



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O  
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE

RAFAELA LEMOS ANDRADE GOUVEIA

**PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA PRÓ-  
REITORIA DE PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO E FINANÇAS (PROPLAN) E  
PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO (PROAD)/UFPE SOBRE O IMPACTO DO  
TELETRABALHO HÍBRIDO NA QUALIDADE DE VIDA EM 2024**

**Recife**

**2025**

RAFAELA LEMOS ANDRADE GOUVEIA

**PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA PRÓ-  
REITORIA DE PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO E FINANÇAS (PROPLAN) E  
PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO (PROAD)/UFPE SOBRE O IMPACTO DO  
TELETRABALHO HÍBRIDO NA QUALIDADE DE VIDA EM 2024**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, na Linha de Pesquisa: Instituições e Políticas Públicas, como requisito para o título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Rosane Maria Alencar da Silva

**Recife**

**2025**

.Catalogação de Publicação na Fonte. UFPE - Biblioteca Central

Gouveia, Rafaela Lemos Andrade.

Percepção dos servidores técnico-administrativos da Pró-Reitoria de Planejamento Orçamentário e Finanças (PROPLAN) e Pró-Reitoria de Administração (PROAD)/UFPE sobre o impacto do teletrabalho híbrido na qualidade de vida em 2024 / Rafaela Lemos Andrade Gouveia. - Recife, 2025.

107f.: il.

Dissertação (Mestrado)- Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, 2025.

Orientação: Profa. Dra. Rosane Maria Alencar da Silva.

1. Qualidade de vida; 2. Servidores públicos; 3. Teletrabalho. I. Silva, Rosane Maria Alencar da. II. Título.

UFPE-Biblioteca Central

RAFAELA LEMOS ANDRADE GOUVEIA

**PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA PRÓ-  
REITORIA DE PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO E FINANÇAS (PROPLAN) E  
PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO (PROAD)/UFPE SOBRE O IMPACTO DO  
TELETRABALHO HÍBRIDO NA QUALIDADE DE VIDA EM 2024**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Linha de pesquisa: Instituições e Políticas Públicas

Aprovada em: 09/12/2025

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Rosane Maria Alencar da Silva, UFPE (Orientadora)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Taciana Barros Jerônimo, UFPE (Examinadora Interna)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marcela Rebecca Pereira, UFPE (Examinadora Externa)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que jamais colocaria algo em meu caminho que eu não pudesse realizar. Que apesar dos momentos de angústia e dúvidas, sabia que no final sempre tudo daria certo.

Aos meus familiares, um agradecimento especial. Desde o início, foram fonte de apoio e força. Eles acreditaram em mim mais do que eu mesma.

Também gostaria de expressar minha gratidão a mim mesma. Consegui me provar que, apesar dos medos e angústias, com determinação, esforço e constância é possível alcançar todos os objetivos.

A união e o espírito de cooperação da turma foram inspiradores e transformaram a experiência de um mestrado em algo leve e memorável. A turma MGP-19 ficou marcada na história, desde o comprometimento com as aulas até o pós-aula em algum *sushi* ou a famosa “Rua da Feira”. Esses momentos foram significativos para manter alegria ao longo do curso. Agradeço a cada um dos colegas e também aos professores que contribuíram com essa jornada.

Gratidão também a minha orientadora, que decidiu embarcar comigo nessa trajetória.

A todos que fizeram parte desta jornada, meu mais sincero agradecimento. Esta conquista é um reflexo do apoio e da colaboração de cada um de vocês.

## **RESUMO**

A crise sanitária global da Covid-19 gerou algumas transformações, sendo o modelo de teletrabalho uma delas. Diante disso, este estudo teve como propósito analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos da Pró-Reitoria de Planejamento Orçamentário e Finanças (Proplan) e Pró-Reitoria de Administração (Proad) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) acerca da qualidade de vida no contexto do teletrabalho híbrido em 2024. Com o objetivo de responder à pergunta central desta pesquisa, foi conduzido um estudo de abordagem qualitativa, pesquisa descritiva, utilizando a técnica de entrevista estruturada. A amostra da pesquisa foi composta por 19 servidores técnico-administrativos, escolhidos de forma aleatória, dessas duas pró-reitorias da UFPE, uma que vez esses setores não participaram do projeto piloto e foram selecionados pela autoridade competente para implementar o teletrabalho a partir de janeiro de 2024. O tratamento das informações foi feito por meio de técnicas de análise de conteúdo, sendo os principais pontos categorizados e analisados. Os resultados encontrados nesta pesquisa identificaram percepções predominantemente positivas sobre o teletrabalho e seus impactos na qualidade de vida dos servidores. Embora o resultado tenha apresentado pontos negativos e desafios pontuais, estes não foram suficientes para superar as vantagens observadas pelos servidores com a experiência do teletrabalho.

Palavras-chave: qualidade de vida; servidores públicos; teletrabalho.

## **ABSTRACT**

The global health crisis caused by the Covid-19 pandemic led to several transformations, one of which was the adoption of telework as a work model. In this context, this study aimed to analyze the perceptions of technical-administrative staff from the Pró-Reitoria de Planejamento Orçamentário e Finanças (Proplan) and the Pró-Reitoria de Administração (Proad) at the Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) regarding quality of life within the context of hybrid telework in 2024. To address the central research question, a qualitative and descriptive study was conducted, using structured interviews as the data collection technique. The research sample consisted of 19 technical-administrative staff members, randomly selected from these two offices at UFPE, since these sectors did not participate in the pilot project and were selected by the competent authority to implement telework starting in January 2024. Data processing was carried out using content analysis techniques, with the main themes categorized and analyzed. The results revealed predominantly positive perceptions of telework and its impacts on employees' quality of life. Although some negative aspects and specific challenges were identified, they were not sufficient to outweigh the advantages perceived by the staff through their telework experience.

**Keywords:** quality of life; public servants; telework.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelos de Estado	23
Figura 2 - Adesão ao PGD - linha do tempo	54
Figura 3 - Organograma UFPE	55
Figura 4 - Organograma UFPE (ampliado)	56
Figura 5 - Adesão ao PGD – Proplan	57
Figura 6 - Adesão ao PGD – Proad	57
Figura 7 - Fluxograma das fases da pesquisa	64
Figura 8 - Idade dos participantes	67
Figura 9 - Gênero dos participantes	67



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Vantagens do teletrabalho	37
Quadro 2 – Entrevistados - Proad e Proplan	40
Quadro 3 – Experiência com teletrabalho híbrido	68
Quadro 4 – Ganhos qualidade de vida	69
Quadro 5 – Categorização – vantagens	72
Quadro 6 – Categorização – desvantagens	84

## LISTA DE SIGLAS

Apac	Agência Pernambucana de Águas e Clima
Covid	Doença do coronavírus ( <i>Corona virus disease</i> )
Dasp	Departamento Administrativo do Serviço Público
IN	Instrução Normativa
Ipea	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ME	Ministério da Economia
OMS	Organização Mundial de Saúde
PGD	Programa de Gestão de Desempenho
Proad	Pró-Reitoria de Administração
Progest	Pró-Reitoria de Gestão Administrativa
Proplan	Pró-Reitoria de Planejamento Orçamentário e Finanças
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
Serpro	Serviço Federal de Processamento de Dados
SGP	Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal
Siorg	Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal
Siprec	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TAEs	Técnicos Administrativos em Educação
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
TST	Tribunal Superior do Trabalho
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1	JUSTIFICATIVA	15
1.2	OBJETIVOS	19
1.2.1	Geral	19
1.2.2	Específicos	19
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>21</b>
2.1	MODERNIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO	22
<b>2.1.1</b>	<b>Programa de Gestão e Desempenho - PGD</b>	<b>26</b>
2.1.1.1	Histórico de normativos do PGD – esfera federal	28
2.1.1.2	Histórico de normativos do PGD – UFPE	33
2.2	TELETRABALHO	35
<b>2.2.1</b>	<b>Vantagens e desvantagens do teletrabalho</b>	<b>37</b>
2.2.1.1	Vantagens	37
2.2.1.2	Desvantagens	40
2.3	QUALIDADE DE VIDA DOS TRABALHADORES	41
<b>2.3.1</b>	<b>Evolução da qualidade de vida dos trabalhadores</b>	<b>41</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Conceito de qualidade de vida no trabalho</b>	<b>44</b>
2.3.2.1	Modelos de QVT	47
2.3.2.2	O teletrabalho como fator de influência na qualidade de vida - servidores públicos	48
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>52</b>
3.1	TIPO DE PESQUISA	52
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA DE PARTICIPANTES	53
<b>3.2.1</b>	<b>População: estrutura organizacional da UFPE</b>	<b>54</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Amostra populacional</b>	<b>58</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Coleta de dados</b>	<b>59</b>
3.3	PROCEDIMENTO E ANÁLISE DE DADOS	62
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>65</b>
4.1	TABULAÇÃO - perfil de participantes	65
4.2	CATEGORIA - experiência dos participantes	68
4.3	CATEGORIAS - vantagens e desvantagens	72
<b>4.3.1</b>	<b>Vantagens</b>	<b>72</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Desvantagens</b>	<b>84</b>
4.4	CATEGORIA - achados das experiências	88
<b>4.4.1</b>	<b>Subcategoria: quantitativo de dias</b>	<b>88</b>

<b>4.4.2</b>	<b>Subcategoria: conquista e valorização - a perspectiva dos servidores sobre o teletrabalho</b>	<b>89</b>
<b>4.5</b>	<b>SUGESTÕES DOS SERVIDORES PARA O APERFEIÇOAMENTO DO PROGRAMA</b>	<b>90</b>
<b>4.6</b>	<b>LIMITAÇÕES DA PESQUISA</b>	<b>91</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>93</b>
	<b>REFERÊNCIA</b>	<b>97</b>
	<b>APÊNDICE A - ROTEIRO ENTREVISTA ESTRUTURADA</b>	<b>105</b>
	<b>APÊNDICE B – PERFIL DO SERVIDOR</b>	<b>107</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Eventos inesperados acontecem a todo momento, e, justamente por isso, é tão importante o investimento em estudos e planejamentos que possibilitem não só reduzir os possíveis prejuízos que podem resultar dessas eventualidades, como também capacitem os gestores a tomarem decisões assertivas. Como uma forma de resposta aos diferentes desafios e problemáticas, várias abordagens de planejamento foram desenvolvidas e aplicadas ao longo dos anos. Conforme afirma Oliveira (2012, p. 45)

O planejamento não é uma tentativa de prever o futuro com precisão, mas sim um processo que permite preparar a organização para lidar com diversos cenários futuros. O objetivo é criar planos que sejam suficientemente flexíveis para adaptar-se às mudanças e imprevistos que podem surgir.

O planejamento, como método de gestão, desempenha um papel fundamental ao possibilitar resposta mais eficaz às mudanças, e a inovação se torna parte integrante, proporcionando à organização as ferramentas necessárias para implementar novas abordagens e soluções que podem transformar desafios em oportunidades de crescimento e sucesso. As lições aprendidas durante esses períodos de crise reforçam a necessidade de uma gestão que priorize prevenir crises futuras e que fortaleça nossa capacidade de resposta, caso elas retornem.

Lacombe e Heilborn (2008, p. 419) afirmam que “as empresas que conseguem se manter fortes e competitivas são as que têm a capacidade de acompanhar *pari passu* (ao mesmo tempo) as mudanças constantes do ambiente”.

O ambiente está em constante evolução, e as organizações que conseguem reagir rapidamente às mudanças são as que se destacam e frequentemente sobrevivem, enquanto as demais ficam para trás. Essa capacidade de adaptação exige flexibilidade e disposição para incorporar novas ideias e abordagens. Assim, para conseguir se sustentar ao longo dos anos, é imprescindível que as empresas revisitem periodicamente os paradigmas passados, adaptando-os para se alinhar às exigências do presente e futuro. A flexibilidade é, portanto, não apenas desejável, mas essencial para a sobrevivência e o sucesso organizacional (Lacombe; Heilborn, 2008).

O caso da doença do coronavírus (*Corona virus disease* – Covid-19) reforçou o quanto é essencial estar preparado, ter uma rapidez na reação, para enfrentar os problemas. Isso inclui, por exemplo, investir e implementar tecnologias que

possibilitem a continuidade do trabalho, fomentar a formação contínua dos colaboradores para que estejam capacitados a gerenciar momentos de crise, desenvolver políticas que visem à saúde e à segurança das pessoas, etc.

A Pandemia da Covid-19 teve início em 2019, porém, só no dia 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) reconheceu e declarou oficialmente o estado de pandemia.

Neste contexto, e com o reconhecimento da pandemia, o ano de 2020 foi bastante desafiador em vários sentidos. A necessidade de mudar e se adaptar foi necessária para que os impactos causados fossem os menores possíveis. Para isso, governos em todo mundo adotaram medidas de segurança, e com o Brasil não foi diferente.

O governo brasileiro emitiu instrução normativa, com intuito de estabelecer orientações. Entre os pontos abordados destacava-se a forma de funcionamento dos órgãos públicos de forma remota, respeitando as medidas de proteção preestabelecidas pelos órgãos responsáveis, bem como garantir a continuidade dos serviços essenciais (Brasil, 2020).

Naquele delicado momento de isolamento social provocado pela Covid, para que o teletrabalho fosse possível, era necessário preencher dois requisitos essenciais: maturidade tecnológica capaz de suprir a distância geográfica e uma atividade compatível com a nova realidade, que poderia ser desempenhada a longa distância, sem prejuízos na sua eficiência. Então, juntando o aparato tecnológico necessário e exercendo uma atividade congruente, foi possível realizar as atividades independentemente de onde o colaborador se encontrava. Tudo isso possibilitou para que, naquele período, as atividades não fossem paralisadas.

Conforme dados do Ministério da Economia, a pandemia levou ao aumento significativo do trabalho realizado em casa, indicando que grande parcela dos servidores públicos federais, como 95% na área de educação e 49% nos demais órgãos, passasse a adotar o teletrabalho (Brasil, 2020).

A pandemia serviu como um catalisador para essa mudança de cultura e impactou profunda e significativamente as práticas de trabalho em todo o mundo, incentivando a adoção de práticas mais flexíveis e eficazes, que não apenas possibilitam a continuidade das operações, mas também promovem a gestão focada em resultados e eficiência, além de abrir a possibilidade de melhor qualidade de vida para o teletrabalhador, possibilitando maior equilíbrio entre o pessoal e o profissional.

Como afirma Vargas (2018, p. 47) “a sociedade muda, as pessoas mudam, a tecnologia se reinventa, a cultura se altera, as gerações se modificam, a forma de pensar e agir passam por metamorfoses e as instituições devem acompanhar essas mudanças”

Apesar de não ter sido uma medida planejada, o teletrabalho se apresentou como uma solução viável no contexto, ajudando a proteger os cidadãos da Covid-19 e garantindo a continuidade dos serviços. No entanto, soluções como essas acarretaram consequências desafiadoras. Dessas consequências, vieram as inovações e transformações e algumas dessas modernizações geraram grandes impactos na cultura, cujos efeitos são sentidos e perpetuados até hoje.

O primeiro impacto aqui abordado neste estudo diz respeito à nova forma de trabalho, que foi expandida e propagada no dia a dia das pessoas: o teletrabalho. De acordo com Nilles (1976 *apud* Araújo; Lua, 2021, p. 11):

Teletrabalho é o trabalho que permite alcançar seus resultados usando tecnologia da informação, como telecomunicações e computadores, em vez de movimento físico das pessoas. Assim, corresponde à “possibilidade de enviar o trabalho ao trabalhador em lugar de enviar o trabalhador ao trabalho.

Apesar de já existir, o teletrabalho não era tão popularizado e utilizado como passou a ser no período pandêmico e pós-pandêmico. Ele ganhou notoriedade e foi amplamente adotado em empresas privadas e públicas, justamente pela liberdade geográfica permitida. O aprendizado adquirido naquele momento lançou o trabalho à distância a um novo patamar.

Contanto que os terminais sejam adequadamente projetados, com interfaces que favoreçam a interação entre máquinas e humanos, é viável que colaboradores de uma mesma organização atuem em diferentes locais. Essa descentralização institucional não apenas traz benefícios econômicos, como também possui um impacto social relevante (Nilles, 1975).

O segundo grande impacto estudado aqui nesta pesquisa refere-se à qualidade de vida, que aparece como uma das principais consequências possibilitadas pelo teletrabalho.

Diante disto, após quatro anos e impulsionados pela experiência imposta pela pandemia, órgãos em todo o país se engajaram em um movimento para regularizar e implementar de forma organizada e deliberada: o “Programa de Gestão e

Desempenho" (PGD). Esse programa viabiliza o teletrabalho, que, por sua vez, impacta na qualidade de vida dos servidores públicos.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A temática Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem ganhado destaque desde a década de 1970, especialmente em um contexto de transformação nas relações de trabalho. A derrocada de modelos tradicionais, como o taylorismo e o fordismo, que valorizaram padronização e exaustão em detrimento do bem-estar do trabalhador, criou oportunidades para novas abordagens que consideram a importância do bem-estar dos colaboradores no ambiente de trabalho. Segundo Chiavenato (2004, p. 419), "a QVT representa um intenso movimento em direção ao profundo respeito pelo bem-estar das pessoas do ponto de vista biológico, psicológico e social".

É amplamente reconhecido que ambientes de trabalho desempenham um papel fundamental na qualidade de vida dos seus colaboradores, uma vez que os funcionários dedicam longas horas ao trabalho em prol do serviço. Como citam Dessen e Paz (2010, p. 549), "considerando que uma parcela significativa da vida do indivíduo é passada no ambiente de trabalho, torna-se essencial que ele se sinta bem em relação a este". Essas horas dispendidas no ambiente de trabalho, muitas vezes, acabam por ser negligenciadas em relação à vida pessoal. Nesse contexto, cabem às Instituições/Órgãos priorizar o bem-estar de seus colaboradores, tanto por sua responsabilidade social em relação à força de trabalho, quanto pelo impacto positivo no comprometimento dos funcionários.

Ao investir em programas de qualidade de vida, cria-se um ambiente de trabalho mais saudável, o que é crucial para diminuir a incidência de doenças decorrentes do trabalho, ansiedade, estresse e absenteísmo, que é falta de pontualidade e assiduidade no cumprimento de um dever ou obrigação por parte dos trabalhadores.

Conforme Fernandes (1996, p. 38):

É facilmente constatado que mais e mais os trabalhadores se queixam de uma maior rotina de trabalho, de uma subutilização de suas potencialidades e talentos, e de condições de trabalho inadequadas. Estes problemas ligados à insatisfação no trabalho têm consequências que geram um aumento do absenteísmo, uma diminuição do rendimento, uma rotatividade de mão-de-obra mais elevada,



reclamações e greves mais numerosas, tendo um efeito marcante sobre a saúde mental e física dos trabalhadores, e, em decorrência, na rentabilidade empresarial.

Aliada a todas essas transformações vividas ao longo dos anos, em 2019 o cenário mundial ainda foi impactado pelo episódio da pandemia de Covid-19. Sem oferecer flexibilidade geográfica aos colaboradores, o modelo tradicional de trabalho revelou sua fragilidade. A urgência da necessidade de distanciamento social impôs uma adaptação rápida, levando muitas organizações a adotarem o teletrabalho como forma emergencial, o que, por sua vez, evidenciou as vantagens e desafios dessa nova forma de trabalho.

Com a propagação do vírus, a necessidade de inovação se tornou evidente. Esse cenário transformador não apenas alterou a dinâmica profissional, mas também impulsionou uma reavaliação das práticas de gestão e produtividade, com impactos duradouros na forma como o trabalho é organizado e realizado. Hoje, o ano de 2019 carrega um novo significado, carrega um peso de mudança cultural muito grande.

Desde o término da Segunda Guerra Mundial, nenhum outro evento histórico provocou efeitos globais tão significativos quanto a pandemia de Covid-19 (Schwab, 2020). Acontecimentos como esses estão intrinsecamente ligados ao avanço tecnológico e às novas maneiras de compreender e interpretar o mundo ao nosso redor.

Segundo Ferreira, Alves e Tostes (2009), a crescente necessidade de programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) nas organizações está relacionada às intensas transformações no mundo do trabalho, impulsionadas por inovações tecnológicas e mudanças nos processos produtivos. Esse cenário corrobora com a emergência do teletrabalho como uma dessas inovações, apoiada no avanço da tecnologia da informação, e que vem alterando significativamente a forma como os trabalhadores vivenciam sua rotina profissional e percebem sua qualidade de vida.

Aliados à evolução tecnológica, existiram também os ganhos no que diz respeito à qualidade de vida dos profissionais, que, segundo Melo (2011), diante da incorporação de novas tecnologias e da expansão do teletrabalho, o autor aponta que indivíduos e organizações são levados a redefinir estratégias, papéis e práticas culturais, exigindo novos alinhamentos e formas de equilíbrio dentro das instituições. Esse movimento, ao ajustar as dinâmicas organizacionais, tende também a favorecer melhorias na qualidade de vida dos trabalhadores.

No que diz respeito ao ganho de qualidade de vida, autores como Baccilli e Cruz (2021) apontam que as flexibilidades de tempo e espaço possibilitadas pelo teletrabalho contribuem para melhorias na qualidade de vida, favorecendo também as relações familiares e ampliando a autonomia dos trabalhadores para dedicar tempo a atividades pessoais, além das demandas profissionais.

Diante do novo paradigma tecnológico característico da era da informação, também conhecida como nova economia, capitalismo cognitivo, sociedade em rede ou sociedade informacional, é essencial analisar as novas formas de trabalhar que surgem nesse contexto (Rosenfield; Alves, 2011).

Neste cenário, observa-se que uma nova abordagem de trabalho, que permite que as atividades sejam realizadas sem a presença física do colaborador, se torna atrativa. Trata-se do teletrabalho, que no contexto da UFPE foi possibilitado pela implantação do Programa de Gestão de Desempenho (PGD).

O PGD contempla duas modalidades de trabalho: o presencial e o teletrabalho – sendo este realizado de forma integralmente remota ou híbrida (parte presencial, parte remota, de forma concomitante). Funcionando desta forma, o programa foi estruturado com o intuito de alcançar objetivos claros presentes em sua legislação, visando promover uma série de benefícios significativos para os servidores e comunidade.

Entre os principais objetivos, destaca-se a busca pela melhoria da qualidade de vida dos participantes, corroborada com a publicação da Instrução Normativa Conjunta Seges-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, "são objetivos do PGD: IX - contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes" (Brasil, 2023) e da Portaria Normativa nº 12, de 01 de setembro de 2023, Gabinete do Reitor - UFPE, "Art. 4º O PGD-UFPE tem por objetivos: VIII - contribuir para a saúde e a qualidade de vida do participante no trabalho" (Universidade Federal de Pernambuco, 2023).

A implementação desse programa não só beneficia os participantes de forma direta, mas também estimula um desenvolvimento mais equilibrado e sustentável para a comunidade como um todo. Ao permitir que os servidores trabalhem remotamente, como benefício para a sociedade, pode-se citar, por exemplo, a redução da necessidade de deslocamentos com veículos, o que minimiza a emissão de gases poluentes, melhorando a qualidade do ar nas áreas urbanas, e impacta positivamente na mobilidade urbana mediante a redução de viagens do trajeto casa/trabalho/casa.

Como citam Matshuima, Zioni e Paiva Júnior (2019, p.1), “permitindo que atividades sejam realizadas remotamente e com potencial de redução dos fluxos diários, auxiliando na melhoria da fluidez no trânsito e redução da emissão de poluentes”.

O teletrabalho traz benefícios também para a sociedade, ao contribuir para a melhoria da mobilidade urbana e diminuir o fluxo de veículos nas áreas urbanas (Batista; Girardi, 2020). Pode-se citar, ainda, como contribuição, a diminuição da sobrecarga dos sistemas de transporte (Oliveira; Pellicciooni, 2022). Segundo Pastore, “o teletrabalho, servido pelo computador, evitará o trânsito, a poluição e o estresse da cidade grande. O que deve melhorar a qualidade de vida do profissional e a produtividade da empresa” (Pastore, 1996 *apud* Chiavenato, 2004, p. 99). Dessa forma, a adoção do teletrabalho não só atende às necessidades individuais, mas também impulsiona um impacto positivo e duradouro para todos.

Ainda, o tema é considerado atual e em expansão, sendo esse novo modelo de trabalho uma tendência. Espera-se que este trabalho possibilite discussões e aplicação em outras universidades, instituições e órgãos federais, caso ainda não tenham realizado sua implantação.

Por se tratar de um tema relativamente novo, ainda que já existam pesquisas que abordem o teletrabalho no serviço público e seus impactos na qualidade de vida dos servidores, o tema ainda é pouco explorado, especialmente no contexto das universidades federais. Até o momento, a análise bibliográfica realizada neste estudo não identificou pesquisas que abordem especificamente a experiência do teletrabalho na UFPE ocorrida em 2024, especialmente no contexto das Pró-Reitoria de Planejamento Orçamentário e Finanças (Proplan) e Pró-Reitoria de Administração (Proad) – antiga Pró-Reitoria de Gestão Administrativa (Progest), cuja mudança de nomenclatura ocorreu durante o ano de 2024 com a publicação da Portaria Normativa nº 4, de 29 de abril de 2024. Desse modo, faz-se necessário um estudo mais aprofundado de como os servidores técnico-administrativos estão percebendo a experiência com o teletrabalho híbrido, sobretudo quanto à qualidade de vida.

A falta de evidências empíricas sobre este tema cria uma lacuna significativa no entendimento dos efeitos reais dessa iniciativa, tanto em termos de suas potenciais vantagens quanto de seus desafios e impactos negativos. Corroborando com essa perspectiva, Leite, Lemos e Schneider (2019, p. 13) afirmam: “Percebe-se que ainda há poucos estudos específicos no serviço público, sendo de grande importância a construção teórica para esse tipo de organização”, e Guerra *et al.* (2020) destacam

que o tema do teletrabalho é complexo, envolvendo diversas variáveis e questões que demandam análise cuidadosa, sendo recomendada a ampliação dos estudos sobre o assunto, especialmente no contexto da administração pública.

O PGD foi implantado na UFPE em janeiro de 2024, tendo a Proplan e a Proad como os primeiros setores contemplados e que não participaram do projeto piloto. Justamente por isso a pesquisa se restringiria a eles e a modalidade examinada no presente estudo é o teletrabalho híbrido.

Espera-se que este estudo possa contribuir para a compreensão da percepção dos servidores em relação à qualidade de vida enquanto realizam o teletrabalho. Além disso, caso desafios e problemas sejam identificados ao longo do processo, será possível oferecer sugestões para melhorias e soluções.

Diante disso, buscou-se responder à seguinte pergunta de pesquisa: **Qual a percepção dos servidores técnico-administrativos da Proplan e da Proad/UFPE acerca da qualidade de vida no contexto do teletrabalho híbrido em 2024?**

## 1.2 OBJETIVOS

Para esta pesquisa foram elencados os objetivos, geral e específicos, descritos a seguir.

### 1.2.1 Geral

Analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos das Pró-Reitorias Proplan e Proad da UFPE acerca da qualidade de vida no contexto do teletrabalho híbrido em 2024.

### 1.2.2 Específicos

- Caracterizar o perfil sociodemográfico e profissional de uma amostra dos servidores técnico-administrativos participantes da pesquisa;
- Identificar as principais vantagens e desvantagens atribuídas ao teletrabalho híbrido pelos servidores;

- Compreender as experiências dos servidores técnico-administrativos da Proplan e Proad/UFPE com o teletrabalho híbrido, mediante a análise das entrevistas estruturadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como propósito promover um aprofundamento na compreensão dos conceitos que sustentam esta pesquisa. Com base em um levantamento de documentos, artigos acadêmicos e produções científicas relevantes, esta seção do trabalho dedica-se a apresentar a revisão de literatura realizada, reunindo e discutindo os principais referenciais teóricos e constructos que fundamentam a investigação proposta.

O referencial teórico desta pesquisa está organizado de maneira a conduzir o leitor do contexto mais geral para o específico. A primeira seção possui caráter introdutório, apresentando a modernização ocorrida no serviço público, contextualizando conceitos e momentos relevantes que marcaram a evolução da gestão pública na história do país. Nesse percurso, foram destacados a introdução de ferramentas tecnológicas, os avanços digitais, evidenciando como tais mudanças contribuíram para o amadurecimento das práticas de governança e para a implementação de modelos inovadores de trabalho no âmbito do serviço público, como, por exemplo, o citado Programa de Gestão e Desempenho (PGD), na esfera federal e no âmbito da UFPE.

Seguidamente, foram apresentadas as duas grandes seções, que são subdivididas ao longo do trabalho, a saber: a primeira grande seção é sobre Teletrabalho, apresentando-o e contextualizando-o a partir da evolução dos modelos de Estado e dos avanços tecnológicos que possibilitaram a utilização intensiva da tecnologia no desempenho das atividades laborais. Junto a isso são abordados os conceitos e citadas as principais vantagens e desvantagens associadas a esta nova forma de trabalho, estabelecendo uma conexão direta com o tema seguinte, que aborda os impactos do teletrabalho na qualidade de vida dos trabalhadores.

A segunda grande seção deste estudo dedica-se ao tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), evidenciando sua importância para os colaboradores. Ainda considerando a inexistência de um conceito universalmente estabelecido sobre o tema, ao longo do capítulo, são apresentadas as definições de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) propostas por seus principais autores, a evolução da qualidade de vida, modelos mais conhecidos e quais os aspectos mais relevantes que são levados em consideração para cada um. Além disso, foram discutidos e entrelaçados os dois grandes assuntos - Teletrabalho e Qualidade de vida - demonstrando o impacto

positivo que a modalidade de trabalho pode ter na qualidade de vida dos servidores públicos.

Neste estudo, o tema é abordado com foco especial nos profissionais em regime de teletrabalho híbrido, analisando como essa modalidade influencia as percepções de qualidade de vida percebida pelos servidores.

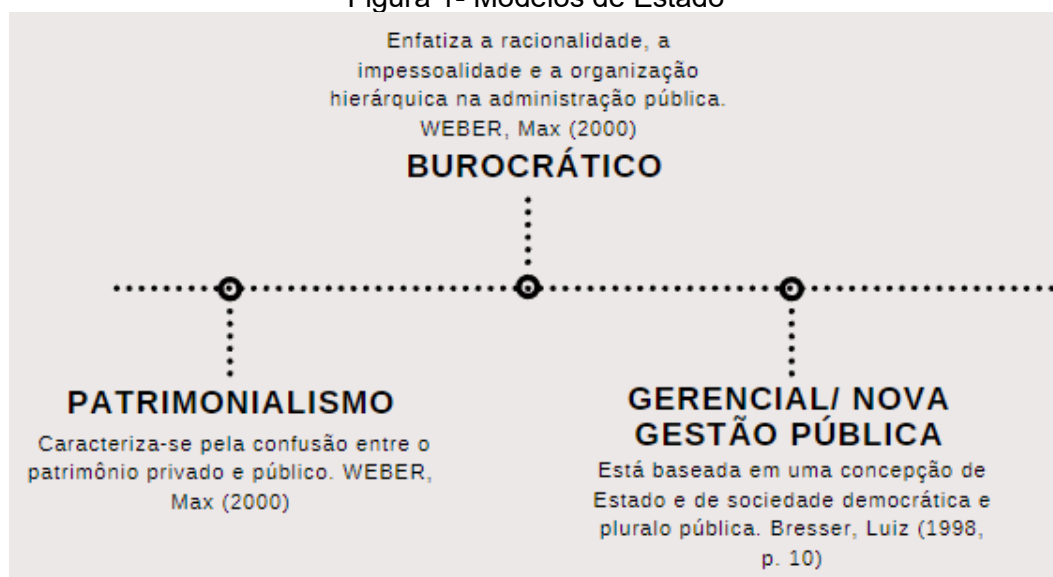
A inclusão do tema QVT, juntamente com a análise do teletrabalho, cumpre um propósito estratégico nesta pesquisa: compreender de forma integrada os componentes dessa modalidade de trabalho e avaliar seus efeitos sobre a qualidade de vida dos profissionais envolvidos. Ao estabelecer essa conexão, o estudo busca ampliar a compreensão sobre os desafios e benefícios do teletrabalho, fornecendo subsídios para a formulação de políticas e práticas de gestão que favoreçam ambientes laborais mais saudáveis e produtivos.

## 2.1 MODERNIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

Ao longo dos anos a Administração passou por uma profunda reformulação, transitando de um modelo patrimonialista, que tinha como característica a manipulação do Estado em prol de benefícios particulares, para um modelo mais recente de governança pública, que prioriza atributos como a eficiência na gestão dos recursos públicos, transparência e participação da sociedade.

Existem diversos modelos de Estado abordados na literatura, cada um refletindo diferentes contextos políticos, sociais, econômicos e históricos. Buscando esclarecer melhor os modelos da administração pública, na Figura 1 a seguir se apresentam alguns desses modelos em ordem cronológica, o que possibilita uma melhor compreensão a respeito da evolução desse conceito ao longo do tempo.

Figura 1- Modelos de Estado



Fonte: Elaborada pela autora (2025), com base em Weber (2000) e Bresser (1998)

Essa abordagem não só destaca as características distintivas de cada um, como também ilustra como as mudanças nas estruturas de poder e nas relações sociais influenciaram o desenvolvimento dos Estados ao longo da história.

A base teórica que sustenta o esquema conceitual de como o Patrimonialismo funcionava estava diretamente vinculado à “dominação tradicional”, conforme exposto por Weber (1995) em *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Nessa teoria, ele estuda como as ordens de uma determinada autoridade são consideradas legítimas e como fazer para que naturalmente as pessoas obedecem, tentando entender como essa dominação acontece nas relações sociais e o porquê de em alguns casos ela se manter ao longo do tempo. Simplificando, investigou-se o que faz com que as pessoas aceitem e sigam ordens estabelecidas por líderes. Segundo Weber (1995, p.148):

Denominamos uma dominação *tradicional* quando sua legitimidade repousa na crença na santidade de ordens e poderes senhoriais tradicionais (“existentes desde sempre”). Determina-se o senhor (ou os vários senhores) em virtude de regras tradicionais. A ele se obedece em virtude da dignidade pessoal que lhe atribui a tradição.

O patrimonialismo é um conceito que se refere a um sistema de administração pública em que as instituições estatais são tratadas como propriedade privada por aqueles que assumem cargos de poder, sendo os interesses próprios muitas vezes sobrepostos à necessidade pública, resultando em ações prejudiciais para a sociedade, sendo caracterizado por uma administração que se confunde com os interesses pessoais dos governantes (Weber, 2000).



Os modelos que surgem ao longo do tempo representam tentativas de compreender a realidade, apresentando-se como reflexos da própria evolução da sociedade. Cada novo paradigma emerge como uma resposta ao anterior, muitas vezes se posicionando como o oposto, desafiando seus conceitos e ideias. Essa relação de contrastes é fundamental para o avanço do conhecimento, pois a cada mudança, novas perspectivas são apresentadas e questões são levantadas.

É nesse momento de mudanças e controvérsias que o modelo burocrático ganha forças e se instala no território. Segundo Holanda (1969), no modelo patrimonialista não era fácil, para aqueles que possuíam posições públicas, ter uma clara distinção entre as esferas pública e privada. Essa característica diferencia o funcionário patrimonial daquele inserido no modelo burocrático, no qual se consolida a noção de separação entre o que é público e o que é privado.

Por fim, neste estudo abordaremos o modelo gerencial, que tem seus primórdios desde 1936, com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp).

Quando uma organização pública muda progressivamente suas práticas de gestão, acontece a reforma na administração pública (Sechchi, 2009). O modelo gerencial surgiu como o oposto dos dois modelos anteriores, o patrimonial e o burocrático. Não se valia de favoritismo e clientelismos, visto que a própria sociedade já demonstrava uma crescente maturidade em relação às práticas de governança dos líderes, e não possuía a complexidade e os entraves da burocracia que antes eram necessários.

Já a administração pública gerencial, sem ser ingênua, parte do pressuposto de que já chegamos num nível cultural e político em que o patrimonialismo está condenado, em que o burocratismo está excluído, porque é ineficiente, e em que é possível desenvolver estratégias administrativas baseadas na ampla delegação de autoridade e na cobrança a posteriori de resultados (Pereira, 1998, p. 10).

Nesse contexto, o Estado brasileiro buscou realizar modernizações com o intuito de cumprir os princípios administrativos. Desta forma, várias Instituições Públicas adotaram sistemas gerenciais que utilizam processos eletrônicos, agilizando a execução das tarefas e reduzindo os gastos administrativos.

É necessário transformar as estruturas hierarquizadas e burocráticas em instituições mais flexíveis, empreendendo e adaptando-se às novas exigências,

inovando e utilizando como ferramenta as tecnologias gerenciais mais complexas (Pantoja, 2017).

Atrelada a essas modernizações advindas da evolução dos modelos de estado, observa-se, especialmente nas últimas décadas, uma transformação digital bastante significativa. Ela tem se tornado uma força motriz na evolução das sociedades contemporâneas, estando presente nas recentes experiências de reforma administrativa, impactando na progressão tanto do setor privado, quanto do público. “A partir da última metade do século XX, tal panorama sofreu transformação mais significativa: com o advento da globalização, impulsionada pelo desenvolvimento da automação, informática, robótica e cibernética” (Oliveira, 2019, p. 1).

A introdução de ferramentas informatizadas é um dos fatores que facilitam o trabalho, permitindo a gestão mais eficiente do tempo e o melhor desempenho dos colaboradores (Ferreira, 2011). Descentralização de atividades com a reestruturação de processos, automação e otimização dos serviços, ampliação da eficiência e maior atenção ao usuário do serviço, que aqui seria o cidadão, todas essas questões estão profundamente interligadas às novas oportunidades oferecidas pelo aperfeiçoamento das tecnologias da informação decorrentes da revolução digital.

Conceitos como “tecnologias da informação”, “Maturidade governo eletrônico”, “Conectividade”, “Internet Indústria 4.0”, “Simbiose homem-computador” se tornaram reais e estão transformando a maneira como vivemos, trabalhamos e interagimos, redefinindo o presente/futuro da sociedade, promovendo um desenvolvimento mais ágil, inclusivo e sustentável, teorias essas que se entrelaçam, possibilitando a criação de novas oportunidades para inovação e desenvolvimento social.

Um aspecto fundamental dessa transformação já citada é a simbiose entre homem e computador, conceito explorado por J.C.R. Licklider em 1960, que vislumbrou um futuro em que os seres humanos e as máquinas trabalhariam em conjunto de maneira harmoniosa. Ele afirmou que o desenvolvimento da simbiose entre humanos e computadores representa um avanço já esperado, envolvendo um acoplamento muito próximo entre os membros humanos e eletrônicos da parceria. Os principais propósitos dessa relação seriam: permitir que os computadores facilitassem a solução de problemas formulados e fomentar uma cooperação dinâmica entre humanos e máquinas, em que ambos possam trabalhar juntos na tomada de decisões

e no gerenciamento de cenários complexos, sem estarem limitados a diretrizes preestabelecidas (Licklider, 1960).

Menezes, Socoloski e Maia (2022) destacam que o avanço e a modernização dos meios de comunicação são elementos centrais para o progresso e a transformação da sociedade contemporânea.

De forma resumida, o atual cenário revela uma ruptura com modelos tradicionais, marcando a transição para uma lógica mais flexível, dinâmica e orientada pela inovação. Nesse movimento de transformações, o Estado vem alcançando essa maturidade tecnológica que representa um passo fundamental rumo a uma administração pública mais moderna, que utiliza desta tecnologia para atender melhor aos seus cidadãos e enfrentar os desafios.

É justamente nesse contexto de modernização administrativa e avanço tecnológico que emergem políticas como o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), que materializam essa transformação ao incorporar princípios de flexibilidade, eficiência, monitoramento de resultados e uso intensivo de recursos digitais como parte estruturante do cotidiano do serviço público.

### **2.1.1 Programa de Gestão e Desempenho (PGD)**

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) surge como uma ferramenta estratégica, alinhada às transformações e inovações promovidas e vivenciadas pelo Brasil, especialmente nos últimos anos, com o advento da pandemia da Covid-19. Tendo como prerrogativa focar na melhoria contínua da eficiência e da efetividade dos serviços públicos, ao integrar a tecnologia de forma mais profunda na gestão pública, o PGD potencializa as capacidades do governo eletrônico, permitindo que a administração pública não apenas se modernize, mas também ofereça respostas mais rápidas e adequadas às necessidades da população, elevando os padrões de transparência e responsabilidade na gestão pública, representando um avanço significativo na utilização de tecnologias no ambiente de trabalho.

Aliada à maturidade de governo em relação à tecnologia, em um contexto de modernização da gestão pública, e com toda essa mudança cultural ocorrida nos últimos anos, no que diz respeito à nova forma de realizar o trabalho, foi publicada a Instrução Normativa nº 65/2020, em 30 de julho de 2020, do Ministério da Economia. Esta instrução estabeleceu as orientações, critérios e os procedimentos gerais a

respeito da regulação e implementação do PGD para órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec).

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) configura-se como um instrumento de gestão voltado à organização, acompanhamento e mensuração das atividades desenvolvidas por seus participantes, com ênfase na entrega de resultados e na qualidade dos serviços ofertados à sociedade (Brasil, 2022).

O PGD foi adotado como um instrumento de transformação, trazendo mudanças relevantes na forma como as atividades são realizadas e monitoradas, permitindo uma gestão mais eficiente e personalizada dos servidores, alinhando os objetivos individuais às metas institucionais.

O guia prático para implementação e execução do PGD na administração Pública Federal trouxe a seguinte questão:

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é um indutor de melhoria do desempenho institucional no serviço público, com foco na vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais. É um instrumento de gestão que muda a lógica do serviço público ao permitir a troca da folha de ponto pelo foco nas entregas das unidades e nas estratégias organizacionais (Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2024, p. 2).

Conforme orientações do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (2024), em relação a quem seria classificável para adesão ao programa, o PGD permitiu a participação de praticamente todos os servidores públicos (ocupantes de cargo efetivo, cargos em comissão, empregados públicos em exercício na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, contratados por tempo determinado e estagiários), exceto os casos excluídos que são os militares das Forças Armadas, devido à vedação expressa por meio do Decreto Nº 11.072, de 17 de maio de 2022.

Quanto aos Órgãos/Entidades, qualquer Instituição que pertença ao Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec) e ao Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (Siorg) poderá aplicar o Programa. Desta forma, na Administração Direta estão incluídos a Presidência da República e os Ministérios; ao passo que na Administração Indireta, encontram-se as Autarquias e Fundações (Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2024).

Sendo um dos pontos de destaque da Instrução a possibilidade em realizar o teletrabalho, que, conforme Instrução Normativa nº 65/2020, Art 3º:

VII - teletrabalho: modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa (Brasil, 2020, n.p.).

Existe a possibilidade de o Programa ser realizado na modalidade integral ou parcial. A integral refere-se à forma em que o participante realiza a totalidade de sua atividade laboral de forma remota, dispensado do ponto eletrônico; e parcial, quando o participante realiza o seu serviço de forma híbrida, parte presencial, parte remota, e só estaria dispensado do ponto nos dias de teletrabalho, conforme texto da Instrução Normativa nº 65/2020, Art 3º (Brasil, 2020, n.p.):

VIII - regime de execução parcial: quando a forma de teletrabalho a que está submetido o participante restringe-se a um cronograma específico, dispensado do controle de frequência exclusivamente nos dias em que a atividade laboral seja executada remotamente, nos termos desta Instrução Normativa;

IX - regime de execução integral: quando a forma de teletrabalho a que está submetido o participante compreende a totalidade da sua jornada de trabalho, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa.

Essa flexibilidade laboral praticada pelos servidores foi o que garantiu ao serviço público sua continuidade em meio à crise da pandemia do Covid-19. Com o teletrabalho, os Órgãos Públicos Federais puderam demonstrar sua capacidade de resiliência e adaptação às adversidades impostas. No entanto, com o passar do tempo e a queda gradual dos casos de Covid, o trabalho presencial foi se restabelecendo. No entanto, houve certa pressão dos servidores junto aos gestores no que diz respeito à permanência do teletrabalho. Órgãos que estavam funcionando em trabalho remoto desde março de 2020, com o arrefecimento da pandemia, foram convocados a retornarem ao trabalho presencial. Neste momento, coube aos gestores tomarem medidas com foco na ampliação para a adesão ao PGD de forma permanente.

#### 2.1.1.1 Histórico de normativos do PGD – esfera federal

Apesar da regulamentação do teletrabalho, que para os celetistas ocorreu com a reforma trabalhista de 2017 imposta pela lei 13.467, sua aceitação e implementação ainda eram limitadas, refletindo baixa adesão a esse modelo, que era

visto mais como uma alternativa pontual para casos específicos do que como uma prática estratégica e integrada às organizações.

Essa restrição também se manifestava no âmbito da Administração Pública Federal, na qual, apesar da existência de uma base normativa que possibilitava sua adoção há décadas, sua aplicação em larga escala ainda não havia se concretizado. Nesse contexto, o Programa de Gestão, previsto pelo Decreto nº 1.590/95, de 15 de agosto de 1995, surge como um exemplo dessa base normativa que já oferecia condições para a implementação do teletrabalho. Contudo, mesmo com essa regulamentação, o modelo permaneceu subutilizado e distante da cultura organizacional predominante nos órgãos públicos, evidenciando a necessidade de mudanças estruturais e culturais para sua ampla aceitação.

Como dito anteriormente, é importante ressaltar que, no âmbito da Administração Pública Federal, o Programa de Gestão foi um modelo previsto pelo Decreto nº 1.590/95, de 15 de agosto de 1995. Essa normativa previu a possibilidade do funcionamento do serviço sem a necessidade de controle de ponto, incluindo a adoção de métodos de trabalho voltados para a eficiência. Conforme Art 6º do Decreto nº 1.590/95:

§ 6º Em situações especiais em que os resultados possam ser efetivamente mensuráveis, o Ministro de Estado poderá autorizar a unidade administrativa a realizar programa de gestão, cujo teor e acompanhamento trimestral deverão ser publicado no Diário Oficial da União, ficando os servidores envolvidos dispensados do controle de assiduidade (Brasil, 1995, n.p.).

Esse dispositivo introduziu a ideia de que os resultados e a produtividade poderiam ser avaliados independentemente da presença física do servidor, com a possibilidade de dispensa do registro de ponto, caso os resultados fossem efetivamente mensuráveis e desde que as metas fossem cumpridas. Ao buscar modernizar a gestão pública e permitir mais flexibilidade nas relações de trabalho, este decreto se tornou um marco bastante importante.

Este Decreto serviu, inclusive, como base para que algumas Instituições, na tentativa de promover formas alternadas de trabalho, com vistas a aumentar desempenho e produtividade, formalizassem o Programa de Gestão e Desempenho. Em trabalho desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), publicado em 2016, foram apresentadas algumas experiências de Órgãos Federais que já haviam aplicado esta modalidade de trabalho.

Nilo (2016) destaca que diversos órgãos da administração pública federal já haviam iniciado experiências com o teletrabalho, abrangendo desde instituições de controle e fiscalização, como a antiga Controladoria-Geral da União e o Tribunal de Contas da União, até entidades de processamento de dados, órgãos legislativos e empresas públicas, a exemplo do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), da Câmara dos Deputados, da Receita Federal, do Tribunal Superior do Trabalho (TST), do Banco do Brasil e da Cobra Tecnologia.

No entanto, o modelo não havia sido amplamente difundido e incorporado à cultura organizacional da maioria dos órgãos públicos, sendo aplicado de forma restrita e sem ações estruturadas para promovê-lo. Foi apenas diante da necessidade imposta pela pandemia de 2020, em meio à necessidade de continuidade do trabalho, que o Brasil reforçou a ideia de normatizar e ampliar o teletrabalho por meio do PGD, passando a ser reconhecido como uma solução viável e estratégica, desencadeando sua implementação em larga escala e evidenciando tanto desafios quanto oportunidades para a modernização da gestão pública, não sendo utilizado apenas como uma medida emergencial, mas como uma prática viável e benéfica a longo prazo.

Abaixo se apresenta uma linha do tempo para visualizar a evolução dos normativos relacionados ao teletrabalho e à gestão de desempenho no âmbito do serviço público emitidos pelo governo federal.

#### ✓ 2020

- **30 de julho: Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 65** – Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais relativos à implementação de Programa de Gestão.

#### ✓ 2022

- **17 de maio: Decreto nº 11.072/2022** – Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
- **13 de dezembro: Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89** – Estabelece orientações relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD.

**✓ 2023**

- **10 de janeiro: Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 2** – Revogação da IN nº 89/2022 e dá outras providências.
- **12 de abril: Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 14** – Altera a Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 2, de 10 de janeiro de 2023, quanto ao prazo para expedição de nova regulamentação.
- **12 de maio: Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 16** – Altera a Instrução Normativa SGPRT/SEGES/ME nº 2, de 10 de janeiro de 2023, quanto ao prazo para expedição de nova regulamentação.
- **13 de junho: Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 21** – Altera a Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 2, de 10 de janeiro de 2023, quanto ao prazo para expedição de nova regulamentação.
- **28 de julho: Instrução Normativa nº 24/2023** – Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD.
- **21 de dezembro: Instrução Normativa nº 52/2023** - Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do SIPEC e do SIORG, relativas às regras de gestão de pessoas no âmbito do PGD.
- **Nota Técnica SEI nº 42668/2023/MGI** – Consulta sobre a possibilidade de adesão ao Programa de Gestão e Desempenho, com ingresso imediato na modalidade teletrabalho, no caso de movimentação de servidor entre órgãos.
- **Nota Conjunta SEI nº 14/2023/DEPRO/DECAR/SGP-MGI** – Consulta sobre licença para acompanhamento do cônjuge e adesão ao teletrabalho no exterior.
- **NT nº 35769/2023/MGI** – Orientações sobre descumprimento de metas do Programa de Gestão e suas consequências, como compensação de metas e desconto remuneratório.
- **NT nº 31339/2023/MGI** – Consulta sobre participação de militares da ativa no programa de gestão.
- **Acórdão TCU 020.822/2022-7** – Manifestações de órgãos de controle com impacto no programa de gestão de desempenho.



**✓ 2024**

- **16 de julho: Instrução Normativa conjunta SEGES-SGP-SRT/MGI Nº 21/2024** - Alterações da IN nº 24/2023 – Atualizações específicas nas diretrizes do Programa de Gestão e Desempenho – PGD.

**✓ 2025**

- **21 de janeiro: Instrução Normativa conjunta SEGES/SRT/SGP/MGI Nº 20** – Alterações da IN nº 24/2023 - Orientações relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD.

Foi com a Instrução Normativa (IN) nº 65, de 30 de julho de 2020, da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP) do extinto Ministério da Economia (ME), que o programa começou a ser implementado de forma abrangente. Esta Instrução Normativa foi resultado de esforços contínuos, ao longo de décadas, pois, embora a flexibilidade no trabalho já tivesse sido abordada anteriormente, com normativas como o Decreto nº 1.590/95, que introduziu conceitos de eficiência e avaliação de desempenho, a regulamentação do teletrabalho de forma mais sistemática e abrangente só ocorreu no ano de 2020.

A IN nº 65 não apenas estabeleceu procedimentos claros, mas também enfatizou a importância da gestão de desempenho, promovendo a cultura de resultados e a valorização do servidor. Essa mudança representou um passo significativo rumo à modernização da administração pública, permitindo maior flexibilidade e adaptabilidade em um cenário em constante evolução. Além de atender diferentes necessidades e realidades dos servidores, o Programa possibilitou maior inclusão e diversidade no ambiente de trabalho.

Outro marco legislativo relevante ocorreu com a publicação do Decreto nº 11.072/2022, que instituiu o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

A normativa também estabeleceu regras específicas para a realização do teletrabalho. Conforme o Decreto nº 11.072/2022, o teletrabalho somente pode ocorrer mediante acordo entre o agente público e a administração, por meio de registro no termo de ciência e responsabilidade, podendo ser adotado em regime parcial ou integral. Sua implementação depende da compatibilidade das atividades com a modalidade e da garantia de que não haverá prejuízo ao serviço público. Além disso,

cabe ao próprio agente público providenciar a infraestrutura física e tecnológica necessária, devendo ainda manter-se disponível para contato dentro do período definido pela chefia e respeitado o horário de funcionamento do órgão (Brasil, 2022).

Reforça-se a prerrogativa de que, para aderir ao trabalho remoto, é imprescindível observar uma série de requisitos específicos, conforme alguns dos critérios detalhados acima. A implementação do teletrabalho deve seguir as diretrizes estabelecidas, garantindo que a modalidade seja viável. Assim, é necessário que os servidores atendam a certas condições e que haja um planejamento adequado para assegurar que as atividades sejam realizadas com a mesma qualidade e produtividade do trabalho presencial. Essas medidas são essenciais para promover uma transição eficaz para o modelo de teletrabalho, assegurando o cumprimento das metas e a continuidade dos serviços públicos.

A adoção do teletrabalho requer um planejamento estratégico adequado, que envolva etapas fundamentais, como a seleção criteriosa e a capacitação dos servidores que poderão atuar nessa modalidade. Por isso, não basta apenas o interesse do trabalhador em aderir ao teletrabalho, é essencial que ele atenda aos critérios estabelecidos pela instituição.

Outro marco legislativo relevante no contexto do PGD foi a publicação da Instrução Normativa nº 24, de 28 de julho de 2023. Esta normativa destaca-se como uma das mais importantes atualmente, pois trata diretamente da implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho, estabelecendo diretrizes fundamentais para sua operacionalização. Por se tratar de uma norma publicada em um contexto pós-pandêmico, ela incorpora o aprendizado acumulado durante a expansão do teletrabalho, integrando a sua redação elementos que, na prática, já vinham sendo experimentados e aprimorados no serviço público. Assim, ela não apenas normatiza essas experiências, como também ajusta o PGD às novas exigências de gestão pública orientada a resultados.

#### 2.1.1.2 Histórico de normativos do PGD – UFPE

No período pós-pandêmico, assim como aconteceu em todo o mundo, em empresas privadas e Instituições públicas, a UFPE passou por transformações significativas que refletem uma nova realidade. A instituição de ensino superior

assumiu uma nova abordagem em sua gestão, focando na implementação de tecnologias digitais que facilitaram a execução das atividades de forma remota.

A instituição do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) surgiu não apenas como uma resposta à nova dinâmica de trabalho, mas também teve como objetivo aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados, promovendo uma gestão mais ágil e transparente.

No site da UFPE estão elencadas as normas aplicáveis ao PGD no contexto da Universidade. Estão expostas oito normas, sendo cinco de amplitude e aplicação federal que já foram citadas anteriormente no ponto 2.1.2 e mais três próprias da UFPE. São elas:

- **23 de dezembro de 2021:** Resolução nº 17/2021/CONSAD - Estabelece os critérios e as condições da jornada de trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade.
- **01 de setembro de 2023:** Portaria Normativa UFPE nº 12 – Institui o Programa de Gestão e Desempenho da Universidade Federal de Pernambuco, e dá outras providências.
- **31 de julho de 2025:** Portaria Normativa UFPE nº 07 – Autoriza a instituição do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito da Universidade Federal de Pernambuco.

A primeira normativa da UFPE foi estabelecida ainda durante a pandemia e, naquela época, o programa não era conhecido pelo nome que usamos atualmente, “Programa de gestão e desempenho”. Em vez disso, era referido como “Programa de gestão”. Então, durante toda a normativa foi utilizada esta nomenclatura. Embora a nomenclatura tenha mudado e incluído o nome “desempenho”, a finalidade do programa permanece a mesma.

Com o intuito de garantir a continuidade das atividades e buscando preservar o isolamento social, em conformidade com as orientações da OMS, as atividades já estavam sendo realizadas de forma virtual. Essa primeira resolução teve o papel de normatizar e formalizar essas práticas.

A segunda normativa da UFPE, a Portaria Normativa UFPE nº 12, estabeleceu de fato o que hoje é conhecido como o “Programa de Gestão e Desempenho” no âmbito da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). A partir dessa portaria, o programa passou por ajustes e aprimoramentos contínuos, tanto em suas funções

quanto nas suas contribuições para o funcionamento da universidade. Além disso, surgiram novas questões e possibilidades que, inicialmente, não haviam sido abordadas, ampliando o escopo e a eficácia da iniciativa dentro da instituição.

Nesse contexto, o teletrabalho se torna um tema central, pois, viabilizado por essas normativas, ele representa uma adaptação às novas demandas organizacionais, além de trazer benefícios como a otimização do tempo, a redução de custos e a promoção de uma gestão mais moderna e eficiente, além de possibilitar melhor qualidade de vida para os servidores.

## 2.2 TELETRABALHO

Possibilitado pelo PGD, o foco agora recai sobre o teletrabalho, modalidade esta que vem se consolidando como uma solução estratégica para a adaptação das instituições às demandas contemporâneas. O teletrabalho, que já era um conceito emergente nas décadas passadas, agora se torna uma realidade palpável e eficaz, com impactos significativos tanto para a eficiência das instituições quanto para o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores. Conceito este que, na época, parecia uma inovação futurista, foi ganhando relevância ao longo das décadas e se alinhou perfeitamente às normativas do PGD, permitindo que, na atualidade, o teletrabalho se tornasse uma realidade viável e eficaz dentro da UFPE e de outras instituições.

Este estudo optou por apresentar os conceitos mais consolidados e recorrentes, destacando aqueles formulados por autores de referência na área. O propósito desta abordagem é oferecer uma compreensão clara e fundamentada sobre o que seria o teletrabalho, já articulando essa definição aos impactos que esse modelo pode gerar na qualidade de vida dos trabalhadores. Por isso, adotou-se uma lente teórica que contempla não apenas as características operacionais dessa modalidade, mas também suas implicações subjetivas e sociais, permitindo uma análise mais ampla.

O conceito de teletrabalho encontra suas raízes na década de 1970, quando o cientista Jack Nilles emergiu como o precursor do conceito de teletrabalho. Em seu trabalho seminal, Nilles (1974) introduziu a ideia de substituir o trajeto diário dos colaboradores entre “casa-trabalho-casa” pelo uso estratégico e adequado das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) disponíveis.

As tecnologias disponíveis viabilizaram a realização de atividades fora das dependências da empresa, permitindo que os funcionários desempenhassem suas funções em qualquer ambiente. Essa prática não só facilitou a flexibilidade no ambiente de trabalho, mas também reforçou a necessidade de uma gestão que se adapte continuamente às transformações e inovações no cenário corporativo e acadêmico.

Conforme Rosenfield e Alves (2011, p. 217), “teletrabalho não pode 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”. O avanço das tecnologias de informática e telecomunicações transformou o teletrabalho em uma inovação organizacional que desafia e elimina as limitações tradicionais de espaço e tempo.

Steil e Barcia (2001) apontam que o teletrabalho se configura como uma prática organizacional que oferece flexibilidade tanto quanto ao local quanto ao horário em que o trabalho é realizado.

O local de trabalho não se restringe mais às fronteiras físicas das organizações, podendo ser acessado e realizado virtualmente de qualquer lugar, o que implica em ajustes nas práticas administrativas, como a organização de tarefas, a gestão de equipes, as relações entre teletrabalhadores e a empresa e a cultura organizacional (Nohara *et al.*, 2010).

Conforme Filardi *et al.* (2020), o teletrabalho pode ser compreendido como qualquer atividade laboral desenvolvida fora das dependências físicas da instituição, viabilizada pelo uso de tecnologias da informação e comunicação, seja telefone, computador, que possibilitam executar tarefas, transmitir dados, como arquivos, imagens e sons relacionados ao trabalho, e manter o fluxo de informações a partir de diferentes locais.

Essas passagens destacam a relevância das tecnologias da informação e comunicação (TICs) no suporte às atividades realizadas de forma remota. As TICs, como computadores, celulares e outras ferramentas digitais, possibilitam a execução de tarefas à distância, eliminando a necessidade de presença física no local de trabalho e garantindo a continuidade e eficiência dos serviços.

O conceito de teletrabalho não apenas antecipou mudanças nas práticas de trabalho, que alteraram culturas organizacionais já solidificadas, como também fomentou discussões sobre eficiência dos serviços prestados, qualidade de vida dos

trabalhadores, impactos ambientais decorrentes da redução do deslocamento físico e tantas outras pautas necessárias.

### 2.2.1 Vantagens e desvantagens do teletrabalho

De acordo com estudos sobre teletrabalho, foram identificados tanto aspectos positivos, quanto aspectos negativos dessa modalidade de trabalho (Nohara *et al.*, 2010). Promovendo uma transformação profunda na dinâmica do trabalho tradicional, a adoção do teletrabalho implica uma série de vantagens e desvantagens que afetam não apenas os servidores, mas também as instituições e a sociedade como um todo. Ao permitir e proporcionar maior flexibilidade, essa nova forma de trabalho exige também adaptações em vários níveis, desde a infraestrutura tecnológica até a redução do impacto ambiental, possibilitado, por exemplo, pela diminuição das emissões de carbono devido à menor necessidade de deslocamento diário.

Dessa forma, o teletrabalho não apenas influencia e altera o ambiente individual de cada trabalhador, mas também provoca mudanças necessárias nas organizações, exigindo ajustes estruturais e operacionais, além de gerar implicações sociais e ambientais significativas. Dito isso e considerando esses múltiplos efeitos, a análise de suas vantagens e desvantagens se torna essencial para compreender as consequências do teletrabalho.

A literatura sobre o tema já apresenta diversos estudos que se dedicam a identificar as vantagens e desvantagens do teletrabalho. Ao longo deste estudo, serão apresentadas as principais contribuições e autores que abordam essas questões, destacando as implicações tanto para os servidores quanto para as instituições e a sociedade como um todo.

#### 2.2.1.1 Vantagens

Quadro 1 - Vantagens do teletrabalho (continua)

Autor/Autores	Para o trabalhador
Lacombe e Heilborn (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mais tempo para trabalho e o lazer</li> <li>▪ O trabalho tende a render mais</li> <li>▪ Maior acesso às vagas para empregados eficientes/dificuldade de locomoção</li> <li>▪ Fim do desgaste provocado pelas conduções ou necessidade de dirigir</li> </ul>

Quadro 1 - Vantagens do teletrabalho (conclusão)

Autor/Autores	Para o trabalhador
Nohara, <i>et al.</i> (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redução dos gastos com locomoção, vestimentas e alimentação fora do trabalho</li> <li>▪ Maior autonomia e mobilidade</li> <li>▪ Menos deslocamentos e redução da fadiga</li> <li>▪ Possibilidade de compatibilizar o trabalho com a vida familiar, resultando em melhora da vida familiar</li> <li>▪ Escolha pessoal do ambiente de trabalho</li> <li>▪ Horário flexível; mais tempo livre</li> <li>▪ Trabalho autônomo e independente</li> <li>▪ Maiores oportunidades de trabalho</li> <li>▪ Adaptação do trabalho à vida e a vida ao trabalho</li> <li>▪ Melhor qualidade de vida</li> </ul>
Filardi, Castro e Zanini (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redução do custo com transporte e alimentação</li> <li>▪ Maior segurança</li> <li>▪ Menos exposição à violência e à poluição</li> <li>▪ Mais privacidade</li> <li>▪ Maior interação com a família</li> <li>▪ Mais qualidade de vida</li> <li>▪ Autonomia profissional</li> <li>▪ Motivação</li> <li>▪ Produtividade e qualidade do trabalho</li> <li>▪ Flexibilidade de horário</li> </ul>
Araújo (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redução no tempo de deslocamento</li> <li>▪ Menos estresse com deslocamentos</li> <li>▪ Possibilidade de fazer refeições em casa</li> <li>▪ Maior interação com a família</li> <li>▪ Maior privacidade</li> <li>▪ Mais autonomia</li> <li>▪ Maior flexibilidade nos horários</li> <li>▪ Melhoria na qualidade de vida no trabalho</li> <li>▪ Sensação de maior segurança</li> <li>▪ Redução de custo em vestuário, transporte e alimentação</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base em Lacombe e Heilborn (2008); Nohara *et al.* (2010); Filardi, Castro e Zanini (2020); Araújo (2020)

Embora os benefícios proporcionados pelo modelo de teletrabalho tenham sido amplamente destacados, é importante reconhecer que os impactos positivos dessa modalidade de trabalho vão além da experiência individual. Reforçando a ideia de que os benefícios com o teletrabalho não se resumem apenas ao trabalhador em si, alguns autores trazem os benefícios percebidos para a sociedade de forma mais ampla, alcançando dimensões ambientais, urbanas e sociais.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2008), essa modalidade contribui para a diminuição no consumo de combustíveis fósseis e para a redução da poluição.

Complementando essa perspectiva, Nohara *et al.* (2010) apontam que o teletrabalho promove diversos benefícios coletivos, tais como: redução do tráfego viário, redução de gastos do Governo com infraestrutura viária, redução de

combustível, da poluição e das pressões nos meios de transporte urbano, redução de problemas regionais de desemprego, desenvolvimento regional, inclusão social dos deficientes físicos no mercado de trabalho.

Além dos benefícios individuais percebidos pelos servidores e dos impactos sociais mais amplos já discutidos, o teletrabalho também apresenta vantagens significativas para as organizações. Segundo Lacombe e Heilborn (2008), entre os principais benefícios organizacionais estão a redução de gastos com aluguel, limpeza e conservação dos escritórios, menor rotatividade de pessoal, fim do período de adaptação, logo após a chegada ao trabalho ou pouco antes da saída, reflexos positivos na produtividade.

Nessa mesma linha, Nohara *et al.* (2010) ampliam essa análise ao destacar ganhos, como: redução de custos indiretos, menores problemas de convivência entre os funcionários, maior produtividade, remuneração por resultados, eliminação de controle de horário, melhora dos prazos de entrega, eliminação do absenteísmo, facilidade de expansão geográfica na busca de talentos, possibilidade de crescimento sem mudanças estruturais, possibilidade de contratação de mão de obra mais barata de áreas com baixa oferta de emprego, facilidade de expansão geográfica.

Filardi, Castro e Zanini (2020) elencam como benefícios: economia de espaço e tempo, redução de custos, criação de métricas padronizadas, conhecer a real demanda de trabalho

Essas informações revelam que o teletrabalho, quando bem planejado, executado e monitorado, além dos efeitos positivos que extrapolam o ambiente organizacional, alcançando também a sociedade em geral, pode também ser uma solução estratégica para as instituições públicas, promovendo não apenas qualidade de vida para os servidores, mas também ganhos operacionais relevantes para a gestão pública contemporânea. Dessa forma, o teletrabalho se consolida como uma prática inovadora que beneficia múltiplas dimensões da vida em sociedade, aliando bem-estar individual, racionalidade administrativa e responsabilidade social.



### 2.2.1.2 Desvantagens

Quadro 2 - Desvantagens do teletrabalho

<b>Autor/Autores</b>	<b>Para o trabalhador</b>
Lacombe e Heilborn (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Isolamento das pessoas</li> <li>▪ Dificuldade em parar de trabalhar</li> <li>▪ Falta de local e estrutura apropriados</li> <li>▪ Falta de contato pessoal</li> </ul>
Nohara <i>et al.</i> (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maior insegurança no trabalho por duas razões; a falta de legislação específica no Brasil e a maior possibilidade de demissão em função da falta de contato direto com a empresa.</li> <li>▪ Falta de ambiente de trabalho coletivo no qual o trabalhador pode contar com a experiência, camaradagem e a ajuda dos pares e supervisores</li> <li>▪ Menores chances de promoção e de desenvolvimento profissional.</li> <li>▪ Redução da movimentação pode provocar sedentarismo e refletir negativamente na saúde do teletrabalhador</li> <li>▪ Isolamento social e falta do entorno social laboral</li> </ul>
Filardi, Castro e Zanini (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infraestrutura tecnológica</li> <li>▪ Não adaptação ao teletrabalho</li> <li>▪ Perda de vínculo com a empresa</li> <li>▪ Isolamento profissional</li> <li>▪ Falta de comunicação imediata</li> <li>▪ Perda de status</li> <li>▪ Receio de má avaliação não adaptação</li> <li>▪ Cobrança dos resultados é maior</li> <li>▪ Problemas psicológicos</li> </ul>
Araújo (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atividades domésticas são uma fonte de distração</li> <li>▪ Concentração, silêncio e interrupções</li> <li>▪ Cobrança e a carga de trabalho aumentaram</li> <li>▪ Receio de perder direitos trabalhistas</li> <li>▪ Perda de status com o teletrabalho</li> <li>▪ Receio de má avaliação</li> <li>▪ Aumento de custo em água, luz e internet</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base em Lacombe e Heilborn (2008); Nohara *et al.* (2010); Filardi, Castro e Zanini (2020); Araújo (2020)

Apesar dos benefícios amplamente reconhecidos do teletrabalho para os funcionários, para a sociedade e para as organizações, algumas desvantagens também são apontadas na literatura, especialmente do ponto de vista institucional. Lacombe e Heilborn (2008) destacam como possíveis desafios a ocorrência de falhas de comunicação — seja pela ausência ou pelo excesso de trocas — e o grau de liberdade.

Nessa mesma linha, Nohara *et al.* (2010) chamam atenção para questões mais amplas relacionadas à gestão e à cultura organizacional, como a possibilidade

de perda de confidencialidade dos dados da empresa, perda de hierarquias na empresa, conflitos entre os teletrabalhadores e os presenciais, maior dificuldade no controle de evolução do trabalho, maior dificuldade em motivar os teletrabalhadores, maior dificuldade em absorver e se identificar com a cultura da empresa, e dificuldade de assegurar a lealdade do teletrabalhador à empresa.

Complementando esse panorama, Filardi, Castro e Zanini (2020) acrescentam como entraves organizacionais a dificuldade de comunicação, o controle do teletrabalhador, diferenças na relação entre trabalhador tradicional e teletrabalhador, a presença de trabalhadores que não se adaptam, dificuldades para implantar o teletrabalho e o processo de retorno do teletrabalhador ao trabalho tradicional.

Os pontos aqui elencados reforçam o papel estratégico da gestão em se posicionar de forma ativa, reconhecendo a necessidade de um acompanhamento contínuo e de investimentos consistentes em políticas de gestão de pessoas, a fim de que a experiência com o teletrabalho seja potencializada positivamente, assegurando a entrega dos resultados esperados e minimizando os riscos e desafios inerentes à modalidade.

## 2.3 QUALIDADE DE VIDA DOS TRABALHADORES

### 2.3.1 Evolução da qualidade de vida dos trabalhadores

A progressiva e constante preocupação com a qualidade de vida do trabalhador está profundamente enraizada em eventos históricos que ocorreram entre o final do século XIX e o início do século XX, com o advento da Revolução Industrial, consequente aumento das jornadas exaustivas em ambientes laborais insalubres e modelos de produção taylorista e fordista que surgiram e ganharam notoriedade, que tinha como pressuposto a prioridade à eficiência e à produtividade em detrimento das condições de trabalho. “No modelo taylorista, a principal fonte de agressão à saúde do trabalhador é a própria organização do trabalho” (Merlo; Lapis, 2007, p. 63).

No período taylorista/fordista, o trabalhador passou a ser praticamente um componente da máquina, executando movimentos mecânicos, repetitivos e padronizados, sem necessidade de recorrer a sua própria mente ou conhecimento profissional. Funções antes desempenhadas por operários qualificados foram

substituídas por indivíduos cuja única tarefa era repetir ações pré-determinadas, garantindo a harmonia e o ritmo da linha de montagem (Fleury; Vargas, 1983).

Toda essa forma de trabalho cansativa, repetitiva e isolada, acarretou problemas físicos, mentais e psicológicos aos funcionários. São as chamadas marcas do trabalho, que se manifestam a partir de mudanças de comportamento no ambiente fora do trabalho, além de causar sofrimento psicológico ou até mesmo doenças físicas e mentais (Teiger, 1980).

Todas essas questões, somadas, desencadearam altos níveis de tensão e angústia entre aqueles que vivenciaram tal realidade. O stress, conforme Albuquerque e França (1997, p. 43), “é, talvez, a melhor medida do estado de bem-estar obtido ou não pela pessoa. A qualidade de vida no trabalho é individualizada na pessoa por meio de suas diferentes manifestações de stress”. Assim, observa-se que o desgaste proveniente dessas condições impacta diretamente na percepção de qualidade de vida no ambiente laboral, evidenciando a urgência de repensar os modos de organização do trabalho.

De acordo com Dejours (1992, p. 133):

Trabalho repetitivo cria uma insatisfação, cujas consequências não se limitam a um desgosto particular. Ela é de certa forma uma porta de entrada para a doença, e uma encruzilhada que se abre para as descompensações mentais ou doenças somáticas, em virtude de regras que foram, em grande parte, elucidadas.

Esses fatores contribuíram para que os ambientes de trabalho se tornassem cada vez mais desgastantes, comprometendo a saúde e o bem-estar dos operários, transformando o trabalho em um fardo pesado.

Em XIX, não se podia sequer falar em “saúde” nesse contexto — a luta era pela mera sobrevivência. Viver, para o operário, significava resistir à doença, à exaustão e à precariedade extrema, numa realidade na qual o bem-estar era um luxo inexistente. Era preciso que, antes, fosse assegurado o básico, que é a subsistência. (Dejours, 1992).

Essa realidade escancara o abismo existente entre a busca por produtividade e o cuidado com a vida humana nos primórdios da industrialização. Como traz Dejours (1992, p. 14) “viver, para o operário, é não morrer”.

Porém, como todo modelo, esses também tiveram seu momento de auge e declínio. Sendo o ápice entre os anos de 1920 a 1929, enquanto a derrocada ocorreu por volta de meados dos anos de 1970.

Métodos de trabalho anteriormente caracterizados pela rigidez e especialização extrema, típicos do modelo fordista, em que cada trabalhador executava uma única função específica, passaram a dar lugar a abordagens mais flexíveis, voltadas para a adaptação rápida e eficaz às constantes mudanças e incertezas do ambiente organizacional (Alves; Soares; Amorim; Cunha, 1997).

Segundo Dejours (1992, p. 13), “A evolução das condições de vida e de trabalho e, portanto, de saúde dos trabalhadores não pode ser dissociada do desenvolvimento das lutas e das reivindicações operárias em geral”.

Exigindo direitos e melhores condições laborais, os movimentos trabalhistas ganharam força. Nesse contexto, políticas como o “frente para a saúde” emergiram com o intuito de diminuir os problemas sociais crescentes. E, como comenta Dejours (1992, p. 13), “a ‘frente pela saúde’ só progrediu graças a uma luta perpétua, pois as melhorias das condições de trabalho e de saúde foram raramente oferecidas graciosamente pelos parceiros sociais”.

Iniciativas como essa buscavam oferecer proteção social e melhorar a qualidade de vida dos cidadãos, proporcionando maior bem-estar ao trabalhador. Esse momento foi histórico, uma vez que possibilitou a reavaliação dos modelos de produção, abrindo caminho para modelos que vislumbram e promovem um ambiente de trabalho mais humano e equilibrado.

Embora as discussões sobre as condições de trabalho fossem discutidas há séculos, foi a partir deste momento de mudanças em relação ao desempenho do exercício do trabalho que o tema começou a ganhar relevância social e acadêmica. A QVT passou a ser reconhecida como uma pauta estratégica para organizações e instituições, sendo cada vez mais valorizada não apenas pela sua influência direta na saúde dos trabalhadores, mas também pelo impacto positivo no clima organizacional.

Atualmente, a discussão sobre a qualidade de vida do trabalhador vai muito além da mera redução da quantidade de horas trabalhadas. A sociedade evoluiu e trouxe questões muito mais profundas a serem levadas em consideração. De acordo com Fernandes (1996), a crescente conscientização da força de trabalho tem exigido das organizações uma gestão mais eficiente, uma vez que os profissionais não aceitam mais trabalhar em condições inadequadas.

É importante lembrar que o ambiente de trabalho é o espaço onde as pessoas passam grande parte de suas vidas. Por meio dele, buscam não apenas garantir seu

sustento, mas também alcançar realização pessoal, desenvolver habilidades, conquistar reconhecimento e sentir-se parte de um grupo.

Para os trabalhadores, o trabalho não é apenas uma obrigação, mas também uma experiência que pode gerar prazer e satisfação pessoal. Essa percepção ocupa um lugar central em suas falas, refletindo a importância do trabalho como um elemento estruturante em suas representações mentais sobre o que é ter qualidade de vida no ambiente profissional (Ferreira, 2011).

Nesse contexto, torna-se essencial compreender o papel da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como um elemento estratégico. Investir em QVT é mais do que uma preocupação com o bem-estar; é uma forma de valorizar o ser humano como parte fundamental do sucesso da organização.

### **2.3.2 Conceito de qualidade de vida no trabalho**

Com o passar do tempo, o tema QVT passou a ocupar um espaço ainda mais significativo no debate organizacional, impulsionado tanto pelas crescentes reivindicações dos trabalhadores por melhores condições no ambiente laboral quanto pela percepção, por parte das organizações, de que o bem-estar dos colaboradores exerce influência direta sobre sua produtividade e desempenho.

Diante dessa crescente preocupação e vontade, a temática impulsionou diversos pesquisadores e estudiosos a investigarem de forma mais sistemática os fatores que influenciam o bem-estar no ambiente de trabalho, resultando em uma ampla produção de pesquisas e debates teóricos que abordam diferentes dimensões da qualidade de vida.

Conforme Ferreira (2011, p. 101):

As atividades de QVT buscam, de fato, assegurar os índices prescritos de produtividade, devendo as metas ser alcançadas a qualquer custo. A relação custo-benefício deve ser amplamente favorável em face da competitividade globalizada.

Fernandes (1996) destaca que a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser compreendida como uma tecnologia organizacional capaz de renovar as formas de organização do trabalho, promovendo simultaneamente maior satisfação dos trabalhadores e aumento da produtividade, a partir de maior participação dos empregados nos processos relacionados às suas atividades.

Isso corrobora com a ideia de que muitas vezes as organizações começam a demonstrar interesse pela saúde dos trabalhadores, ao perceberem que o bem-estar impacta diretamente nos níveis de produtividade, sendo tratada muitas vezes mais como uma ferramenta estratégica para elevar o desempenho e atingir metas.

Segundo Andrade (2020), o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho está diretamente relacionado à preocupação com a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, mas sem se dissociar da dimensão da produtividade organizacional. De maneira geral, a QVT envolve fatores como satisfação pessoal do trabalhador, produtividade saudável, bem-estar no ambiente laboral e valorização do indivíduo.

Assim, levando em consideração esse embasamento teórico e essa evolução conceitual no que diz respeito à QVT, ela deixou de ser apenas uma preocupação secundária para se tornar um elemento estratégico na gestão de pessoas, refletindo uma mudança de paradigma nas relações de trabalho.

De acordo com Fernandes (1996), as discussões em torno da qualidade de vida passaram a ganhar destaque tanto no meio acadêmico quanto no ambiente organizacional, atraindo o interesse de estudiosos e gestores de diferentes áreas. Essa valorização do tema também se reflete no contexto empresarial brasileiro, como apontam Albuquerque e França (1997, p. 41), ao afirmarem que “preocupações com a qualidade de vida no trabalho vêm ganhando expressão cada vez maior no ambiente empresarial brasileiro”. Esse movimento também abriu espaço para importantes reflexões sobre novas formas de organizar o trabalho e sobre a adoção de tecnologias voltadas para a promoção da qualidade nas organizações.

A temática da qualidade de vida no trabalho é extensa e envolve diversas áreas do conhecimento, sendo considerada por muitos estudiosos como um campo complexo e multidimensional. Refletindo a complexidade desse constructo teórico, sendo um tema amplamente discutido na literatura, diversos autores apresentam diferentes perspectivas.

Existem muitas interpretações para qualidade de vida no trabalho: desde o foco médico da ausência de doenças da pessoa, até as exigências de recursos, objetos e procedimentos que atendam demandas coletivas em determinada situação, compondo amplos programas de qualidade de vida no trabalho (Albuquerque; França, 1997, p. 41).

Essa diversidade no que se refere ao conceito deixa claro que o tema não se restringe apenas a simples ausência de doenças ou desconfortos, abrangendo também fatores como a motivação, a satisfação, o equilíbrio entre vida pessoal e

profissional, o reconhecimento, dentre tantas outras questões consideradas importantes para o trabalhador.

Dessa forma, compreender as variadas interpretações da qualidade de vida no trabalho é fundamental para o planejamento e desenvolvimento de estratégias que busquem promover ambientes laborais saudáveis e produtivos.

A promoção da qualidade de vida no trabalho está diretamente relacionada ao conhecimento aprofundado do contexto laboral no qual os trabalhadores estão inseridos, sendo fundamental compreender como eles percebem e avaliam esse ambiente para que seja possível incorporar, de forma efetiva, a qualidade de vida ao trabalho (Ferreira, 2011).

Para Albuquerque e França (1997, p. 41):

Qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

Segundo Ferreira (2011), a partir das percepções dos próprios trabalhadores, é possível identificar elementos que evidenciam empiricamente as condições de trabalho enquanto constituintes do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Entre esses elementos, destacam-se a existência de um ambiente físico adequado, com conforto e infraestrutura compatível com as atividades desempenhadas — incluindo mobiliário ergonômico, equipamentos apropriados, suporte técnico e operacional, além de recursos tecnológicos como softwares.

O ambiente laboral pode conter tanto fontes que promovem bem-estar quanto fatores geradores de mal-estar. Entre as fontes de bem-estar destaca-se a existência de instalações satisfatórias e adequadas, proporcionando um ambiente de trabalho agradável. Por outro lado, o mal-estar pode surgir, por exemplo, quando o trabalhador precisa deixar o conforto de sua residência para se deslocar até um local com infraestrutura urbana precária (Ferreira, 2011). Essa sensação negativa torna-se ainda mais evidente em contextos nos quais as atividades poderiam ser realizadas por meio do teletrabalho, o que evidencia a importância de repensar os modelos presenciais em situações nas quais não são estritamente necessários.

### 2.3.2.1 Modelos de QVT

Entre os principais enfoques teóricos voltados para a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), destacam-se três modelos reconhecidos por sua contribuição, importância e relevância teórica e aplicação prática, são eles: o modelo de Nadler e Lawler, o de Hackman e Oldham, e o de Walton.

Apesar de todos abordarem a QVT, cada um adota perspectivas conceituais e metodológicas bastante distintas. Enquanto alguns se concentram nas motivações intrínsecas ao trabalho e na estrutura organizacional, outros enfatizam aspectos mais amplos do bem-estar do trabalhador. Compreender essas diferentes abordagens é essencial para uma análise crítica e abrangente sobre as formas de promover melhores condições de trabalho nas organizações contemporâneas.

De acordo com Nadler e Lawler (1983 *apud* Chiavenato, 2004, p. 421), a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está alicerçada em quatro elementos essenciais. À medida que esses elementos são fortalecidos e desenvolvidos no ambiente organizacional, observa-se uma elevação significativa na percepção de qualidade de vida no trabalho.

Os quatro elementos são:

“1. Participação dos funcionários: nas decisões que os afetam. 2. Reestruturação do trabalho: pelo enriquecimento de tarefas e da adoção de grupos autônomos de trabalho. 3. Inovação no sistema de recompensas: para influenciar o clima organizacional. 4. Melhora no ambiente de trabalho: quanto a condições físicas e psicológicas e flexibilidade no horário e local de trabalho” (Nadler; Lawler, 1983 *apud* Chiavenato, 2004, p. 421).

Já o modelo de QVT, de acordo com Hackman e Oldham (1975 *apud* Chiavenato, 2004), foi fundamentado na teoria do desenho de cargos, partindo da premissa de que certas características do trabalho influenciam diretamente estados psicológicos críticos, os quais, por sua vez, impactam nos resultados organizacionais e individuais. Entre essas características estão: a variedade de habilidades requeridas, que permite ao trabalhador utilizar diferentes competências; a identidade da tarefa, que envolve a execução do trabalho de forma completa e com resultados perceptíveis; o significado da tarefa, relacionado à compreensão do impacto do próprio trabalho sobre os demais; a autonomia, que concede liberdade e responsabilidade na realização das atividades; a retroação gerada pela própria tarefa, possibilitando que o indivíduo avalie seu desempenho; e a retroação extrínseca,



proveniente do retorno de supervisores ou clientes sobre a atuação do trabalhador. “Na ótica de Hackman e Oldham, a QVT está fortemente associada aos aspectos de motivação interna, satisfação no cargo e enriquecimento do cargo” (Ferreira; Alves; Tostes, 2009, p. 320).

Por fim, tem-se o modelo de Walton, que é um dos mais populares entre os pesquisadores. De acordo com Walton (1976 *apud* Andreoli, 2014), foi proposto um modelo composto por oito categorias, com o objetivo de avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) nas organizações, visando a sua melhoria, produtividade e à promoção da satisfação pessoal dos colaboradores. As categorias são: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, o trabalho e o espaço total de vida, relevância social do trabalho na vida. “Para Walton, a QVT depende estreitamente do equilíbrio entre trabalho e outras esferas da vida, do papel social da organização e da importância de se conciliar produtividade com QVT” (Ferreira; Alves; Tostes, 2009, p. 320).

Embora distintos em suas abordagens, os modelos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) se complementam. Trata-se de uma vivência pessoal, que varia conforme as experiências, valores e expectativas de cada trabalhador.

#### 2.3.2.2 O teletrabalho como fator de influência na qualidade de vida - servidores públicos

Considerando que tanto o teletrabalho quanto a qualidade de vida no trabalho já foram discutidos ao longo deste estudo de forma individual, e após a apresentação das principais características e debates que envolvem esses dois grandes eixos, torna-se pertinente estabelecer uma articulação entre eles, de modo a compreender de que forma o teletrabalho influencia a qualidade de vida dos trabalhadores, em especial servidores públicos.

Segundo Ribeiro e Montezano (2025, p. 4),

A qualidade de vida no trabalho vem se mostrando um referencial para as organizações atingirem os seus objetivos organizacionais, pois é uma ferramenta para mensurar e melhorar o grau de satisfação dos servidores, torná-los mais produtivos partindo de uma premissa do cuidado com a saúde e bem-estar.

E o teletrabalho, da mesma forma que se apresenta como uma estratégia para a modernização da gestão pública, também influencia de forma considerável a percepção dos servidores públicos quanto ao seu bem-estar.

Desta forma, este tópico busca articular as principais questões, assim como as vantagens e desvantagens previamente discutidas no contexto do teletrabalho com os referenciais de qualidade de vida, de modo a evidenciar como essa modalidade de trabalho pode impactar diferentes dimensões da vida profissional e pessoal dos servidores.

De acordo com Guerra, Silva Neto, Ranieri e Gomes (2020), a implementação do teletrabalho no serviço público enfrenta uma resistência natural, o que torna imprescindível a gestão da mudança e a adoção de estratégias de transformação cultural. Nesse contexto, o planejamento, a preparação de gestores e servidores, bem como o compartilhamento de experiências bem-sucedidas, são fatores determinantes para garantir a efetividade dessa modalidade. Os autores ressaltam, ainda, que “as intensas ações de comunicação institucional sobre o tema também contribuíram para colocar o teletrabalho em evidência, desmistificando as principais desconfiças e resistências”, o que demonstra o papel fundamental da comunicação e transparência como suporte para o fortalecimento dessa prática e para a promoção de melhorias na produtividade, sem comprometer o clima organizacional.

No contexto da administração pública, estudos recentes têm evidenciado que a adoção do teletrabalho impacta diretamente a percepção de qualidade de vida dos servidores públicos, principalmente indicando os benefícios proporcionados em contraste com os pontos negativos.

De acordo com Ceribeli *et al.* (2024), que estudaram servidores técnico-administrativos de uma Universidade Pública Federal Brasileira, perceberam que entre os principais benefícios relatados estão o aumento da produtividade, favorecido pela redução das interrupções e pela possibilidade de maior concentração, além da maior autonomia para organizar os horários de trabalho e a melhoria da qualidade de vida, sobretudo pela diminuição do tempo gasto em deslocamentos e pelo maior convívio com a família. Por outro lado, também foram identificados desafios relacionados à adaptação a novos sistemas de registro e avaliação de entregas, bem como à necessidade de maior disciplina e organização pessoal. Ainda assim, a maior parte dos entrevistados considerou que os benefícios superaram as dificuldades enfrentadas, avaliando de forma positiva a implantação do trabalho remoto

De acordo com Guerra, Silva Neto, Ranieri e Gomes (2020), que estudaram a experiência do “Teletrabalho Estruturado” no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região (TRT8), verificaram que a adoção do teletrabalho estruturado proporcionou aos servidores maior qualidade de vida, com redução de deslocamentos e possibilidade de maior proximidade com a família, além de permitir maior concentração, produtividade e organização no trabalho. Observou-se também melhoria no clima organizacional das unidades que implementaram o modelo, embora a resistência à nova forma de trabalho tenha sido um desafio a ser superado. Nesse contexto, as unidades participantes desenvolveram ferramentas específicas como suporte aos gestores, permitindo melhor controle das tarefas realizadas pelos servidores. Outra questão levantada foi a respeito de servir como ferramenta para retenção de talentos e mitigação de rotatividade de servidor.

No estudo desenvolvido por Menezes, Socoloski e Maia (2022), no qual analisaram um grupo de servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de educação brasileira, verificou-se que o teletrabalho apresenta diversas vantagens para os servidores públicos, incluindo a redução da tensão causada pelo deslocamento e pelo tráfego, maior produtividade no cumprimento de metas, menor ocorrência de interrupções, melhora na qualidade de vida, maior autonomia e liberdade na realização das tarefas, além da diminuição de gastos com transporte e estacionamento. Entretanto, os autores ressaltam que essa modalidade também pode trazer desvantagens, como menor oportunidade de crescimento na carreira, falta de estrutura adequada, isolamento social e profissional, extensão da jornada de trabalho e possíveis conflitos familiares.

De acordo com Andrade (2020), entre os benefícios mais destacados do teletrabalho estão a maior proximidade com o ambiente familiar e a eliminação do deslocamento diário, o que contribui positivamente para a rotina dos trabalhadores. Em contrapartida, alguns pontos negativos foram observados, como a insegurança quanto à continuidade do programa, a baixa valorização do trabalho realizado, especialmente em processos de promoção, e o isolamento social. Ainda assim, a percepção geral dos teletrabalhadores tende a minimizar essas desvantagens, valorizando os benefícios do regime remoto em relação às dificuldades enfrentadas.

No contexto do setor público, Ceribeli *et al.* (2024) propõem, com base na literatura, que eventuais desvantagens do teletrabalho tendem a ser compensadas pelos benefícios percebidos pelos servidores. Esses benefícios, por sua vez, podem

ser potencializados quando o regime adotado contempla maior flexibilidade de horário. Os autores ressaltam, ainda, que a adesão ao teletrabalho não é universal, visto que nem todos os servidores conseguem se adaptar a esse modelo, mesmo que inicialmente apresentem expectativas positivas. Por fim, destacam que, de forma geral, a implantação do teletrabalho no serviço público está associada a ganhos relevantes, especialmente relacionados à melhora da qualidade de vida e ao aumento da produtividade.

Os debates em torno do teletrabalho associado à qualidade de vida no trabalho vêm ganhando destaque, sobretudo quando analisados em suas múltiplas dimensões. Diversos estudos e discussões, aqui evidenciados, têm apontado os reflexos dessa modalidade entre servidores públicos, evidenciando tanto benefícios quanto desafios na sua implementação. A partir dessas evidências teóricas e empíricas, passa-se agora à análise das percepções dos servidores técnico-administrativos das Pró-Reitorias Proplan e Proad da UFPE, de modo a compreender de que maneira o teletrabalho híbrido influencia a qualidade de vida no contexto específico da universidade.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

A ciência, enquanto fonte de disseminação de conhecimento e informação, alicerçada a rigorosos e estruturados métodos, busca alcançar conclusões sólidas e fundamentadas, permitindo que as pessoas compreendam claramente o processo pelo qual os resultados foram obtidos. Desta forma, é possível que qualquer afirmação ou conclusão seja validada ou refutada por meio da replicação dos experimentos e da análise crítica dos dados.

No presente estudo, a metodologia se revela essencial para investigar como, em 2024, os servidores públicos, que atuaram em duas Pró-reitorias da UFPE, a Proad, antiga Progest, e a Proplan perceberam a qualidade de vida com a implantação do teletrabalho híbrido proporcionado pelo PGD.

Para o conhecimento dos assuntos e constructos teóricos, foi primeiramente realizada uma revisão bibliográfica com o intuito de conhecer as teorias que abordam os temas pilares da pesquisa, que são: Teletrabalho e Qualidade de Vida no Trabalho.

Visando alcançar os objetivos propostos, o estudo adotou uma metodologia com abordagem utilizando o método qualitativo. A abordagem qualitativa permitiu uma análise mais profunda a respeito das experiências e percepções dos participantes. Essa escolha visou garantir uma compreensão mais completa e detalhada do objeto de estudo, permitindo maior robustez nos dados e informações obtidas para garantir bons resultados.

A pesquisa qualitativa, apesar de seus diversos enfoques e metodologias, compartilha características fundamentais que a distinguem. Ao invés de se concentrar em ambientes controlados, como laboratórios, ela busca explorar e compreender o mundo real, “lá fora” (Gibbs, 2009).

No que diz respeito à pesquisa qualitativa, Creswell (2014, p. 64) diz que é:

Uma abordagem da investigação que deve começar com pressupostos, uma lente interpretativa/teórica e o estudo dos problemas de pesquisa, explorando-se o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. Os pesquisadores coletam dados em ambientes cultivando uma sensibilidade às pessoas em estudo e analisam seus dados indutiva e dedutivamente, para estabelecer padrões ou temas.

Ainda, de acordo com Ribeiro (2008), a pesquisa qualitativa é conduzida em situações naturais, valorizando o contato direto do pesquisador com o contexto estudado. Esse tipo de estudo privilegia o processo em detrimento do produto, busca retratar a perspectiva dos participantes, possui um plano de investigação flexível e aberto, e aborda a realidade de maneira complexa e contextualizada.

De acordo com Nascimento (2016), a análise dos fenômenos observados depende da interpretação dos significados que estes carregam, sendo atribuídos pelo pesquisador conforme o contexto em que estão inseridos. Além disso, leva em consideração a realidade e as especificidades de cada sujeito da pesquisa.

Quanto aos fins, a pesquisa foi do tipo descritiva, pois conforme mencionado por Gil (2008), a pesquisa descritiva tem como objetivo observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem realizar qualquer manipulação sobre eles.

Ainda, foi essencial e necessária a pesquisa bibliográfica, por meio de artigos científicos, livros, dissertações, revistas, além de normativos disponibilizados no sítio oficial do governo e da instituição, no caso, a UFPE.

Em relação aos meios, para melhor compreensão das percepções dos servidores, foi utilizado como instrumento um questionário simples para caracterização sociodemográfica dos participantes e a aplicação de uma entrevista estruturada. A aplicação deste instrumento teve por objetivo identificar a percepção que os servidores públicos têm em relação à qualidade de vida proporcionada pelo teletrabalho. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética (CAAE: 88523125.7.0000.5208 – Número do parecer: 7.623.180) em 06/06/2025.

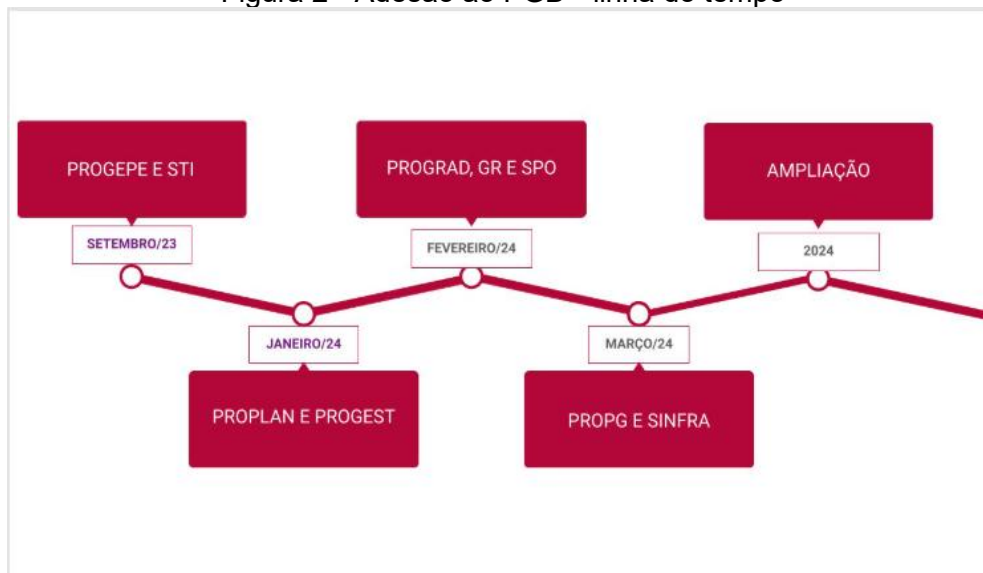
Para Marconi e Lakatos (2017), a entrevista é uma interação entre duas pessoas, na qual uma delas busca obter informações sobre um determinado tema por meio de uma conversa.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DE PARTICIPANTES

A definição dos participantes considerou critérios específicos de inclusão e exclusão, a fim de garantir a relevância e a coerência dos dados coletados. Nesse sentido, a aplicação do instrumento foi direcionada e delimitada aos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), pertencentes às seguintes Pró-Reitorias: a Pró-Reitoria de Planejamento Orçamentário e Finanças (Proplan) e a Pró-Reitoria de Administração (Proad), antiga

Pró-Reitoria de Gestão Administrativa (Progest)<sup>1</sup>. A linha do tempo da adesão ao PDG é ilustrada na Figura 2 a seguir.

Figura 2 - Adesão ao PGD - linha do tempo



Fonte: Site da UFPE (2025)

De acordo com o planejamento e calendário institucional divulgado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe), essas unidades foram as primeiras a deliberar sobre a adesão ao PGD, ainda no mês de janeiro de 2024. Outro aspecto relevante é que essas Pró-Reitorias não integraram a fase de projeto-piloto do programa, o que possibilitou analisar a percepção dos servidores diante da adoção do modelo de teletrabalho híbrido diretamente em sua etapa oficial de implementação. O ano de 2024, em especial, marca a consolidação do PGD como política permanente, é diferente da fase experimental da pandemia. Isso muda a percepção dos servidores.

### 3.2.1 População: estrutura organizacional da UFPE

A Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) foi fundada em 11 de agosto de 1946, por meio do Decreto-Lei da Presidência da República nº 9.388, publicado em 20 de junho de 1946 (Brasil, 1946).

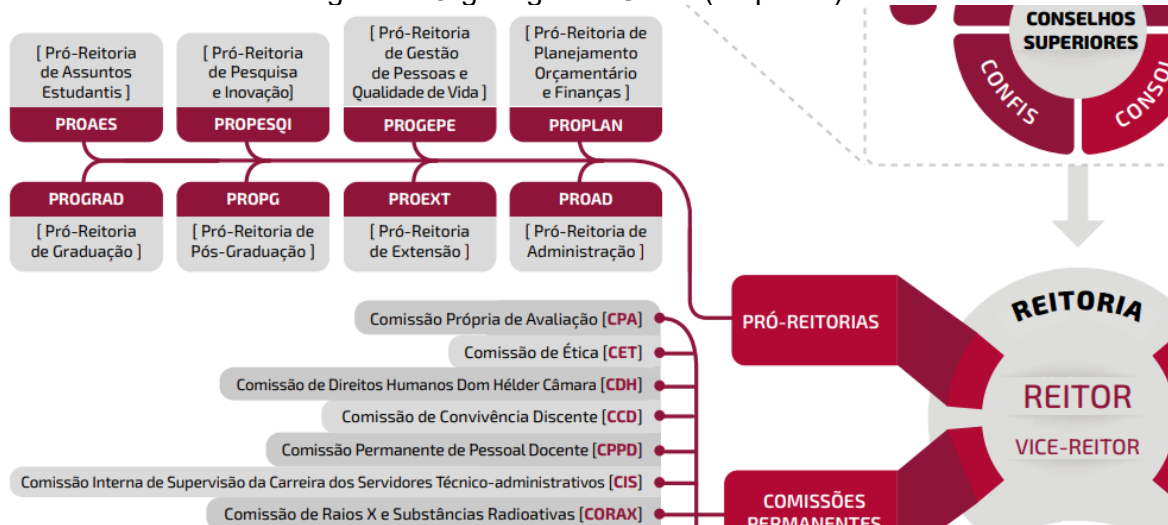
Ao longo do tempo, a UFPE consolidou-se como uma referência em desempenho acadêmico no ensino superior Brasileiro, se destacado pela produção

<sup>1</sup> A mudança de nomenclatura ocorreu durante o ano de 2024 com a publicação da Portaria Normativa nº 4, de 29 de abril de 2024.

Na Figura 4 a seguir é possível ver, de forma mais detalhada e ampliada, a relação das pró-reitorias (Proplan e Proad) em relação ao eixo central do organograma, que é a reitoria.



Figura 4- Organograma UFPE (ampliado)



Fonte: Site UFPE (2024)

Com o objetivo de garantir a transparência e a clareza em relação ao processo de adesão ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD), a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) disponibiliza publicamente, em seu site institucional - por meio de um Power BI, a lista atualizada dos servidores que optaram por participar do programa, informando também a modalidade escolhida - se teletrabalho parcial ou trabalho presencial integral. Essas informações estão organizadas na página da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (Progepe), acessível por meio do caminho: UFPE > Institucional > Pró-Reitorias > Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (Progepe) > Programa de Gestão e Desempenho – PGD-UFPE.

Além dos nomes dos servidores aderentes, a referida lista também apresenta a unidade de lotação de cada participante, o que possibilitou a identificação dos servidores vinculados às pró-reitorias selecionadas para este estudo — Proplan e Proad.

Para a presente pesquisa, considerou-se exclusivamente o grupo de servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) que aderiram à modalidade de teletrabalho parcial, ou seja, aqueles que desempenham suas atividades em regime híbrido, com parte da jornada cumprida presencialmente e parte de forma remota. A lista utilizada como base para a seleção dos participantes encontra-se na referida página institucional, e a versão adotada para fins deste estudo foi a última atualização disponível até o momento da coleta, datada de 8 de maio de 2025, às 11h.

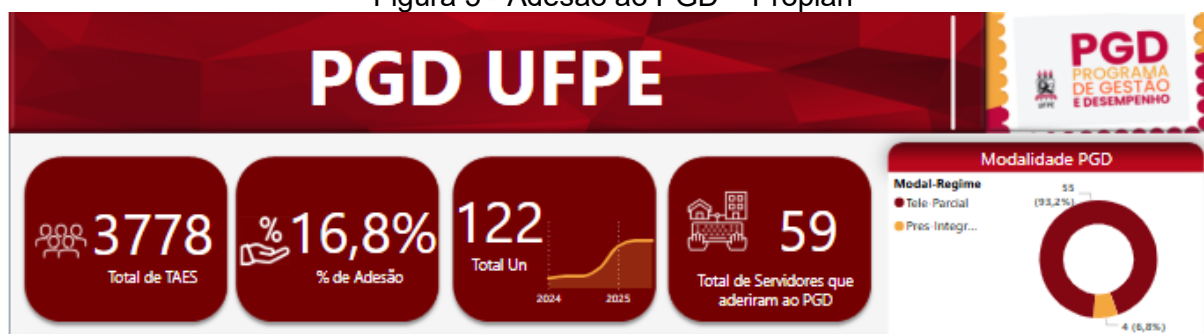
No que diz respeito aos servidores participantes do Programa de Gestão e Desempenho, na Proplan, identificaram-se 59 servidores aderentes, dos quais 55

optaram pelo teletrabalho parcial (93,2%) e apenas 4 permaneceram no regime presencial integral (6,8%).

Ressalta-se que a escolha pela modalidade presencial pode ocorrer não apenas por preferência pessoal, mas também por fatores institucionais, como o não atendimento aos critérios exigidos para a concessão do teletrabalho, como por exemplo não ter concluído um ano do estágio probatório.

A Figura 5 a seguir ilustra as informações referentes ao quantitativo de servidores que aderiram ao PGD da Proplan.

Figura 5 - Adesão ao PGD – Proplan



Fonte: Site UFPE (2025)

No que diz respeito aos servidores participantes, na Proad, foram registrados 75 servidores participantes do programa, sendo 72 em regime híbrido (96%) e 3 em trabalho totalmente presencial (4%).

A Figura 6 a seguir ilustra as informações referentes ao quantitativo de servidores que aderiram ao PGD da Proad:

Figura 6 - Adesão ao PGD – Proad



Fonte: Site UFPE (2025)

### 3.2.2 Amostra populacional

De acordo com Thiry-Cherques (2009), o número mínimo recomendado de entrevistas para alcançar a saturação de dados é de oito, sendo que seis são recomendados e dois são para fins de confirmação. Com base nessa sugestão, e com o objetivo de enriquecer os resultados e obter uma visão mais abrangente, optou-se por selecionar e entrevistar de forma aleatória 10 servidores de cada pró-reitorias Proad e Proplan, totalizando 20 servidores.

Além da escolha das unidades, foi considerado como critério de inclusão o perfil dos servidores participantes. Foram incluídos apenas aqueles que aderiram ao PGD especificamente na modalidade híbrida de teletrabalho. Essa delimitação visa garantir a homogeneidade do grupo pesquisado, dado que a experiência com o modelo híbrido é o foco central da investigação.

Por outro lado, foram excluídos da pesquisa os servidores que, embora tenham optado pelo PGD, escolheram realizar suas atividades integralmente de forma presencial, também foram excluídos os servidores recém-empossados, uma vez que, conforme as diretrizes do programa, somente é possível aderir ao PGD e, conseqüentemente, ao teletrabalho híbrido, após completar pelo menos um ano de exercício na instituição.

A seleção dos colaboradores para integrarem a amostra foi realizada por meio de sorteio aleatório não viciado, que possibilita a todos os elementos da população a mesma chance de pertencer à amostra, o que possibilitou a inclusão de ampla diversidade de perspectivas e pensamentos, enriquecendo a análise e garantindo uma amostra representativa das opiniões sobre o tema investigado, assegurando que os resultados obtidos sejam mais abrangentes e reflitam a diversidade do público-alvo.

Para a seleção dos participantes, foi obtido o nome de todos os servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) que aderiram ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD), a partir da listagem dos servidores extraída do site institucional. O nome de todos os servidores que aderiram ao PGD, inclusive indicando a modalidade e setor, está elencado no site da UFPE na área destinada ao “Programa de Gestão e Desempenho”. Desta forma, ficou garantida a seleção de participantes de forma imparcial e sem viés. Esta listagem incluiu todos os elementos da população.

Para seleção da amostra, os servidores foram organizados separadamente, de acordo com as unidades de lotação – Proplan e Proad – conforme informado na

própria lista pública, permitindo a realização do sorteio dentro de cada grupo, garantindo representatividade dos dois setores analisados na pesquisa. Essas duas listagens, de servidores Proplan e servidores Proad, foram elencadas por meio de uma planilha eletrônica no Microsoft Excel. A partir disso, utilizou-se a fórmula de seleção aleatória do Excel para gerar a ordenação dos nomes, pelo método de amostragem aleatória simples.

A única estratificação realizada foi a separação da lista de servidores que são da Proad e servidores que são da Proplan. A técnica de amostragem estratificada envolve a divisão da população em subgrupos, chamados estratos. Esses estratos devem ser mais homogêneos internamente em relação às variáveis analisadas, como, por exemplo, os diferentes setores de trabalho (Barbetta, 2002).

Considerando a possibilidade de recusas ou impedimentos por parte de alguns servidores, o sorteio foi realizado de forma ordenada, contemplando todos os nomes da lista, do primeiro ao último. Dessa maneira, caso algum servidor sorteado não aceitasse participar da entrevista ou estivesse impossibilitado por motivos como exoneração, afastamento por licença ou outras intercorrências, o nome seguinte na ordem seria automaticamente convocado. Essa estratégia eliminou a necessidade de realizar novos sorteios, permitindo que o processo de seleção ocorresse de forma contínua e eficiente, garantindo, assim, o preenchimento da meta de dez participantes para cada setor (Proplan e Proad), conforme definido nos critérios da pesquisa.

### **3.2.3 Coleta de dados**

De acordo com Vergara (2003), o primeiro contato com os possíveis entrevistados pode ser feito por diferentes meios, como pessoalmente, carta, e-mail ou telefone, sendo esse momento destinado a apresentar os objetivos da pesquisa e esclarecer eventuais dúvidas sobre a participação. E assim foi feito. Após a seleção da amostra, os colaboradores selecionados foram convidados, via telefone ou e-mail, a participar da entrevista estruturada, um método que permite uma compreensão mais aprofundada sobre os temas abordados, de forma individual e em seu local de trabalho, via on-line, por meio do *Google Meet*, ou por meio do *Google Forms*. Foi apresentada a temática do trabalho, explicaram-se claramente os objetivos da pesquisa, assim como os riscos e benefícios do estudo. Os participantes foram esclarecidos sobre os critérios que motivaram sua seleção pelo pesquisador.

Ainda, buscando preservar a discrição e manter o anonimato, os participantes tiveram suas entrevistas sem a menção de nomes ou documentos pessoais, seus relatos foram identificados pela letra “A”, acompanhada de um algarismo arábico correspondente, do 1 ao 20 (Exemplo: A1, A2, A3... A20), além de serem informados da gravação do áudio e vídeo nos casos de entrevista via *Google Meet*. De acordo com Vergara (2003), uma vez obtida a concordância do participante, é fundamental solicitar sua autorização para gravação da entrevista e para a utilização dos dados na divulgação dos resultados.

Após aprovarem a participação, as entrevistas foram agendadas. A coleta dos dados foi realizada no período de 26/06/2025 a 11/07/2025. Utilizou-se, também, de um questionário simples para caracterização sociodemográfica dos participantes e uma entrevista norteada por um roteiro de perguntas estruturado como técnica para coleta de dados.

Como algumas pessoas não se sentiam totalmente à vontade ou não dispunham de tempo suficiente para participar da entrevista de forma síncrona, via *Google Meet*, foi oferecida a alternativa de responder à entrevista por meio de um formulário no *Google Forms*. Essa estratégia possibilitou maior flexibilidade e contribuiu para o aumento da adesão dos participantes à pesquisa. Para as entrevistas realizadas por videoconferência, o tempo médio de duração foi de aproximadamente 40 minutos.

Ocorreram, também, alguns desafios em relação à aceitação da participação nas entrevistas. Alguns dos nomes sorteados inicialmente recusaram o convite, outros não se enquadraram no perfil definido para o estudo, e houve casos em que foi difícil estabelecer contato com a pessoa sorteada. Além disso, algumas pessoas chegaram a receber o convite, mas não responderam ou não demonstraram interesse em participar. Diante desses diversos fatores, algumas pessoas da lista inicial acabaram não integrando a amostra final, o que levou à convocação de participantes subsequentes, respeitando a ordem de sorteio, até que o número previsto de entrevistas fosse alcançado.

O roteiro contou com um questionário simples para caracterização sociodemográfica dos participantes, que teve intuito responder ao primeiro objetivo específico, possibilitando uma caracterização da amostra, e, ainda, o roteiro conteve a entrevista estruturada com perguntas abertas relacionadas à percepção da qualidade de vida proporcionada pelo teletrabalho híbrido.

As perguntas que compuseram a entrevista foram elaboradas com base direta nos objetivos da pesquisa e apoiadas nos construtos teóricos existentes acerca de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). A opção por um instrumento que privilegia a escuta do servidor fundamentou-se na compreensão de que a qualidade de vida no trabalho deve ser analisada a partir das próprias experiências e percepções dos trabalhadores, colocando o servidor como o agente ativo. Como defendem autores da área, são eles que vivenciam a rotina organizacional e, portanto, possuem legitimidade e profundidade para relatar os significados, os impactos e as nuances do trabalho em seu cotidiano. Assim, ouvir o servidor é condição essencial para captar a complexidade do fenômeno investigado.

Foram 15 perguntas, separadas em 7 blocos. O 1º “Compreensão e experiência com o teletrabalho híbrido” - Item: 1.1- que teve como propósito situar o entrevistado e estimulá-lo a revisitar a experiência vivida com o teletrabalho híbrido. Esse movimento inicial buscou favorecer uma reflexão espontânea, resgatando percepções gerais e preparando o entrevistado para um relato mais aprofundado;

O 2º bloco “Impacto na Qualidade de Vida (QVT)” - Itens: 2.1 a 2.4. Após essa retomada, o segundo bloco direcionou o participante a expressar sua avaliação sobre o teletrabalho híbrido: se a experiência foi percebida como positiva ou negativa e quais impactos, favoráveis ou desfavoráveis, foram identificados com a adoção do novo modelo. Esse bloco responde diretamente ao segundo objetivo da pesquisa.

Os blocos subsequentes foram estruturados com o propósito de atender ao terceiro objetivo da pesquisa, buscando compreender, de forma aprofundada, abordando diversas temáticas, as experiências vivenciadas pelos servidores no contexto do teletrabalho híbrido. Essa organização permitiu captar especificidades, nuances e percepções individuais que enriquecem a análise do fenômeno. Os demais blocos são descritos a seguir.

O 3º bloco “Aspectos Pessoais, Emocionais e Psicológicos” – Itens: 3.1 - 3.2 – teve como foco aspectos mais pessoais e questões de saúde mental no trabalho. Desta forma, buscou compreender como o teletrabalho híbrido repercutiu no bem-estar psicológico e emocional dos servidores.

O 4º bloco “Aspectos do Trabalho” - Itens: 4.1 - 4.2 – concentrou-se nos aspectos estruturais e organizacionais do trabalho: mudanças nas rotinas, fluxos, autonomia, inovação e uso de novas ferramentas ou sistemas.

O 5º bloco “Aspectos Sociais e Interpessoais” - Itens: 5.1 - 5.2 – explorou a dimensão relacional, investigando como o teletrabalho híbrido repercutiu nas interações entre colegas e equipes.

O 6º bloco “Ambiente, produtividade e organização” - Item: 6.1 – buscou compreender como o trabalho tem sido executado no ambiente cotidiano do servidor – predominantemente a residência –, considerando que o aparato tecnológico e as condições materiais são fundamentais para o desempenho das atividades.

O 7º bloco “Expectativas e Perspectivas Futuras” - Itens: 7.1 - 7.3 – direcionou-se a captar expectativas, sugestões e perspectivas dos servidores para o futuro desse novo modelo de trabalho, permitindo identificar demandas de aprimoramento.

Com o objetivo de garantir melhor acompanhamento e análise futura, as entrevistas realizadas pelo *Google Meet* foram registradas em áudio e vídeo. Conforme destaca Marconi e Lakatos (2017), o uso do gravador é recomendado, desde que haja concordância do informante quanto a sua utilização.

A maneira como a coleta de dados se deu foi extremamente importante, pois, a depender da forma escolhida, foi possível uma análise mais abrangente e detalhada. Os dados foram coletados a partir de um recorte transversal, em outras palavras, em um só momento no tempo (Vergara, 2016). Realizando a coleta de dados desta forma, é possível verificar um fenômeno ou uma situação específica, sendo útil para capturar informações sobre um determinado evento, porém não permite observar as mudanças ao longo do tempo. O estudo teve como limite temporal o ano de 2024.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Segundo Marconi e Lakatos (2017), a relevância dos dados não reside neles próprios, mas no fato de que eles oferecem respostas às investigações. Desta maneira, sua importância está diretamente relacionada à capacidade de esclarecer questões. É por meio da contextualização e da interpretação das informações disponibilizadas que os dados ganham significado.

Para Ferreira (2011), a qualidade de vida no trabalho deve ser compreendida a partir das experiências, valores e significados atribuídos pelos próprios trabalhadores. Sob essa perspectiva, torna-se fundamental escutar os servidores técnico-administrativos que vivenciam – ou vivenciaram – o processo de adaptação ao teletrabalho híbrido, o qual representa uma mudança cultural significativa na forma

de realizar as atividades laborais, antes restritas ao ambiente físico e institucional da organização. Por isso, foi tão importante realizar entrevistas estruturadas, para tentar entender melhor a perspectiva dos servidores acerca do objeto de estudo.

As entrevistas foram realizadas por videoconferência, via *Google Meet*, e por formulário, via *Google Form*. As por vídeo foram gravadas e suas respectivas falas foram transcritas simultaneamente pelo próprio *Google Meet*. Esse recurso contribuiu para maior agilidade no processo de transcrição e organização dos dados. As respostas obtidas por meio do *Google Forms* foram salvas individualmente, contendo todas as contribuições dos participantes. Essas informações, juntamente com as transcrições das entrevistas realizadas por videoconferência, foram posteriormente organizadas e preparadas para análise qualitativa.

O planejamento metodológico inicial previa entrevistas orais, por videoconferência com a ferramenta *Google Meet*, por se considerar e acreditar que esse formato favorece maior proximidade e permite respostas mais detalhadas e espontâneas. No entanto, a baixa adesão dos servidores e a resistência em participar desse formato evidenciaram a necessidade de flexibilização na hora da coleta dos dados. Assim, a decisão foi fundamental para assegurar a efetividade da pesquisa e reflete uma escolha consciente frente às circunstâncias encontradas no campo.

A análise foi orientada pelos princípios da análise de conteúdo temática, conforme Bardin (2011), incorporando os conceitos de codificação e categorização, conforme apresentados por Gibbs (2009).

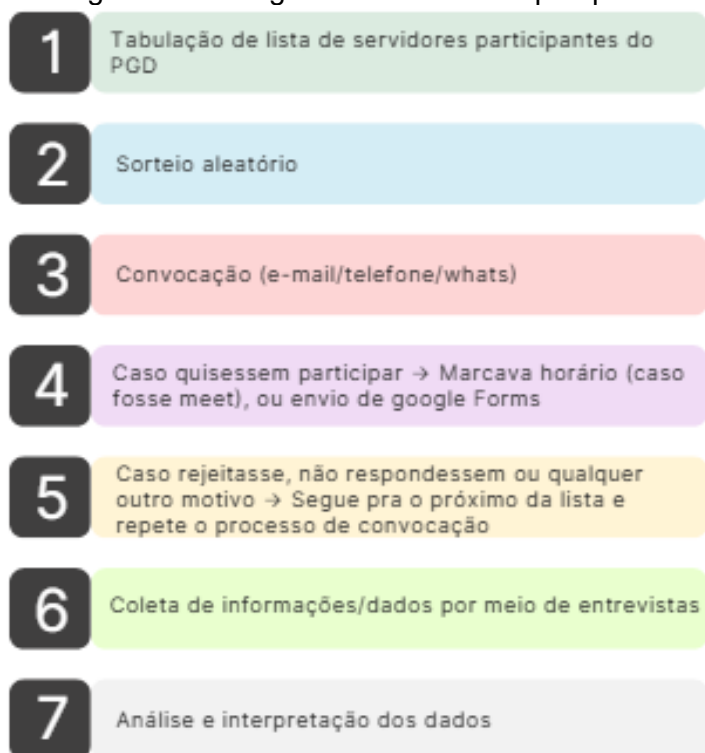
No contexto da pesquisa qualitativa, Gibbs (2009) fala sobre dois conceitos, a codificação e a categorização. Esses conceitos são partes importantes do processo de análise de dados, especialmente quando se lida com entrevistas. Com a codificação entende-se ser o processo de marcar ou identificar elementos significativos nos dados. Esses códigos ajudam a organizar o material e facilitam a análise posterior, pois eles funcionam como uma espécie de "sinalização" para onde estão os temas importantes. Após esse processo de codificação dos dados vem a categorização. Aqui, foram agrupados os códigos em categorias mais amplas ou temas principais, para entender melhor o que está sendo dito no conjunto de dados. Isso significa agrupar códigos semelhantes ou relacionados. A categorização é uma forma de organizar e sintetizar a informação, criando uma estrutura mais compreensível para interpretar os dados como um todo.



Juntamente a isto, e objetivando facilitar a compreensão visual dos resultados, foram criados gráficos, Figuras e quadros que ilustram de forma clara e eficiente os dados extraídos a respeito do objeto de estudo. Segundo Marconi e Lakatos (2017), o uso de tabelas ou quadros facilita a compreensão e interpretação dos dados, permitindo que o leitor apreenda rapidamente detalhes e relações importantes com apenas uma olhada. As informações ali obtidas foram interpretadas e contextualizadas com base nos constructos do referencial teórico anteriormente abordados.

Na Figura 7 a seguir está detalhado como foi o processo, mostrando o passo a passo, das fases da pesquisa, desde a tabulação dos nomes dos servidores até o momento da análise dos dados extraídos das entrevistas.

Figura 7 - Fluxograma das fases da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2025)

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após todo o processo de contato e seleção dos participantes da entrevista, foi possível atingir o quantitativo de 20 participantes. Porém, embora o objetivo fosse contar com 20 participantes, no momento da análise das informações constatou-se uma inconsistência em um formulário de um dos servidores. Seguindo as recomendações metodológicas de Thiry-Cherques (2009), o número mínimo de entrevistas necessário para alcançar a saturação de dados é de oito, sendo seis entrevistas consideradas essenciais e duas adicionais para fins de confirmação. Dessa forma, mesmo com a exclusão de um participante, resultando em 19 entrevistas, a amostra ainda atende aos critérios de saturação e é considerada suficiente para a análise qualitativa proposta. Com a amostra final definida, tornou-se possível avançar para a análise detalhada dos dados.

### 4.1 TABULAÇÃO - perfil de participantes

Com a tabulação das informações fornecidas pelos participantes, apresenta-se a seguir o Quadro 2, que apresenta o perfil sociodemográfico e profissional dos servidores técnico-administrativos que participaram da pesquisa. Essa caracterização tem por objetivo contextualizar os sujeitos da investigação, indicando informações como idade, tempo de serviço, cargo e outros aspectos, possibilitando a melhor compreensão das análises que foram desenvolvidas, sendo uma etapa fundamental para contextualizar a amostra. Os dados foram organizados com base nas informações fornecidas pelos próprios participantes, além disso, foram organizados de forma aleatória, de modo a garantir que não haja qualquer possibilidade de identificação dos participantes, preservando completamente seu anonimato. Os relatos foram identificados pela letra “A” acompanhada de um algarismo em ordem crescente, do 1 ao 19 (Exemplo: A1, A2, A3... A19).

Quadro 2 - Entrevistados - Proad e Proplan

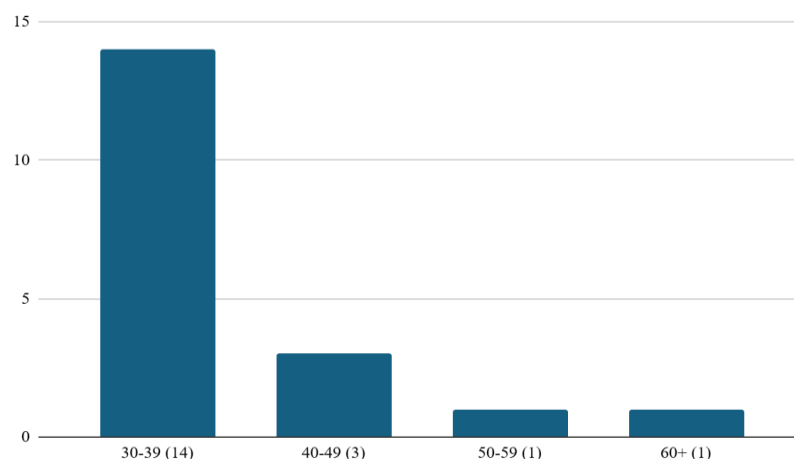
	<b>GÊNERO</b>	<b>IDADE</b>	<b>ESTADO CIVIL</b>	<b>FILHOS</b>	<b>CLASSE DO CARGO</b>	<b>TEMPO NO ÓRGÃO</b>
A1	Feminino	40-49	Casada	2 filhos	D	Mais de 15 anos
A2	Feminino	30-39	Divorciada	Sem filhos	E	1-3 anos
A3	Feminino	30-39	Solteira	Sem filhos	C	11-15 anos
A4	Feminino	30-39	Casada	1 filho	D	4-10 anos
A5	Feminino	30-39	Casada	1 filho	D	1-3 anos
A6	Feminino	30-39	Solteira	Sem filhos	D	4-10 anos
A7	Feminino	30-39	Casada	Sem filhos	D	11-15 anos
A8	Masculino	50-59	Casada	2 filhos	E	Mais de 15 anos
A9	Masculino	30-39	Casado	1 filho	E	4-10 anos
A10	Masculino	30-39	Solteiro	Sem filhos	D	4-10 anos
A11	Masculino	40-49	Casado	3 ou mais filhos	E	11-15 anos
A12	Masculino	30-39	Solteiro	Sem filhos	E	1-3 anos
A13	Masculino	40-49	Solteiro	Sem filhos	D	4-10 anos
A14	Masculino	30-39	Solteiro	Sem filhos	D	4-10 anos
A15	Masculino	30-39	Casado	2 filho2	E	4-10 anos
A16	Masculino	30-39	Solteiro	Sem filhos	D	4-10 anos
A17	Masculino	60+	Casado	1 filho	D	Mais de 15 anos
A18	Masculino	30-39	Casado	1 filho	D	4-10 anos
A19	Masculino	30-39	Casado	1 filho	D	4-10 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Com intuito de facilitar a visualização e proporcionar uma compreensão mais clara acerca do perfil dos servidores participantes da pesquisa, optou-se pela utilização de representações gráficas. Esse recurso permite sintetizar as informações levantadas, destacando aspectos relevantes e favorecendo uma interpretação mais objetiva e acessível dos dados apresentados.

A amostra da pesquisa, após a eliminação de um participante, agora é composta por 19 servidores técnico-administrativos, divididos entre os mais variados perfis. Essa heterogeneidade permite uma análise abrangente das percepções sobre a qualidade de vida no contexto do teletrabalho híbrido, garantindo uma representatividade considerável.

Figura 8 - Idade dos participantes

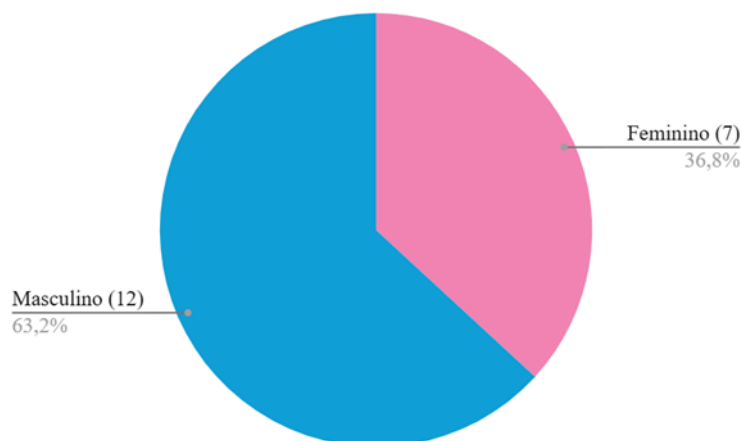


Fonte: Elaborado pela autora (2025)

No que diz respeito à idade, a predominância de indivíduos é na faixa etária de 30 a 39 anos, com alguns representantes entre 40 e 49 anos e um participante acima de 60 anos, como ilustra a Figura 8.

Quanto ao gênero, a maioria é masculina, com 12 participantes, enquanto o grupo feminino é composto por 7 (Figura 9).

Figura 9 - Gênero dos participantes



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

No que diz respeito ao estado civil, os servidores casados predominam, totalizando 11. Em relação à condição familiar, a maioria possui filhos, totalizando 10 participantes. Neste levantamento, consideraram-se como filhos também os enteados.

Os cargos desempenhados incluem as mais variadas funções administrativas, com os cargos sendo da classe C, D e E. O tempo de serviço na instituição também apresenta diversidade, variando de 1 a mais de 15 anos.

Partindo agora para a análise das entrevistas propriamente ditas, a primeira questão teve como objetivo compreender a experiência dos servidores em relação ao teletrabalho híbrido. Essa pergunta inicial mostrou-se fundamental, pois serviu como ponto de partida da entrevista e teve como finalidade estimular a reflexão sobre a vivência cotidiana dos participantes nesse modelo de trabalho, permitindo identificar impressões, sentimentos e percepções mais amplas antes de aprofundar em aspectos específicos.

#### 4.2 CATEGORIA - experiência dos participantes

“Desde que o teletrabalho híbrido passou a fazer parte da sua rotina, como tem sido sua experiência de forma geral?”

Quadro 3- Experiência com teletrabalho híbrido

Identificação	Unidades de registro (falas)	Subcategoria
A1	"Muito boa"	Percepção positiva do teletrabalho
A2	"experiência tá sendo positiva"	
A3	"eu elenco como positiva, né?"	
A4	"foi muito bom, nem se compara com todos os dias presencial"	
A5	"Eu avalio de forma muito positiva"	
A6	"Excelente"	
A7	"A minha experiência com o teletrabalho foi muito positiva"	
A8	"muito positiva"	
A9	"de forma geral, tem sido boa, né?"	
A10	"No geral boa"	
A11	"Excelente"	
A12	"Positiva"	
A13	"de forma geral tem sido positiva"	
A14	"eu tô gostando, eu tô achando uma uma é iniciativa bem positiva"	
A15	"Minha experiência tem sido muito boa"	
A16	"Tem sido muito positiva"	
A17	"Muito boa"	
A18	"Excelente"	
A19	"Melhor"	

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Na primeira pergunta, cujo objetivo era captar a experiência geral dos servidores com o teletrabalho híbrido, observou-se uma convergência unânime de percepções positivas. Termos como respostas “muito boa”, “excelente”, “muito

positiva” apareceram de forma recorrente entre os entrevistados indicando um elevado grau de satisfação com essa modalidade de trabalho. Esses relatos indicam que houve, de fato, um impacto positivo ao ser implantado esse novo modelo de trabalho, conforme a percepção dos próprios servidores.

Além disso, alguns servidores (A4, A14) fizeram comparações diretas com o regime presencial, ressaltando que a experiência em teletrabalho foi superior ao modelo tradicional.

É notadamente percebido pelas respostas dadas que a experiência com o teletrabalho tem relação direta com ganhos de qualidade de vida. Essa relação torna-se ainda mais nítida quando analisada em conjunto com a segunda pergunta, que complementa e entrelaça os entendimentos, permitindo uma visão integrada das percepções dos participantes.

“Na sua percepção, desde que você passou a trabalhar em regime híbrido, você percebeu alguma mudança na sua qualidade de vida?”

Quadro 4 - Ganhos qualidade de vida

Identificação	Unidades de registro (falas)	Sub-Categoria
A1	"Sim, melhorou"	<b>Ganhos na qualidade de vida</b>
A2	"Sim" (completou a resposta de forma positiva)	
A3	"Sim" (completou a resposta de forma positiva)	
A4	"Muito positivo"	
A5	"Sim" (completou a resposta de forma positiva)	
A6	"Sim, com certeza." (completou a resposta de forma positiva)	
A7	"Sim" (completou a resposta de forma positiva)	
A8	"Sim" (completou a resposta de forma positiva)	
A9	"Sim" (completou a resposta de forma positiva)	
A10	"Sim" (completou a resposta de forma positiva)	
A11	"Sim" (completou a resposta de forma positiva)	
A12	"Positivo"	
A13	"Percebi" (completou a resposta de forma positiva)	
A14	"Bastante" (completou a resposta de forma positiva)	
A15	"Melhorou bastante"	
A16	"Extremamente positivo"	
A17	"Sim" (completou a resposta de forma positiva)	
A18	"Sim" (completou a resposta de forma positiva)	
A19	"Sim" (completou a resposta de forma positiva)	

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Os participantes associam o teletrabalho a uma experiência marcadamente positiva no que diz respeito a ganho de qualidade de vida. Corroborando com evidências recentes na literatura, diversos estudos indicam que a implantação do teletrabalho no setor público se apresenta como uma estratégia eficaz para aumentar a satisfação e o bem-estar dos servidores. Harrison Bachion Ceribeli, Raiza Barros Coelho, Fernanda Maria Felício Macedo Boava e Raoni de Oliveira Inácio (2023) concluíram que o teletrabalho contribui para maior satisfação no trabalho. De forma alinhada, Viviane Valadão do Nascimento Ribeiro e Lana Montezano (2025) destacam que os servidores percebem que o teletrabalho é um fator significativo para a melhoria da qualidade de vida. Todas essas conclusões reforçam a importância dessa modalidade como instrumento de valorização e cuidado com o servidor público.

A interpretação das experiências relatadas pelos servidores dialoga diretamente com a perspectiva de Ferreira (2011), para quem a qualidade de vida no trabalho deve ser compreendida a partir dos significados atribuídos pelos próprios trabalhadores. O autor destaca que são as vivências cotidianas, os valores e as percepções subjetivas que revelam, com maior profundidade, como o trabalho influencia o bem-estar. Sob essa lente, a escuta realizada por meio das entrevistas estruturadas torna-se essencial, pois permite acessar a forma como cada servidor percebe as mudanças decorrentes do teletrabalho híbrido, incluindo ganhos, desafios, adaptações e sentidos construídos ao longo dessa experiência.

Assim, a análise reforça que a qualidade de vida possibilitada pelo teletrabalho não se expressa apenas por condições objetivas, mas emerge principalmente da maneira como os servidores vivenciam e interpretam essa nova forma de organização do trabalho.

As duas primeiras questões da entrevista, que buscaram compreender, de modo geral, a experiência com o regime híbrido e os reflexos na qualidade de vida, já evidenciaram de maneira consistente que a percepção predominante é favorável. Desta forma, pode-se afirmar que a questão central desta pesquisa foi respondida: Os servidores técnico-administrativos da Proplan e da Proad/UFPE perceberam de forma majoritariamente positiva o impacto do teletrabalho híbrido em sua qualidade de vida no ano de 2024.

Essa percepção é sustentada por uma série de vantagens relatadas pelos próprios servidores, e tais fatores foram apontados como determinantes para que os

entrevistados associassem o teletrabalho híbrido a ganhos concretos de bem-estar e satisfação no trabalho.

Ao decorrer das entrevistas vários foram os fatores mencionados para a percepção dos servidores. Dentre os fatores mais mencionados estão: diminuição dos deslocamentos, maior cuidado com a saúde, maior tempo com a família, melhora na alimentação, entre outros fatores que serão apresentados e analisados detalhadamente nas seções seguintes.

Observa-se que muitos desses pontos positivos já foram discutidos pela literatura científica, a qual tem explorado de forma significativa as vantagens e desvantagens do modelo de teletrabalho ao longo dos últimos anos, evidenciando uma forte congruência entre os achados empíricos desta pesquisa e os estudos prévios (Lacombe; Heilborn, 2008; Hau; Todescat, 2018; Nohara *et al.*, 2010; Filardi *et al.*, 2020; Lopes; Lunardi, 2022; Ceribeli *et al.*, 2023).

Levando em consideração os diversos fatores mencionados pelos entrevistados e com o objetivo de proporcionar uma organização mais clara da análise, as temáticas mais recorrentes foram agrupadas em categorias temáticas. Essas categorias refletem os principais aspectos que contribuíram para que os participantes compreendessem o teletrabalho híbrido como uma experiência positiva e impactante na qualidade de vida. Essa categorização segue os princípios da análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), que orienta o processo de interpretação sistemática das mensagens, por meio da organização, codificação e categorização do material empírico.

Dessa forma, ao invés de apresentar as falas dos entrevistados de forma fragmentada, optou-se por estruturá-los em núcleos temáticos, o que possibilita uma compreensão mais clara e aprofundada das dimensões que compõem a experiência dos servidores com o teletrabalho. As categorias a seguir representam, portanto, os principais eixos de sentido identificados nas entrevistas.

Esse resultado é especialmente enriquecedor, considerando que esta pesquisa teve como um de seus propósitos centrais oferecer voz aos servidores técnico-administrativos, permitindo que compartilhassem suas experiências de forma livre e reflexiva, garantindo uma abordagem mais humanizada e condizente com a natureza do objeto de estudo.

#### 4.3 CATEGORIAS - vantagens e desvantagens



O Quadro 5 a seguir apresenta a categorização e os principais indicadores, organizados a partir das unidades de registro – representadas pelas falas dos entrevistados – que orientam a análise dos resultados da pesquisa.

Na sequência, cada uma das categorias apresentadas no Quadro será explorada de forma aprofundada, de modo a evidenciar os significados atribuídos pelos entrevistados.

#### 4.3.1 Vantagens

A primeira lista abordada aqui é a de vantagens. Muitas foram as vantagens indicadas pelos servidores. Abaixo consta o quadro separado por categorias.

Quadro 5 - Categorização – vantagens (continua)

Subcategorias	Unidades de registro (Falas)
<b>Deslocamento/Trânsito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ “questão de deslocamento”</li> <li>→ “o que eu gasto de deslocamento”</li> <li>→ “Recife mesmo sem chuva tem muitos problemas de trânsito”</li> <li>→ “não tem o trânsito assim diariamente”</li> <li>→ “o trânsito em Recife é um dos piores”</li> <li>→ “<i>Geralmente é 2 horas de trânsito dia</i>”</li> <li>→ “<i>o deslocamento ele melhorou bastante depois do trabalho híbrido</i>”</li> <li>→ “economia de gasolina...do deslocamento”</li> <li>→ “redução de tempo de deslocamento”</li> <li>→ “<i>trânsito caótico da capital pernambucana</i>”</li> <li>→ “<i>não fico no trânsito caótico</i>”</li> </ul>
<b>Chuvas/Alagamentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ “<i>Recife mesmo sem chuva tem muitos problemas de trânsito... aí quando a gente entra no contexto de chuva também</i>”</li> <li>→ “<i>A questão da chuva que complica muito a gente</i>”</li> <li>→ “<i>tem muitos alagamentos</i>”</li> <li>→ “nos dias que estou ilhada trabalho em casa.”</li> </ul>
<b>Cuidados com o físico/Saúde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ “poder conseguir caminhar na rua”</li> <li>→ “ter mais tempo para exercícios físicos”</li> <li>→ “poderia estar me exercitando”</li> <li>→ “temos mais tempo de cuidar do físico (seja indo caminhar, ou a academia, por exemplo)”</li> <li>→ “<i>fazer pilates e cuidar mais da saúde</i>”</li> <li>→ “<i>ir para academia</i>”</li> <li>→ “<i>mais tempo para praticar exercícios</i>”</li> </ul>

Quadro 5 - Categorização – vantagens (conclusão)

Subcategorias	Unidades de registro (Falas)
<b>Família</b>	→ “participar mais da relação familiar” → “maior dedicação aos esforços de família” → “conciliação com o convívio familiar” → “mais tempo junto à minha família” → “investindo mais tempo com nossa família” → “Consigo estar mais perto da minha filha”
<b>Estrutura Física/ Infraestrutura</b>	→ “Possuo uma infraestrutura mínima adequada” → “Tenho toda a estrutura aqui” → “Tenho toda a estrutura aqui, no caso até melhor do que no trabalho.” → “Possuo uma infraestrutura mínima adequada para realizar o trabalho de forma remota com conforto e segurança.”
<b>Retenção de servidores</b>	→ “facilitando a atração e retenção de talentos” → “A Universidade está tendo muita dificuldade de reter talentos”
<b>Aumento de Produtividade/Concentração - Menor Distração/Interrupção</b>	→ “Fico mais concentrado com estou trabalhando sozinho” → “dispor de mais concentração, com menos interrupções” → “produtividade não foi muito afetada” → “ não tem tantas interrupções, você acaba aumentando a sua produtividade” → “ficar em casa me dá maior concentração” → “ nos dias que eu tô remoto, eu vejo que minha produtividade ela aumenta” → “dá para se concentrar melhor nas atividades,” → “No presencial... acaba perdendo também um pouco de concentração”
<b>Refeição/Alimentação</b>	→ “a alimentação também melhora” → “maior variedade, né, de refeições... coisas mais frescas” → “se alimentar melhor” → “A pessoa economiza... com alimentação” → “A alimentação acaba sendo melhor, porque a gente consegue fazer escolhas mais conscientes”

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

▪ Deslocamento/Trânsito

O tema do deslocamento apareceu de forma recorrente nos relatos, sendo compreendido como um dos fatores que afetam a qualidade de vida dos servidores. Para muitos, o tempo gasto no trânsito representa desgaste físico, emocional e comprometimento da rotina familiar. Uma das entrevistadas, que reside em uma área mais afastada da universidade, destacou:

[...] não tem o trânsito assim diariamente para pegar, que é bem complicado, moro mais distante da universidade (A3).

Em seguida, complementou:

[...] a gente trabalha menos estressado no sentido de não ter que pegar uma hora de trânsito, por exemplo. Chega no trabalho e aí muitas vezes já chega atrasado. Isso também já conta bastante pra pessoa ficar um pouco estressada, porque vai precisar largar mais tarde para compensar o horário (A3).

Esse relato é corroborado por outro entrevistado que enfatizou os impactos da mobilidade urbana na sua produtividade e bem-estar:

Acho que um ponto também que é mais importante até é essa questão do deslocamento, porque as pessoas moram em Recife, né? Recife mesmo sem chuva tem muitos problemas de trânsito. Eu moro longe da universidade, então eu tenho que pegar dois ônibus quando eu vou presencialmente. Também tem um gasto nesse sentido, de tempo, de deslocamento, e isso gera um cansaço maior também no presencial. Tem momentos que eu já não rendo mais, assim [...] depois do almoço, final da tarde, eu já tô assim, cansado, sabe?”. Outra entrevistada pontua como foi bom o híbrido pela diminuição de necessidade de deslocamento diário A6: “o deslocamento ele melhorou bastante depois do trabalho híbrido (A14).

Outro entrevistado reforçou a mesma questão, inclusive dando ênfase ao ter melhoras na saúde física e mental:

A flexibilidade de horários e a redução do tempo de deslocamento melhorou tanto fisicamente quanto mentalmente diante de um trânsito caótico da capital pernambucana (A1).

Lembrando que a UFPE está localizada em Recife/PE, uma cidade marcada por um dos piores congestionamentos do país, afetando diretamente a qualidade de vida dos servidores públicos, já que esta realidade implica em aumento do estresse, cansaço e perda de tempo dos trabalhadores, afetando negativamente seu bem-estar físico e emocional, reforça o pensamento de um entrevistado:

[...] o trânsito em Recife é um dos piores (A3).

Uma entrevistada destacou:

Geralmente é 2 horas de trânsito dia que eu poderia estar revertendo em coisas que eu tô fazendo por mim, pela minha qualidade de vida, um exercício físico (A3).

Essa fala corrobora com a fala de Araújo (2020, p. 27): “A economia de tempo referente ao deslocamento é outro benefício muito encontrado em pesquisas. Ao reduzir ou eliminar o tempo de deslocamento, os trabalhadores economizam tempo para a vida pessoal”.

Com esses relatos dos entrevistados de que muitos antes enfrentavam longos períodos no trânsito, além de situações agravadas por alagamentos, reforça um dos fundamentos históricos do teletrabalho, conforme destacado por Rocha e Amador (2018, p. 153): “Na passagem dos anos 1970 para os 1980 surgiram diversas experiências de teletrabalho como alternativa para reduzir o movimento de deslocamento casa-trabalho e trabalho-casa.”

Observa-se que essa motivação histórica ainda se mantém atual, sendo reconhecida pelos servidores como um ganho concreto em termos de tempo,

economia, bem-estar físico e mental, além de representar uma estratégia eficiente para lidar com os desafios da mobilidade urbana em cidades como Recife. Sendo assim, a retirada da obrigatoriedade do trajeto diário foi apontada como um dos principais ganhos subjetivos e objetivos da adoção do modelo híbrido.

A economia financeira no quesito deslocamento também foi um ponto de destaque dos entrevistados como sendo um dos benefícios. Um dos entrevistados resumiu esse ponto ao afirmar que os servidores:

[...] economizam com transporte... e outras despesas relacionadas ao deslocamento diário (A8).

Outro comentou:

[...] tem a parte financeira, né, que você também gasta para ir para voltar...o que eu gasto de deslocamento (A4).

Isto evidencia o impacto que causa também no orçamento pessoal, contribuindo diretamente para a sensação de alívio financeiro.

#### ▪ Chuvas/Alagamentos

Recife, além de figurar entre as cidades com os piores índices de congestionamento no país, enfrenta também o desafio das fortes chuvas, que frequentemente levam à emissão de alertas pela Agência Pernambucana de Águas e Clima (Apac), sobretudo durante o período de inverno, como ocorreu durante o mês de junho e julho de 2025, quando foram realizadas as entrevistas, o que, possivelmente, contribuiu para que essa temática fosse prontamente mencionada por alguns entrevistados, fazendo referência às dificuldades de deslocamento agravadas pelas chuvas, como alagamentos, congestionamentos e atrasos.

A aparição desse tema nos relatos pode ser explicada não apenas pela sua relevância cotidiana, mas também pelo fato de estar diretamente presente na vivência dos participantes naquele momento específico, o que os levou a associar imediatamente o modelo remoto a uma melhoria prática e concreta em suas rotinas. O combo trânsito congestionado e chuva intensa é um fator que frequentemente agrava o estresse, o cansaço e os riscos de doenças respiratórias, como resfriados e gripes, entre os trabalhadores.

Nesta época, as precipitações intensas dificultam ainda mais o deslocamento diário dos servidores, os alagamentos recorrentes tornam inviável o trajeto para muitos servidores, levando a Universidade a emitir frequentemente notas liberando o

expediente em dias de chuvas pesadas, para proteger a comunidade acadêmica.

Corroborar com isso a fala do entrevistado:

[...] eu moro em lugar que tem muitos alagamentos e congestionamentos, e isso não me impede de trabalhar quando estou trabalhando online (A1).

Outro reforça:

A questão da chuva que complica muito a gente (A14).

Nesse contexto, o teletrabalho se mostra uma estratégia importante para garantir a continuidade das atividades acadêmicas e administrativas, sem expor os servidores a essas condições adversas.

[...] nos dias que estou ilhada trabalho em casa (A1).

No conjunto de vantagens mencionadas pelos entrevistados, esse ponto destacou-se como percepção singular relacionada às condições climáticas e à infraestrutura urbana da cidade do Recife. Essa constatação representa um aspecto inovador dentro do debate sobre teletrabalho e qualidade de vida, uma vez que, embora a literatura aborda amplamente fatores como redução do tempo de deslocamento, economia de custos e diminuição do estresse no trânsito, ainda não se verificam registros expressivos, na pesquisa bibliográfica realizada para este estudo, que conectem diretamente essa modalidade de trabalho às adversidades climáticas.

Assim, pode-se considerar que esse achado configura uma contribuição original da presente pesquisa, ampliando as discussões teóricas e empíricas sobre o teletrabalho. Ao revelar que essa prática também pode ser interpretada como uma estratégia de adaptação diante das limitações da infraestrutura urbana e das consequências das chuvas em cidades brasileiras.

Desta forma, a implementação e o aprimoramento do teletrabalho na UFPE assumem ainda maior relevância diante das particularidades climáticas e urbanísticas de Recife.

#### ▪ Cuidados com o físico/saúde

A ergonomia, que estuda a relação entre o ser humano e seu ambiente de trabalho, tendo como intuito adaptar mobiliários, atividades, rotinas e etc. às características físicas e cognitivas dos trabalhadores, foi um ponto destacado por uma das participantes, que relatou possuir um problema físico e, por isso, sente-se mais amparada ao realizar suas atividades laborais em casa:

[...] principalmente que eu tenho um problema na coluna, então ficar em casa me possibilita fazer as minhas pausas, fazer pilates e cuidar mais da saúde (A2).

O teletrabalho, nesse caso, permite que a servidora organize melhor sua rotina, realizando pausas regulares, praticando atividades como o pilates e cuidando da saúde de forma mais integral.

Nesse sentido, como afirma Ferreira (2011, p. 22):

É por meio da voz, dada ao trabalhador, e da consideração dos seus gestos, das suas opiniões, sentimentos e vivências que se compreende o seu trabalho real, ou seja, a sua atividade. Compreende-se, sobretudo, em que circunstâncias as exigências das situações de trabalho colocam em risco o bem-estar no trabalho.

Outro aspecto frequentemente mencionado foi o ganho de tempo proporcionado pelo modelo remoto, o que possibilita a inclusão de hábitos saudáveis na rotina, como a prática de exercícios físicos, caminhadas, alongamentos e atividades que promovem o bem-estar e melhoram o condicionamento físico. Conforme o entrevistado destacou:

[...] o híbrido me permitiu por exemplo ir para academia (A15).

Outro entrevistado também comenta o mesmo:

[...] fica mais fácil para fazer alguma atividade física já que você tem mais tempo (A3).

Outro reafirma:

[...] poder conseguir caminhar na rua (A9).

Ficamos com mais tempo para praticar exercícios e buscar mais atendimento médico (A17).

Outro afirma:

[...] temos mais tempo de cuidar do físico (seja indo caminhar, ou a academia, por exemplo) (A5).

Muitos servidores relataram que, no modelo presencial, o tempo consumido com deslocamento inviabiliza práticas de autocuidado; já no teletrabalho, esse tempo é realocado para a saúde, o que contribui positivamente para a qualidade de vida de forma ampla, o que pode ser corroborado pela fala deste entrevistado:

[...] a questão de ter mais tempo para exercícios físicos, porque como eu falei, a gente às vezes perde uma hora de trânsito e essa uma hora eu poderia estar me exercitando (A3).

### ▪ Família

O teletrabalho proporcionou aos participantes do modelo híbrido mais tempo para estar com a família, podendo o servidor exercer um cuidado mais próximo com seus familiares — inclusive em situações de doença, além das questões domésticas cotidianas. Um dos entrevistados exemplificou:

[...] atividade de reforço escolar, levar para médico ou pegar algum exame ou ficou doente, qualquer coisa assim, para quem tá 100% presencial é uma coisa muito difícil (A9).

Esse relato comprova, de forma prática, como o teletrabalho possibilita a ampliação ao acesso a direitos básicos de autocuidado e cuidado com o outro, como levar um familiar ao hospital, consultas médicas, apoiar filhos ou pais, ou simplesmente viver momentos de qualidade com os entes queridos — o que, muitas vezes, é inviabilizado pela rigidez do modelo totalmente presencial.

Além de possibilitar um apoio mais presente em situações de necessidade relacionadas à saúde e educação, o teletrabalho também favorece uma convivência mais ampla e qualitativa com a família, permitindo aos servidores participar de forma mais ativa da rotina familiar e fortalecer seus vínculos afetivos. Para muitos, estar mais presente no ambiente doméstico significou não apenas estar fisicamente em casa, mas participar mais ativamente da vida familiar, com ganhos emocionais e afetivos.

Esse sentimento foi evidenciado em falas como:

[...] eu passei a ter mais tempo junto à minha família” e A5: “investindo mais tempo com nossa família” e A11: “conciliação com o convívio familiar (A15).

Outro servidor relatou:

[...] foi possível participar mais da relação familiar, onde eu só tinha contato ou participação quando chegava do trabalho à noite (A8).

Enquanto outro destacou que o novo modelo de trabalho:

[...] abriu portas para maior dedicação aos esforços de família (A10).

Outro servidor pontuou:

[...] eu consigo cuidar das demandas pessoais que uma casa exige, que um filho pequeno exige também. Consigo estar mais perto da minha filha (A5).

Do mesmo modo, outros servidores que têm filhos também pontuam a proximidade no desenvolvimento da criança:

[...] melhor acompanhamento do desenvolvimento da minha filha (A19)

[...] Com o teletrabalho posso passar mais tempo em casa próximo da minha família, isso é muito importante para minha filha e qualidade do relacionamento com minha esposa (A18).

Esses depoimentos indicam que o tempo anteriormente consumido por deslocamentos e pela rigidez do trabalho presencial passou a ser investido em interações familiares mais significativas, favorecendo o fortalecimento dos laços e a sensação de pertencimento.

▪ Estrutura física/ infraestrutura

Um dos pontos levantados nas entrevistas refere-se à estrutura física e tecnológica disponível na residência dos servidores para o desenvolvimento das atividades em regime de teletrabalho.

Um dos entrevistados reconhece que, embora o ambiente doméstico não ofereça a mesma infraestrutura do espaço presencial, isso não chega a comprometer a execução do trabalho, comentando:

[...] ainda é um pouco mais confortável estar no presencial quanto a isso, mas dá para fazer (o trabalho) de boa em casa (A6).

Outro servidor sente o mesmo, quando destacou:

[...] Infelizmente onde moro não tenho um local exclusivo para o trabalho remoto. Isso dificulta o trabalho, mas não impede que seja feito (A5).

Esse tipo de relato revela uma percepção de adaptação funcional, em que, mesmo com limitações físicas ou tecnológicas no ambiente domiciliar, os servidores conseguem manter sua produtividade e cumprir as tarefas com autonomia e responsabilidade.

Por outro lado, alguns servidores afirmaram estar plenamente adaptados ao modelo remoto, mencionando que se prepararam para o teletrabalho e, portanto, não sentem impactos negativos no desempenho das funções em casa. Um entrevistado afirmou:

[...] eu fiz, no caso, um mini escritório para poder me dedicar ao trabalho. Tenho toda a estrutura aqui, no caso até melhor do que no trabalho (A2).

Uma entrevista afirmou

[...] Possuo uma infraestrutura mínima adequada para realizar o trabalho de forma remota com conforto e segurança (A7).

Cabe destacar que, conforme as diretrizes institucionais da UFPE, a universidade não possui responsabilidade direta pelo fornecimento de equipamentos aos servidores que aderem ao PGD. Essa responsabilidade é assumida pelo próprio servidor. No entanto, considerando que as atividades continuam sendo desenvolvidas



em nome da instituição, poderia ser oportuno refletir sobre a possibilidade de apoio técnico mais estruturado por parte da universidade, com vistas a assegurar condições equitativas de trabalho remoto e favorecer o desempenho dos servidores. Essa ideia surge como uma sugestão para o aprimoramento das condições institucionais do teletrabalho, sobretudo diante das desigualdades estruturais que podem existir entre os domicílios dos trabalhadores.

- Retenção de servidores

Estudos sobre o teletrabalho apontam que ele pode atuar como uma estratégia relevante de retenção de talentos no setor público, ao oferecer condições laborais mais flexíveis e alinhadas às expectativas dos trabalhadores contemporâneos. Essa ideia é corroborada com o estudo de Guerra, Silva Neto, Ranieri e Gomes (2020) que destacam a relevância do teletrabalho como instrumento para a valorização e a permanência de profissionais nas organizações.

Essa lógica está presente inclusive entre os objetivos do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), que busca modernizar a administração pública e torná-la mais atrativa para profissionais qualificados. Conforme dispõe a norma, “Art. 2º São objetivos do PGD: VI - atrair e reter talentos na administração pública federal” (Brasil, 2023, n.p.).

Dantas (2024), em sua pesquisa, conclui que a possibilidade de adesão ao teletrabalho contribui para sua permanência no serviço público. A autora destaca, em seu estudo, o exemplo da área de Tecnologia da Informação, que passou por uma forte valorização no setor privado após a pandemia, com remunerações superiores às praticadas na esfera pública. Nesse cenário, o teletrabalho surge como uma estratégia organizacional capaz de mitigar essa disparidade, funcionando como um fator de permanência não apenas para profissionais de TI, mas para servidores públicos de forma geral.

A retenção de servidores qualificados impacta diretamente na melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho, pois contribui para a construção de equipes mais estáveis, integradas e colaborativas, quando há continuidade nas relações profissionais, como a confiança, o entrosamento e o conhecimento coletivo sobre os processos institucionais, o que torna a rotina laboral mais fluida e menos estressante.

Além disso, evita-se a sobrecarga de tarefas decorrente da rotatividade, fator que pode comprometer tanto o bem-estar dos servidores remanescentes quanto a qualidade do serviço público prestado, o que corrobora com a fala deste entrevistado:

Além disso, organizações que oferecem esse formato se tornam mais atrativas no mercado, facilitando a atração e retenção de talentos, especialmente entre profissionais que valorizam maior autonomia, flexibilidade e qualidade de vida (A8).

Outro entrevistado também comenta:

A Universidade está tendo muita dificuldade de reter talentos, de ficar com profissionais que possam contribuir, de bons profissionais e eu acho que uma das coisas que pode ajudar nessa retenção de talentos é essa possibilidade do trabalho remoto e do trabalho híbrido (A13)

A possibilidade de desempenhar atividades laborais fora do espaço físico da instituição representa uma mudança significativa na cultura organizacional e, quando bem estruturada, pode se constituir em um instrumento eficaz de valorização e permanência de talentos no serviço público.

▪ Aumento de produtividade/concentração - menor distração/interrupção

As falas convergem para a percepção de que o teletrabalho proporciona um ambiente mais silencioso, com menor interferência de colegas, resultando em mais foco e concentração. Essa questão é reforçada por opiniões como:

Esse tipo de trabalho facilitou no aspecto ficar mais em foco com as suas atividades. Fico mais concentrado com estou trabalhando sozinho (A17).

De forma compatível, vê-se:

[...] dispor de mais concentração, com menos interrupções (A7).

Outro entrevistado reforça:

[...] ficar em casa me dá maior concentração para exercer minha atividade... não tem tantas interrupções, você acaba aumentando a sua produtividade (A2).

Outro entrevistado reforça mais ainda:

[...] nos dias que eu tô remoto, eu vejo que minha produtividade ela aumenta, porque eu não tenho ruídos de comunicação. Então, não tem esses ruídos de comunicação, eu consigo me concentrar mais. Com essa concentração melhor, eu otimizó, né, meu tempo, meu trabalho, tudo. Aí eu consigo entregar um trabalho com menos tempo e com qualidade (A4).

Inclusive, os servidores relatam que tarefas que demandam maior atenção e análise tendem a ser realizadas preferencialmente em casa. Sendo ainda realizado

um ajuste de demandas que serão realizadas nos dias presenciais e nos dias de trabalho em casa, para que haja melhor aproveitamento.

As demandas que requerem maior concentração e análise passaram a ser realizadas no home office, por causa da possibilidade de poder estar sozinha e sem interrupções (A7).

Corroborando, vê-se outro relato:

Aí dá para se concentrar melhor nas atividades, né, que tem que ser feitas...A gente não tem interrupções assim como no presencial, uma pessoa entrar na sala e atrapalhar um pouquinho você (A3).

O menor número de interrupções físicas e de “ruídos de comunicação” foi fortemente associado ao aumento de produtividade. Para alguns entrevistados, a ausência de distrações no ambiente doméstico favorece a realização das tarefas com mais agilidade e eficiência.

Considerando os relatos em relação à maior produtividade, agilidade e eficiência dos serviços apontadas pelos servidores, o teletrabalho híbrido na UFPE também pode também ser compreendido como parte do movimento mais amplo de modernização do serviço público brasileiro, especialmente alinhado aos pressupostos do modelo gerencial. Desde a Reforma Gerencial da década de 1990, buscava-se ampliar a eficiência, a flexibilidade e o foco em resultados na administração pública, reduzindo rigidez burocrática e incorporando práticas de gestão mais ágeis e orientadas à qualidade do serviço. O PGD, nesse sentido, materializa esses princípios ao promover autonomia, responsabilização por entregas e uso de tecnologias digitais.

A experiência relatada por alguns servidores demonstra como esse processo de modernização se traduz no cotidiano: maior controle sobre o próprio ritmo de trabalho, e melhoria na percepção de produtividade. Assim, o teletrabalho híbrido não apenas atende a um contexto voltado para a melhoria na qualidade de vida do servidor, para além disso, ele se insere como uma estratégia contemporânea de gestão pública, coerente com a lógica gerencial de aumentar eficiência.

Porém, um servidor destaca a questão da individualidade de responsabilidades pessoais que cada um tem. Ele comenta sobre como o contexto pessoal impacta diretamente na concentração, destacando, no seu caso, a ausência de filhos:

Eu que sou solteiro sem filhos, né? Isso também é o meu contexto” e “eu não tenho nada que me vai me distrair (A14).

Esse relato contrasta com a fala de outra entrevistada que possui filho:

Algumas vezes a minha atenção fica prejudicada, pois em casa temos mais distrações do que no ambiente de trabalho (A5).

Assim, o contexto familiar aparece como uma variável importante: enquanto servidores sem filhos relatam maior facilidade em manter o foco, mulher com filho ressalta a dificuldade de concentração devido às distrações que uma casa tem para uma mulher: responsabilidades de cuidado com filhos e afazeres domésticos.

Essa leitura encontra respaldo em estudos recentes que apontam como o teletrabalho pode intensificar desigualdades de gênero, especialmente entre mulheres com filhos, que vivenciam maiores desafios para conciliar as demandas profissionais e familiares. Pesquisas mostram que, nessas situações, a percepção de qualidade de vida no trabalho tende a ser menos satisfatória, em comparação a servidores sem filhos, evidenciando a necessidade de políticas organizacionais que considerem tais especificidades (Velasco; Pantoja; Oliveira, 2021).

Outro servidor tem uma fala neutra em relação à produtividade. Provavelmente, isso se dá pela própria explicação que ele traz, de que, uma vez que o trabalho realizado no setor dele já era 90% produzido pela tela do computador, não houve grandes mudanças de produtividade. Ele diz:

[...] eu sinto também que a questão da produtividade não foi muito afetada, porque como a gente acaba trabalhando sobre demanda, né, do órgão e esse 90% do trabalho é em relação ao computador - em relação à movimentação de processo, análise de documentos, essas coisas - não importa muito para o setor da gente, né, trabalhar presencialmente (A9).

#### ▪ Refeição/alimentação

O eixo “refeição e alimentação” pode ser explorado em duas grandes categorias que emergem das falas dos entrevistados: (1) economia financeira e (2) melhoria na qualidade alimentar. Essas duas categorias já haviam sido explanadas na categoria alimentação em outros trabalhos.

O primeiro ponto aqui analisado foca na possibilidade de, ao realizar a refeição em casa, haver uma redução de custos. Isso é reforçado com o relato:

A pessoa economiza... com alimentação” e A8: “A adoção do modelo de trabalho híbrido contribui para a redução de custos...para os colaboradores, que economizam... com alimentação fora de casa (A3).

Além disso, emergiu também a ideia de percepção de que a qualidade e os hábitos alimentares tendem a melhorar nesse regime, uma vez que os servidores têm

a possibilidade de preparar refeições mais variadas, frescas e menos industrializadas, como ressaltado por alguns entrevistados:

[...] se alimentar melhor” e A14: “aqui em casa eu consigo trazer uma maior variedade, né, de refeições [...] são coisas que são mais frescas, que eu não preciso estar consumindo industrializado (A14).

Além de conseguir fazer escolhas mais conscientes como na fala:

[...] eu também acredito que a alimentação acaba sendo melhor, porque a gente consegue fazer escolhas mais conscientes dentro de casa, né? (A3).

Sem contar que no ambiente de trabalho muitas vezes o servidor tende a comer alguns alimentos sem grandes ganhos nutricionais. Este ponto foi mencionado em:

[...] a alimentação também melhora porque acaba no espaço de trabalho, você acaba comendo mais besteira (A2).

Esses relatos dialogam com os achados de Filardi, Castro e Zanini (2020), ao identificarem que a realização de refeições em casa figura entre os principais benefícios percebidos pelos teletrabalhadores, associada diretamente à melhoria da qualidade de vida.

#### 4.3.2 Desvantagens

No que se refere às desvantagens, observou-se menor variedade de motivos apontados pelos servidores. Muitos, inclusive, afirmaram não identificar pontos negativos relevantes ou desafios significativos no modelo híbrido. Alguns trouxeram como os impactos negativos vistos mais como desafios a enfrentar durante o novo modelo, do que uma negatividade propriamente dita.

Quadro 6 - Categorização – desvantagens (continua)

Subcategorias	Unidades de registro (Falas)
<b>Nova Rotina/Gerenciar tempo/ Carga Horária</b>	<p>→ “O principal desafio foi me acostumar com a nova rotina.”</p> <p>→ “me regular mais sobre o horário de trabalho”</p> <p>→ “pode gerar uma carga além do previsto”</p> <p>→ “rigidez de concluir a qualquer custo uma meta/tarefa, sem limitação de carga horária.”</p>
<b>Interação Social/ Interação voltada para o trabalho</b>	<p>→ “diminuição da interação com os colegas”</p> <p>→ “o contato humano com os colegas”</p> <p>→ “nós precisamos do contato humano ainda, né, todos nós”</p> <p>→ “novas formas de fazer essa integração”</p>

Quadro 6 - Categorização – desvantagens (conclusão)

Subcategorias	Unidades de registro (Falas)
Infraestrutura/ Estrutura Física	→ “a infraestrutura da universidade é melhor” → “falta do ar condicionado” → “não tenho um local exclusivo para o trabalho remoto”

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Entre aqueles que destacaram aspectos desfavoráveis, as respostas concentraram-se em três eixos principais: o primeiro, a necessidade de adaptação à nova rotina, com o desafio de gerir adequadamente o tempo para evitar a extensão excessiva da carga horária de trabalho. Essa questão foi trazida pelo entrevistado A6:

O principal desafio foi me acostumar com a nova rotina (A6).

Do mesmo modo, para o entrevistado A15:

No início precisei me regular mais sobre o horário de trabalho, pois realizava atividades em diversas horas do dia com o intuito de adiantar (A15).

Em relação a acostumar-se ao novo modelo de trabalho e com a relação das entregas e gerenciamento tempo, aponta A 12:

[...] você precisa saber gerir seu tempo para não ficar acumulando trabalho (A12).

Corroborando com este entrevistado:

[...] Pode trazer, pela flexibilidade, trabalhos além da carga horária, quando estamos trabalhando, não temos tanta noção de tempo, o que pode gerar uma carga além do previsto (A16).

Da mesma forma outro servidor trouxe:

[...] Tanto impacto negativo quanto desafio é lidar com a rigidez de concluir a qualquer custo uma meta/tarefa, sem limitação de carga horária. Por exemplo, quando por força maior o expediente presencial é suspenso não significa que a atividade é suspensa, apenas que você deve concluir seja lá onde estiver (A19).

O segundo eixo de desvantagens é em relação às limitações nas interações sociais, uma vez que as relações com os colegas se tornam mais restritas:

[...] O prejuízo que eu percebi é a diminuição da interação com os colegas, o que pode prejudicar um pouco o clima organizacional (A7).

[...] o contato humano com os colegas, porque eu tá 10 anos na universidade, então muitas vezes essa essas pessoas, eu tô no mesmo setor há 10 anos, então eram quase família...às vezes dá saudade até das pessoas que tão no outro eh período, assim, amigas e amigos, que você perde o contato (A13).

Outra servidora traz mais como um desafio do que um ponto negativo a falta:

[...] para gente que vem de um modelo antigo de trabalho, é um desafio no sentido de integração, no meu caso, porque nós precisamos do

contato humano ainda, né, todos nós - e isso negativamente pode afetar no sentido psicológico a falta de convivência humana (A3).

[...] desafio no sentido de a gente encontrar novas formas de fazer essa integração (A3).

[...] Houve de início perda na coordenação entre a equipe (sentimento de pertencimento) (A10).

Uma fragilidade frequentemente apontada no teletrabalho é essa diminuição do contato pessoal entre colegas, o que pode resultar em isolamento. Esse aspecto já foi identificado por Leite, Lemos e Schneider (2019), que destacam a redução da convivência presencial como uma das limitações mais marcantes do modelo.

Uma servidora, em específico, trouxe a questão da falta de comunicação imediata, porém nada que possa comprometer a qualidade do serviço. Seria uma interação com a equipe voltada para resolução de problemas do trabalho, não é nada que impacte diretamente na qualidade de vida dela.

A única parte ruim é que às vezes quero falar logo com a chefe, resolver algo de imediato e nem sempre eu tenho uma resposta tão rápida quanto eu gostaria, mais nada que seja algo que influencie no resultado final (A4).

Esses achados dialogam com a literatura, uma vez que Filardi *et al.* (2020) também identificam que o enfraquecimento da comunicação imediata entre equipes pode ser percebido como uma desvantagem do teletrabalho.

Outro servidor apontou sobre a falta de comunicação coletiva para resolutividade dos problemas relacionados ao trabalho. Ele explicou que, no ambiente presencial, quando a equipe discute, ideias e possibilidades são compartilhadas e aprimoradas, já no remoto, segundo ele, esse processo colaborativo se perde.

[...] você acaba discutindo os processos com a equipe presencialmente e isso acaba gerando um *brainstorm*. As pessoas vão falando e dando ideias e possibilidades e é nesse sentido do conhecimento setorial, assim, de todo mundo tá contribuindo, eu acho que se torna um trabalho mais solitário no remoto (A13).

Esses achados vão de acordo com a literatura existente, que já identificava no teletrabalho como potenciais fragilidades do modelo tanto o risco de isolamento social e menor interação entre servidores, quanto a necessidade de maior disciplina e autogestão do tempo, a fim de evitar sobrecarga de trabalho. Tais aspectos já haviam sido apontados no estudo de Fayad e Nunes (2023).

O terceiro e último eixo diz respeito à infraestrutura/estrutura física. Alguns participantes relataram dificuldades associadas à ausência de um ambiente plenamente adequado, mencionando, por exemplo, limitações de espaço ou de

recursos tecnológicos. Mesmo quando o ambiente domiciliar é considerado satisfatório, muitos servidores apontam que, na universidade, contam com aparatos que facilitam significativamente a execução das tarefas, como a disponibilidade de duas telas, fator relevante tendo em vista que as atividades são predominantemente realizadas de forma on-line. O entrevistado destaca:

[...] a infraestrutura da universidade é melhor porque é uma infraestrutura gerencial... a bancada é maior, as telas são maiores, tudo é mais, né (A13).

Além disso, a presença de ar-condicionado nas instalações da UFPE foi destacada por alguns entrevistados como um diferencial importante, principalmente considerando que a universidade está localizada em Recife/PE, região de clima quente durante boa parte do ano, como falou um entrevistado:

[...] O único ponto que eu tinha lá e não tinha em casa, que realmente eu sentia falta era o ar condicionado (A4).

Ademais, tais fatores, ainda que percebidos como limitações, não foram apontados expressamente para alguns servidores como determinantes para justificar um eventual retorno ao regime presencial, como trouxe o servidor:

[...] A questão de impacto negativo eu vejo pouco, né? E se tiver algum impacto negativo para balancear com os impactos positivos, eu acho que não tem muito muita comparação [...] Acho que o máximo que pode acontecer é...no impacto talvez negativo na sinergia do trabalho (A9).

Porém,

[...] Termina sendo pequena perante os benefícios, né? (A9).

Mesmo diante das limitações apresentadas, observa-se que elas não se sobrepõem aos benefícios relatados. Hau e Todescat (2018), por exemplo, destacam que, de maneira geral, não se identificam grandes desvantagens no regime de teletrabalho, o que reforça o verificado nesta pesquisa: ainda que existam pontos a serem ajustados, eles não superam os benefícios percebidos.

Cabe ressaltar que, em ambos os casos, os aspectos mencionados estão diretamente relacionados ao trabalho em si — seja na organização das atividades e do tempo, seja na manutenção dos vínculos profissionais —, não havendo relatos significativos de impactos negativos diretamente associados à vida pessoal dos servidores.

Além disso, muitos indicaram que não sentiram nenhum impacto negativo, como foi relatado em:

[...] Nenhum, pelo contrário (A18).



[...] Na minha experiência até agora não houve nenhum impacto negativo (A8).

Corroborando com

[...] Não (percebeu impacto negativo) (A11).

[...] Sem impacto negativo e também sem desafios (A17)

[...] Não (tive prejuízos), só benefícios (A2).

Outro servidor afirmou:

[...] Não (houve prejuízo), para minha qualidade de vida não (A14).

Desta forma, mesmo diante dessas limitações, os benefícios percebidos continuam a se sobrepôr, mantendo a avaliação geral do teletrabalho híbrido como positiva.

#### 4.4 CATEGORIA - achados das experiências

##### 4.4.1 Subcategoria: quantitativo de dias

Durante as entrevistas, foi questionado se a quantidade de dias em regime remoto influenciava na qualidade de vida e se os participantes mudariam essa configuração (aumentando ou diminuindo os dias). Exceto alguns poucos servidores que disseram estar satisfeitos com a quantidade de dias presenciais e remotos, a grande maioria dos servidores manifestou interesse em aumentar os dias de trabalho remoto, apresentando diferentes preferências individuais. Alguns sugeriram manter apenas dois dias presenciais por semana, outros indicaram a possibilidade de apenas um dia presencial, enquanto alguns chegaram a propor o regime 100% remoto, argumentando que suas atividades poderiam ser desempenhadas integralmente de forma remota, sem prejuízo para o trabalho.

De acordo com os relatos, alguns servidores apontaram que a quantidade atual de dias em *home office* poderia ser ampliada. Atualmente, como o modelo prevê 50% de presencialidade, muitos servidores acabam cumprindo dois dias e meio (meio expediente) na universidade, o que, segundo eles, não faz sentido, pois gera os mesmos custos e desgastes com deslocamento, alimentação, tempo e estresse.

##### 4.4.2 Subcategoria: conquista e valorização - a perspectiva dos servidores sobre o teletrabalho

A percepção é de que, após a experiência vivenciada, o teletrabalho passou a ser compreendido como uma condição favorável de trabalho que possibilita uma melhora na qualidade de vida. A recorrência de falas sobre os benefícios alcançados — como melhoria na alimentação, tempo com a família, economia de recursos, produtividade e redução de deslocamento, entre outros — reforça a ideia de que voltar integralmente ao modelo presencial poderia ser visto como um retrocesso, ou até como um “caos” emocional e organizacional, segundo a leitura simbólica dos depoimentos. Então, suspender a modalidade provavelmente geraria um sentimento generalizado de insatisfação e incompreensão entre os servidores.

Embora a entrevista não tenha incluído uma pergunta direta sobre qual seria a sensação de retornar ao trabalho 100% presencial, foi possível perceber, por algumas respostas dadas ao longo da entrevista e também pelas expressões espontâneas dos entrevistados, que essa possibilidade é associada a sentimentos negativos, como preocupação. Como trouxe o relato a seguir:

[...] Só acho preocupante se desistir e voltar a ser presencial (A1)

Em diversos relatos, os servidores demonstraram não apenas preferência pelo modelo remoto, mas também já estarem adaptados ao teletrabalho, desejando, inclusive, sua ampliação.

Para alguns, a ideia de voltar ao regime integralmente presencial é impensável. Um dos entrevistados foi enfático ao afirmar:

[...] para falar a verdade, eu não vejo muita chance do teletrabalho ser retirado (A13).

O teletrabalho, para esses servidores, não é apenas uma forma de executar tarefas laborais fora da universidade: trata-se de uma conquista, de autonomia e confiança. Um dos entrevistados declarou:

[...] Eu acho que foi um avanço muito grande para nós, servidores da universidade. A gente não tem muitas conquistas, ainda é muito defasado em relação a outras carreiras. Então a gente também não poderia ficar para trás nesse sentido de PGD, de teletrabalho... e assim eu vejo como uma oportunidade de autodesenvolvimento também do servidor (A14).

Outro entrevistado falou sobre a implementação, da necessidade de esforço que precisou ser feito para que fosse implementado:

[...] esse movimento PGD foi uma solicitação, foi uma movimentação bem forte que os servidores fizeram para garantir que fosse implementado, porque tava demorando (A3).

Tais declarações revelam que o teletrabalho não é percebido como um privilégio, mas como um avanço histórico e necessário, especialmente em uma carreira que por vezes se percebe desvalorizada e com poucas melhorias.

Dessa forma, evidencia-se que o teletrabalho não deve ser visto como uma exceção temporária, mas como uma resposta legítima às transformações do mundo do trabalho.

#### 4.5 SUGESTÕES DOS SERVIDORES PARA O APERFEIÇOAMENTO DO PROGRAMA

Alguns servidores apresentaram propostas práticas para aprimorar a execução do teletrabalho híbrido. Uma das sugestões foi que a gestão definisse dias remotos uniformes para todos os servidores, divulgando os dias presenciais em um canal oficial da universidade.

[...] A gestão poderia definir que os dias remotos fossem para todos os servidores no mesmo dia, informando no site os dias de presencial, sem necessidade da unidade estar sempre aberta e concentrando a equipe no mesmo dia, gerando economia em alguns dias na semana, principalmente num cenário de corte de gastos (A15).

Outra recomendação envolveu a criação de um canal de comunicação oficial específico para o trabalho, distinto de aplicativos pessoais como o WhatsApp.

[...] A gente poderia ter um canal oficial de comunicação sem ser o WhatsApp, a universidade poderia contratar, é, fazer uma parceria, porque hoje a gente tem uma mistura da nossa vida pessoal com trabalho no WhatsApp. Então assim, e eu acho que isso poderia até facilitar a interação no setor, né? Ficar um canal só para aquilo, sabe? Uma coisa mais interativa e específica pro trabalho. Acho que isso poderia vir para melhorar (A14).

Além disso, um servidor reforçou a importância de manter o respeito ao programa e sugeriu o controle de ponto nos dias presenciais, como forma de garantir maior transparência e organização:

[...] o que eu iria sugerir era com relação ao ponto nos dias presenciais (A4).

Outro servidor fala sobre o comprometimento e controle a respeito do preenchimento dos documentos solicitados.

[...] mas é ter esse controle, tipo, ó, todo mês a gente tem que avaliar via Google Forms os servidores (A3).

Essa fala evidencia o comprometimento dos servidores em assegurar que o modelo híbrido funcione de maneira responsável e de acordo com as regras, contribuindo para sua manutenção e legitimidade institucional:

A gente tem que fazer nossa parte para que ele continue acontecendo e a sociedade, por meio dos órgãos de controle, veja que realmente o PGD está dando certo (A3).

Além das sugestões voltadas à organização do trabalho, um servidor destacou a importância de oferecer suporte emocional e técnico aos membros da equipe. Conforme apontado por A1:

Oferecer suporte emocional e técnico aos membros da equipe, momentos de integração de Chefia e Equipe para o aumento da confiança entre as relações de trabalho (A1).

Essa proposta surge como uma solução para minimizar os impactos negativos do teletrabalho híbrido na interação social e nas relações profissionais, fortalecendo o vínculo entre os membros da equipe e promovendo maior confiança e coesão no ambiente laboral.

#### 4.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

No processo de coleta das entrevistas, um dos primeiros desafios enfrentados foi a obtenção da adesão dos servidores ao estudo. De acordo com a listagem disponibilizada no site pela Progepe, ao todo participavam do PGD 134 servidores técnico-administrativos. E embora a proposta inicial previsse a participação de apenas 20 entrevistados – sendo 10 da Proplan e 10 da Proad –, para atingir essa meta foi necessário um esforço considerável de contato com os servidores. No total, foi necessário abordar 47 servidores: 18 da Proplan e 29 da Proad. Esse número demonstra a dificuldade em reunir voluntários dispostos a participar da pesquisa, especialmente quando se observa que, para conseguir 10 entrevistas válidas em cada Pró-Reitoria, foi preciso recorrer a um contingente bem superior ao inicialmente esperado, chegando a quase o dobro da quantidade de servidores da Proplan e chegando a quase o triplo da quantidade de servidores da Proad.

Alguns fatores acabaram sendo motivo de recusa ou eliminação do servidor da lista. Entre os motivos registrados, estavam: servidores que deliberadamente recusaram o convite, aqueles que não deram retorno aos contatos, além dos casos de exclusão, por não se enquadrarem nos critérios do estudo.

Ainda sobre os desafios enfrentados durante a coleta de dados, observou-se que a adesão dos servidores não estava satisfatória quando informado que a coleta seria realizada via videoconferência. Desta forma, foi oferecida a possibilidade de responder à entrevista por escrito, por meio da ferramenta *Google Forms*, o que aumentou de forma significativa a aceitação na participação.

Observou-se que a maioria das entrevistas ocorreu por meio do formulário escrito. Esses dados reforçam que a abertura para o formato escrito foi fundamental para viabilizar a participação e atingir o número de entrevistados previsto, uma vez que se mostrou o meio mais escolhido pelos servidores.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo geral analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos das Pró-Reitorias de Planejamento, Orçamento e Finanças (Proplan) e de Administração (Proad) da UFPE acerca da qualidade de vida no contexto do teletrabalho híbrido em 2024, primeiro ano da aplicação do modelo na Universidade por meio do PGD.

As conclusões foram discutidas em termos de sua relevância para a qualidade de vida no trabalho dos servidores da UFPE proporcionado pelo teletrabalho híbrido. O estudo pôde proporcionar *insights* sobre a eficácia deste projeto e, inclusive, indicar áreas para melhorias futuras.

A partir das entrevistas realizadas junto a uma amostra de servidores técnico-administrativos foi possível identificar um conjunto de percepções e experiências que permitiu compreender como eles avaliam os impactos do modelo em suas respectivas qualidades de vida.

Ainda, as respostas dadas pelos entrevistados reforçam a ideia de que a QVT deve ser entendida não apenas pelas condições objetivas do ambiente laboral, mas também pela percepção subjetiva do trabalhador sobre seu bem-estar físico, emocional e social, reforçando a ideia de Ferreira (2011), de que a qualidade de vida no trabalho deve ser percebida e atribuída pelos próprios trabalhadores, a partir das suas próprias experiências, devendo a abordagem estar focada no olhar deles. Dito isso, após análise e aplicação da pesquisa, percebeu-se que, de modo geral, os resultados evidenciaram uma percepção amplamente positiva do teletrabalho híbrido.

Em relação ao primeiro objetivo específico, que buscou caracterizar o perfil sociodemográfico e profissional dos participantes, identificou-se um grupo formado majoritariamente por servidores com experiência significativa no serviço público, com diferentes formações e tempos de casa, o que proporcionou uma visão plural sobre a vivência do teletrabalho híbrido. A maioria da amostra foi formada por servidores do sexo masculino, mais de 60%. Ainda assim, as mulheres também participaram da entrevista, podendo oferecer suas experiências que enriqueceram ainda mais a análise, especialmente, evidenciarem os desafios associados à conciliação entre trabalho, cuidados domésticos e responsabilidades familiares – aspectos fortemente marcados pela cultura social que atribui múltiplos papéis à mulher, sendo a maioria

tendo entre 30 e 39 anos. A amostra apresenta uma variabilidade de classes de cargos ocupados.

Para responder ao segundo objetivo, entre as principais vantagens relatadas, destacaram-se a redução do tempo, custo e estresse com deslocamento e trânsito, mais tempo para cuidados com a saúde, tempo de qualidade com a família, a possibilidade de retenção de servidores, aumento de produtividade/menor distração, decorrendo da diminuição de interrupções típicas de ambiente presencial, melhor qualidade alimentar e economia com refeições fora de casa, além de maior possibilidade de escolhas conscientes e hábitos mais saudáveis. Um destaque inédito da pesquisa foi a relação entre o teletrabalho e as condições climáticas da cidade do Recife, visto que servidores mencionaram o modelo como solução para os transtornos causados por chuvas e alagamentos — uma contribuição original e ainda pouco explorada na literatura brasileira.

Em contrapartida, os entrevistados também apontaram desafios e desvantagens relacionadas à adoção do modelo híbrido, entre as quais se destacam: Alguns servidores relataram uma dificuldade inicial de adaptação à nova rotina, especialmente no gerenciamento do tempo e na delimitação entre vida pessoal e profissional; sensação de sobrecarga ou extensão da carga horária, já que o ambiente doméstico, em alguns casos, favorece a continuidade das tarefas fora do expediente; redução da interação social e profissional, o que pode impactar negativamente a comunicação entre equipes, a troca de experiências, o sentimento de pertencimento institucional e relação de coleguismo; e, por fim, a limitação referente à infraestrutura possuída pelos servidores.

Quanto ao terceiro e último objetivo, de compreender as experiências vivenciadas pelos servidores no regime híbrido, observou-se que a maioria possui uma percepção positiva, destacando melhorias na área pessoal e profissional. Os relatos evidenciam sentimentos de valorização, além de uma sensação de conquista associada ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD), entendido como uma vitória para a categoria.

A análise realizada também evidencia que o Programa não surge de forma isolada, mas como parte de um movimento histórico de modernização do Estado brasileiro. Inserido nesse contexto, ao incorporar mecanismos que possibilitem autonomia funcional, flexibilidade de rotina, maior produtividade e tantos outros benefícios, o PGD e o teletrabalho representam a materialização concreta dessa

evolução. Os achados deste estudo mostram que essa modernização não se restringe ao nível institucional: ela repercute diretamente na experiência cotidiana dos servidores, que percebem melhorias significativas em sua qualidade de vida. Assim, conclui-se que o PGD e, conseqüentemente, o teletrabalho constituem-se também como vetores de bem-estar no trabalho, reforçando o papel da inovação administrativa na construção de um serviço público mais humano, eficiente e responsivo.

Ainda, a partir da compreensão das experiências, observa-se que, como em todo o processo de inovação, é na prática que surgem ideias para ajustes e melhorias. À medida que os servidores vivenciaram e ainda vivenciam o modelo, vão sendo identificados aspectos que podem ser aperfeiçoados e que contribuem para o fortalecimento do programa. Nesse sentido alguns servidores apontaram algumas sugestões, a exemplo: uniformizar os dias presenciais, medida que, inclusive, poderia gerar economia para os cofres públicos; criar um canal oficial de comunicação, concentrando todas as informações, orientações e demais questões neste sistema; ponto nos dias presenciais, como forma de garantir controle e transparência; ampliar suporte emocional e técnico às equipes.

Porém, durante o desenvolvimento desta pesquisa, algumas limitações e dificuldades foram identificadas e merecem destaque. A principal delas esteve relacionada ao baixo engajamento da comunidade de servidores técnico-administrativos para participar das entrevistas. Apesar dos esforços, houve certa resistência e dificuldade em obter adesão à entrevista. Apesar disso, ao final, o quantitativo da amostra chegou ao pretendido.

Além disso, a recente implementação do teletrabalho híbrido e do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na instituição constitui outro fator limitante. Como se trata de um modelo ainda em consolidação, muitas percepções dos servidores podem estar em fase de adaptação, o que tende a influenciar as avaliações sobre qualidade de vida e condições de trabalho.

#### ▪ Sugestões de estudos futuros

Diante dos achados deste trabalho, algumas possibilidades de aprofundamento se apresentam para estudos futuros:

Primeiramente, sugere-se a ampliação da pesquisa para toda a comunidade de servidores técnico-administrativos da UFPE, uma vez que este estudo se concentrou apenas na Proad e Proplan. A expansão da amostra permitiria observar



se as percepções identificadas neste trabalho se repetem em outros setores e unidades acadêmicas, possibilitando uma análise comparativa mais abrangente sobre os efeitos do teletrabalho híbrido na qualidade de vida em diferentes contextos institucionais.

Também se recomenda o desenvolvimento de estudos quantitativos voltados à mensuração objetiva da produtividade dos servidores em regime híbrido, de modo a fornecer indicadores concretos que comprovem a efetividade do modelo junto aos órgãos de controle e à sociedade. Essa abordagem ajudaria a superar preconceitos ainda existentes em relação ao teletrabalho na administração pública, evidenciando que o desempenho e a entrega de resultados podem ser mantidos, ou até ampliados, mesmo fora do espaço físico da instituição.

Sugere-se, também, como estudo futuro o uso da inteligência artificial como meio potencializador de contribuição para as atividades desempenhadas pelos servidores para garantir-lhes maior qualidade de vida.

Por fim, seria relevante acompanhar longitudinalmente os efeitos do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), observando como a percepção dos servidores evolui à medida que o programa se consolida institucionalmente e novas políticas de gestão de pessoas são implementadas na Universidade.

## REFERÊNCIA

- ALBUQUERQUE, L. G. de; FRANÇA, A. C. Li. **Estratégias de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, dezembro de 1997. Disponível em: <https://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/3302040.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2025.
- ALVES, E. L. G.; SOARES, F. V.; AMORIM, B. M. F.; CUNHA, G. H. M. **Modernização produtiva e relações de trabalho**: perspectivas de políticas públicas. Petrópolis: Vozes, 1997.
- ANDRADE, L. L. S. **Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho**. 2020. Dissertação (Mestrado em Psicologia) — Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38921>. Acesso em: 11 jul. 2024.
- ANDREOLI, A. **Qualidade de vida no trabalho**. JusBrasil, 19 out. 2014. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/qualidade-de-vida-no-trabalho/146506379>. Acesso em: 21 jun. 2025.
- 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**, São Paulo, v. 46, n. 27, 2021. Disponível em: [scielo.br/j/rbso/a/LQnfJLrjgrSDKkTNYVfgnQy/?format=pdf&lang=pt](https://scielo.br/j/rbso/a/LQnfJLrjgrSDKkTNYVfgnQy/?format=pdf&lang=pt). Acesso em: 6 abr. 2024.
- ARAÚJO, T. S. de. **Universidade em tempos de pandemia**: um estudo sobre os impactos da adoção do teletrabalho na percepção de servidores públicos. 2020. 94 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) — Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/31778>. Acesso em: 2 jun. 2025.
- BACCILLI, S.; CRUZ, N. J. T. da. Virtualização do trabalho durante a pandemia da COVID-19: avaliação da experiência dos servidores de uma instituição federal de ensino superior. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, [S.l.], v. 11, n. 2, p. 1-17, 2021. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/1475/pdf>. Acesso em: 8 abr. 2025.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5. ed. rev. Florianópolis: Editora da UFSC, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. Disponível em: <https://madmunifacs.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bido-laurence-bardin.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2025.
- BATISTA, A. R.; GIRARDI, G. **Teletrabalho**: estudo sobre a satisfação dos teletrabalhadores e seus gestores da área de vendas em uma empresa do setor de tecnologia da informação, 2020. Disponível em: [https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2020/01/anderson\\_e\\_geraldo.pdf](https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2020/01/anderson_e_geraldo.pdf). Acesso em: 08 set. 2024.
- BRASIL. **Decreto-lei nº 9.388, de 20 de junho de 1946**. Cria a Universidade do Recife e dá outras providências. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 20 jun. 1946. Disponível em:

<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-9388-20-junho-1946-417645-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 20 set. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022.** Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Presidência da República, Secretaria-Geral, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 maio 2022. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm). Acesso em: 25 set. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995.** Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 ago. 1995. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1995/d1590.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1995/d1590.htm). Acesso em: 25 set. 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023.** Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgpert-mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>. Acesso em: 13 jul. 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020.** Dispõe sobre medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 13 mar. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-19-de-12-de-marco-de-2020-247802008>. Acesso em: 2 jun. 2024.

BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020.** Estabelece orientações e diretrizes para a implementação do teletrabalho no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-270695173>. Acesso em: 21 ago. 2024.

BRASIL. **Novas regras para o trabalho remoto são anunciadas pelo governo.** Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/trabalho-e-previdencia/2020/07/novas-regras-para-o-trabalho-remoto-sao-anunciadas-pelo-governo>. Acesso em: 7 abr. 2025.

BRESSER PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 49, n. 1, p. 7-24, jan-mar. 1998. Disponível em: [https://www.bresserpereira.org.br/papers/1997/97.Reforma\\_gerencial-RSP.pdf](https://www.bresserpereira.org.br/papers/1997/97.Reforma_gerencial-RSP.pdf). Acesso em: 14 set. 2024.

BUARQUE DE HOLANDA, S. **Raízes do Brasil**. 5. ed. Rio de Janeiro: Livraria José Olympio, 1969.

CAMPANTE, R. G. Patrimonialismo em Faoro e Weber. **DADOS – Revista de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, v. 46, n.º 1, 2003, p. 153-93.

CERIBELI, H. B.; COELHO, R. B.; BOAVA, F. M. F. M.; INÁCIO, R. de O. Teletrabalho no serviço público: um estudo longitudinal com técnicas(os) administrativas(os) de

uma universidade federal brasileira. **Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad**, v. 18, n. 2, p. 83-97, 2024. Disponível em: [https://gcgjournal.georgetown.edu/index.php/gcg/article/view/4338?utm\\_source=chatgpt.com](https://gcgjournal.georgetown.edu/index.php/gcg/article/view/4338?utm_source=chatgpt.com). Acesso em: 26 jul. 2025.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, R. L. Ferramentas digitais para coleta de dados em pesquisa acadêmica: Uma introdução ao Google Forms. **Revista Brasileira de Pesquisa Acadêmica**, 2(1), 45-60, 2018.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRESWELL, J. W. **Research Design**: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014.

DANTAS, K. **Lado A e lado B do teletrabalho**: uma análise da percepção dos servidores públicos durante e após a COVID-19. 2024. 123 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2024. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/34699/2/teletrabalhoservidorespublicos.pdf>. Acesso em: 2 jul. 2025.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5. ed. ampliada. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

DESSEN, M. C.; PAZ, M. G. P. **Bem-estar pessoal nas organizações**: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 26, n. 3, p. 549-556, 2010.

FAYAD, R. F. M.; NUNES, A. Qualidade de vida no teletrabalho: um estudo de caso na Universidade de Brasília. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 6340-6361, 2023. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i4.2054>. Acesso em: 03 de set. 2025.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. 2.ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996

FERREIRA, M. C. ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 25, n. 3, p. 319–327, jul./set. 2009. DOI: 10.1590/S0102-37722009000300005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/m8Wc9XQSSBkSQSjG3vJ8CgB/?lang=pt>. Acesso em: 10 jun. 2025.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho**: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília, DF: LPA Edições, 2011. Disponível em: <https://ergopublic.com.br/arquivos/1359392512.36-arquivo.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2024.

FILARDI, F.; C., R. M.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 18, n. 1, p. 28-46, jan./mar. 2020.

FLEURY, A. C. C.; VARGAS, N. (org). **Organização do trabalho**: uma abordagem interdisciplinar – sete casos brasileiros para estudo. São Paulo: Atlas, 1983.

GAJENDRAN, R. S.; HARRISON, D. A. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. **Journal of Applied Psychology**, 92(6), 1524–1541, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>. Acesso em: 2 ago. 2025.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Tradução Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Atlas. 2008.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Nacional, 1969. Cap. 8.

GOULART, J. O. **Teletrabalho** – alternativa de trabalho flexível. – Brasília: SENAC, 2009

GUERRA, M.H.T.; SILVA NETO, R.R.; RANIERI, T.R.; GOMES, U.C. "Teletrabalho estruturado na administração pública: a experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região". **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 6, Num. 3, pp. 98-116, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.20401/rasi.6.3.465>. Acesso em: 2 ago. 2025.

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, SC, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/601/pdf>. Acesso em: 02 out. 2025.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração**: princípios e tendências. 2.ed. São Paulo, Saraiva, 2008.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C.; SCHNEIDER, W. A. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. **Anais dos Seminários de Administração, Semead USP**: Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 22, 2019. Disponível em: [http://login.semead.com.br/22semead/anais/resumo.php?cod\\_trabalho=1428](http://login.semead.com.br/22semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1428). Acesso em: 25 set. 2025.

LICKLIDER, J. C. R. Man-computer symbiosis. **IRE Transactions on Human Factors in Electronics**, v. HFE-1, mar. 1960. Disponível em: [https://worrydream.com/refs/Licklider\\_1960\\_-\\_Man-Computer\\_Symbiosis.pdf](https://worrydream.com/refs/Licklider_1960_-_Man-Computer_Symbiosis.pdf). Acesso em: 25 set. 2024.

LINCOLIN, Y. S.; LYNHAM, S. A.; GUBA, E. G. **Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences**. In DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). *The SAGE handbook of qualitative research* (4th ed., pp. 97–128), 2011. Thousand Oaks, CA: Sage.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: [https://ia804601.us.archive.org/7/items/Fundamentos\\_de\\_metodologia\\_cientfica\\_8\\_](https://ia804601.us.archive.org/7/items/Fundamentos_de_metodologia_cientfica_8_)

ed.\_- \_www.meulivro.biz/Fundamentos\_de\_metodologia\_cientfica\_8.\_ed.\_-  
\_www.meulivro.biz.pdf. Acesso em: 8 abr. 2025.

MATSUSHIMA, L. G.; ZIONI, S. M.; PAIVA JUNIOR, H. de. **Avaliação dos impactos do teletrabalho na mobilidade urbana e emissão de poluentes atmosféricos.** Santo André: UFABC, [s.d.]. Disponível em: <https://files.antp.org.br/2019/10/8/avaliacao-dos-impactos-do-teletrabalho-na-mobilidade-urbana.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2024.

MELLO, Á. Teletrabalho (telework): **o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora.** Disponível em: [https://www.crasp.gov.br/centro/conteudo/old/uploads/17\\_11\\_2004\\_TELETRABALHO\\_O\\_O\\_TRABALHO\\_EM\\_QUALQUER\\_LUGAR\\_E\\_A\\_QUALQUER\\_HORA.pdf](https://www.crasp.gov.br/centro/conteudo/old/uploads/17_11_2004_TELETRABALHO_O_O_TRABALHO_EM_QUALQUER_LUGAR_E_A_QUALQUER_HORA.pdf). Acesso em: 7 abr. 2025.

MELO, E. R. **Teletrabalho, Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação Profissional:** um estudo exploratório numa amostra de profissionais na área de Tecnologia da Informação. Universidade de Lisboa, Lisboa, 2011.

MENEZES, G. L. de; SOCOLOSKI, A. L. M.; MAIA, M. Teletrabalho e Qualidade de Vida: Estudo de Caso em uma Instituição Pública de Ensino no Brasil. **REVES - Revista Relações Sociais**, v. 5, n. 4, p. 1-17, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/reves/article/view/14747/7572>. Acesso em: 17 ago. 2025.

MERLO, Á. R. C.; LAPIS, N. L. A saúde e os processos de trabalho no capitalismo: reflexões na interface da psicodinâmica do trabalho e da sociologia do trabalho. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. 1, p. 61-68, jan./abr. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/d4BywgBQn9QkpbLQsXVGPCP/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 19 set. 2024.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS. **Guia prático para implementação e execução do PGD na Administração Pública Federal.** 2. ed. Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/guia-pgd/1Autorizaoinstituio2edio.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2024.

MONTEIRO, R. L. de S. G.; SANTOS, D. S. A utilização da ferramenta Google Forms como instrumento de avaliação do ensino na Escola Superior de Guerra. **Revista Carioca de Ciência, Tecnologia e Educação (on-line)**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, 2019. E-ISSN 2596-058X. Disponível em: <https://recite.unicarioca.edu.br/rccte/index.php/rccte/article/view/72/106>. Acesso em: 20 de ago. de 2024.

NASCIMENTO, F. P. do. **Classificando a pesquisa:** natureza, método ou abordagem metodológica, objetivos e procedimentos. Metodologia da pesquisa científica: teoria e prática – como elaborar TCC. 6. ed. Brasília: Thesaurus, 2016. Cap. 6. Disponível em: <https://www.franciscopaulo.com.br/arquivos/Classificando%20a%20Pesquisa.pdf>. Acesso em: 8 abr. 2025.

NE9. **As melhores universidades do Nordeste na atualidade.** 17 jul. 2024. Disponível em: <https://www.ne9.com.br/as-melhores-universidades-do-nordeste-na-atualidade/>. Acesso em: 29 out. 2024.

NILLES, J.M. **Cities XI: Talk is cheaper: And so may be other forms of telecommuting**, weighed against the time, energy, and expense of moving oneself. *IEE Spectrum*, v.13, n.7, p. 91-94, 1976. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/6369266>. Acesso em: 26 ago. 2024.

NILLES, J.M. **Telecommunications and Organizational Decentralization**. *IEEE Transactions on Communications*, v. 23, n. 10, p. 1142 -1147, 1975. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/1092687>. Acesso em: 10 set. 2024.

NILLES, J. M.; CARLSON, F.R.; GRAY, P.; HANNEMAN, G. **“Telecommunications-transportation tradeoffs,”** Univ. Southern California, Los Angeles, Calif., Rep. No. NSF-RA-5-74-020, prepared for the National Science Foundation, RANN Program, 1974, pp. 47—48.

NILLES, J.M.; CARLSON, F.R.; GRAY, P.; HANNEMAN, G. **Telecommuting -An Alternative to Urban Transportation Congestion**. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, v. 6, n. 2, p. 77-84, 1976. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Telecommuting-An-Alternative-to-Urban-Congestion-Nilles-Carlson/20cff02cafc9f07ae262f435e72f79b59f670b4>. Acesso em: 28 jun. 2024.

NILO JUNIOR, L. S. **Teletrabalho no setor público brasileiro: impacto potencial sobre o tráfego urbano e as emissões de carbono**. Texto para discussão, n. 2207. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 2016. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_2207.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2207.pdf). Acesso em: 13 set. 2024.

NOHARA, J. J. *et al.* O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 150-170, abr./jun. 2010. DOI: 10.5773/rai.v7i2.424. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/4006/oteletrabalho-na-percepcao-dos-teletrabalhadores/i/pt-br>. Acesso em: 05 jan. 2025.

OLIVEIRA, A. M. **A falência do emprego e o advento do trabalho informal**. Disponível em: [http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/salvador/fernando\\_antONIO\\_matos\\_de\\_oliveira.pdf](http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/salvador/fernando_antONIO_matos_de_oliveira.pdf). 2018. Acesso em: 22 jul. 2019.

OLIVEIRA, J. A. M. de. (2012). **Planejamento e controle: teoria e prática**. Editora Atlas

OLIVEIRA, S. C. de; PELLICIONI, M. C. F.i; WESTPHAL, M. F. **Mobilidade urbana em tempos de pandemia**. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da USP, 2022. 226 p. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/directbitstream/015f28ea-7902-4570-ba5e-257fc9ea9dba/Mobilidade%2BUrbana.pdf>. Acesso em: 10 set. 2024.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Constituição da Organização Mundial da Saúde**. Nova Iorque, 1946. Disponível em: <https://www.who.int/about/governance/constitution>. Acesso em: 13 jun. 2025.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. **WHO characterizes COVID-19 pandemic**. 11 mar. 2020. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/news/11-3-2020-who-characterizes-covid-19->

pandemic#:~:text=11%20de%20mar%C3%A7o%20de%202020,agora%20caracterizada%20como%20uma%20pandemia. Acesso em: 11 jun. 2024.

PANTOJA, M. J. Visão geral das pesquisas na área de competências gerenciais no setor público: limites e desafios da meritocracia na administração pública brasileira. *In: Congreso Internacional del clad sobre la reforma del estado y de la Administración pública, XXIII. Anais*. Madrid, Espanha, 2017.

RIBEIRO, E. A. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais**, Araxá, v. 4, n. 5, p. 129-148, maio 2008. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/369022789/A-Perspectiva-Da-Entrevista-Na-Investigacao-Qualitativa>. Acesso em: 26 set. 2025.

RIBEIRO, V. V. do N., MONTEZANO, L. Perception of quality of life at work in a secretariat of the Federal District Government. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, 23, e94520, 2025. <https://doi.org/10.36517/contextus.2025.94520>. Acesso em: 26 set. 2025.

ROCHA, C. T. M. da; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Revista Psicologia & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 30, n. 3, p. 151–160, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/9pYHdvwzYRNsjhM4NGFZB3z>. Acesso em: 2 jun. 2025.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. de. Autonomia e Trabalho Informacional: O Teletrabalho. **Revista Dados: Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/dados/a/TmT3ZyzYNFsd4qMPfvhy6cp/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 de jan. 2025.

SCHWAB, K. **Capitalismo pós-Covid. 2020**. Disponível em: [https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Capitalismo-post-Covid-20201012-0125.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Capitalismo-post-Covid-20201012-0125.html?utm_source=chatgpt.com). Acesso em: 14 out. 2025.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, 43 (2), p. 347-369, Rio de Janeiro, 2009

SILVEIRA, D. B. da. **Patrimonialismo e a formação do Estado brasileiro: uma releitura do pensamento de Sérgio Buarque de Holanda, Raymundo Faoro e Oliveira Vianna**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2006. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/XIVCongresso/081.pdf>. Acesso em: 25 set. 2024.

SOBRATT – SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES. **Resolução SMA no 24**, de 10 de abril de 2013. Dispõe sobre Estudo de estratégias de gestão de mobilidade via teletrabalho e teleatividades no estado de São Paulo. São Paulo: SMA; Sobratt; Cetesb, 2013

SOBRATT – SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES. **Questões**. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/certificacao/questoes/>. Acesso em: 7 abr. 2025.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEVENDAS – SOBRATT. **Aprovada resolução que regulamenta o teletrabalho no Poder Judiciário**. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/14062016-aprovada-resolucao-que-regulamenta-o-teletrabalho-no-poder-judiciario/>. Acesso em: 11 de ago. De 2024



STEIL, A. V.; BARCIA, R. M. O teletrabalho como prática organizacional: flexibilização de local e horário de trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 74-84, jan./mar. 2001. Disponível em: <https://www.rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/v36n1p74a84.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2025.

TEIGER, C. **Les empreintes du travail**. In Société Française de Psychologie. Equilibre et fatigue par le travail (pp. 25-44), 1980. Paris: Entreprise Moderne.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. PMKT - **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, São Paulo, n. 3, p. 20-27, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE). Gabinete do Reitor. **Portaria Normativa nº 12, de 1º de setembro de 2023**. Institui o Programa de Gestão e Desempenho da Universidade Federal de Pernambuco e dá outras providências. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2023. Disponível em: [https://drive.google.com/file/d/1r2onj\\_u-i-s0dGFNcA6PkzesDpLEmSJA/view](https://drive.google.com/file/d/1r2onj_u-i-s0dGFNcA6PkzesDpLEmSJA/view). Acesso em: 29 out. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE). Gabinete do Reitor. **Portaria Normativa nº 4, de 29 de abril de 2024**. Atualiza a Estrutura Organizacional e o Quadro dos Cargos de Direção da Reitoria, em conformidade com o seu Regimento. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Organograma**. Disponível em: <https://www.ufpe.br/institucional/organograma>. Acesso em: 11 nov. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Programa de Gestão**. Disponível em: <https://www.ufpe.br/progepe/programa-gestao>. Acesso em: 15 nov. 2024.

VARGAS, V. B. **Inovação no setor público**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ZAGATI, S. da S. **Trabalho remoto**: Análise sobre as características e percepções de técnicos administrativos atuantes durante a pandemia do novo coronavírus. 2022.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. 4. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2000.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. 3. ed. Brasília, DF: Ed. da UnB, 1995. Disponível em: <file:///D:/Users/UFPB/Downloads/WEBER,%20Max.%20%20Economia%20e%20sociedade.%20Bras%C3%81lia%20UnB,%202004.%20Vol.%20I.pdf>. Acesso em: 10 set. 2024.

## APÊNDICE A – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

<b>1 - Perguntas Iniciais (Abertura) - Compreensão e experiência com o teletrabalho híbrido</b>
1.1 Desde que o teletrabalho híbrido passou a fazer parte da sua rotina, como tem sido sua experiência de forma geral?
<b>2 - Impacto na Qualidade de Vida (QVT)</b>
2.1 Na sua percepção, desde que você passou a trabalhar em regime híbrido, você percebeu alguma mudança na sua qualidade de vida?
2.2 Na sua percepção, você acredita que essas mudanças tiveram impacto positivo na sua qualidade de vida? Se sim, de que forma?
2.3 E quanto aos possíveis impactos negativos: você acredita que o regime híbrido trouxe algum prejuízo à sua qualidade de vida? Quais foram os principais desafios enfrentados?
2.4 O número de dias que você trabalha remotamente tem influenciado positivamente sua rotina e qualidade de vida? Se não, o que você mudaria?
<b>3 - Aspectos Pessoais, Emocionais e Psicológicos</b>
3.1 E em relação ao seu bem-estar — físico, emocional ou mental — de que forma o trabalho híbrido impactou esses aspectos?
3.2 Você sente que o modelo híbrido influenciou o equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional? Como isso aconteceu, na sua percepção?
<b>4 - Aspectos do Trabalho</b>
4.1 Você percebeu alguma mudança na sua rotina de trabalho desde que o modelo híbrido foi implementado? Se sim, quais ?
4.2 Quais aspectos do seu trabalho foram facilitados ou dificultados pelo modelo híbrido de teletrabalho?
<b>5 - Aspectos Sociais e Interpessoais</b>
5.1 Como você avalia a interação com seus colegas no modelo remoto? Você sente que são suficientes ou gostaria de mais interação com os colegas?
5.2 O que você sente falta no trabalho presencial que não consegue ter no modelo remoto?
<b>6 - Ambiente, produtividade e organização</b>
6.1 Como é o ambiente em que você realiza o trabalho remoto? Ele oferece as condições adequadas?
<b>7 - Expectativas e Perspectivas Futuras</b>
7.1 Com base na sua experiência, o que você considera essencial para melhorar a qualidade de vida dos servidores em um modelo de teletrabalho híbrido?
7.2 Caso o teletrabalho híbrido seja mantido, quais ajustes você sugeriria para melhorar a experiência dos servidores?
7.3 Gostaria de acrescentar algo que não foi abordado, mas que considera importante sobre sua experiência com o teletrabalho híbrido?

Fonte: Autora

**Fatores:**

1º **“Compreensão e experiência com o teletrabalho híbrido”** - Item: 1.1

2º **“Impacto na Qualidade de Vida (QVT)”** - Itens: 2.1 a 2.4

3º **“Aspectos Pessoais, Emocionais e Psicológicos”** - Itens: 3.1 - 3.2

4º **“Aspectos do Trabalho”** - Itens: 4.1 - 4.2

5º **“Aspectos Sociais e Interpessoais”** - Itens: 5.1 - 5.2

6º **“Ambiente, produtividade e organização”** - Item: 6.1

7º **“Expectativas e Perspectivas Futuras”** - Itens: 7.1 - 7.3

**APÊNDICE B - PERFIL DO SERVIDOR**

1º Gênero: ☐ Masculino ☐ Feminino

2º Idade: ☐ 18-29 anos ☐ 30-39 anos ☐ 40-49 anos ☐ 50-59 anos ☐ Maior que 60 anos

3º Estado civil: ☐ Solteiro ☐ Casado ☐ Separado ☐ Viúvo ☐ Outro \_\_\_\_\_

4º Possui filhos: ☐ Sem filhos ☐ 1 filho ☐ 2 filhos ☐ 3 filhos ou mais

5º Qual o cargo ocupado? \_\_\_\_\_

6º Quanto tempo no Órgão? ☐ Menos de 1 ano ☐ 1-3 anos ☐ 4-10 anos ☐ 11-15 anos  
☐ Mais de 15 anos