RETA REVISTA tecnológica DE ADMINISTRAÇÃO

FGV IDT INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO

ARTIGO TECNOLÓGICO

Propostas de melhorias acerca do teletrabalho em uma universidade pública federal

Joana Darc de Araujo [1]

Débora Vargas Ferreira Costa [2 *]

* Autora Correspondente

[1] Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), Rio de Janeiro, RJ, Brasil

[2] Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Juiz de Fora, MG, Brasil

Submetido em 17 de julho de 2025 e aceito para publicação em 08 de julho de 2026.

DOI https://doi.org/10.12660/reta.v3.2026.93877

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo propor ações de melhoria para a gestão do teletrabalho de servidores técnicos-administrativos em uma universidade pública federal, com base em um diagnóstico realizado sobre suas vivências de prazer e sofrimento no trabalho. As principais ações levantadas foram estruturadas a partir da análise de dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas durante a pesquisa na universidade, que ocorreram entre junho de 2023 e junho de 2024, nas quais foram observadas algumas dificuldades passíveis de melhorias em seu âmbito. O corpus da pesquisa foi composto pelos servidores técnicos-administrativos da universidade que estavam laborando na modalidade teletrabalho parcial ou integral, tendo sido entrevistados 20 servidores. As proposições de melhoria foram estruturadas na metodologia 5W2H, abrangendo ações voltadas à promoção da integração social, otimização da comunicação setorial, gestão eficiente da carga de trabalho e melhoria do equilíbrio entre vida pessoal e profissional. As propostas objetivam tornar o teletrabalho mais eficiente, promovendo um ambiente laboral mais integrado e produtivo e proporcionando eficiência organizacional e qualidade de vida para os servidores. Ressalta-se que as propostas possuem viabilidade de reaplicação, podendo ser adaptadas a outras instituições públicas, mediante adaptações necessárias às suas realidades e culturas organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE: teletrabalho, vivências de prazer e sofrimento, servidores técnicos-administrativos, propostas de melhoria.

Proposals for improvements to telework at a federal public university

ABSTRACT

The purpose of this article is to propose measures to improve the management of telework for technical and administrative staff at a federal public university, based on an assessment of their experiences of job satisfaction and job stress. The main measures identified were structured based on the analysis of data collected through semistructured interviews conducted during the research at the university between June 2023 and June 2024, in which certain challenges were observed that could be addressed. The research sample consisted of the university's technical and administrative staff who were working either partially or fully remotely; a total of 20 staff members were interviewed. The proposals for improvement were structured using the 5W2H methodology, encompassing actions aimed at promoting social integration, optimizing departmental communication, efficiently managing workloads, and improving work-life balance. The proposals aim to make telework more efficient, fostering a more integrated and productive work environment and providing organizational efficiency and quality of life for staff members. It should be noted that the proposals are transferable and can be adapted to other public institutions, subject to necessary adjustments to their specific contexts and organizational cultures.

KEYWORDS: telework, experiences of joy and hardship, technical and administrative staff, suggestions for improvement.

Propuestas de mejora sobre el teletrabajo en una universidad pública federal

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo proponer medidas de mejora para la gestión del teletrabajo del personal técnico-administrativo en una universidad pública federal, basándose en un diagnóstico realizado sobre sus experiencias de satisfacción y insatisfacción en el trabajo. Las principales medidas identificadas se estructuraron a partir del análisis de los datos recopilados mediante entrevistas semiestructuradas durante la investigación en la universidad, que tuvo lugar entre junio de 2023 y junio de 2024, en las que se observaron algunas dificultades susceptibles de mejora en este ámbito. El corpus de la investigación estuvo compuesto por el personal técnico-administrativo de la universidad que trabajaba en régimen de teletrabajo parcial o total, habiéndose entrevistado a 20 empleados. Las propuestas de mejora se estructuraron siguiendo la metodología 5W2H, abarcando medidas orientadas a promover la integración social, optimizar la comunicación sectorial, gestionar de forma eficiente la carga de trabajo y mejorar el equilibrio entre la vida personal y la profesional. Las propuestas tienen como objetivo hacer que el teletrabajo sea más eficiente, promoviendo un entorno laboral más integrado y productivo y proporcionando eficiencia organizativa y calidad de vida a los empleados. Cabe destacar que las propuestas son viables para su reaplicación, pudiendo adaptarse a otras instituciones públicas, previa realización de los ajustes necesarios a sus realidades y culturas organizativas.

PALABRAS CLAVE: teletrabajo, experiencias de satisfacción y dificultades, personal técnico-administrativo, propuestas de mejora.

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 supracitados 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 trabalho 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 em 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 à 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 da COVID-19, sendo necessárias modificações nos contextos de trabalho e na maneira de produzir; nesse sentido, o teletrabalho foi 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 com base nos 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.

É considerada uma disciplina que se baseia na caracterização e no estudo das relações entre trabalho e saúde mental (Dejours, 2004), observando a dinâmica entre a organização do trabalho e os processos de subjetivação (Oleto; Melo; Lopes, 2013). Ainda, busca compreender os aspectos que não estão tão visíveis e são vivenciados pelos trabalhadores durante sua atividade laboral, como: ações de cooperação, reconhecimento, mobilização da inteligência e estratégias defensivas que surgem decorrentes das situações de trabalho (Heloani; Lancman, 2004).

O mundo do trabalho tem a capacidade de suscitar o sofrimento mediante pressões e descompensações, como também pode gerar um ambiente próprio para a busca do prazer e significado na vida, ou seja, ao mesmo tempo que o trabalho pode desestruturar, ele também pode transformar o indivíduo buscando a sua realização. Portanto, o trabalho não deve ser visualizado como um campo neutro em questão de subjetividade ou sociabilidade (Heloani; Lancman, 2004).

As vivências subjetivas abarcam, então, o prazer e o sofrimento dos sujeitos, sinalizando que cada um tem sua história própria de vida; sendo assim, essas vivências se diferenciam de um indivíduo para o outro de forma peculiar (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2011). Dejours (2022) evidencia que o trabalho é uma poderosa fonte de realização para o indivíduo e pode contribuir para o equilíbrio da sua vida pessoal e profissional. É necessário direcionar as ações a fim de evitar o sofrimento, ressignificando-o com o uso de criatividade, evitando assim uma descompensação patológica e, por fim, mediando possíveis conflitos que venham a surgir (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2011).

É possível que um trabalho que esteja gerando desgaste seja convertido em um trabalho reestruturante, a partir da flexibilização de sua organização, dando maior autonomia e liberdade ao trabalhador para direcionar sua conduta laboral com o intuito de obtenção do prazer em suas ações – ou, no mínimo, evitar o sofrimento (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2011). A compreensão da organização do trabalho e da forma como ela impacta na qualidade de vida, na saúde e na maneira como os trabalhadores adoecem é fundamental para que ocorra uma intervenção nas situações trabalhistas que estão causando o sofrimento ao trabalhador (Heloani; Lancman, 2004).

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 parte da psicodinâmica do trabalho e utilizou a ferramenta 5W2H para propor intervenções viáveis e reaplicáveis.

CONTEXTO

Pode-se considerar que a implementação do teletrabalho é recente no âmbito da universidade. A adesão ocorreu compulsoriamente com a pandemia da COVID-19 em 2020, quando foi necessária uma série de adaptações para fazer frente a esse novo contexto, que trouxe grandes desafios para a gestão do trabalho e para o cotidiano dos servidores. A utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação (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, que iniciou em junho de 2023. 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, por meio da oferta de cursos, treinamentos 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.

Também 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, deve 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.

METODOLOGIA

A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa. Para composição da base teórica, foi utilizada a revisão de literatura, com um levantamento em bases teóricas para contextualizar a pesquisa e sua fundamentação teórica com o intuito de 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 à sua abrangência geral – do planejamento à abordagem, como coleta de dados e análise destes (Yin, 2001).

Os servidores técnicos-administrativos da universidade que estão na modalidade de teletrabalho desde junho de 2023 constituíram o corpus da pesquisa. Optou-se por essa amostra devido ao tempo em que estes servidores estavam em teletrabalho, uma vez que estavam experienciando essa modalidade por um maior lapso de tempo para a pesquisa. Entrevistas semiestruturadas foram utilizadas como técnica de coleta de dados para a pesquisa de campo e ocorreram entre junho de 2023 e junho de 2024. Todas as entrevistas obtiveram autorização dos entrevistados, sendo gravadas de forma remota e posteriormente transcritas; foram entrevistados 20 servidores. Essa etapa contou com a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa.

O roteiro da entrevista foi elaborado com base na revisão de literatura sobre teletrabalho, qualidade de vida e psicodinâmica do trabalho, com ênfase nas vivências de prazer e sofrimento no trabalho e nas estratégias de defesa. As perguntas foram estruturadas de acordo com os objetivos propostos, abordando informações sociodemográficas e outras, referentes ao aporte teórico da pesquisa. Os entrevistados tiveram liberdade de acrescentar ou exemplificar, caso sentissem a necessidade de fazer associações para melhor explanação sobre o tema em questão.

As entrevistas ocorreram de forma remota via plataforma Google Meet, após uma breve contextualização do tema e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para autorização e consentimento da participação na pesquisa.

A análise dos dados ocorreu por meio dos procedimentos sistemáticos da análise de conteúdo, que visa descrever, de maneira padronizada, precisa e objetiva, o conteúdo da comunicação (Marconi; Lakatos, 2003). Com o intuito de organizar os resultados obtidos na fase das entrevistas, estabeleceram-se quatro categorias temáticas, apoiadas no aporte teórico da pesquisa, nos objetivos e nos conteúdos discutidos durante a entrevista. Dessa forma, as seguintes categorias foram elencadas: trabalho, teletrabalho, vivências de prazer e sofrimento e estratégias defensivas.

Com o intuito de estruturar o perfil dos entrevistados e destacar algumas informações sociodemográficas que auxiliem na identificação das principais características do corpus da pesquisa, o Quadro 1 abaixo traz a compilação de alguns dados obtidos durante as entrevistas.

QUADRO 1 **Perfil dos entrevistados**

Entrevistado	Sexo	Idade	Estado civil	Filhos	Reside próximo à universidade	Modalidade teletrabalho
Entrevistada 1	F	34	Casada	Não	Não	Integral
Entrevistada 2	F	46	Casada	Sim	Não	Híbrido
Entrevistado 3	M	44	Casado	Sim	Não	Híbrido
Entrevistada 4	F	43	Solteira	Sim	Relativamente próximo	Híbrido
Entrevistada 5	F	37	Solteira	Não	Não	Híbrido
Entrevistada 6	F	47	Casada	Sim	Sim	Integral
Entrevistada 7	F	41	Casada	Sim	Sim	Híbrido
Entrevistada 8	F	33	Casada	Não	Não	Híbrido
Entrevistado 9	M	60	Solteiro	Não	Não	Híbrido
Entrevistada 10	F	33	Solteira	Não	Não	Híbrido
Entrevistado 11	M	43	Solteiro	Não	Não	Híbrido
Entrevistada 12	F	51	Divorciada	Sim	Não	Híbrido
Entrevistada 13	F	45	Casada	Não	Sim	Híbrido
Entrevistada 14	F	34	Solteira	Não	Não	Híbrido
Entrevistada 15	F	32	Solteira	Não	Não	Híbrido
Entrevistado 16	M	39	Casado	Sim	Não	Híbrido
Entrevistado 17	M	37	Solteiro	Sim	Não	Híbrido
Entrevistada 18	F	48	Casada	Não	Não	Híbrido
Entrevistada 19	F	55	Casada	Sim	Não	Híbrido
Entrevistado 20	M	44	Solteiro	Sim	Não	Híbrido

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Por se tratar de dados sensíveis, optou-se por omitir o nome da universidade. A seguir, é apresentado o diagnóstico baseado nos dados coletados, com os benefícios, as dificuldades e os principais desafios encontrados, para que posteriormente sejam propostas as ações necessárias.

RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO

O diagnóstico foi elaborado a partir da investigação realizada no âmbito de uma universidade pública federal. Ele engloba os resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas com os servidores que estão em teletrabalho, que focalizaram em suas vivências de prazer e sofrimento no ambiente laboral. Tal fato possibilitou a identificação das vantagens e dos 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 foram identificadas as vivências de prazer e sofrimento dos servidores, o que colabora para a proposição de novas configurações que potencializem o teletrabalho, com o objetivo de mitigar fontes de sofrimento, e, ao mesmo tempo, incrementem fatores que engendram satisfação.

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 ao aumento da motivação, à melhora da qualidade de vida, à redução de estresse, entre outros fatores relacionados. 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 ela causa na experiência dos servidores.

O distanciamento social foi indubitavelmente 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 resoluções pontuais de problemas ou questões de trabalho. A questão do isolamento social é considerada uma das maiores desvantagens do teletrabalho, tendo em vista a importância da troca de experiências entre os colegas de trabalho, que fomenta um ambiente de interações e troca de informações (Ferreira; Aguilera, 2021; Takano *et al.*, 2020). Somado a esse fator, há a dificuldade de integração e pertencimento organizacional, afetando diretamente a cultura da organização (Aderaldo, I.; Aderaldo, C.; Lima, 2017).

Os relatos dos servidores evidenciaram redução das interações interpessoais, dificuldades para a criação de novos vínculos profissionais e enfraquecimento gradual do senso de pertencimento à instituição. Outro ponto relevante se refere às dificuldades de comunicação entre setores, caracterizadas por falhas no fluxo de informações, demora nas respostas às demandas e limitações das ferramentas institucionais utilizadas para apoiar o trabalho remoto.

Para Taschetto e Froehlich (2019), o teletrabalho tem efeitos não apenas para o trabalhador, como também para a organização e a sociedade que o cerca. Daí a relevância de que sua implementação seja bem planejada, para ir 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 a organização e efeitos benéficos para a sociedade.

O trabalho, sob o ponto de vista da psicodinâmica, é o local onde estarão presentes tanto as vivências de sofrimento como de prazer, uma vez que são provenientes das dinâmicas das situações ensejadas pela organização do trabalho. Em síntese, ele será o resultado dessas dinâmicas, interações e 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 relacionado às experiências de prazer, segundo os relatos dos servidores: 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 e propiciou momentos para o convívio familiar, melhora na qualidade de vida com a inserção de atividade física, além de uma alimentação equilibrada e tempo para cuidar da saúde. Tal fato 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 às 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 e autonomia, quando há um ambiente propício para se relacionar socialmente com seus pares. Além disso, o trabalho propicia significado à vida do sujeito, vivenciando prazer com a estruturação da sua identidade, sua valorização e o reconhecimento do seu processo produtivo.

Entre as vivências de sofrimento, a falta de reconhecimento institucional foi relatada como fonte de insatisfação pelos servidores, causando desmotivação, impactando em certos momentos o seu desempenho e gerando desgaste emocional. Além disso, foi citada 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.

Os resultados também demonstraram que a sobrecarga de trabalho constitui uma importante fonte de sofrimento, sendo associada ao elevado volume de demandas, à distribuição desigual de tarefas entre os membros das equipes e às dificuldades relacionadas à gestão do tempo e ao planejamento das atividades. Além disso, os participantes relataram desafios para estabelecer limites nítidos entre a vida pessoal e profissional, situação que pode favorecer a ampliação da jornada de trabalho, gerar desgaste físico e emocional e comprometer o bem-estar dos servidores.

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 a ser ajustado nesse formato de trabalho a fim de 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 os entrevistados.

Ferreira e Mendes (2001) evidenciam que a divisão e padronização das tarefas afetam a criatividade e autonomia do trabalhador; a formalidade da hierarquia; a burocratização em demasia; a centralização das informações; o não reconhecimento e a falta de valorização, sendo esses 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, à mente e nas relações sociais.

Com base nos relatos dos servidores, entre as dificuldades e os desafios, destacou-se a necessidade de administrar o tempo de maneira eficaz para que as atividades sejam executadas de forma planejada e organizada, não gerando sobrecarga e acumulação de tarefas, ou seja, para que não promovam um descontrole na execução de suas tarefas e prejudiquem 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 virtude do distanciamento social comum a essa modalidade, no qual a ausência de contato presencial dificulta o desenvolvimento de novos vínculos e 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 o passar do tempo, perde-se aquele sentimento de pertencer ao todo, e futuramente isso pode ter impacto na cultura organizacional.

Por fim, um dos maiores desafios reconhecidos nessa modalidade de trabalho é como manter um equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Estabelecer limites entre casa e 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 se torna essencial para diminuir o estresse diário e, consequentemente, melhorar o bem-estar e o desempenho no seu contexto.

Diante desse cenário do teletrabalho na universidade, com os seus aspectos positivos e negativos, das vivências dos servidores e das principais dificuldades e desafios, foi possível a identificação dos principais problemas em consonância com os resultados deste estudo e que serviram de base para a prospecção das ações.

Portanto, com base no diagnóstico realizado, os problemas encontrados abrangem alguns pontos que merecem destaque, no intuito de 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: foram identificados aspectos inerentes a essa modalidade em relação ao isolamento social e à criação de novos laços; os servidores sentem falta de uma maior interação e têm consciência disso no seu dia a dia. É percebido que, com o decorrer do tempo, há menos trocas de ideias, experiências, aprendizados, e a integração fica mais debilitada, sendo necessárias ações que visem manter e alavancar essa integração de alguma forma.

- Comunicação: dificuldades na comunicação foram apontadas como ponto nevrálgico nessa modalidade, refletindo 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 ocorre, muitas vezes, pelo baixo número de servidores, ou mesmo 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 entre vida pessoal e profissional: a dificuldade em estabelecer limites nítidos entre a vida pessoal e profissional pode acarretar inúmeros problemas para o bem-estar e a saúde do servidor, seu desempenho, 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, e 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.

Considerando o levantamento dos principais problemas a serem enfrentados, adiante serão apresentadas as propostas de melhorias contendo ações em prol de um ambiente de teletrabalho produtivo, integrado e saudável.

PROPOSTAS DE MELHORIAS

Para contornar os problemas encontrados, as propostas contemplam algumas recomendações a fim de traçar estratégias para melhorias no teletrabalho no âmbito da universidade. Para auxiliar na proposição das ações, é utilizada a ferramenta estratégia 5W2H.

O 5W2H é um instrumento bastante utilizado pelas organizações por ser considerado eficiente e de fácil compreensão, visando organizar soluções em prol do alcance dos objetivos organizacionais, conforme Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2025). Logo, pode ser utilizado para a implementação de um plano de ação (Moreira *et al*., 2021).

A partir da análise e das estratégias traçadas em um plano de ação, a referida ferramenta 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, entre outros fatores (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?); e *How Much* (Quanto custará?), podendo ser aplicada em várias circunstâncias devido à sua polivalência (Moreira *et al*., 2021). A seguir, é apresentado o Quadro 2 com as etapas que compõem a referida ferramenta.

QUADRO 2 **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 objetiva 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, na qual dúvidas e possíveis acertos podem ser identificados e implementados durante o desenvolvimento do projeto, evitando prejuízos futuros para as partes envolvidas.

Com o propósito de fortalecer a relação entre o diagnóstico realizado e as intervenções propostas, cada ação foi estruturada de forma a atender diretamente aos problemas identificados nas entrevistas. Utilizando a ferramenta 5W2H, foram elaboradas as propostas de melhoria para compor o plano.

1. Melhorias na interação social

A primeira proposta está vinculada à questão do distanciamento social, ao problema de criação de novos laços e ao enfraquecimento do senso de pertencimento à instituição. Esses fatores foram bastante citados nas falas dos servidores, que pontuaram a diminuição da troca de experiências no dia a dia, interação e criação de laços, principalmente com novos servidores.

Espera-se que as propostas fortaleçam os vínculos interpessoais e incrementem a cooperação entre as equipes, beneficiando todos os servidores em teletrabalho, os gestores e a instituição de um modo geral. Propõe-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.

Como forma de acompanhamento, recomenda-se utilizar como indicadores de acompanhamento o número de encontros realizados, a taxa de participação dos servidores, além de pesquisa de satisfação sobre integração e percepção de pertencimento organizacional.

A seguir, no Quadro 3, o plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H:

QUADRO 3 **Método 5W2H: melhorias na interação social**

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

Fonte: Elaborado pelas autoras.

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 TICs. Sugere-se, a respeito desse aspecto, a utilização de ferramentas digitais já disponíveis no âmbito da universidade, mas unificadas em uma plataforma para facilitar o cotidiano dos servidores. 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 facilitar o acompanhamento da equipe. Todos esses fatores reunidos em uma única plataforma facilitariam a comunicação e o desempenho das atividades.

A utilização dessas ferramentas visa fazer frente à comunicação que se mostrou ineficaz entre setores, bem como à dificuldade na troca de informações durante o teletrabalho, como foi citado pelos servidores durante a entrevista, sendo observadas falhas e demora no tempo de resposta nas demandas interdepartamentais. Toda a universidade será beneficiada, incluindo tanto gestores quanto servidores, com o ganho de maior agilidade na comunicação, eficácia e melhoria no retorno e na coordenação das demandas. Como indicadores, pode-se utilizar o tempo médio de resposta às demandas, o número de usuários ativos na plataforma e o percentual de adesão a esta (Quadro 4).

QUADRO 4 **Método 5W2H: melhorias na comunicação**

O quê?	**Utilização de ferramentas já disponíveis no âmbito da universidade.**
Por quê?	Aprimorar a comunicação, facilitando a troca de informações, com melhor interação entre as equipes e visualização de tarefas e projetos.
Onde?	Plataforma escolhida instalada no sistema da instituição.
Quando?	Implementação imediata; treinamento simultâneo para uso eficaz das ferramentas.
Quem?	Coordenação de TIC, Coordenação de Desenvolvimento e Capacitação de Pessoas e coordenação dos setores envolvidos.
Como?	Programação por meio da equipe técnica de Tecnologia da Informação (TI) da universidade; realização de treinamento com todos os servidores, oferecendo um canal de apoio técnico específico para uso dessas ferramentas.
Quanto?	Tempo de dedicação dos servidores de TI da universidade.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

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 à divisão da carga de trabalho, na qual as responsabilidades sejam delegadas e divididas entre todos os membros da equipe de forma igualitária. Nesse sentido, sugere-se ao gestor de equipes reuniões regulares para verificação das 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 fiquem nítidas as atribuições e responsabilidades de cada um.

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

Por meio da identificação dos problemas de sobrecarga de trabalho e dificuldades da organização da rotina de trabalho nos relatos dos servidores, espera-se que ocorra uma distribuição mais equilibrada de tarefas, assim como uma diminuição na sobrecarga de trabalho. Como indicadores, podem ser utilizados a quantidade média de demandas por servidor, o percentual de metas entregues no prazo e a percepção de sobrecarga em pesquisas internas (Quadro 5).

QUADRO 5 Método 5W2H: gestão eficiente da carga de trabalho

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

Fonte: Elaborado pelas autoras.

4. Promoção do equilíbrio entre vida profissional e pessoal

Visando ao equilíbrio entre as esferas profissional e pessoal, e para fazer frente ao problema identificado de estabelecer limites, foram propostas sugestões e medidas para o seu alcance efetivo. Prezando pela qualidade de vida no trabalho e pelo bem-estar físico e mental do servidor, Andrade, Pantoja e Fiqueira (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, recomenda-se a realização de cursos, *workshops* e palestras sobre qualidade de vida, saúde e bem-estar, além de incentivo à prática de atividades físicas

e acompanhamento de apoio psicológico com profissionais capacitados, quando necessário. Essas propostas visam beneficiar tanto os servidores como os indivíduos que fazem parte do seu entorno.

Uma das maiores dificuldades relatadas pelos servidores nessa modalidade foi a manutenção dos limites entre sua vida pessoal e profissional, assim como a questão de se desconectar do trabalho e do desrespeito à sua jornada de trabalho. Diante dessa realidade, essas propostas têm o objetivo principal de melhorar sua qualidade de vida, reduzir o estresse e fortalecer a saúde mental dos servidores. Como indicadores, podem ser utilizados o nível de participação em ações de promoção da saúde, o uso dos serviços de apoio psicológico, índices de satisfação com a qualidade de vida no trabalho e a percepção de equilíbrio entre vida pessoal e profissional em pesquisas institucionais (Quadro 6).

QUADRO 6 Método 5W2H: promoção do equilíbrio entre vida profissional e pessoal

O quê?	**Cursos, *workshops*, palestras, incentivo para atividades físicas e programa de suporte psicológico.**
Por quê?	Para facilitar a promoção do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, por meio de práticas que melhorem a saúde mental e física.
Onde?	Ambiente virtual, na Coordenação de Saúde e Segurança do Trabalho (atendimento online e presencial) e por meio de programas de capacitação.
Quando?	Início imediato para os cursos/capacitações e apoio psicológico; palestras e *workshops* trimestrais.
Quem?	Coordenação de Desenvolvimento e Capacitação de Pessoas, Coordenação de Saúde e Segurança do Trabalho e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.
Como?	Desenvolver e organizar cursos, palestras e *workshops* sobre qualidade de vida, saúde e bem-estar; implementar programas com coaching de atividades físicas e programas de apoio psicológico.
Quanto?	Tempo de dedicação dos servidores da universidade.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

5. Plano de ação: modelo de curso sobre teletrabalho

A qualificação dos servidores é um fator que merece destaque e se configura como um desafio nessa modalidade. Foram identificadas dificuldades relacionadas à gestão do tempo, comunicação, integração social e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, demonstrando a necessidade de capacitação contínua.

A seguir, é apresentado, no Quadro 7, 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 por sua qualidade de vida e seu bem-estar, de forma a desenvolver as competências necessárias. Como indicadores de avaliação, podem ser utilizados: número de servidores capacitados, taxa de conclusão do curso, taxa de evasão dos participantes e avaliação dos conhecimentos durante o curso.

QUADRO 7 **Modelo de curso sobre teletrabalho**

Curso: Gestão do teletrabalho: em busca da eficiência e qualidade de vida	
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	30 horas
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 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.

As propostas de melhoria apresentadas visam contribuir para a prática de um teletrabalho mais eficiente e com qualidade de vida para os servidores, resultando em benefícios para a própria instituição. Dito isso, a fim de facilitar a compreensão da relação dos resultados obtidos no diagnóstico com as proposições das ações de melhoria e os resultados almejados, foi elaborado o Quadro 8 abaixo.

QUADRO 8 **Síntese entre problemas e resultados almejados**

Problema identificado	Evidência do diagnóstico	Proposta de melhoria	Resultado esperado
Distanciamento social e enfraquecimento dos vínculos.	Os relatos dos servidores apontaram o distanciamento social como o principal aspecto negativo do teletrabalho, citando diminuição das interações, menor troca de experiências, dificuldades para criação de novos laços e diminuição do senso de pertencimento institucional.	Promoção de encontros regulares virtuais e presenciais, reuniões híbridas e dinâmicas de integração entre equipes.	Fortalecimento dos vínculos interpessoais, melhoria da cooperação entre colegas, aumento do senso de pertencimento e redução dos efeitos do distanciamento social.
Dificuldades e falhas na comunicação.	Os servidores apontaram dificuldades na comunicação entre setores e demora nas respostas às demandas.	Utilização de ferramentas digitais que já estão à disposição da universidade de forma mais eficiente, porém integrando uma plataforma para facilitar o trabalho do teletrabalhador.	Melhoria da comunicação interdepartamental, maior integração entre equipes e maior eficiência na execução das atividades.
Sobrecarga de trabalho.	Foi constatado nas entrevistas que a alta demanda de trabalho ocorre por conta do número reduzido de servidores, da distribuição desigual das tarefas e das dificuldades de gestão do tempo e planejamento da rotina.	Realização de reuniões periódicas para monitoramento da distribuição das demandas e oferta de capacitações sobre gestão do tempo, planejamento e uso de ferramentas organizacionais.	Distribuição mais equilibrada das atividades, redução da sobrecarga, aumento da produtividade e melhoria da organização do trabalho e da gestão do tempo.
Dificuldade em estabelecer limites entre vida pessoal e vida profissional	Um dos maiores desafios do teletrabalho pontuado pelos servidores foi manter o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, relatando dificuldades de desconexão do trabalho e danos ao bem-estar físico e mental.	Oferta de cursos, palestras e *workshops* sobre qualidade de vida, incentivo à prática de atividades físicas e fornecimento de suporte psicológico.	Melhoria da qualidade de vida e saúde mental, redução do estresse e delimitação de fronteiras entre as esferas pessoal e profissional, garantindo um maior equilíbrio.
De forma mais ampla, necessidade de desenvolvimento de competências para o teletrabalho.	O diagnóstico evidenciou desafios relacionados à gestão do tempo, comunicação, integração social e manutenção do bem-estar, indicando a necessidade de capacitação contínua nessa modalidade.	Implementação do curso "Gestão do teletrabalho: em busca da eficiência e qualidade de vida", contemplando temas como teletrabalho, gestão do tempo, comunicação estratégica, qualidade de vida, entre outros.	Desenvolvimento de competências para atuação eficiente, equilibrada e sustentável no teletrabalho.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo apresentar propostas de melhorias para enfrentar os principais problemas observados no contexto do teletrabalho, com base nos resultados da pesquisa realizada com os servidores técnicos-administrativos em teletrabalho na universidade. O estudo identificou como principais problemas o distanciamento social e o enfraquecimento do senso

de pertencimento, as dificuldades de comunicação entre setores, a sobrecarga de trabalho e os desafios relacionados ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

As ações propostas englobam capacitações por meio de cursos com informações e ferramentas em direção ao aperfeiçoamento contínuo e à otimização nessa modalidade, palestras e *workshops* que visam à promoção do bem-estar físico e mental dos servidores. Além disso, foram elaboradas 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.

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 públicas, podendo ser adaptadas 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, consequentemente, na qualidade dos serviços prestados, gerando um impacto social evidente. No âmbito educacional, também gera um impacto positivo ao propor ações de capacitação para os servidores, voltadas ao aprimoramento das práticas de teletrabalho.

Como limitação, foi identificado o fato de a pesquisa ter como foco apenas servidores de uma universidade, com sua cultura organizacional, com seus arranjos de trabalho, o que direciona os resultados da pesquisa para o contexto vivenciado na sua realidade. Para pesquisas futuras, sugere-se explorar variáveis como a adaptação dos gestores a esse modelo, os impactos a longo prazo na questão da saúde do trabalhador e no equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a relação entre o teletrabalho e o impacto na retenção do trabalhador e a relação entre teletrabalho e desempenho institucional.

Essas iniciativas contribuem para a formação de competências profissionais, o incentivo à 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, por meio da otimização de seus métodos e técnicas e melhoria no campo das relações interpessoais, com maior interação e conectividade. Somado a isso, busca-se promover maior 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, 2017. ISSN 1679-3951. DOI: https://doi.org/10.1590/1679-395160287.

ANDRADE, L. L. S.; PANTOJA, M. J.; FIQUEIRA, T. G. 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, 44., 2020, online. **Anais** [...]. Maringá: Anpad, 2020. p. 1-14. Disponível em: 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**, Belo Horizonte, v. 20, n. 1, p. 34-55, 2014. ISSN 1677-1168. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682014000100004&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 23 dez. 2023.

CONEGLIAN, T. N. M.; SILVA, G. E. Trabalho home-office: possíveis implicações à subjetividade do trabalhador. *In:* CONGRESSO INTERNACIONAL DE PSICOLOGIA DA UEM, 7., 2018, Maringá. **Anais** [...]. Maringá: UEM, 2018. p. 1-15. Disponível em: https://npd.uem.br/eventos/assets/uploads/files/evt/6/trabalhos/6_16_1523840379.pdf. Acesso em: 30 jul. 2023.

DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Produção**, São José dos Campos, v. 14, n. 3, p. 27-34, 2004. ISSN: 1980-5411. DOI: https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000300004.

DEJOURS, C. La clinique du travail à l'épreuve de la servitude volontaire: the work clinic to the test of voluntary servitude. **Teoria politica**, Torino, v. 12, p. 321-335, 2022. ISSN 1972-5477. Disponível em: http://journals.openedition.org/tp/2610. Acesso em: 28 mar. 2024.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho, contribuições da escola dejouriana à análise da relação de prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011.

FREITAS, L. G.; FACAS, E. P. Vivências de prazer-sofrimento no contexto de trabalho dos professores. **Estud. pesqui. psicol.**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 7-26, abr. 2013. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-42812013000100002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 28 mar. 2024.

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, 2001. ISSN: 1678-4669. DOI: https://doi.org/10.1590/S1413-294X2001000100010.

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**, Florianópolis, v. 7, n. 1, p. 24-43, 2021. ISSN 2525-9857. DOI: http://dx.doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2525-9857/2021.v7i1.7564.

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, 8., 2012, Niterói. **Anais** [...]. Niterói: UFF, 2012. p. 1-20. 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.

HELOANI, R.; LANCMAN, S. Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. **Produção**, São José dos Campos, v. 14, n. 3. p. 77-86, 2004. ISSN: 1980-5411. DOI: https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000300009.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C. Projeto-piloto de teletrabalho para servidores técnicos da Universidade do Estado de Santa Catarina. **Expectativa**, Toledo, v. 20, n. 1, p. 73-96, 2021. ISSN 1982-3029. DOI: https://doi.org/10.48075/revex.v20i1.26693.

LOSEKANN, R. G. C. B.; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 28, p. 71-75, 2020. ISSN: 2238-1465. DOI: https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637.

MARCONI, M. A.; Lakatos, E. M. **Fundamentos de metodologia científica:** um guia para estudantes, professores, pesquisadores e editores. São Paulo: Atlas 2012.

MENDES, A. M. **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método e pesquisas. 5. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

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. ISSN 2525-8761. DOI: https://doi.org/10.34117/bjdv6n3-222.

MOREIRA, M. M. A. C. *et al*. Ferramentas da qualidade: uma revisão de diagrama de Ishikawa, 5W2H, ciclo PDCA, DMAIC e suas interrelações. *In*: SIMPÓSIO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA, 5., 2021, São Carlos. **Anais** [...]. São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos-USP, 2021. p. 1-6. Disponível em: https://repositorio.usp.br/directbitstream/b7f13b16-0640-4823-9809-9f76cc7a7df8/3170-9459-2-PB.pdf. Acesso em: 15 mar. 2025.

OLETO, A. F.; MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M. Análise bibliométrica da produção sobre prazer e sofrimento no trabalho nos encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (2000-2010). **Psicologia**: Ciência e Profissão, Brasília, v. 33, n. 1, p. 60-73, 2013. ISSN 1982-3703. DOI: https://doi.org/10.1590/S1414-98932013000100006.

OLIVEIRA, P. N.; ROWE, D. E. O. Teletrabalho e pandemia: passado, presente e futuro. *In*: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA ANPAD, 9., 2023, online. **Anais** [...]. Maringá: Anpad, 2022. p. 1-10. 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 PRODUCÃO, 36., 2016, João Pessoa. **Anais** [...]. São José dos Campos: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2016. p. 1-13. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/tn_stp_229_339_28579.pdf. Acesso em: 15 mar. 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. 5W2H: o que é, para que serve e por que usar na sua empresa. **Sebrae**. Santa Catarina, 7 fev. 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. **Em Tempo**, [*s. l.*], v. 20, n. 1, p. 1-20, 2020. ISSN 1984-7858. Disponível em: https://revista.univem.edu.br/emtempo/article/view/3213. Acesso em: 19 jul. 2023.

TASCHETTO, M.; FROEHLICH, C. Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale dos Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 349-375, 2019. ISSN 2237-1427. DOI: https://doi.org/10.20503/recape.v9i3.39652.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

AUTORAS

JOANA DARC DE ARAUJO

Mestra em Gestão e Estratégia pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ); Administradora Pública na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). E-mail: jodarc1507@yahoo.com.br

DÉBORA VARGAS FERREIRA COSTA

Doutora em Administração pela Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO); Professora Adjunta da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). E-mail: deboravargas82@gmail.com

CONTRIBUIÇÃO DAS AUTORAS

JOANA DARC DE ARAUJO: Administração do projeto (Liderança); Conceituação (Liderança); Curadoria de dados (Liderança); Investigação (Liderança); Metodologia (Igual); Análise formal (Igual); Escrita - rascunho original (Liderança); Escrita - revisão e edição (Igual).

DÉBORA VARGAS FERREIRA COSTA: Administração do projeto (Liderança); Conceituação (Liderança); Curadoria de dados (Liderança); Investigação (Liderança); Metodologia (Igual); Análise formal (Igual); Escrita - rascunho original (Liderança); Escrita - revisão e edição (Igual).

DISPONIBILIDADE DE DADOS DA PESQUISA

O conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo não está disponível publicamente.

CONFLITO DE INTERESSE

As autoras declaram não ter conflito de interesse.

USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Não houve utilização de ferramentas de Inteligência Artificial.

AGRADECIMENTOS

Agradecimento à Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, por toda contribuição acadêmica proporcionada.