, percebeu-se que 91% das pessoas se deslocam para o trabalho de carro. Importante destacar que, embora tal aspecto possa constituir um indicativo favorável para a qualidade de vida, a comodidade de se deslocar para o trabalho de carro pode variar de acordo com diferentes fatores, incluindo o tipo de veículo em posse do indivíduo, as condições de tráfego, a distância até o local de trabalho e outras preferências pessoais. É relevante ponderar que determinadas pessoas valorizam a liberdade e a praticidade proporcionadas pelo uso do automóvel, ao passo que outras têm preferência por meios de transporte alternativos.

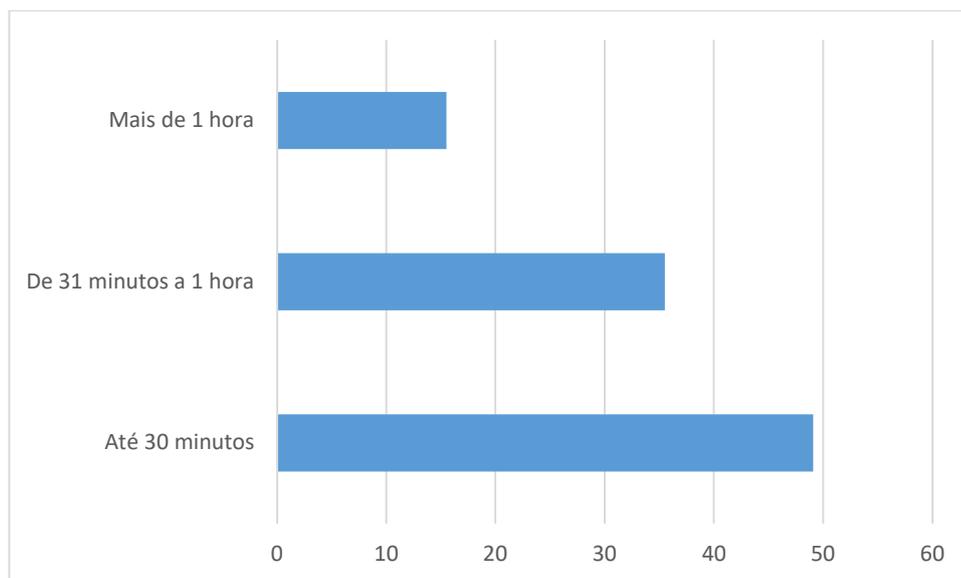
**Gráfico 16:** Pergunta 18: Qual meio de transporte você utiliza para se deslocar ao trabalho?



**Fonte:** Elaborado pela autora, 2023.

Sobre o tempo médio gasto com deslocamento de casa para o trabalho, 49% gastam cerca de 30 minutos, 36% gastam de 31 minutos a 1 hora e 15% gastam mais de 1 hora, dados condizentes com o nível de satisfação em relação à qualidade de vida, visto que a maioria não gasta tanto tempo se deslocando para o local de trabalho. É fundamental reconhecer que o estresse relacionado ao deslocamento é de natureza individual e sujeita a variações entre as pessoas. Independentemente da circunstância, deslocamentos extensos têm o potencial de gerar fadiga, provocar desgaste emocional e, conseqüentemente, impactar o estado de ânimo, assim como a produtividade tanto no ambiente de trabalho quanto na esfera pessoal.

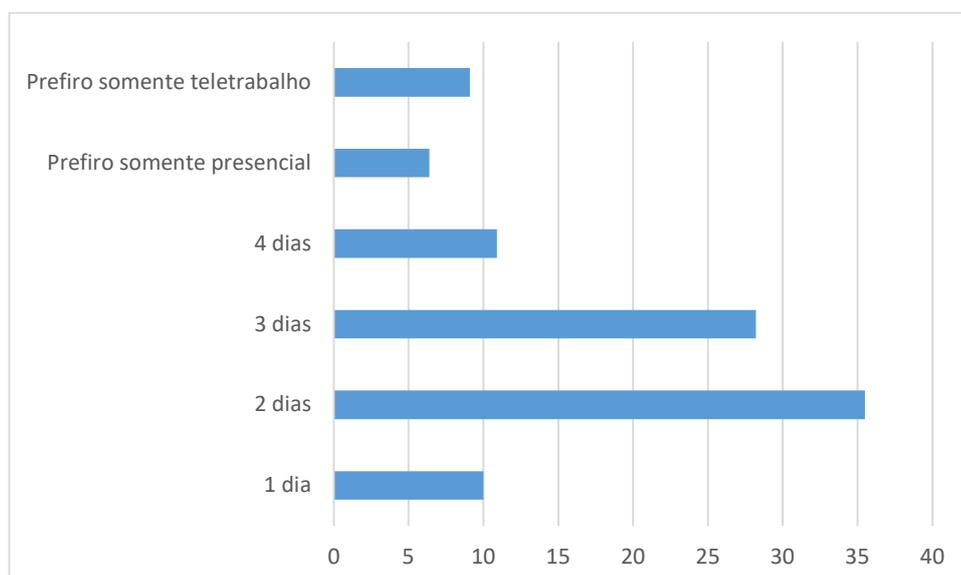
**Gráfico 17:** Pergunta 19: Qual é, em média, o seu tempo de trajeto casa-trabalho?



**Fonte:** Elaborado pela autora, 2023.

Analisando as preferências no que se refere ao trabalho híbrido, percebe-se no **Gráfico 18** que a maior parte dos participantes, ou seja, 36% optariam por realizar teletrabalho 2 dias por semana, 28% preferem 3 dias, 11% preferem 4 dias e 10% preferem 1 dia. A minoria (6%) prefere trabalhar somente de forma presencial e 9% preferem realizar somente teletrabalho. Ou seja, considerando a junção de quem optou por alternar teletrabalho com trabalho presencial, mesmo apresentando diferentes preferências quanto ao número de dias por semana, têm-se 85% dos participantes favoráveis ao trabalho híbrido.

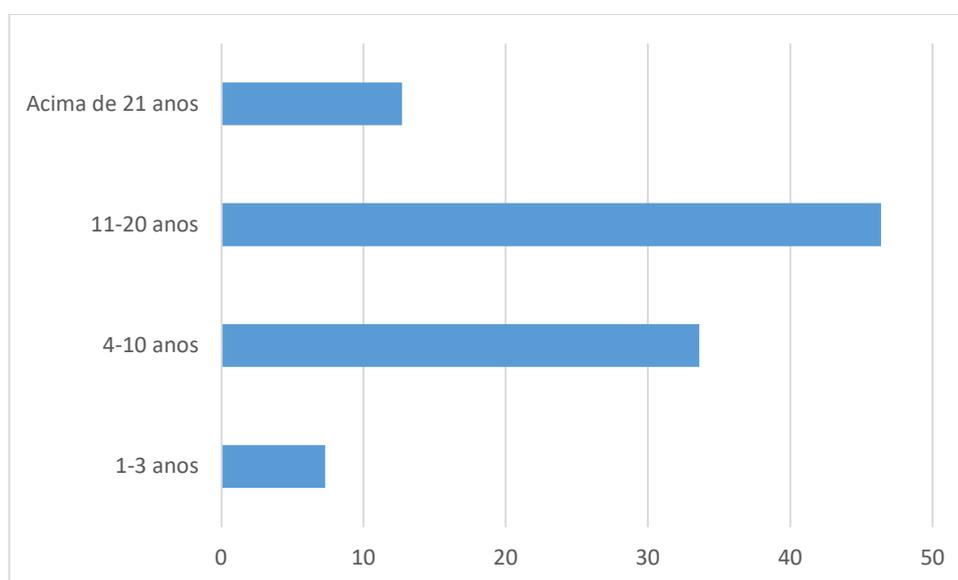
**Gráfico 18:** Pergunta 20: Qual frequência você considera ideal para realizar teletrabalho por semana, caso pudesse optar pelo trabalho híbrido?



**Fonte:** Elaborado pela autora, 2023.

Para verificar se a preferência pelos formatos presencial, teletrabalho ou híbrido possui alguma relação com o tempo de vínculo ao órgão, no **Gráfico 19** é possível extrair os seguintes dados: 46% dos participantes trabalham entre 11 a 20 anos na mesma instituição, 34% entre 4 a 10 anos, 13% acima de 21 anos e a minoria (7%) são os que possuem menor tempo no órgão. Contudo, essa informação isolada não forneceu subsídios suficientes para analisar a relação, sendo necessário, também, buscar compreender melhor o perfil sociodemográfico do grupo, conforme observa-se nos gráficos 20 a 27.

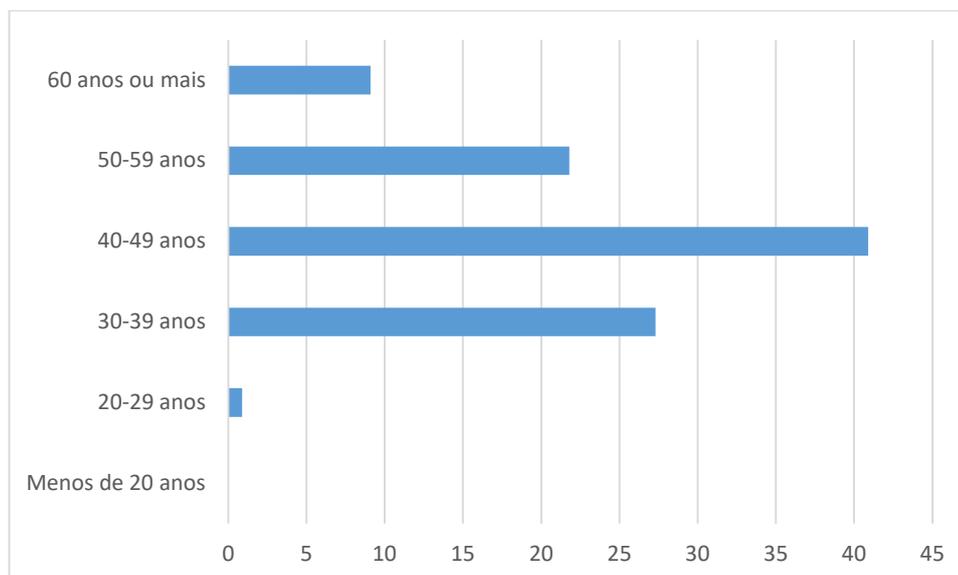
**Gráfico 19:** Pergunta 21: Há quanto tempo você trabalha no seu órgão?



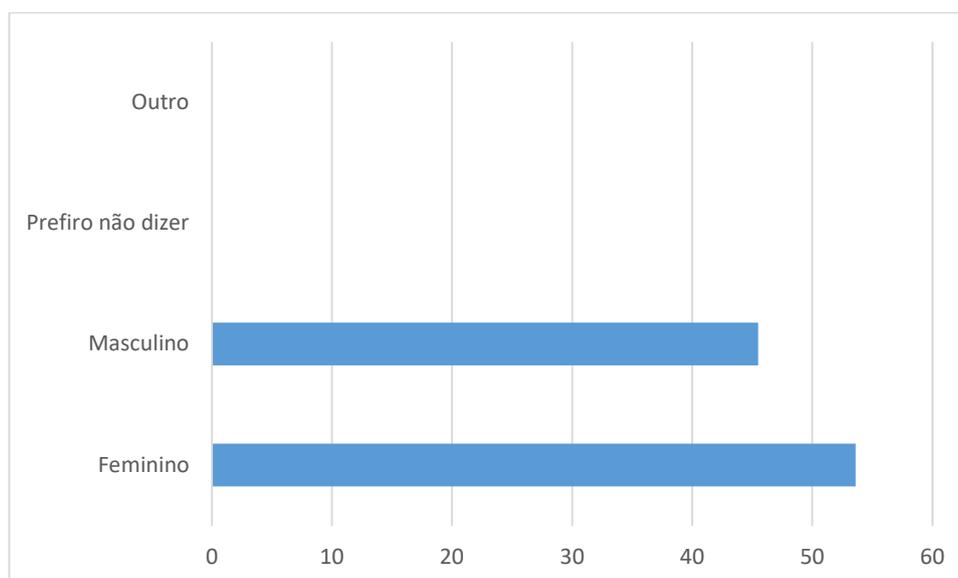
Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Os **Gráficos 20 a 27** representam os dados sociodemográficos que descrevem as características do grupo social participante desta pesquisa. Esses dados foram usados para analisar e compreender o perfil da população por meio de uma amostra, incluindo características como idade, gênero, estado civil, nível de educação, renda e outros fatores relevantes.

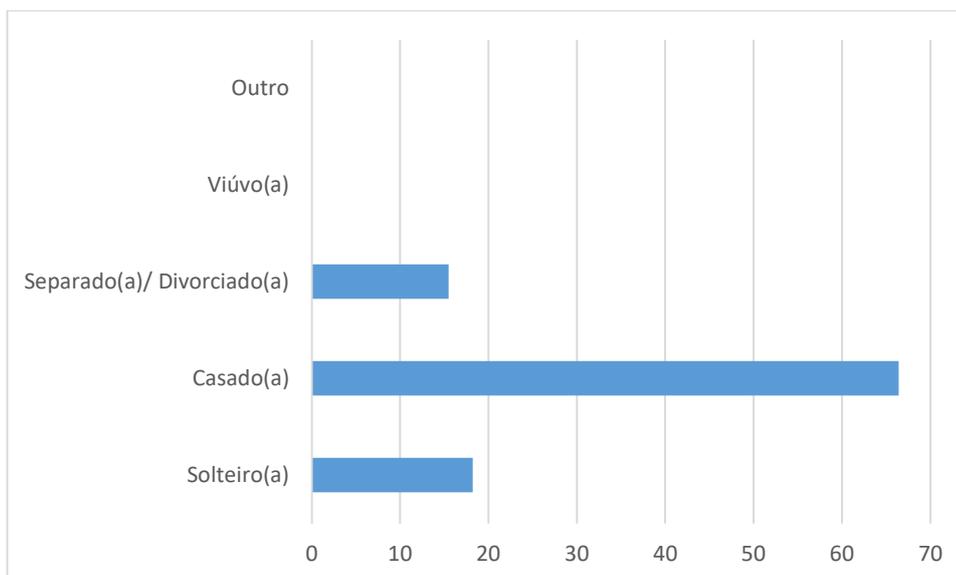
A partir da análise desses gráficos, sabe-se que a maioria dos participantes possui entre 40-49 anos (41%), seguido pelo grupo que possui entre 30-39 anos (27%), sendo a minoria entre 20-29 anos (1%). Dessa população, 54% são compostas por mulheres e 46% por homens. Quanto ao estado civil, 66% das pessoas são casadas, 18% são solteiras e 16% separadas ou divorciadas. Quanto ao número de filhos, a maioria possui 2 filhos (43%), seguido por quem possui 1 filho (24%) e nenhum filho (21%). A minoria possui 4 filhos ou mais (4%).

**Gráfico 20:** Pergunta 22: Qual a sua idade?

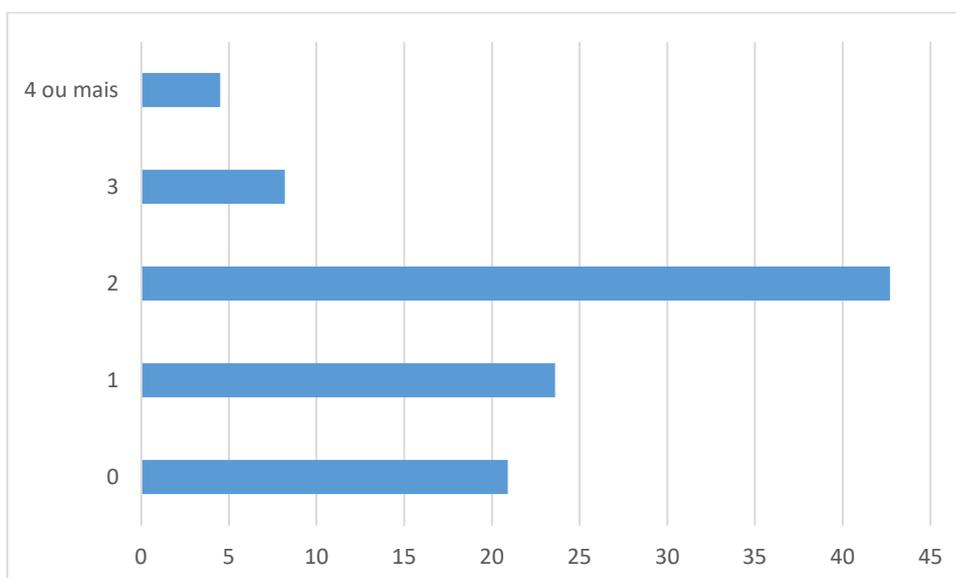
Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

**Gráfico 21:** Pergunta 23: Qual o seu gênero?

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

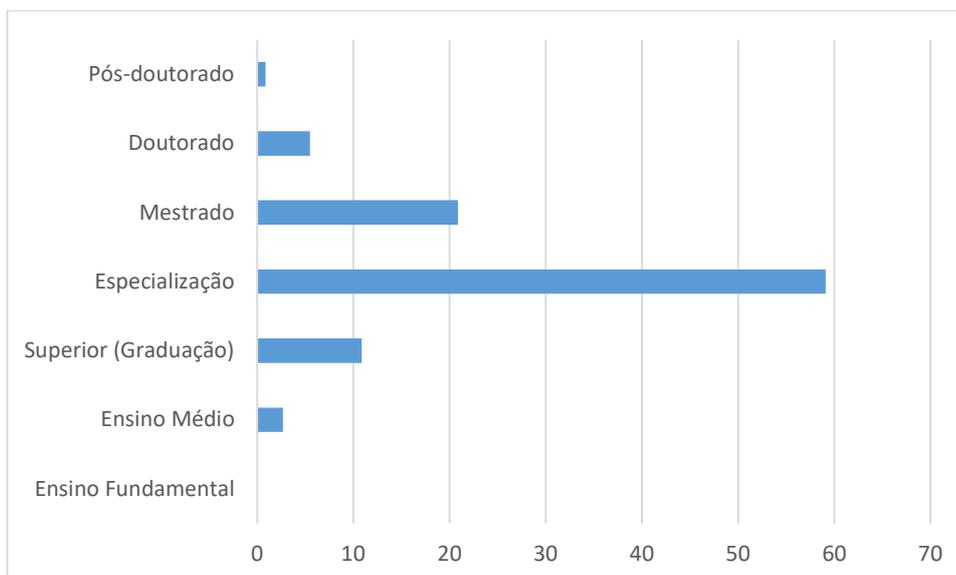
**Gráfico 22:** Pergunta 24: Qual o seu estado civil?

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

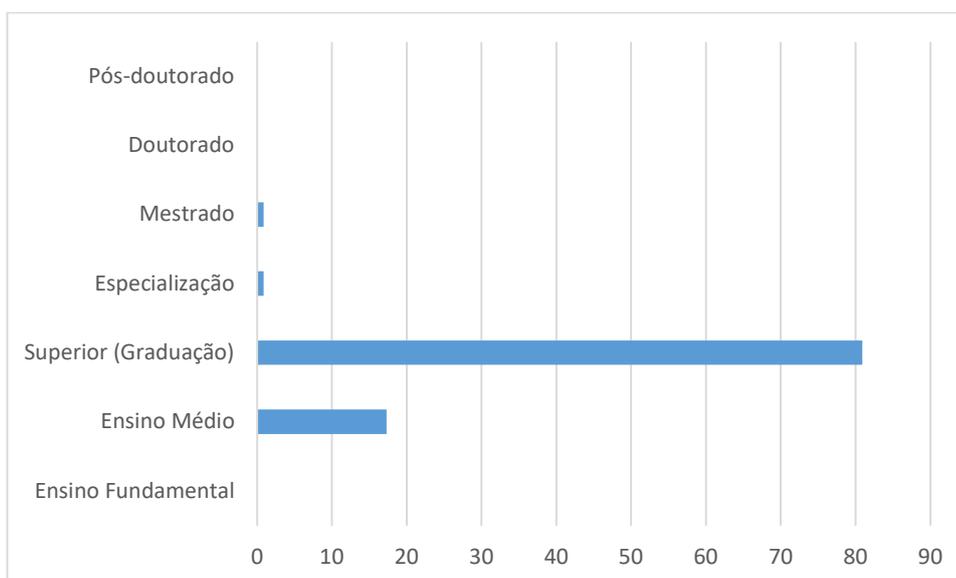
**Gráfico 23:** Pergunta 25: Quantos filhos você tem?

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Quanto ao nível de escolaridade, o **Gráfico 24** mostra que a maioria dos participantes possui nível de especialização (59%), que, no Brasil, representa um curso de pós-graduação *lato sensu*. Na sequência, observa-se que 21% possuem mestrado (pós-graduação *stricto sensu*). É possível observar no **Gráfico 25** que o nível de instrução mais exigido para a função desempenhada é graduação (81%) e ensino médio (17%), o que demonstra que esse grupo possui um nível de instrução acima do exigido para o cargo, já que a maior parte possui pós-graduação.

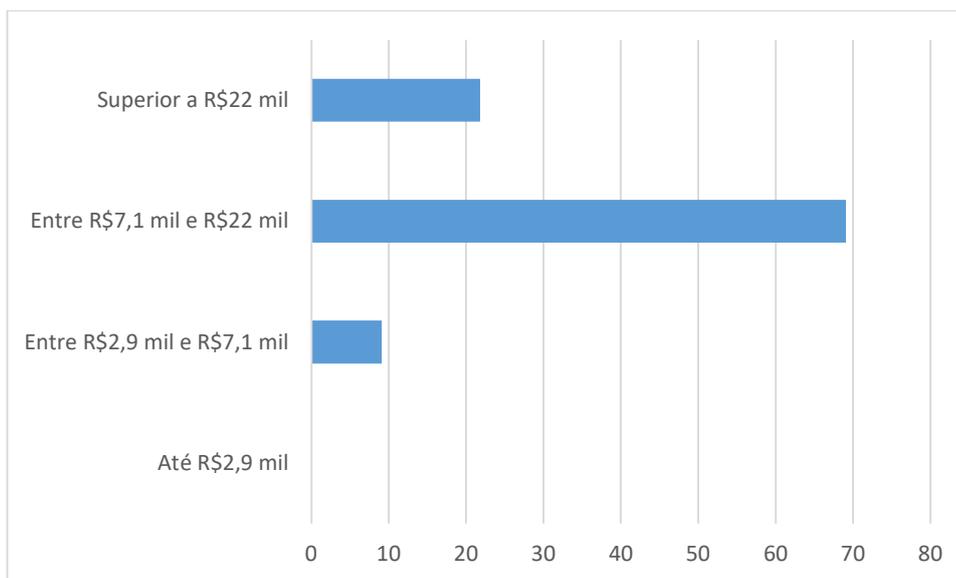
**Gráfico 24:** Pergunta 26: Qual o seu nível de instrução completo?

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

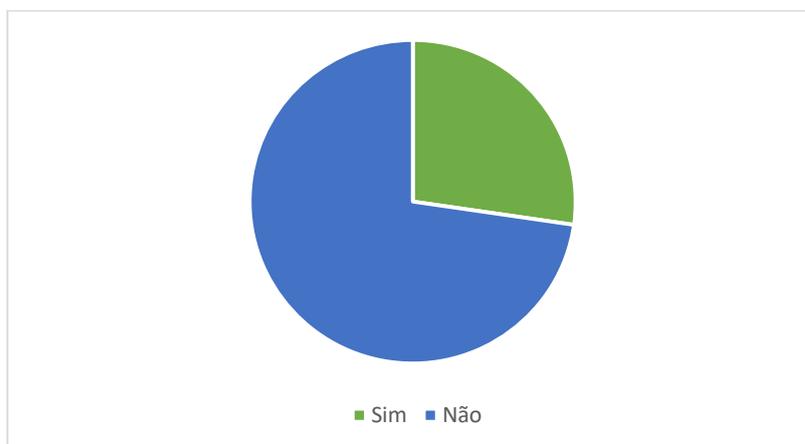
**Gráfico 25:** Pergunta 27: Qual o nível de instrução completo exigido para a função que você ocupa?

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Vale ressaltar que, apesar de o nível de escolaridade mais exigido para a função ser superior e médio, 69% dos participantes possuem renda entre R\$7,1 mil e R\$22 mil, seguido de 22% com renda superior a R\$22 mil, conforme demonstra o **Gráfico 26**. Estes salários são considerados relativamente altos e isso pode estar relacionado com a faixa etária do grupo participante dessa pesquisa. Ou seja, como 63% está dentro da faixa dos 40-59 anos, é possível considerar o tempo de progressão na carreira, embora a maioria não possua cargo de chefia (73%), como observa-se no **Gráfico 27**.

**Gráfico 26:** Pergunta 28: Qual a sua renda familiar mensal?

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

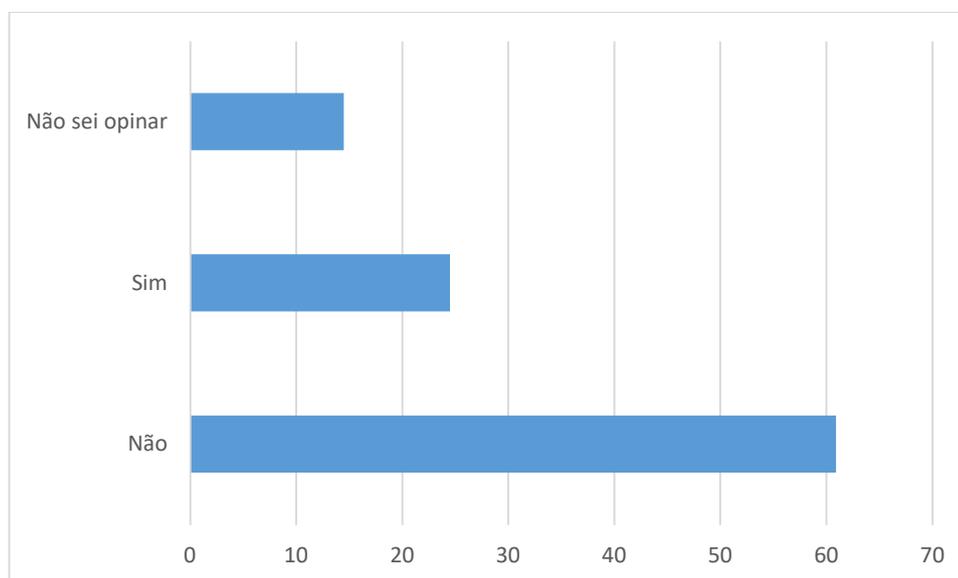
**Gráfico 27:** Pergunta 29: Atualmente, você possui cargo de chefia?

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Por último, a pergunta 30 quis verificar se os participantes possuem mais interesse no teletrabalho ou na jornada presencial com carga horária reduzida, fator que motiva muitos profissionais a estudarem para outros concursos. O **Gráfico 28** demonstra que 61% do grupo não consideraria mudar para outro órgão cuja modalidade fosse presencial e tivesse uma carga horária menor, caso no atual órgão pudesse optar pelo teletrabalho. Em oposição, 25% considerariam mudar, sim, ainda que houvesse a possibilidade de realizar teletrabalho. Esse dado é relevante para subsidiar o setor de gestão de pessoas na elaboração de estratégias para reter talentos no órgão público, como implementar o teletrabalho de forma definitiva ou até

mesmo adotar o trabalho híbrido, de forma a atender às particularidades de grupos distintos.

**Gráfico 28:** Pergunta 30: Se no seu órgão atual você pudesse optar pelo teletrabalho, você consideraria mudar para outro órgão cuja modalidade fosse presencial e tivesse uma carga horária menor?



**Fonte:** Elaborado pela autora, 2023.

Além de fornecer informações valiosas sobre o perfil sociodemográfico, econômico e comportamental dos funcionários públicos distritais que responderam ao questionário, os achados desta pesquisa também identificaram uma clara preferência pela modalidade de teletrabalho e uma alta satisfação geral com essa prática, apesar de algumas ressalvas. Os resultados ainda forneceram uma base para o entendimento sobre o objetivo geral desse estudo, que é compreender de que maneira a implementação do teletrabalho influenciou a qualidade de vida de funcionários públicos distritais e se a jornada de trabalho está tendendo a se tornar mais flexível por meio do trabalho híbrido.

Apesar de as respostas fornecidas no questionário complementarem o resultado da análise de forma verossímil, não constata se os órgãos públicos do Governo do Distrito Federal – GDF estão inclinados a adotarem a modalidade de trabalho híbrido. Mas, verificou-se que a maioria dos participantes preferem alternar sua jornada laboral entre os formatos presencial e teletrabalho. Isto é, na opinião deles, a escolha pelo trabalho em formato híbrido é vista como a alternativa mais vantajosa. Abaixo, segue a síntese dos resultados de acordo com os objetivos específicos.

No que diz respeito ao perfil sociodemográfico, econômico e comportamental das pessoas que responderam ao questionário, este estudo identificou que a maioria dos participantes possui entre 40 e 49 anos (41%), é formada por mulheres (54%), são pessoas casadas (66%) e com 2 filhos (43%). Além disso, a maior parte (91%) se desloca para o trabalho de carro, 49% levam cerca de 30 minutos no trajeto casa-trabalho, 69% possuem renda familiar mensal entre R\$7,1 mil a R\$22 mil, 85% cumprem uma jornada laboral de 8 horas diárias, 59% possuem especialização e 63% são empregados públicos/celetistas. Também se observou que o maior número de participantes usa o tempo fora do trabalho para descansar e para dar atenção à família e amigos, correspondendo aos 2 itens mais assinalados.

No que se refere à realização do teletrabalho, 75% do grupo trabalhou nesta modalidade somente durante a pandemia, 92% não está realizando teletrabalho atualmente e 79% consideram que o teletrabalho melhorou sua qualidade de vida. Para mensurar o quanto o teletrabalho melhorou a qualidade de vida, numa escala de intensidade de 1 a 5, 78% do grupo marcou os níveis 4 e 5, ou seja, próximos de “muito”. Ao verificar se os participantes possuem maior interesse no teletrabalho ou numa jornada presencial com carga horária reduzida, 61% das pessoas responderam que não considerariam mudar para outro órgão cuja modalidade fosse presencial com uma jornada de trabalho menor, caso no seu órgão atual pudessem optar pelo teletrabalho, o que representa uma informação relevante ao se considerar a possibilidade de implantar o trabalho híbrido nas instituições públicas, com destaque para a Emater-DF.

Já em relação ao nível de satisfação geral com a modalidade de teletrabalho, a maioria (73%) dos participantes respondeu que está “satisfeito” ou “muito satisfeito”, e 18% manifestaram estarem “insatisfeitos” ou “muito insatisfeitos”. Apenas 9% permaneceram neutros. Na modalidade presencial, 39% estão “satisfeitos” ou “muito satisfeitos” e 40% estão “insatisfeitos” ou “muito insatisfeitos”. Isto significa que, se por um lado, uma parte expressiva (73%) opinou que está satisfeita com o teletrabalho, por outro lado, uma parcela considerável dos participantes se manteve neutra (21%) em relação à sua satisfação com o trabalho presencial, acarretando uma diferença insignificante de 1% entre os grupos “satisfeitos” ou “muito satisfeitos” e “insatisfeitos” ou “muito insatisfeitos”.

Vale destacar que, apesar de os resultados demonstrarem uma percepção positiva relacionada ao teletrabalho e de a maior parte não estar mais trabalhando

nesta modalidade, ao se perguntar como as pessoas estão se sentindo, atualmente, em relação à sua qualidade de vida de modo geral, a pesquisa apontou que 52% se sentem “satisfeitos” ou “muito satisfeitos” e 29% se sentem “insatisfeitos” ou “muito insatisfeitos”. Além disso, ao comparar o tempo médio diário que os participantes disseram se dedicar às atividades laborais, as respostas foram similares, representando 47% (7 a 9 horas) e 37% (4 a 6 horas) para a modalidade presencial, em oposição a 42% (7 a 9 horas) e 38% (4 a 6 horas) para a modalidade de teletrabalho. Ou seja, outras pesquisas poderiam avaliar de forma cautelosa quais seriam, de fato, os motivos pelos quais a percepção majoritária dos participantes considera que o teletrabalho melhorou muito sua qualidade de vida.

A respeito dos benefícios e desafios do teletrabalho provenientes da opinião de funcionários públicos distritais, os dados possibilitam identificar a percepção desses sujeitos. A título de exemplificação, os 10 benefícios mais citados, em ordem decrescente, foram: redução de custos com alimentação, vestuário e transporte; não despende tempo com deslocamento; menor estresse devido à não exposição ao trânsito; poder fazer as refeições em casa; flexibilidade do horário de trabalho; maior autonomia no ritmo do trabalho; maior interação com a família; facilidade de conciliar a vida profissional com a pessoal; aumento do tempo para dedicar a outras atividades de lazer e bem-estar; e aumento da produtividade.

Já os 10 desafios mais citados, em ordem decrescente, foram: dificuldade para desconectar do trabalho após o horário de expediente; dificuldade de interação com colegas de trabalho; isolamento social; aumento da jornada laboral, por ficar de sobreaviso; aumento no volume de trabalho; dificuldade em manter a rotina de trabalho regular; o trabalho requer presença física para ser realizado; aumento dos custos com energia, internet, impressão etc.; dificuldade em conciliar o trabalho com demandas familiares e domésticas; e falta de treinamento específico para definir as regras do teletrabalho, dificultando a atuação da liderança no gerenciamento das metas.

A partir dessas percepções, é possível analisar de que forma o teletrabalho influenciou a qualidade de vida desses funcionários públicos distritais, considerando os aspectos positivos e negativos provenientes de suas vivências individuais. Cabe mencionar que fatores relacionados à redução de custos, economia de tempo, flexibilidade de horários, diminuição do estresse, maior convivência com a família e

maior autonomia para gerenciar as atividades pessoais e profissionais estão relacionados à maior qualidade de vida.

A redução de custos, por exemplo, pode se manifestar na diminuição das despesas de deslocamento e alimentação. A economia de tempo é percebida quando os funcionários eliminam a necessidade de deslocamento diário, permitindo um uso mais eficiente de seu tempo. A flexibilidade de horários oferece a oportunidade de conciliar as demandas profissionais com compromissos pessoais, criando um equilíbrio que contribui para a sensação de bem-estar. O menor estresse está associado a um ambiente de trabalho mais confortável e à redução das pressões típicas do ambiente de escritório. A maior convivência com a família e a autonomia para gerenciar as atividades pessoais e profissionais promovem uma sensação de maior controle sobre a vida, o que é fundamental para uma melhor qualidade de vida.

No entanto, é importante considerar que, embora esses benefícios sejam significativos, o teletrabalho também pode apresentar desvantagens que afetam a qualidade de vida. Tais desafios incluem o potencial isolamento social, a necessidade de autorregulação em termos de produtividade e a dificuldade de estabelecer limites claros entre a vida pessoal e profissional. Inclusive, alguns pontos parecem impactar igualmente nas duas esferas, ou seja, embora o teletrabalho promova a redução nos custos com deslocamento, há também aumento de custos com energia elétrica, material de escritório, internet etc. Assim como, permite maior convivência com a família, mas também diminui a interação social com os colegas de trabalho, por exemplo. Portanto, uma abordagem equilibrada e abrangente na análise do impacto do teletrabalho na qualidade de vida desses funcionários é essencial para entender completamente as implicações dessa modalidade de trabalho.

Ressalta-se, ademais, que a quantidade de respostas atribuídas aos desafios se mostrou manifestamente inferior à quantidade de respostas atribuídas aos benefícios, representando um total de 458 e 1094, respectivamente. Esse discernimento reflete a percepção predominante, por parte do grupo participante desta pesquisa, da preponderância dos benefícios em comparação aos desafios no que se refere à influência do teletrabalho na qualidade de vida.

Também cabe observar que, dentro do contexto deste estudo, ficou evidente a presença significativa da Emater-DF, representada por 62% dos 110 participantes. Essa predominância dos funcionários da Emater-DF na pesquisa

proporciona uma oportunidade para realizar um estudo de caso aprofundado e focado neste grupo específico.

A Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal – Emater-DF é uma empresa pública, instituída pelo Decreto nº 4.140, de 07 de abril de 1978, e vinculada à Secretaria de Agricultura, Abastecimento e Desenvolvimento Rural do Distrito Federal. Sua missão é promover o desenvolvimento econômico, social e ambiental por meio da assistência técnica e extensão rural de excelência, de modo a possibilitar o desenvolvimento rural sustentável e a segurança alimentar em benefício da sociedade do DF e entorno.

Além do escritório central, que concentra a gestão administrativa e estratégica da empresa, a Emater-DF possui escritórios locais distribuídos em várias regiões do DF e um Centro de Formação Tecnológica e Desenvolvimento Profissional. Sua cobertura de atendimento conta com equipes multidisciplinares formadas por engenheiros agrônomos, veterinários, zootecnistas, economistas domésticas, engenheiros ambientais e florestais, além de profissionais das ciências agrárias e ambientais, das ciências sociais e humanas, da tecnologia da informação, da educação e da comunicação, totalizando 317 empregados, entre efetivos e comissionados.

Ao se concentrar em um estudo de caso voltado para a Emater-DF, seria possível explorar com mais profundidade as experiências, perspectivas e dificuldades enfrentadas por esse grupo de funcionários em relação ao trabalho híbrido. O estudo de caso poderia incluir uma análise detalhada das políticas e práticas de trabalho híbrido dentro da Emater-DF, bem como a satisfação dos funcionários, níveis de produtividade e adaptação. Tal estudo poderia fornecer insights valiosos para a própria Emater-DF e outras organizações que desejam implementar ou aprimorar programas de trabalho híbrido. Também é importante mencionar que, embora a Emater-DF tenha representado a maioria dos participantes, ainda é essencial considerar os demais grupos minoritários na pesquisa, pois eles também podem oferecer perspectivas valiosas e promover análises comparativas entre os diferentes grupos.

Essa pesquisa proporciona uma base para futuras investigações e estudos aprofundados, com foco especial na Emater-DF, que poderiam enriquecer o entendimento das complexidades do trabalho híbrido e suas implicações. Apesar de a hipótese sugerir que a adoção do trabalho híbrido seja uma tendência futura, essa

perspectiva não pôde ser conclusivamente estabelecida por meio dos resultados deste estudo.

Embora a maioria dos participantes discorde do Decreto nº44.265, que estabelece o retorno ao trabalho presencial, e tenham demonstrado que o trabalho híbrido seja uma solução eficaz à necessidade de flexibilidade nas dinâmicas de trabalho, a implementação dessa modalidade requer uma análise institucional cuidadosa, uma vez que nem todas as funções e setores são igualmente compatíveis com esse modelo.

A resposta sobre se o trabalho híbrido se consolidará como um modelo a ser seguido depende, em grande parte, da capacidade de as instituições personalizarem sua implementação de acordo com suas necessidades e dos esforços contínuos para otimizar a experiência dos funcionários nesse novo paradigma de trabalho. À medida que as instituições e seus funcionários forem adquirindo maior experiência no trabalho híbrido e as ferramentas tecnológicas forem evoluindo, é provável que essa modalidade permaneça relevante e continue a se desenvolver.

Logo, os dados obtidos por meio desse estudo têm implicações práticas significativas que podem orientar estratégias pertinentes para a modernização dos modelos de trabalho, aprimorar os processos e promover a qualidade de vida de funcionários públicos distritais, especialmente aqueles vinculados à Emater-DF. Como produto técnico, foi desenvolvido um folheto informativo com orientações para otimizar a implementação do trabalho híbrido, a fim de beneficiar tanto os funcionários quanto a instituição. Contudo, é importante reconhecer que este estudo não esgota os possíveis enfoques sobre o tema e abre caminho para outras investigações, contribuindo para os avanços contínuos no conhecimento científico.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou investigar de que modo o teletrabalho influenciou a qualidade de vida dos funcionários públicos distritais, baseando-se nas suas percepções individuais. E as respostas obtidas por meio do questionário revelaram que houve tanto um impacto positivo para a maioria dos participantes quanto evidenciaram uma notável correspondência com as vantagens e as desvantagens apontadas pelos autores na revisão bibliográfica, em termos gerais. Convém salientar que, dentre os desafios enfrentados, existem poucas referências bibliográficas relacionando o tema teletrabalho e qualidade de vida, o que demonstra ser um assunto ainda incipiente e que possui um vasto campo exploratório para outras pesquisas.

Os resultados também confirmaram as perspectivas de Alves (2022) e Krewer (2021), que defendem a adoção do trabalho híbrido como uma forma de equilibrar a jornada de trabalho, promovendo flexibilidade, qualidade de vida e melhor desempenho laboral. A partir das vantagens apontadas, ressalta-se a importância de romper com os modelos tradicionais de trabalho em prol de um ambiente mais adaptável às demandas contemporâneas.

Ainda que as informações obtidas por meio desta investigação tenham contribuído para compreender a percepção do sujeito sobre o impacto gerado pelo teletrabalho na qualidade de vida, é relevante reconhecer as limitações deste estudo e utilizar os conhecimentos provenientes como sugestões para futuras investigações. Principalmente, para implementar o trabalho híbrido de forma estratégica, pois ele pode representar uma evolução significativa na forma como encaramos o trabalho, oferecendo flexibilidade e oportunidades de equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Porém, seu sucesso a longo prazo dependerá de como as instituições irão enfrentar as dificuldades e maximizar os benefícios que ele oferece.

Nesse contexto, as conclusões e insights desta pesquisa transcendem a esfera específica dos funcionários públicos distritais, fornecendo contribuições valiosas para a discussão mais abrangente sobre as transformações emergentes no paradigma laboral. O entendimento aprofundado das dinâmicas laborais aqui apresentado não apenas enriquece a literatura existente sobre teletrabalho, mas também oferece um arcabouço crítico para orientar futuras pesquisas e aprimoramentos nas práticas organizacionais.

## 8 PRODUTO TÉCNICO

O trabalho híbrido ganhou visibilidade, principalmente, após a pandemia da COVID-19, permitindo flexibilidade e adaptação necessárias em um mundo em constante evolução tecnológica. Embora apresente muitos benefícios, também existem dificuldades a serem enfrentadas, como a necessidade de estabelecer estratégias, manter a comunicação eficaz e garantir a estrita segurança de dados das instituições. Por isso, a colaboração entre os diversos setores das instituições públicas representa um papel crucial nesse processo.

Os departamentos de recursos humanos, tecnologia da informação, gestão e liderança devem trabalhar em conjunto para garantir que a transição para o trabalho híbrido seja bem-sucedida. Isso inclui a instalação de sistemas de segurança de dados, a oferta de treinamento contínuo para capacitar os funcionários nos âmbitos técnico e comportamental, além do estabelecimento de práticas de gerenciamento de desempenho que valorizem resultados sobre as horas de trabalho.

Após a análise dos resultados desta pesquisa, que destacou a preferência e vantagens percebidas em relação ao trabalho híbrido por parte da maioria dos participantes, surgiu a necessidade de compilar as diretrizes fundamentais para a eficaz implementação dessa modalidade laboral. Foi desenvolvido um folheto informativo sobre as etapas importantes do processo de implantação do modelo híbrido, conforme demonstra o quadro a seguir. Este produto técnico é parte integrante da dissertação de Mestrado intitulada “Teletrabalho e Qualidade de Vida: a percepção do sujeito no serviço público distrital”, submetida ao Mestrado Profissional da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília.

A partir destas orientações, as instituições poderão iniciar um plano norteador para o trabalho híbrido bem-sucedido. Isso não apenas beneficiaria a produtividade e a eficiência da equipe, mas também promoveria a satisfação dos colaboradores e a capacidade do órgão de se adaptar às mudanças no ambiente de trabalho, conforme indicado pelos dados coletados neste estudo. Cabe ressaltar que as diretrizes podem variar de acordo com as necessidades e características específicas de cada órgão. Por isso, a flexibilidade e a adaptação institucionais são essenciais para a efetivação do trabalho híbrido.

**Quadro 5:** Folheto informativo: Como implantar o trabalho híbrido

<b>O que é trabalho híbrido</b>
É um modelo de trabalho que oferece flexibilidade aos funcionários, permitindo que eles alternem entre trabalhar no escritório tradicional e também remotamente, de acordo com a natureza de suas tarefas e necessidades pessoais, bem como as demandas da instituição.
<b>Quais diretrizes devem ser seguidas</b>
<p><u>Definição de objetivos e expectativas</u></p> <p>Estabelecer objetivos e expectativas claras para o trabalho híbrido. Isso inclui definir quais funções e tarefas podem ser realizadas remotamente e quais requerem presença no escritório. Comunicar essas expectativas de maneira transparente aos colaboradores ajudaria a esclarecer as reais necessidades e possibilita o alinhamento entre todos os envolvidos.</p> <p><u>Estratégias de Comunicação</u></p> <p>Promover a comunicação eficaz é essencial para o sucesso do trabalho híbrido. É necessário estabelecer políticas e agendas de comunicação que garantam que os colaboradores remotos estejam sempre conectados à equipe no escritório. O uso de ferramentas de colaboração online, como videoconferências e mensagens instantâneas, devem ser parte da rotina de trabalho.</p> <p><u>Gerenciamento de Desempenho e Avaliação</u></p> <p>Implementar um sistema de gerenciamento de desempenho que avalie os colaboradores com base em resultados e entregas, em vez de horas de trabalho. As avaliações devem ser justas e objetivas, bem como levar em consideração a natureza do trabalho.</p> <p><u>Estrutura de Horários Flexíveis</u></p> <p>Oferecer horários flexíveis que permitam aos colaboradores adaptar seu dia de trabalho de acordo com suas necessidades pessoais. Isso ajuda a promover um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal.</p> <p><u>Segurança de Dados e Tecnologia</u></p> <p>Garantir que os colaboradores tenham acesso seguro às ferramentas e aos sistemas necessários para realizar seu trabalho remotamente. Estabelecer protocolos rigorosos e testados (presencialmente) de segurança de dados, para proteger informações institucionais, quer confidenciais ou não.</p> <p><u>Treinamento e Desenvolvimento Contínuos</u></p> <p>Oferecer treinamento contínuo para ajudar os colaboradores a aproveitar ao máximo o ambiente de trabalho híbrido. Isso pode incluir habilidades de gerenciamento de tempo, comunicação virtual eficaz e o uso de ferramentas tecnológicas relevantes. Os gestores também devem receber o devido treinamento para acompanharem suas equipes e fazerem a gestão por resultados.</p>

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2023.

A implantação eficaz do trabalho híbrido requer uma abordagem estratégica que combine flexibilidade, comunicação eficaz e um compromisso contínuo com o bem-estar dos funcionários, incluindo os gestores. Ademais, deve

abranger a construção de uma cultura organizacional que promova a inclusão, a diversidade e a equidade. Ao criar diretrizes sólidas que refletem esses princípios, as instituições podem garantir que a transição para o trabalho híbrido seja justa, equitativa e eficiente para todos os envolvidos.

Além disso, é válido reconhecer que o trabalho híbrido não é apenas uma resposta à necessidade atual, mas também uma oportunidade para os órgãos públicos promoverem a produtividade e a melhor satisfação dos funcionários em um ambiente de trabalho moderno e dinâmico. A gestão baseada em resultados e o contínuo desenvolvimento de habilidades desempenham papéis consideráveis no sucesso a longo prazo, já que enfatizam a importância de promover a responsabilidade dos funcionários e aprimorar suas capacidades.

Em última análise, a eficaz implementação do trabalho híbrido não constitui meramente uma adaptação às circunstâncias atuais, mas sim uma evolução estratégica capaz de proporcionar benefícios tanto às instituições quanto aos seus funcionários, à medida que progredimos nas transformações do ambiente laboral.

## 9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, T. **Nem home nem office**: o futuro do trabalho é híbrido. São Paulo: Gente, 2022.

ARAÚJO, T. M. de; LUA, I. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional** 2021; 46:e27. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/LQnfJLrjgrSDKkTNYVfgnQy/?lang=pt>. Acesso em: 14 fev. 2022.

BLOOM, N.; LIANG, J.; ROBERTS, J.; YING, Z. J. Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. **Quarterly Journal of Economics**, v. 130, n. 1, p. 165-218, 2015.

BRASIL. **Decreto n. 42.375, de 09 de agosto de 2021**. Institui os princípios e as diretrizes gerais para concepção, implantação e promoção de Política e Programas de Qualidade de Vida no Trabalho para os servidores da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Distrito Federal. Brasília-DF: Governo do Distrito Federal, 2021. Disponível em: [http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/b44adb7a49594d8ebc34cf067c839b20/Decreto\\_42375\\_09\\_08\\_2021.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/b44adb7a49594d8ebc34cf067c839b20/Decreto_42375_09_08_2021.html). Acesso em: 25 ago. 2022.

BRASIL. **Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Brasília-DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm). Acesso em: 02 jun. 2022.

CAMPOS, A. G. **Trabalho e Tempo Livre**. Texto para discussão. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Rio de Janeiro: IPEA, 2012.

CARVALHO, A. C. P. de L. F. de. **Inteligência Artificial**: riscos, benefícios e uso responsável. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/ZnKyrclLVqzhZbXGgXTwDtn/?lang=pt>. Acesso em: 09 mar. 2022.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CONEGLIAN, T. N. M. **Teletrabalho Home-office**: identidade, subjetividade e saúde mental dos trabalhadores. Curitiba: CRV, 2020.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. **Resolução Normativa n. 466 de 12 de dezembro de 2012**. Aprova as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Disponível em: [https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466\\_12\\_12\\_2012.html](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html) Acesso em: 31 ago. 2022.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DOMINICÉ, P. Epistemologia da formação ou como pensar a formação. In: MACEDO, Roberto Sidinei, *et al*, (orgs). **Currículo e Processos Formativos: experiências, saberes e culturas**. P. 19-38. 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/16737/1/curriculo%20e%20processos%20formativos.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2021.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. de; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 1, Rio de Janeiro, Jan/Mar. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 02 jul. 2022.

GOÉS, G. S.; MARTINS, F. dos S.; NASCIMENTO, J. A. S. O teletrabalho no setor público e privado na pandemia: potencial *versus* evolução e desagregação do efetivo. **Carta de Conjuntura**. 2020; v. 48, p. 1-14. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/200804\\_cc\\_48\\_nt\\_tel\\_etrabalho.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/200804_cc_48_nt_tel_etrabalho.pdf). Acesso em: 26 mai. 2022.

HAU, F.; TODESCAT, M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Navus Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8n3.p37-52.601>. Acesso em: 02 jun. 2022.

HERZBERG, F. **The Motivation to Work**. New York: John Wiley, 1959.

KREWER, A. Futuro do workplace: a inovação aliada aos novos modelos de trabalho. **MundoRH**, 8 fev. 2021. Disponível em: <https://www.mundorh.com.br/futuro-do-workplace-a-inovacao-aliada-aos-novos-modelos-de-trabalho/>. Acesso em: 27 jul. 2022.

MASLOW, A. H. **Motivation and Personality**. New York: Harper & Row, 1954.

MUNDIM, A. P. F.; RICARDO, E. J. (Orgs.). **Educação Corporativa: Fundamentos e Práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

NEELEY, T. **A revolução do trabalho remoto: um guia para o sucesso de equipes que trabalham de qualquer lugar**. São Paulo: Benvirá, 2021.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **The World Health Organization Quality of Life Assessment (WHOQOL)**: position paper from the World Health Organization. *Social science and medicine*. v.41, n.10, 1995, p.403-409.

PARKER, S. K.; WALL, T. D.; CORDERY, J. L. **Future work design research and practice**: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 74, n. 4, p. 413-440, 2001.

PARMEGIANE, D. **Dano existencial**: análise da jornada excessiva de trabalho e o teletrabalho sob a ótica da dignidade da pessoa humana. Curitiba: CRV, 2020.

RONCHI, C. C. **Sentido do trabalho**: saúde e qualidade de vida. Curitiba: Juruá, 2012.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, 2011, p. 207-233.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/dados/a/TmT3ZyzYNFsd4qMPfvhy6cp/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em: 14 fev. 2022.

WALTON, R. E. Criteria for quality of working life. In: DAVIS, L. E.; CHERN, J. Y. (Eds.). **The quality of working life**. New York: Free Press, 1973. p. 270-339.

WALTON, R. E. **Quality of working life: What is it?** **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

## 10 ANEXOS

### ANEXO I – INSTRUMENTO DE PRODUÇÃO DE DADOS PARA PESQUISA ACADÊMICA (QUESTIONÁRIO)\*

(\*Este questionário foi disponibilizado através da plataforma digital *Google Forms* para ser respondido virtualmente por funcionários públicos distritais)

Olá! Eu, Yanaê Martins Veiga, Pedagoga de formação e mestranda da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília (FE/UnB), sou a responsável por esta pesquisa e convido você para participar, como voluntário(a), preenchendo o questionário abaixo.

O propósito desse trabalho acadêmico é levantar informações sobre a opinião de funcionários públicos distritais a respeito do teletrabalho e a sua influência na qualidade de vida. Para contribuir com este estudo, peço, por gentileza, cerca de 15 minutos da sua atenção para responder as questões. Após submetido, o formulário não poderá ser alterado.

No intuito de cumprir o cronograma, muito apreciaria se o questionário fosse enviado até o dia 18 de abril de 2023. Agradeço a sua colaboração e asseguro a confidencialidade das informações obtidas e a sua privacidade como participante desse estudo. Os dados serão divulgados de forma a impossibilitar a identificação do órgão e dos participantes. Para qualquer esclarecimento adicional, entre em contato pelo email [ymveiga@gmail.com](mailto:ymveiga@gmail.com). Muito obrigada!

Para fins deste estudo, considere as seguintes definições:

**Trabalho presencial:** modelo tradicional de trabalho, em que o colaborador trabalha diretamente na empresa durante toda a sua jornada e precisa cumprir o horário junto aos colegas e seus superiores.

**Teletrabalho:** termo utilizado para se referir ao trabalho executado em um local distante do escritório central.

**Trabalho híbrido:** modalidade que combina o formato presencial e a distância. Isto é, em alguns dias, os colaboradores trabalham no escritório da empresa e, em outros, realizam teletrabalho, seja em casa ou em outro lugar.

1. Em virtude da pandemia da COVID-19, o Governo do Distrito Federal publicou os Decretos nº 41.841, de 26 de fevereiro de 2021, e nº 42.462, de 30 de agosto de

2021, que dispôs sobre o teletrabalho, em caráter excepcional e provisório, para os órgãos da administração pública direta, indireta, autárquica e fundacional do Distrito Federal. Qual a sua opinião sobre o atual Decreto nº 44.265, de 23 de fevereiro de 2023, que revoga os decretos anteriores e estabelece o retorno ao trabalho presencial em fevereiro de 2023?

- Concordo
- Discordo
- Não sei opinar

2. Justifique o item assinalado na questão anterior:

3. Você trabalha em qual órgão?

4. Em qual tipo de emprego público você se enquadra?

- Estatutário(a)
- Empregado(a) Público(a) / Celetista
- Comissionado(a)
- Terceirizado(a)
- Estagiário(a) / Jovem Aprendiz
- Outro:

5. Em que momento o cargo que você ocupa permitiu que você realizasse teletrabalho?

- Antes da pandemia
- Somente durante a pandemia da COVID-19
- A partir da pandemia da COVID-19 em diante
- Nunca realizei teletrabalho

6. Atualmente, você está realizando teletrabalho?

- Não
- Sim, intercalado com trabalho presencial (híbrido)
- Sim, apenas teletrabalho

7. Se você já fez teletrabalho, como essa modalidade impactou a sua qualidade de vida?

- Melhorou
- Piorou
- Não fez diferença
- Não sei opinar

8. Se você realizou teletrabalho e acha que essa modalidade melhorou a sua qualidade de vida, responda qual foi a intensidade em uma escala de 1 a 5, sendo que (1) significa pouco e (5) muito.

*Esta pergunta poderá ser desconsiderada caso nunca tenha realizado teletrabalho.*

Pouco  1  2  3  4  5 Muito

9. Quais foram os benefícios que você identificou durante a realização do teletrabalho?

*Assinale quantos itens julgar necessário.*

- Nunca fiz teletrabalho.
- Redução de custos com alimentação, vestuário e transporte.
- Maior autonomia no ritmo do trabalho.
- Facilidade de concentração.
- Aumento da motivação.
- Aumento da produtividade.
- Não precisar conviver com colegas tóxicos.
- Aumento do tempo para dedicar a outras atividades de lazer e bem-estar.
- Liberdade para escolher de onde trabalhar.
- Flexibilidade do horário de trabalho.
- Facilidade de conciliar a vida profissional com a pessoal.
- Menor número de interrupções.
- Trabalhar em um ambiente mais saudável.
- Poder trabalhar sozinho.
- Menor clima de competição no trabalho.
- Maior interação com a família.
- Redução no volume de trabalho.
- Melhor qualidade do trabalho produzido.

- ( ) Oferta de treinamento específico para definir as regras do teletrabalho, facilitando a atuação da liderança no gerenciamento das metas.
- ( ) Menor estresse devido à não exposição ao trânsito.
- ( ) Não despende tempo com deslocamento.
- ( ) Menor exposição à violência e poluição.
- ( ) Poder fazer as refeições em casa.
- ( ) Diminuição do absenteísmo (ausência do trabalho).
- ( ) Outro:

10. Quais foram os desafios que você identificou durante a realização do teletrabalho?

*Assinale quantos itens julgar necessário.*

- ( ) Nunca fiz teletrabalho.
- ( ) Aumento dos custos com energia, internet, impressão etc.
- ( ) Dificuldade em manter a rotina de trabalho regular.
- ( ) Dificuldade de concentração.
- ( ) Diminuição da motivação.
- ( ) Perda de produtividade.
- ( ) Dificuldade de interação com colegas de trabalho.
- ( ) Dificuldade para desconectar do trabalho após o horário de expediente.
- ( ) O trabalho requer presença física para ser realizado.
- ( ) Aumento da jornada laboral, por ficar de sobreaviso.
- ( ) Dificuldade em conciliar o trabalho com demandas familiares e domésticas.
- ( ) Pouca integração e engajamento.
- ( ) Espaço físico de trabalho é inadequado, bem como falta equipamentos e suporte técnico.
- ( ) Menor visibilidade para progressão na carreira.
- ( ) Sentimento de perda de status.
- ( ) Conflito entre o trabalho e a vida familiar.
- ( ) Aumento no volume de trabalho.
- ( ) A qualidade do trabalho produzido fica comprometida.
- ( ) Falta de treinamento específico para definir as regras do teletrabalho, dificultando a atuação da liderança no gerenciamento das metas.

- Pouco conhecimento sobre as tecnologias da informação e comunicação – TICs para realizar o trabalho remotamente.
- Isolamento social.
- Sentimento de perda de vínculo com a empresa.
- Outro:

11. Como você utiliza o seu tempo fora do trabalho?

*Assinale quantos itens julgar necessário.*

- Para descansar
- Para cuidar da casa
- Para estudar
- Para dar atenção à família e amigos
- Para praticar esportes
- Para cuidar da saúde
- Para realizar outro trabalho remunerado
- Para realizar um hobby
- Para realizar práticas religiosas
- Para realizar trabalho voluntário
- Outro:

12. Qual é a sua carga horária de trabalho?

- 4 horas
- 5 horas
- 6 horas
- 7 horas
- 8 horas
- Outro:

13. Quando você trabalha na modalidade presencial, quantas horas por dia você acha que se dedica, em média, às atividades laborais?

- 1-3 horas
- 4-6 horas
- 7-9 horas
- Acima de 10 horas

14. Assinale qual é o seu nível de satisfação geral com a modalidade de trabalho presencial.

- Muito insatisfeito(a)
- Insatisfeito(a)
- Neutro(a)
- Satisfeito(a)
- Muito satisfeito(a)

15. Quando você trabalha na modalidade de teletrabalho, quantas horas por dia você acha que se dedica, em média, às atividades laborais?

- 1-3 horas
- 4-6 horas
- 7-9 horas
- Acima de 10 horas
- Nunca realizei teletrabalho

16. Assinale qual é o seu nível de satisfação geral com a modalidade de teletrabalho.

*Esta pergunta poderá ser desconsiderada caso nunca tenha realizado teletrabalho.*

- Muito insatisfeito(a)
- Insatisfeito(a)
- Neutro(a)
- Satisfeito(a)
- Muito satisfeito(a)

17. Atualmente, como você se sente em relação à sua qualidade de vida de modo geral?

- Muito insatisfeito(a)
- Insatisfeito(a)
- Neutro(a)
- Satisfeito(a)
- Muito satisfeito(a)

18. Qual meio de transporte você utiliza para se deslocar ao trabalho?

- Carro
- Moto
- Ônibus
- Metrô
- Transporte solidário
- Outro:

19. Qual é, em média, o seu tempo de trajeto casa-trabalho?

- Até 30 minutos
- De 31 minutos a 1 hora
- Mais de 1 hora

20. Qual frequência você considera ideal para realizar teletrabalho por semana, caso pudesse optar pelo trabalho híbrido\*\*?

*\*\*modalidade que combina o formato presencial e a distância. Isto é, em alguns dias, os colaboradores trabalham no escritório da empresa e, em outros, realizam teletrabalho, seja em casa ou em outro lugar.*

- 1 dia
- 2 dias
- 3 dias
- 4 dias
- Prefiro somente presencial
- Prefiro somente teletrabalho

21. Há quanto tempo você trabalha no seu órgão?

- 1-3 anos
- 4-10 anos
- 11-20 anos
- Acima de 21 anos

22. Qual a sua idade?

- Menos de 20 anos
- 20-29 anos

- 30-39 anos
- 40-49 anos
- 50-59 anos
- 60 anos ou mais

23. Qual o seu gênero?

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer
- Outro:

24. Qual o seu estado civil?

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Separado(a)/ Divorciado(a)
- Viúvo(a)
- Outro:

25. Quantos filhos você tem?

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4 ou mais

26. Qual o seu nível de instrução completo?

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Superior (Graduação)
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-doutorado

27. Qual o nível de instrução completo exigido para a função que você ocupa?

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Superior (Graduação)
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-doutorado

28. Qual a sua renda familiar mensal?

- Até R\$2,9 mil
- Entre R\$2,9 mil e R\$7,1 mil
- Entre R\$7,1 mil e R\$22 mil
- Superior a R\$22 mil

29. Atualmente, você possui cargo de chefia?

- Sim
- Não

30. Se no seu órgão atual você pudesse optar pelo teletrabalho, você consideraria mudar para outro órgão cuja modalidade fosse presencial e tivesse uma carga horária menor?

- Não
- Sim
- Não sei opinar

**ANEXO II – PERGUNTA 2: JUSTIFIQUE O ITEM ASSINALADO NA QUESTÃO ANTERIOR**

**Participante 1.** Na opção anterior (n. 01) seria interessante que houvesse diferentes níveis de concordância. Por exemplo, concordar ou discordar parcialmente. Acredito que é inquestionável os benefícios do teletrabalho para a questões econômicas, redução de distâncias e de custos operacionais, interação e interatividade entre pessoas físicas e jurídicas, etc. Ou seja, tudo que o sistema capitalista almeja. Ampliar o lucro e reduzir despesas. Todavia, alguns questionamentos devem ser feitos. Teletrabalho para quem? Quem lucra e quem se prejudica? Há condições de igualdade e/ou isonomia entre localizações geográficas, gênero e raça? Público e Privado? Pessoas historicamente vulnerabilizadas como as populações pretas e pobres que ocupam as periferias urbanas e os territórios rurais têm acesso ao teletrabalho? Há oferta de condições de acesso, uso e domínio de recursos de telefonia e internet para quem? Quem tem e qual o nível de letramento digital destas populações empobrecidas? Qual o Capital Digital destas pessoas? Enfim... há de se falar sim em teletrabalho e seus benefícios. Mas há, principalmente, de se discutir o hiato digital que existe no Sul Global, que é reverberado pelo fosso social existente na América Latina, Caribe e África desde seu processo de colonização há mais de cinco décadas e com a atual neocolonização das pessoas e seus corpos. Há de se discutir ainda a precarização dos postos de trabalho e analisar e propor soluções que sejam antifascistas, antirracistas que respeitem a diversidade e que seja decolonial.

**Participante 2.** O Teletrabalho, seja integral ou híbrido, não impactou negativamente na produtividade dos servidores, muito pelo contrário, várias unidades tiveram aumento de produtividade. O governo também ganha com economia de água, luz, limpeza, café, açúcar e tudo que envolva custo para manter pessoas no ambiente de trabalho. Permitir o teletrabalho também é promover a qualidade de vida dos servidores, uma vez que eles economizam com alimentação, tempo e combustível de deslocamento entre o local de trabalho e sua residência. Outro impacto negativo com o retorno ao trabalho presencial é o trânsito, que ficou visivelmente mais pesado com a extinção do teletrabalho.

**Participante 3.** De caráter totalmente político, realizado de maneira totalmente irresponsável ignorando todos os avanços e conquistas profissionais e sociais adquiridos pela necessidade de teletrabalho, o qual racionalizou a quantidade de pessoas nas ruas e nos órgãos públicos, os isentando da responsabilidade de oferecer ambientes salubres e ergonômicos, o que dificilmente acontece, fora os gastos tantos do empregador quanto do empregado para que ocorra justamente o deslocamento para que seja realizada uma atividade onde facilmente poderia ser feita na própria moradia do empregado, ou onde esse o julgasse mais adequado.

**Participante 4.** Primeiramente, a Governadora em exercício que revogou os Decretos nº 41.841, de 26 de fevereiro de 2021, e nº 42.462, de 30 de agosto de 2021 não cumpriu o prazo de retorno de 30 dias para a modalidade de Trabalho Presencial. Segundo que, não houve consulta popular com os Servidores Públicos do DF, terceiro ponto e que a Governadora em exercício não teve a maioria do apoio entre os Deputados Distritais. Quarto ponto, a referida Governadora não considerou os aspectos essenciais como Economia aos cofres públicos do DF, melhora do fluxo no trânsito, qualidade de vida para o servidor público do DF.

**Participante 5.** No caso do Decreto citado, retira a possibilidade de teletrabalho, discordo, pois, concordo com a modalidade de teletrabalho. Este, quando planejado, favorece a empresa e a qualidade de vida do empregado, visto que, um empregado motivado e com sua vida pessoal organizada, proporciona mais entregas e, com qualidade. O ambiente de trabalho, muitas vezes tóxico prejudica nos resultados. Porém, compreendo que para esta modalidade ser visualizada como propícia, há que se ter uma cultura organizacional voltada para resultados.

**Participante 6.** Sem o devido planejamento de retorno ao trabalho presencial houve diversos prejuízos nos órgãos, como exemplo muitos servidores/empregados se afastaram por motivo de saúde, o deslocamento de trânsito piorou consideravelmente e a infraestrutura de TI dos órgãos ainda está sofrendo com sérias dificuldades de acesso ao principal Sistema Eletrônico de Informações-SEI, por essas questões a revogação do teletrabalho gerou impacto negativo no desempenho das atividades dos órgãos/entidades.

**Participante 7.** Acho um retrocesso em termos de qualidade de vida, dado que o teletrabalho proporcionou uma flexibilidade na rotina capaz de viabilizar a conciliação do labor com as outras searas de vida do indivíduo de maneira muito mais saudável, bem como em termos de produtividade (é recorrente a queda de sistema em horário tradicional de jornada, problemas de conexão com internet no local de trabalho, além das particularidades de produtividade/horário de cada um).

**Participante 8.** O GDF vai na direção oposta da modernização. Com o uso de tecnologias e com uma gestão eficiente é possível realizar o trabalho de forma remota. Contudo, em uma decisão arbitrária, o GDF acabou com o teletrabalho porque a liderança do Estado não considera como prioridade a eficiência de seus processos, a gestão dos recursos humanos, a melhoria da qualidade de vida de seus servidores e nem tampouco se preocupa em melhorar os serviços à população.

**Participante 9.** Concordo com a revogação uma vez que no decreto 41.841 era claro o caráter excepcional e provisório enquanto durasse a pandemia. Uma vez que o sistema de teletrabalho tenha sido testado e obtido êxito no cumprimento das obrigações do servidor/empregado sou favorável que cada órgão execute um plano para que o sistema de teletrabalho seja implantado com a devida gestão das atividades desenvolvidas pelo servidor/empregado.

**Participante 10.** Para muitos servidores o teletrabalho é mais adequado e produtivo, especialmente quando se trata de análise de processos que precisam da atenção e foco e que necessitam ser emitidos parecer sobre o assunto, também contribuiu para redução de gastos públicos e para quem gosta de trabalhar dessa forma, é uma forma de satisfação e reconhecimento para o servidor.

**Participante 11.** Depende muito. No meu entendimento o contratante, certo ou errado, tem o poder sobre a decisão, não o contratado. Destarte, entende que a formalização de estudos e comprobatórios e a exposição do teletrabalho em outros órgãos públicos de outras esferas e instituições privadas fortaleceriam o convencimento da prática do teletrabalho parcial ou integral.

**Participante 12.** O sistema de teletrabalho necessita capacitação das chefias e orientação do órgão central de gestão de pessoas aos órgãos aderentes, não revogação. O GDF mostra sua

<p>imaturidade quanto à gestão quando revoga o teletrabalho. O teletrabalho pode trazer inúmero benefícios para a administração pública e para os servidores.</p>
<p><b>Participante 13.</b> Discordo da revogação do teletrabalho pois no meu setor houve aumento de produtividade, economia de recursos materiais, melhor qualidade dos produtos entregues devido ao aumento da concentração. Além da contribuição para o meio ambiente, devido a quantidade de veículos que deixaram de transitar no período.</p>
<p><b>Participante 14.</b> O teletrabalho estava protegendo apenas alguns colaborados, colocando ainda em risco toda a população. Visto a vacinação e o retorno da vida normal, não justificava a permanência do Decreto. O teletrabalho precisa de novas normativas para regular fora do período de pandemia ofertando a oportunidade a todos.</p>
<p><b>Participante 15.</b> O trabalho exclusivo de/em escritório pode perfeitamente ser realizado em modalidade de teletrabalho, pois promove economia de tempo, combustível e qualidade de vida do trabalhador. Por outro ponto de vista, o teletrabalho deixaria de fomentar a economia nos setores de serviços em determinados locais.</p>
<p><b>Participante 16.</b> Desde que seja possível o aferimento de produtividade aos ocupantes de cargos/funções que são adequados ao Teletrabalho permite redução dos gastos do GDF, qualidade de vida aos funcionários/servidores, desafoga o trânsito, porém, pode ser prejudicial aos restaurantes e aos demais que lidam alimentos.</p>
<p><b>Participante 17.</b> Acredito que o teletrabalho beneficia tanto a administração pública, no que tange a gastos relacionados à limpeza, pessoal, energia, água, entre outros, quanto o empregado/servidor visto que esse além de benefícios econômicos terá também uma melhor qualidade de vida.</p>
<p><b>Participante 18.</b> Durante o período em que o teletrabalho ficou vigente, muitos setores da Emater ficaram inoperantes e muitos deixaram de apoiar o campo, alegando que, nos dias que estava em trabalho presencial, não poderiam ir a campo pois tinham que dar plantão na sede.</p>
<p><b>Participante 19.</b> O teletrabalho permite uma maior conciliação entre a vida profissional e familiar, reduz o estresse pelo tempo desgastante no trânsito, comprovadamente reduz as despesas para o governo e, inclusive, o aumento da produtividade.</p>
<p><b>Participante 20.</b> Existem trabalhos específicos que não podem ser realizados em <i>homeoffice</i>, mas poderia ter dado abertura de algumas atividades continuarem a ser executadas em casa, como projetos e lançamentos de atividade por exemplo!</p>
<p><b>Participante 21.</b> Não entendi exatamente o que a pergunta quis saber. Pois, acredito que uma parte do trabalho pode ser efetuada por teletrabalho e outra ficaria prejudicada. Então, entendo que a revogação é sobre a situação geral.</p>
<p><b>Participante 22.</b> Acredito que a revogação do teletrabalho é um retrocesso que traz prejuízos tanto para o governo com aumento de custos quanto aos colaboradores que perdem em qualidade de vida, tempo de deslocamento entre outros.</p>
<p><b>Participante 23.</b> O teletrabalho é uma ferramenta extremamente importante para garantir qualidade de vida, principalmente nas grandes capitais, extremamente afetadas com o trânsito e ao mesmo tempo com ótima cobertura de internet.</p>

<p><b>Participante 24.</b> Com o teletrabalho descobrimos que pode ser mais produtivo sem estar sob pressão do ambiente de trabalho físico. A economia do GDF com a transferência de responsabilidade de custos para o servidor foi imensa.</p>
<p><b>Participante 25.</b> A pandemia foi controlada com a vacinação, entretanto acredito que pelos pontos positivos do teletrabalho, as instituições podiam ser flexíveis e fazem normas próprias para normatizar a continuação.</p>
<p><b>Participante 26.</b> Teletrabalho gera economia ao Estado e qualidade de vida ao trabalhador ao conciliar ambiente familiar, horas de trabalho com qualidade e ainda evita o desperdício de tempo com deslocamento.</p>
<p><b>Participante 27.</b> Ocorreram abusos no teletrabalho, com metas mal definidas onde era fácil atingir a pontuação necessária para atingir a meta e com isso não demonstrando o trabalho realizado em teletrabalho.</p>
<p><b>Participante 28.</b> Mesmo que tenha havido abusos ou erros na condução do teletrabalho, não é acabando com essa modalidade de trabalho que se resolve. Seria o mesmo que colocar fogo na casa para matar a barata.</p>
<p><b>Participante 29.</b> Considero que os normativos e métricas disponíveis atualmente para a administração pública são insuficientes para possibilitar aos gestores um acompanhamento efetivo dos serviços prestados.</p>
<p><b>Participante 30.</b> Acredito que o sistema híbrido seria a melhor opção. Pois há funcionários que não rendem no teletrabalho e nesse sistema híbrido seria interessante estabelecer metas quinzenais ou mensais.</p>
<p><b>Participante 31.</b> Muitos órgãos do GDF conseguem realizar o teletrabalho de excelência, além diminuição de custos para o governo como internet, luz e água, sem contar no trânsito que fluiria muito mais.</p>
<p><b>Participante 32.</b> O Teletrabalho funcionou muito bem, houve impactos positivos para a Administração Pública e desconheço ocorrências de falta de cumprimento das atribuições por parte dos servidores.</p>
<p><b>Participante 33.</b> Já estavam sendo colhidos os resultados positivos do teletrabalho nas áreas que cabiam essa forma de trabalho. O retorno sem avaliação não foi refletido pela administração pública</p>
<p><b>Participante 34.</b> Uma norma que impacta negativamente na qualidade de vida do servidor bem como nos gastos do governo por exemplo os custos com estruturas físicas, água, luz e internet.</p>
<p><b>Participante 35.</b> O teletrabalho além de trazer qualidade de vida, traz benefícios econômicos ao Estado, assim, talvez seria interessante repensar a medida ou adotar a forma híbrida.</p>
<p><b>Participante 36.</b> O teletrabalho foi um grande avanço para a sociedade. A sua paralisação é um retrocesso. Acredito que necessita de ajustes, mas sou favorável pela sua continuidade.</p>
<p><b>Participante 37.</b> O teletrabalho foi introduzido de forma intempestiva (por causa da pandemia), portanto não houve tempo hábil para estudos mais aprofundados e regulamentação.</p>
<p><b>Participante 38.</b> Discordo em parte, pois penso que várias atividades podem ser executadas à distância. No entanto, há atribuições que necessitam ser feitas presencialmente.</p>

<b>Participante 39.</b> Não me adaptei ao teletrabalho por conta de um momento pessoal muito difícil e logo veio o teletrabalho. Então não sei dizer se seria bom o teletrabalho.
<b>Participante 40.</b> Teletrabalho comprovadamente melhora a prestação de serviços à sociedade, a produtividade aumentou e houve economia de gastos com manutenção dos órgãos.
<b>Participante 41.</b> Para haver uma normativa mais completa para uma implantação do teletrabalho de forma permanente vejo como necessária a revogação de decretos anteriores.
<b>Participante 42.</b> O teletrabalho ajuda na qualidade e desenvolvimento do trabalho e na qualidade de vida do empregado, diminuindo atestados médicos e desmotivação.
<b>Participante 43.</b> Por questão principal - o deslocamento do servidor até o local de trabalho, tempo/disponibilidade - e ainda a economia para ambas as partes.
<b>Participante 44.</b> Se não houve prejuízo à sociedade não há motivo para revogar totalmente o Decreto, poderia ser instituído o modelo híbrido pelo menos.
<b>Participante 45.</b> Acredito que a melhor opção seria propor trabalho híbrido, levando em conta as especificidades de cada órgão/setor/funções, etc.
<b>Participante 46.</b> Os órgãos que estavam de teletrabalho não conseguíamos mais nos comunicar e resolver as pendências que precisamos no dia a dia.
<b>Participante 47.</b> O teletrabalho além de proporcionar qualidade de vida aos servidores também gerava economia ao erário e com produtividade maior.
<b>Participante 48.</b> Concordo com o retorno, podendo haver uma negociação posterior para teletrabalho em período reduzido da jornada semanal.
<b>Participante 49.</b> Retirada abrupta, sem aviso prévio e sem justificativa válida, pois o último decreto não tinha nada a ver com a pandemia.
<b>Participante 50.</b> Hoje com os processos digitais, quem não faz trabalho de atendimento ao público pode perfeitamente ficar no teletrabalho.
<b>Participante 51.</b> A falta de gestão e controle ocasiona os desvios detectados nos órgãos do GDF, como foi o caso da Secretaria de Saúde.
<b>Participante 52.</b> O teletrabalho é uma ferramenta tanto para o governo quanto para o servidor. Minimiza gastos e otimiza o tempo de trabalho.
<b>Participante 53.</b> Para a atuação na área fim, o trabalho presencial é fundamental na realização de visitas e levantamento de demandas.
<b>Participante 54.</b> Acredito que o teletrabalho deveria ser implementado de forma complementar, ou seja, durante dois dias na semana.
<b>Participante 55.</b> O Decreto nº 42.462, de 30 de agosto de 2021 não tem relação com a pandemia, logo foi revogado equivocadamente.
<b>Participante 56.</b> Tem áreas que dá para fazer Teletrabalho alternando com presencial. Acredito que seja mais qualidade de vida!
<b>Participante 57.</b> O trabalho da Emater em sua maioria é visita a campo. Embora existam outros setores que pudessem ser remotos.

<b>Participante 58.</b> Acho necessário o estado se atualizar com relação às novas modalidades de trabalho e os seus benefícios.
<b>Participante 59.</b> Uma vez que a vacinação da população avançou a necessidade de teletrabalho e isolamento social diminuiu.
<b>Participante 60.</b> Tendo em vista que a pandemia passou não há justificativa pois a Emater muito atende presencialmente.
<b>Participante 61.</b> Teletrabalho se mostrou uma ótima opção, menos gastos, mais confortos para os colaboradores, etc.
<b>Participante 62.</b> Muitos trabalhos podem ser realizados de forma remota oferecendo qualidade de vida aos empregados.
<b>Participante 63.</b> Com o avanço da vacinação o retorno ao trabalho presencial seria fundamental em minha profissão.
<b>Participante 64.</b> Acho um retrocesso. Com o teletrabalho havia economia de gastos e os engarrafamentos diminuíram.
<b>Participante 65.</b> O teletrabalho se mostrou mais produtivo e mais econômico ao estado do que o trabalho presencial.
<b>Participante 66.</b> Disciplinar o serviço público já é difícil presencialmente, em teletrabalho muito mais difícil.
<b>Participante 67.</b> O teletrabalho melhorou a produtividade e foi um ganho de qualidade de vida dos servidores.
<b>Participante 68.</b> Não foram estabelecidos mecanismos adequados de monitoramento da atuação dos servidores.
<b>Participante 69.</b> O trabalho presencial tem um acompanhamento mais fácil pelos gestores e pela população.
<b>Participante 70.</b> O teletrabalho traz economia ao servidor e à cidade como um todo, otimizando o tempo.
<b>Participante 71.</b> Sou favorável ao regime híbrido a depender da natureza das atividades desenvolvidas.
<b>Participante 72.</b> Minhas funções podem ser executadas em teletrabalho pelo ao menos 80% das atividades.
<b>Participante 73.</b> O teletrabalho é um avanço no desenvolvimento das atividades no serviço público.
<b>Participante 74.</b> O decreto não considerou situações atípicas e colocou todo mundo no mesmo saco.
<b>Participante 75.</b> É um retrocesso quando se trata de gestão de pessoas, produtividade e resultado.
<b>Participante 76.</b> O Teletrabalho concilia a vida familiar e aumenta a produtividade do trabalho.
<b>Participante 77.</b> Falta de critério, o gestor de cada órgão deve ter autonomia para gerir.
<b>Participante 78.</b> Devido ao fim da pandemia não há necessidade de teletrabalho contínuo.

<b>Participante 79.</b> Alguns serviços não são possíveis de serem realizados em teletrabalho.
<b>Participante 80.</b> Cabe apresentar dados de queda ou não de produtividade, economia etc.
<b>Participante 81.</b> Na minha opinião o trabalho híbrido pode trazer mais produtividade.
<b>Participante 82.</b> Retrocesso a uma ferramenta que proporciona melhor produtividade.
<b>Participante 83.</b> O governo economiza mais estando os servidores em teletrabalho.
<b>Participante 84.</b> O teletrabalho deve ser mantido sob uma gestão de resultados.
<b>Participante 85.</b> Existem muitas áreas em que o teletrabalho pode ser aplicado.
<b>Participante 86.</b> A justificativa para a adoção do teletrabalho se extinguiu.
<b>Participante 87.</b> Achei o decreto adequado às condições atuais da pandemia.
<b>Participante 88.</b> Deu oportunidade de realizar o trabalho em outro modelo.
<b>Participante 89.</b> Um retrocesso em termos de efetividade e economicidade.
<b>Participante 90.</b> Acho que não há necessidade de retorno em todas as áreas.
<b>Participante 91.</b> O serviço tinha o mesmo desempenho que o presencial.
<b>Participante 92.</b> No nosso tipo de trabalho, a presença é fundamental.
<b>Participante 93.</b> Aumento de custos e perda de tempo no deslocamento.
<b>Participante 94.</b> Meu trabalho teve mais qualidade com o teletrabalho.
<b>Participante 95.</b> Nossa empresa é de atendimento direto com o campo.
<b>Participante 96.</b> Poderia haver a possibilidade do trabalho híbrido.
<b>Participante 97.</b> O rendimento melhora, em casos de teletrabalho.
<b>Participante 98.</b> Os trabalhos têm uma sequência de tramitação.
<b>Participante 99.</b> Nosso contrato é para trabalho presencial.
<b>Participante 100.</b> Deveriam manter alguns casos excepcionais.
<b>Participante 101.</b> Não existiam metas a serem cumpridas.
<b>Participante 102.</b> Trabalho em casa é mais exaustivo.
<b>Participante 103.</b> Sou favorável ao sistema híbrido.
<b>Participante 104.</b> O risco da pandemia já passou.
<b>Participante 105.</b> Acho viável o teletrabalho.
<b>Participante 106.</b> Não gosto do teletrabalho.
<b>Participante 107.</b> Melhora a interação.
<b>Participante 108.</b> Achei um retrocesso.
<b>Participante 109.</b> Retrocesso.
<b>Participante 110.</b> Arbitrário.

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2023.