

**PROPOSTAS DE MELHORIAS ACERCA DO TELETRABALHO EM UMA  
UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL**

**JOANA DARC DE ARAUJO**

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

**DÉBORA VARGAS FERREIRA COSTA**

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

# PROPOSTAS DE MELHORIAS ACERCA DO TELETRABALHO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL

## 1. INTRODUÇÃO

O setor público brasileiro tem cada vez mais contado com um incremento da demanda por serviços mais céleres e de qualidade, suplantando a burocracia excessiva, a fim de modernizar o aparato da Administração Pública (Mendes; Oliveira; Veiga, 2020). Nessa perspectiva, os autores citam que o teletrabalho é uma forma de reorganizar o trabalho na esfera pública, possibilitando uma flexibilização do trabalho e a redução dos custos institucionais, promovendo uma descentralização dos serviços públicos.

As relações de trabalhos precisaram passar por reformulação imediata, e medidas tiveram que ser tomadas em virtude da COVID-19 que impôs o isolamento social, sendo o teletrabalho uma solução para muitas organizações, o que não deixou de culminar diversos desafios nesse período de adaptação (Losekann; Mourão, 2020). Essa modalidade de trabalho também foi amplamente utilizada no âmbito do setor público (Leite; Lemos, 2021).

O teletrabalho, no que concerne com a flexibilização do modo de execução do trabalho, juntamente com o autocontrole do seu próprio trabalho, resulta em relações diretas, rompendo os limites da distância (Coneglian; Silva, 2018). Oliveira e Rowe (2022) sublinham que inúmeros desafios surgiram com a pandemia do Covid-19, sendo necessárias modificações nos contextos de trabalho e na maneira de produzir, sendo o teletrabalho apresentado como uma opção altamente viável.

O aporte teórico utilizado para substanciar a pesquisa foi o da Psicodinâmica do trabalho, uma abordagem que trata das vivências de prazer e sofrimento no trabalho, cujo precursor foi Christophe Dejours a partir dos estudos da Psicopatologia do trabalho. A Psicodinâmica do trabalho parte do pressuposto da subjetividade do sujeito em seu ambiente laboral, onde vivenciará tanto o prazer quanto o sofrimento.

Este estudo visou identificar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho entre os servidores em teletrabalho da Universidade e, com base no diagnóstico, propor ações de melhorias que englobem ambos os lados. A abordagem adotada partiu da psicodinâmica do trabalho e utilizou a ferramenta 5W2H para propor intervenções viáveis e reaplicáveis. O objetivo é contribuir com proposições práticas para o aperfeiçoamento e potencialidade da modalidade e a promoção da qualidade de vida e eficiência para o âmbito público.

## 2. CONTEXTO

Pode-se considerar que a implementação do teletrabalho é recente no âmbito da universidade. A adesão ocorreu compulsoriamente com a pandemia do COVID-19 em 2020, onde foi necessária uma série de adaptações para fazer frente a esse novo contexto, trazendo grandes desafios para a gestão do trabalho e para o cotidiano dos servidores. A utilização das TICs se mostrou essencial para essa modalidade.

Passado o cenário pós-pandemia, essa pesquisa se aprofundou no período de implementação permanente do teletrabalho na universidade. Os resultados apresentados englobam vários aspectos inerentes a essa modalidade, como aspectos positivos e negativos, dificuldades e desafios, dando destaque à dimensão subjetiva, uma vez que analisou as

experiências de prazer e sofrimento no trabalho dos servidores que estão em teletrabalho na universidade, o que permitiu maior profundidade ao estudo.

A proposta de melhoria decorrente da pesquisa foi a definição de ações e estratégias voltadas ao teletrabalhador, para que o trabalho seja considerado uma fonte de prazer. O objetivo central foi fornecer orientações, diretrizes e informações pertinentes a respeito do teletrabalho, através de ofertas de cursos, treinamento e palestras no âmbito da Universidade, por exemplo. Foram desenvolvidas ações de melhorias que promovam um ambiente de trabalho cada vez mais equilibrado e satisfatório para os servidores e, em contrapartida, com resultados eficientes para a instituição.

Foram abordadas questões como a promoção do bem-estar para os servidores, formas de lidar com os desafios dessa modalidade de trabalho, recomendações para equilibrar a vida pessoal e profissional, bem como ações que possam garantir um ambiente de trabalho saudável, produtivo e colaborativo. A Universidade em conjunto com os servidores, devem trabalhar para criar condições favoráveis ao bem-estar físico e mental, assegurando um teletrabalho eficaz e produtivo, pois os resultados beneficiarão ambos os lados.

Desse modo, o desempenho otimizado do trabalhador refletirá em serviços de mais qualidade para a sociedade de forma geral. Esse fato ganha relevância uma vez que a Administração Pública tem buscado, nesse contexto globalizado, aprimorar as competências dos seus servidores, demandando novas estratégias para a prestação de um serviço efetivo e de excelência (Mendes; Oliveira; Veiga, 2020).

Tal fato se justifica pela necessidade de agrupar ações e propor estratégias em direção a um ambiente saudável e produtivo, favorecendo os fatores em prol da qualidade de vida. A seguir, é apresentado o percurso metodológico utilizado na pesquisa.

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa e para composição da base teórica, foi utilizado a revisão de literatura, com um levantamento em bases teóricas para contextualizar a pesquisa e sua fundamentação teórica, buscando determinar o alcance dessas fontes (Prodanov; Freitas, 2013). Com relação aos procedimentos, esta pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso, que pode ser utilizado como estratégia de pesquisa devido a sua abrangência geral, do planejamento à abordagem como coleta de dados e análise dos mesmos (Yin, 2001).

Os servidores técnicos-administrativos da Universidade que estão na modalidade de teletrabalho constituíram o corpus da pesquisa. Entrevistas semiestruturadas foram utilizadas como técnica de coleta de dados para a pesquisa de campo. Todas as entrevistas obtiveram autorização dos entrevistados, no qual foram gravadas de forma remota e posteriormente transcritas, tendo sido entrevistados um total de 20 servidores. Essa etapa contou com a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa.

A análise dos dados ocorreu por meio dos procedimentos sistemáticos da análise de conteúdo. Por se tratar de dados sensíveis, optou-se por omitir o nome da Universidade. A seguir, é apresentado o diagnóstico a partir dos dados coletados, com os benefícios, as dificuldades e os principais desafios encontrados, para que posteriormente sejam propostas as ações necessárias.

## **4. DIAGNÓSTICO**

O diagnóstico foi elaborado a partir da investigação realizada no âmbito de uma Universidade Pública Federal. Ele engloba os resultados obtidos através das entrevistas realizadas com os servidores que estão em teletrabalho, que focalizou suas vivências de prazer e sofrimento no ambiente laboral. Tal fato possibilitou a identificação das vantagens e desafios a partir da implementação permanente desse novo formato de trabalho na universidade, demonstrando suas potencialidades e complexidades.

Em consonância com os dados coletados, observou-se que o teletrabalho trouxe ganhos significativos para os servidores, em termos de qualidade de vida, motivação e eficiência, o que de certa forma reflete diretamente para a universidade. Também foi identificadas as vivências de prazer e sofrimento dos servidores, o que colabora na proposição de novas configurações que potencialize o teletrabalho com o objetivo de mitigar fontes de sofrimento e que, ao mesmo tempo, incremente fatores que engendram satisfação.

Nesse sentido, a partir da realização desse estudo, serão descritos, sinteticamente, os seguintes pontos principais levantados para compor esse diagnóstico: aspectos positivos, aspectos negativos, vivências de prazer, vivências de sofrimento e dificuldades/desafios.

### **4.1. Aspectos positivos**

Na percepção dos servidores, o teletrabalho trouxe benefícios contundentes tanto para sua vida pessoal como profissional, tendo reflexo também para a universidade. Tais benefícios estão diretamente ligados com o aumento da motivação, a melhora da qualidade de vida, a redução de estresse, dentre outros fatores relacionados.

A otimização do tempo por conta da redução do deslocamento configura como uma grande vantagem apontada pelos servidores. O ganho de horas úteis pode ser utilizado para realização de outras tarefas, bem como evita o estresse diário do trânsito e a exposição à violência. Além disso, ela proporciona a melhora da disposição para iniciar o trabalho, uma vez que o trabalhador eliminará um dos fatores que causava cansaço no seu dia a dia de trabalho. Cardoso et al. (2023) apontam em sua pesquisa aspectos positivos do teletrabalho: a mitigação dos problemas de transporte, a diminuição do tempo perdido em congestionamento e consequentemente a diminuição do estresse no trânsito, além da diminuição da mobilidade urbana com menos pessoas circulando nas vias públicas.

A melhora na qualidade de vida foi um aspecto que todos os servidores que fizeram parte da investigação citaram como benefício alcançado a partir da implementação dessa modalidade. Isso está atrelado com mais um ponto favorável que é a flexibilidade e com isso, a possibilidade de dedicar mais tempo à família, cuidados com a saúde, além da prática de exercícios físicos, o que contribui para o bem-estar físico e mental do indivíduo.

O teletrabalho ganhou relevância no sentido que atuou como ferramenta de modernização no âmbito da universidade, impulsionando e aprimorando os procedimentos internos, propiciando celeridade no atendimento das demandas. Outro aspecto positivo atribuído foi a melhora do desempenho na percepção dos servidores, tendo em vista que se sentem mais produtivos quando estão em teletrabalho.

Apresentados os aspectos positivos, serão expostos os aspectos negativos que foram apresentados em contrapartida pelos servidores.

## **4.2. Aspectos negativos**

Embora tenha sido percebido um grande avanço com a implantação dessa modalidade, também foram apontados alguns pontos negativos que merecem destaque e atenção por conta do efeito que causa na experiência dos servidores.

O distanciamento social indubitavelmente foi o aspecto mais elencado pelos servidores como um efeito negativo dessa modalidade. Apesar de atualmente o contato ocorrer na maioria das vezes por meio virtual, a interação é mitigada para resolução pontuais de problemas ou questões de trabalho. A diminuição de interação pode prejudicar ao longo do tempo a dinâmica da equipe de trabalho, abrindo espaço para o isolamento social, onde há menos troca de ideias e compartilhamento de experiências, o que pode acarretar danos emocionais.

A questão do isolamento social é considerada como uma das maiores desvantagens do teletrabalho, tendo em vista a importância da troca de experiências entre os colegas de trabalho, fomentando um ambiente de troca de informações e interações (Takano, 2020; Ferreira; Aguilera, 2021). Somado a esse fator, tem a dificuldade de integração e pertencimento organizacional, afetando diretamente a cultura da organização (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017).

Outro aspecto relacionado foi a dificuldade e a ineficiência apontada para o sistema utilizado no âmbito da universidade. Há uma crítica à estrutura existente para o teletrabalho em termos de aparato sistêmico e foi apontado o fato de que é necessário melhorias nesse contexto. O programa de entregas existente carece de adaptações e não existe nenhum outro programa que favoreça o potencial do teletrabalho, o que pode comprometer sua eficiência e a produtividade dos servidores.

Os gastos financeiros advindos para se manter em teletrabalho também foram configurados como desvantagem e por isso faz parte desse diagnóstico. Despesas referente à energia, material, tecnologia são financiados pelo próprio servidor, e até o presente momento ainda não contam com um auxílio financeiro para esse tipo de custeio. Além desses, foram revelados também o desrespeito à jornada de trabalho por parte de algumas pessoas e a comunicação setorial como ponto que necessita ser melhorado nessa modalidade.

Para Taschetto e Froehlich (2019), o teletrabalho tem efeitos não apenas para o trabalhador como também para a organização e à sociedade que o cerca. Daí a relevância de que sua implementação seja bem planejada, para que vá de encontro aos benefícios proporcionados e tenha seus desafios minimizados. Assim, poderá ser alcançado um equilíbrio na vida social e profissional do trabalhador, bem como agregar novas oportunidades para organização e efeitos benéficos para a sociedade.

Dando prosseguimento, são apresentadas as vivências de prazer que foram reveladas na análise dos resultados.

## **4.3. Vivências de Prazer**

O trabalho, sob o ponto de vista da Psicodinâmica, é o local onde estará presente tanto as vivências de sofrimento como de prazer, uma vez que são provenientes das dinâmicas das situações ensejadas pela organização do trabalho, ou seja, ele será o resultado dessas dinâmicas, das interações e das condutas dos trabalhadores incorporadas pela estrutura organizacional do trabalho (Figueiredo; Alevato, 2012).

Com relação às vivências de prazer associadas ao trabalho pelos servidores, a cooperação e o bom relacionamento entre chefia e equipe se caracterizaram como fonte de

grande satisfação no contexto dos servidores. Os vínculos formados garantem segurança nos momentos de dificuldade e proporcionam leveza no cotidiano laboral.

Além desse fator, ser reconhecido e valorizado no trabalho proporciona grande contentamento aos servidores, o que reforça a sua motivação e colabora com a melhora do seu desempenho em muitos dos casos apresentados. Do mesmo modo, como o trabalho é algo central em nossas vidas, os resultados demonstraram que a identificação com suas atividades são fonte de prazer para eles, trabalhar fazendo o que gosta gera satisfação e evita frustrações ao longo do tempo.

Possuir autonomia foi relacionada nas experiências de prazer segundo relato dos servidores, no qual a liberdade de executar suas tarefas garante um senso de responsabilidade atrelado à satisfação de organizar e tomar decisões que lhes são cabíveis. A resolução de problemas complexos e estar à frente de desafios também permitem que os servidores experienciem prazer no seu contexto laboral, instigando-os e contribuindo para o incremento da sua performance.

Finalmente, para compor o diagnóstico, a flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho foi apontada como uma vivência de prazer considerável nos dados coletados. A flexibilidade possibilitou a liberdade de organizar a sua rotina da melhor forma, propiciou momentos para o convívio familiar, melhora na qualidade de vida com a inserção de atividade física e uma alimentação equilibrada, tempo para cuidar da saúde, o que refletiu positivamente no bem-estar físico e mental dos servidores.

As vivências de prazer são originadas do bem-estar que o trabalho proporciona ao corpo, ao funcionamento psíquico e as relações interpessoais. São oriundas do reconhecimento, da liberdade de escolha, da constituição da identidade e das suas atividades laborais valorizadas pela organização do trabalho (Freitas; Facas, 2013). Mendes (2007) acrescenta que o prazer surge quando o trabalhador consegue usar de sua criatividade, autonomia, quando há um ambiente propício para se relacionar socialmente com seus pares. Além disso, o trabalho propicia significado a vida do sujeito, vivenciando prazer com a estruturação da sua identidade, sua valorização e reconhecimento do seu processo produtivo.

Todavia, também foram ressaltadas vivências de sofrimento que serão expostas no próximo item.

#### **4.4. Vivências de sofrimento**

Dentre as vivências de sofrimento, a falta de reconhecimento institucional foi relatada como fonte de insatisfação pelos servidores, causando desmotivação, o que acaba impactando em certos momentos o seu desempenho e gerando desgaste emocional. Além disso, foi citado uma burocracia em demasia que acaba dificultando a realização de suas tarefas, causando certo incômodo e de certa forma tornando a sua rotina laboral mais cansativa.

O sofrimento também se manifesta através da sobrecarga do trabalho, que vem resultante da alta demanda de trabalho, da negligência de alguns colegas em realizar suas próprias tarefas ou até mesmo do número pequeno de servidores para a demanda existente. Tal situação pode gerar estresse, ansiedade e desgaste físico e mental significativo para o servidor.

A ausência de autonomia e a realização de tarefas consideradas monótonas e repetitivas também são vivenciadas com sentimento de sofrimento pelos servidores. A diluição da liberdade, no sentido de ter que depender completamente de outras pessoas para executar suas

tarefas, gera bastante insatisfação para os servidores. Ainda, a realização de tarefas maçantes, embora tenham consciência de que no serviço público seja considerado normal, a sua execução quase sempre é feita com desgasto e resignação, sendo que o fazem somente por obrigação.

A comunicação ineficaz entre setores também foi apontada como fator que causa descontentamento no contexto laboral dos servidores. A existência de algumas falhas na comunicação interdepartamental, ou até mesmo a questão da celeridade nas respostas, são fatores que causam ansiedade, insatisfação e que são apontados como ponto que necessitam ser ajustado nesse formato de trabalho, para que não haja prejuízo para nenhuma das partes interessadas. Tal fato visa garantir a longevidade do teletrabalho, o que demonstra ser do interesse de todos entrevistados.

Ferreira e Mendes (2001) evidenciam que a divisão e padronização das tarefas afetam o a criatividade e autonomia do trabalhador; a formalidade da hierarquia; a burocratização em demasia; a centralização das informações, o não reconhecimento e falta de valorização, sendo estes fatores associados às vivências de sofrimento no trabalho. Os autores evidenciam que o sofrimento pode causar o desequilíbrio do sentido de identidade e personalidade do sujeito, gerando até mesmo, problemas físicos e mentais, o que é validado por Augusto, Freitas e Mendes (2014), que também dizem que as vivências de sofrimento podem causar malefícios ao corpo, mente e nas relações sociais.

Após exposição das vivências dos servidores, o próximo passo é apontar as principais dificuldades e desafios que foram elencados sobre o teletrabalho.

#### **4.5. Dificuldades e Desafios**

No que tange às dificuldades e desafios, houve a constatação de alguns aspectos inerentes a essa modalidade, que foram identificados nos relatos dos servidores. Esses aspectos devem ser considerados, para que possam ser mitigados e assim evitar o comprometimento da eficiência do teletrabalho bem como o desgaste físico e emocional dos teletrabalhadores.

Entre as dificuldades e desafios, destacou-se a necessidade de administrar o tempo de maneira eficaz, para que as atividades sejam executadas de forma planejada e organizada, que não gere sobrecarga, acumulação de tarefas, ou seja, para que não promova um descontrole na execução de suas tarefas prejudicando o desempenho do seu trabalho. Uma gestão eficaz do tempo exige autodisciplina, no sentido de manter o foco, de delimitar o tempo do seu trabalho, e muitas vezes, a dificuldade está aí. A gestão do tempo e a autodisciplina são extremamente fundamentais para o teletrabalho.

Outros desafios identificados dizem respeito à criação de laços e ao senso de pertencimento à instituição. Isso se deve principalmente em questão do distanciamento social comum a essa modalidade, onde a ausência de contato presencial dificulta o desenvolvimento de novos vínculos, o que pode impactar o ambiente de cooperação entre a equipe, ficando restrito a uma relação meramente profissional. Quanto ao senso de pertencimento, percebe-se a perda gradual da identidade com a instituição, de fazer parte daquela organização, com um tempo, perde-se aquele sentimento de pertencer ao todo, o que futuramente pode ter impacto na cultura organizacional.

Por fim, um dos maiores desafios reconhecidos nessa modalidade de trabalho, é como manter um equilíbrio da vida pessoal e profissional. Estabelecer limites entre casa x trabalho, para que não haja colisão entre esses dois domínios, é uma tarefa complexa, porém é necessário para que não ocorra conflitos e desgastes tanto no âmbito profissional como no âmbito

doméstico. Manter o equilíbrio da rotina torna-se essencial para diminuir o estresse diário e conseqüentemente, melhorar o bem-estar e o desempenho no seu contexto.

Após apresentar um balanço do cenário do teletrabalho na universidade, com os seus aspectos positivos e negativos, as vivências dos servidores e as principais dificuldades e desafios, a seguir será sumarizado os principais problemas identificados em consonância com os resultados desse estudo e que serviram de base para a prospecção das ações.

## **5. RESULTADOS OBTIDOS**

### **5.1. Problemas encontrados**

A partir do diagnóstico realizado, os problemas que foram encontrados abrangem alguns pontos que merecem destaque, para que o teletrabalho tenha condições sustentáveis para os servidores e para a universidade, prezando pela eficiência e qualidade de vida de todos envolvidos. A seguir são elencados os principais problemas identificados:

- Distanciamento social: Foi identificado aspectos inerentes a essa modalidade com relação ao isolamento social e a criação de novos laços, no qual os servidores sentem falta de uma maior interação e tem consciência disso no seu dia a dia. É percebido que, com o decorrer do tempo, há menos trocas de ideias, experiências, aprendizados, onde a integração fica mais debilitada, sendo necessário ações que visem manter e alavancar essa integração de alguma forma.

- Comunicação: Dificuldades na comunicação foi apontado como ponto nevrálgico nessa modalidade, o que reflete na celeridade no atendimento de determinadas demandas. A comunicação entre setores foi indicada como aspecto que necessita de melhoria considerável na universidade, para que a integração entre departamentos continue funcionando de maneira eficiente e não comprometa sua engrenagem.

- Sobrecarga de trabalho: A demanda de trabalho muitas vezes ocorre seja por falta de número de servidores, seja por falta de comprometimento de alguns colegas de trabalho, mas também é observado que a falta de organização também pode impactar nesse aspecto. A gestão do tempo e o planejamento são fundamentais para manter uma rotina organizada, sem desgaste e estresse por falta de controle.

- Equilíbrio vida pessoal x profissional: A dificuldade em estabelecer limites claros entre a sua vida pessoal e profissional pode acarretar inúmeros problemas para o bem-estar e saúde do servidor, para o seu desempenho, para a sua família, enfim, saber balancear essas duas esferas no teletrabalho é primordial. Quando o desequilíbrio se instala em um desses pontos, o trabalho acaba sendo comprometido, o indivíduo sofre reflexos na sua saúde mental, portanto cuidar desse aspecto é algo de suma importância quando falamos em teletrabalho, pois é preciso encontrar meios para manter essa fronteira.

A partir do levantamento dos principais problemas a serem enfrentados, adiante será apresentado as propostas de melhorias contendo ações em prol de um ambiente de teletrabalho produtivo, integrado e saudável.

## 6. INTERVENÇÃO: PROPOSTAS DE MELHORIAS

Para contornar os problemas encontrados, as propostas contemplam algumas recomendações a fim de traçar estratégias para melhorias do teletrabalho no âmbito da universidade. Para auxiliar na proposição das ações, utilizou-se a ferramenta estratégia 5w2h.

A ferramenta 5w2h é um instrumento bastante utilizado pelas organizações, por ser considerado eficiente e de fácil compreensão, no qual visa organizar soluções em prol do alcance dos objetivos organizacionais (Sebrae, 2025), ou seja, pode ser utilizada para implementação de um plano de ação (Moreira et al., 2021).

A partir da análise e estratégias traçadas em um plano de ação, a ferramenta 5w2h vem para colocar em prática tudo que foi observado nesse plano, portanto, consiste em um checklist de atividades para prevenção ou correção, com prazos, determinação de responsáveis, custos que farão parte do projeto, dentre outros (Sebrae, 2025).

Essa ferramenta abrange sete perguntas, derivadas do inglês: What (O que será feito?), Why (Por que será feito?), Where (Onde será feito?), When (Quando será feito?), Who (Por quem será feito?), How (Como será feito?), How much (Quanto custará?), podendo ser aplicada em várias circunstâncias devido a sua polivalência (Moreira et al., 2021). A seguir é apresentado o quadro com as etapas que compõe a referida ferramenta.

Quadro 1 - Descrição da Ferramenta 5W2H

Tipo	5W2H	Descrição
Assunto	O quê? (What)	O que será feito?
Objetivo	Por quê? (Why)	Por que será feito?
Local	Onde? (Where)	Onde será feito?
Responsabilidade	Quem? (Who)	Por quem será feito?
Prazo	Quando? (When)	Quando será feito?
Método	Como? (How)	Como será feito?
Custo	Quanto? (How much)	Quanto custará fazer?

Fonte: Sebrae (2025).

Segundo Reis et al. (2016) essa ferramenta apresenta o plano de ação de forma clara para que os trabalhadores compreendam e possam colocar em prática as atividades que foram propostas. Ainda, os autores citam que a ferramenta é uma norteadora para a tomada de decisões, no qual dúvidas e possíveis acertos podem ser identificados e implementados durante o desenvolvimento do projeto, evitando prejuízos futuros para as partes envolvidas.

Utilizando a ferramenta 5w2h, elaborou-se as propostas de melhoria para compor o plano.

### 6.1 Melhorias na interação social

Recomendou-se a promoção de encontros regulares, virtuais ou presenciais, com dinâmicas de grupos, para que ocorra a integração e troca de ideias, até mesmo de cunho informal, com o intuito de fortalecer o vínculo e manter a socialização entre os servidores. A seguir o plano de ação utilizando a ferramenta 5w2h:

Quadro 2 - Método 5w2h: Melhorias interação social

<b>O que?</b>	<b>Melhorar a interação e socialização, reduzindo o distanciamento social</b>
<b>Por quê?</b>	Para fortalecer os vínculos e manter a socialização entre os servidores
<b>Onde?</b>	Plataforma digital (videoconferências) ou setor de trabalho (presencial)
<b>Quando?</b>	Início imediato, com reuniões mensais e encontros bimestrais.
<b>Quem?</b>	Gestores e coordenadores de equipe.
<b>Como?</b>	Organizar encontros virtuais, reuniões híbridas e encontros presenciais previamente agendados.
<b>Quanto?</b>	Tempo de dedicação dos servidores envolvidos

Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

## 6.2 Melhorias na comunicação

A comunicação efetiva que essa modalidade exige é um ponto que sempre pode ser otimizado, e para isso devemos contar com as tecnologias de informação e comunicação (TICs). Sugeriu-se a respeito desse aspecto, a criação de um sistema integrado especificamente para uso dos teletrabalhadores, uma plataforma que integre várias ferramentas utilizadas no cotidiano dos servidores, como por exemplo: a possibilidade de trocas instantâneas de mensagem e videoconferência, um gerenciador de tarefas, uma nuvem para compartilhar documentos e um painel com todos os projetos em andamento para facilidade de acompanhamento da equipe. Todos esses fatores reunidos em um único sistema facilitaria a comunicação e o desempenho das atividades.

Quadro 3 - Método 5w2h: Melhorias na comunicação

<b>O que?</b>	<b>Implementação de um Sistema de Comunicação Integrado</b>
<b>Por quê?</b>	Aprimorar a comunicação, facilitando a troca de informações, com melhor interação entre as equipes e visualização das tarefas e projetos.
<b>Onde?</b>	Plataforma escolhida instalada no sistema da instituição.
<b>Quando?</b>	Implementação imediata a partir da criação do sistema; treinamento simultâneo para uso do sistema.
<b>Quem?</b>	Coordenação de Tecnologia da Informação e Comunicação, Coordenação de desenvolvimento e capacitação de Pessoas e coordenação dos setores envolvidos.
<b>Como?</b>	Criação e programação do sistema por meio da equipe técnica de TI da universidade; realização de treinamento com todos os servidores, oferecendo um canal de apoio técnico específico para esse sistema.
<b>Quanto?</b>	Tempo de dedicação dos servidores de TI da universidade

Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

## 6.3 Gestão eficiente da carga de trabalho

Organizar a rotina do trabalho é fundamental para evitar uma sobrecarga de tarefas. Ademais é necessário que haja um monitoramento com relação a divisão da carga de trabalho,

no qual as responsabilidades sejam delegadas e divididas entre todos os membros da equipe de forma igualitária. Nesse sentido, sugeriu-se ao gestor de equipes reuniões regulares para verificação nas entregas das demandas, a fim de levantar se a distribuição das tarefas está sendo feita de forma equilibrada para todos da equipe, de modo que fique claro as atribuições e responsabilidades de cada um.

No que tange à organização mais eficiente das suas atividades, recomendou-se capacitações e treinamentos que englobem técnicas de organização, gestão do tempo, ferramentas que otimizem o planejamento e a organização da rotina do servidor.

Quadro 4 - Método 5w2h: Gestão eficiente da carga de trabalho

<b>O que?</b>	<b>Reuniões regulares e Capacitações/treinamentos</b>
<b>Por quê?</b>	Gerir a distribuição de responsabilidades da equipe e capacitar os servidores para planejar e organizar sua rotina laboral, distribuindo seu tempo com mais eficácia.
<b>Onde?</b>	Videoconferência, setor de trabalho (no caso de reunião previamente agendada) e ambientes virtuais de aprendizagem.
<b>Quando?</b>	Reuniões mensais. Capacitação contínua.
<b>Quem?</b>	Reunião com cada gestor de equipe. Capacitação coordenada pela Coordenação de desenvolvimento e capacitação de Pessoas e especialistas no assunto.
<b>Como?</b>	Cursos online, tutoriais sobre uso de algumas ferramentas práticas (Pomodoro, Trello, Asana). As reuniões podem utilizar os indicadores do próprio sistema de aferição, para verificação das entregas.
<b>Quanto?</b>	Tempo de dedicação dos servidores da universidade.

Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

#### 6.4 Promoção do Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal

Visando o equilíbrio entre as esferas profissional e pessoal, foram propostas sugestões e medidas para o seu alcance efetivo, prezando pela qualidade de vida no trabalho e o bem-estar físico e mental do servidor. Andrade, Pantoja e Figueira (2020) apontam que a qualidade de vida no trabalho não só vai em direção à melhoria dos processos, como também busca novas maneiras de estruturar o trabalho, almejando a melhoria da saúde dos trabalhadores.

A fim de garantir esses preceitos, recomendou-se a realização de cursos, workshops e palestras sobre qualidade de vida, saúde e bem-estar, incentivo da prática de atividades físicas e acompanhamento de apoio psicológico com profissionais capacitados, quando necessário.

Quadro 5 - Método 5w2h: Promoção do Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal

<b>O que?</b>	<b>Cursos, Workshops, Palestras / Incentivo para atividades físicas/ Programa de suporte psicológico</b>
<b>Por quê?</b>	Para facilitar a promoção do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, através de práticas que melhorem a saúde mental e física.
<b>Onde?</b>	Ambiente virtual, na Coordenação de saúde e segurança do  <b>Continua</b>

	<b>Continuação</b>
	trabalho (atendimento online e presencial) e através de programas de capacitação.
<b>Quando?</b>	Início imediato para os cursos/ capacitações e apoio psicológico, Palestras e workshops trimestrais
<b>Quem?</b>	Coordenação de desenvolvimento e capacitação de Pessoas, Coordenação de saúde e segurança do trabalho e Pró-reitoria de Gestão de Pessoas.
<b>Como?</b>	Desenvolver e organizar cursos, palestras e workshops sobre qualidade de vida, saúde, bem-estar; implementar programas com coaching de atividades físicas e programas de apoio psicológico.
<b>Quanto?</b>	Tempo de dedicação dos servidores da universidade.

Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

### 6.5 Plano de Ação: Modelo de Curso sobre Teletrabalho

A seguir, é apresentado um modelo de estruturação de curso que pode ser utilizado no âmbito da universidade, com o objetivo de facilitar o aprendizado e promover cada vez mais o aperfeiçoamento dos servidores nessa modalidade, prezando sua qualidade de vida e bem-estar.

Quadro 6 - Modelo de Curso sobre Teletrabalho

<b>Curso: Gestão do teletrabalho: Em busca da eficiência e qualidade de vida</b>	
Responsável pelo programa	Pró-reitoria de gestão de pessoas e Coordenação de desenvolvimento e capacitação de Pessoas
Justificativa	O teletrabalho é uma modalidade recente no âmbito da universidade, portanto é necessário maior aprofundamento no assunto, com a disponibilização de informações e ferramentas necessárias para se desenvolver nesse contexto.
Objetivo	Capacitar o servidor, fornecendo as ferramentas e informações adequadas para que ele desempenhe o teletrabalho de maneira eficiente, saudável e sustentável.
Carga horária total	30h
Modalidade	Online
Público-alvo	Servidores técnicos-administrativos
Frequência da oferta	Trimestral
Plano de ensino	- Aula expositiva/ videoaula - Canva/Power Point – Disponibilização do conteúdo - Dinâmicas de grupo, estudos de caso - Criação de Fórum: Participação em

**Continua**

	<b>Continuação</b>
	grupo para debate de ideias - Fornecimento de material em PDF - Chat
Ementa	I – Trabalho - Características do trabalho - Sentidos e significado do trabalho  II – Teletrabalho - Contextualização -Teletrabalho na Administração Pública: legislação - Programa de gestão e desempenho (PGD) - Vantagens e desvantagens / Desafios - Principais desafios  III – Gestão do tempo - Planejamento e organização - Uso de métodos e ferramentas  IV – Comunicação estratégica - Comunicação no teletrabalho - Relações interpessoais  V – Equilíbrio e Qualidade de Vida - Promoção de saúde e bem-estar - Mindfulness -Gestão do equilíbrio pessoal e profissional

Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

As propostas de melhorias exibidas, visaram contribuir para a prática de um teletrabalho mais eficiente com qualidade de vida para os servidores, resultando em benefícios para a própria instituição.

## 7. CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo apresentar propostas de melhorias para enfrentar os principais problemas observados no contexto do teletrabalho a partir dos resultados da pesquisa realizada com os servidores técnicos-administrativos em teletrabalho na Universidade. O teletrabalho embora tenha engendrado efeitos positivos tanto para os servidores como para a Universidade, apresenta desafios no qual é imprescindível direcionar atenção para não afetar sua potencialidade e conseqüentemente gerar efeitos negativos na produtividade e bem-estar dos servidores.

O diagnóstico realizado com o apontamento dos aspectos positivos e negativos, as vivências de prazer e sofrimento, bem como as dificuldades e desafios permitiu a indicação de intervenções para alavancar os benefícios dessa modalidade e diminuir os aspectos negativos. Com o intuito de mitigar os problemas encontrados, as propostas de melhorias visam proporcionar um contexto de teletrabalho mais eficiente e saudável, um ambiente mais integrado e estável, para garantir a eficiência do desempenho em conjunto com o equilíbrio do bem-estar físico e mental dos servidores.

As ações englobam capacitações através de cursos com informações e ferramentas em direção ao aperfeiçoamento contínuo e otimização nessa modalidade, palestras e workshops que visam a promoção do bem-estar físico e mental dos servidores. Além desses, foram propostas medidas para otimizar a comunicação na universidade, com o objetivo de integrar mais as pessoas evitando também o isolamento e o distanciamento comum no teletrabalho.

A execução dessas medidas auxiliará os servidores no desempenho das suas atividades laborais, com a otimização de seus métodos e técnicas e a melhoria no campo das relações interpessoais, com maior interação e conectividade. Somado a isso, tem a busca de mais qualidade de vida e menos desgaste físico e emocional, fundamental a todos os indivíduos.

A partir do momento que se compreende o que gera satisfação ao servidor, pode-se empreender esforços e desenvolver práticas que reforcem esses aspectos, daí a importância de identificar suas vivências. Do mesmo modo, reconhecer o que está suscitando sofrimento, traz a possibilidade para que a organização intervenha e implemente práticas para promover a melhoria do que está desestabilizando o contexto do trabalhador.

O conteúdo dessas propostas de melhorias pode servir de base para a universidade desenvolver outras estratégias que englobem o contexto do teletrabalho e seus impactos a longo prazo. Todas as propostas de melhorias aqui contidas podem ser aplicadas em outras instituições, podendo ser adaptada de acordo com a realidade e cultura de cada uma.

A implementação das propostas contribui para a criação de um ambiente laboral mais equilibrado, com reflexos diretos no desempenho institucional e, conseqüentemente, na qualidade dos serviços prestados, o que gera um impacto social evidente. No âmbito educacional, o relatório também gera um impacto positivo ao propor ações de capacitação para os servidores, voltados ao aprimoramento das práticas de teletrabalho.

Essas iniciativas contribuem para a formação de competências profissionais, o incentivo da aprendizagem contínua e a disseminação de boas práticas de gestão e qualidade de vida no trabalho. A execução dessas medidas auxiliará os servidores no desempenho das suas atividades laborais continuamente, com a otimização de seus métodos e técnicas e a melhoria no campo das relações interpessoais, com maior interação e conectividade. Somado a isso, tem a busca de mais qualidade de vida e menos desgaste físico e emocional, fundamental a todos os indivíduos.

## REFERÊNCIAS

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 15. p. 511–533, set, 2017. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/rhyjxT5KWZgwQDDp4pqbdFN/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 13 jun. 2023.

ANDRADE, L. L. S.; PANTOJA, M. J.; FIQUEIRA, T. G. **A ESCALA DE QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO: PERCEPÇÕES DE SERVIDORES E GESTORES PÚBLICOS BRASILEIROS**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, n. 44. 2020. Anais eletrônicos [...] Maringá, 2020, p. 2177-2576. Disponível em: <[http://arquivo.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=Mjg5MDQ=](http://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Mjg5MDQ=)>. Acesso em: 14 ago. 2023.

AUGUSTO, M. M.; FREITAS, L. G.; MENDES, A. M. Vivências de prazer e sofrimento no trabalho de profissionais de uma fundação pública de pesquisa. **Psicologia em Revista**, v. 20, n. 1, p. 34-55, abr./2014. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-11682014000100004&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682014000100004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 23 dez. 2023. <http://dx.doi.org/DOI-10.5752/P.1678-9523.2014v20n1p34>.

CARDOSO, A. N; et al. **As Relações entre Produtividade, Satisfação no Trabalho, Equilíbrio entre Vida Pessoal-Profissional e Estresse no Home-Office**. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, n. 8. 2023. Anais eletrônicos [...] São Paulo, 2023, p. 2177-2614. Disponível em: <<https://anpad.com.br/uploads/articles/123/approved/320755112b6d9e248ce1c26e1fcf534b.pdf>>. Acesso em: 5 dez. 2023.

CONEGLIAN, T. N. M.; SILVA, G. E. TRABALHO HOME-OFFICE: POSSÍVEIS IMPLICAÇÕES À SUBJETIVIDADE DO TRABALHADOR. **VII CIPSI - Congresso Internacional de Psicologia da UEM**. Disponível em:<[https://npd.uem.br/eventos/assets/uploads/files/evt/6/trabalhos/6\\_16\\_1523840379.pdf](https://npd.uem.br/eventos/assets/uploads/files/evt/6/trabalhos/6_16_1523840379.pdf)>. Acesso em: 30 jul. 2023.

FERREIRA, V. R.; AGUILERA, R. M. F. N. Os impactos do teletrabalho na saúde do trabalhador e o direito à desconexão laboral. **Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho**, v. 7, n. 1, p. 24-43, Jan/Jul. 2021. DOI: <<http://dx.doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2525-9857/2021.v7i1.7564>>. Acesso em: 13 nov. 2023.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. "Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor": atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 6, n. 1, p. 93-104, jan. 2001. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/epsic/a/fzZkRRhBhdWGVb7dT6gq3yG/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 10 fev. 2023.

FIGUEIREDO, J. M; ALEVATO, H. M. R. **O sofrimento no trabalho do servidor técnico administrativo de uma IFES: breve reflexão**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, n. 8. 2012. Anais [...] Niterói. 20 p. Disponível em: <<http://www.repositorio.uff.br/jspui/bitstream/1/485/1/Figueiredo%2C%20Jussara-O%20sofrimento%20no%20trabalho-Evento-2012.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2023.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C. Projeto-piloto de teletrabalho para servidores técnicos da Universidade do Estado de Santa Catarina. **Revista Expectativa**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 73-96, 2021. DOI: 10.48075/revex.v20i1.26693. Disponível em: <<https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/26693>>. Acesso em: 22 jul. 2023

LOSEKANN, R. G. C. B.; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: Quando o home vira office. **Caderno de Administração**, v. 28, p. 71-75, 5 jun. 2020. Disponível em: <<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53637>>. Acesso em: 15 ago. 2023.

MENDES, R. A. O.; OLIVEIRA, L. C. D.; VEIGA, A. G. B. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 6, n. 3, p. 12745–12759, 2020. Disponível em: <<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/7725>>. Acesso em: 20 jul. 2023>. Acesso em: 20 jul. 2023.

MOREIRA, M. M. A. C. et al. **Ferramentas da qualidade: uma revisão de diagrama de Ishikawa, 5W2H, ciclo PDCA, DMAIC e suas interrelações**. 2021, Anais. São Carlos, SP: EESC-USP, 2021. Disponível em: <http://soac.eesc.usp.br/index.php/SiPGEM/vsipgem/paper/view/3170/2285>. Acesso em: 15 mar. 2025.

OLIVEIRA, P. N.; ROWE, D. E. O. **Teletrabalho e Pandemia: Passado, Presente e Futuro**, 6., 2023, on-line. Anais eletrônicos [...]. São Paulo: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2022. 6. 2177-2614. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/119/approved/fd45ebc1e1d76bc1fe0ba933e60e9957.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2023.

PRODANOV, C. C.; Freitas, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REIS, L. V. et al. **O USO DAS FERRAMENTAS BRAINSTORMING E 5W2H NO PLANEJAMENTO DE COMBATE A INCÊNDIO EM INDÚSTRIAS DE TABACO**. In: **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, n. 36. 2016. Anais. João Pessoa, PB, 2016. Disponível em: [https://abepro.org.br/biblioteca/tn\\_stp\\_229\\_339\\_28579.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/tn_stp_229_339_28579.pdf). Acesso em: 15 mar. 2025.

SEBRAE. Site de Empreendedorismo. **5W2H: o que é, para que serve e por que usar na sua empresa**. Sebrae, 2025. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/5w2h-o-que-e-para-que-serve-e-por-que-usar-na-sua-empresa>. Acesso em: 15 mar. 2025.

TAKANO, C. C. et al. A IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NO BRASIL SOB A ÓTICA DA NOVA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO. **Revista Em Tempo**, [S.l.], v. 20, n. 1, nov. 2020. ISSN 1984-7858. Disponível em: <<https://revista.univem.edu.br/emtempo/article/view/3213>>. Acesso em 19 jul. 2023. DOI: <https://doi.org/10.26729/et.v20i1.3213>.

TASCHETTO, M.; FROEHLICH, C. TELETRABALHO SOB A PERSPECTIVA DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS DO VALE DO SINOS E PARANHANA NO RIO GRANDE DO SUL. **Revista de Carreiras e Pessoas**, [S. l.], v. 9, n. 03, p. 349 à 375, 2019. DOI: <https://doi.org/10.20503/recape.v9i3.39652>. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/39652>>. Acesso em: 30 jul. 2023.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2.ed.- Porto Alegre: Bookman, 2001.