

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
ESCOLA DE ENGENHARIA
DOUTORADO EM SISTEMAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEIS

RAQUEL PAVAN BRAZ

**O TELETRABALHO E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
uma análise dos impactos na rotina pessoal e profissional dos servidores públicos
federais das Carreiras de Ciência e Tecnologia**

Niterói
2024

RAQUEL PAVAN BRAZ

**O TELETRABALHO E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
uma análise dos impactos na rotina pessoal e profissional dos servidores públicos
federais das Carreiras de Ciência e Tecnologia**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Sistemas de Gestão Sustentáveis da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do Grau de Doutor em Sistemas de Gestão Sustentáveis. Área de Concentração: Sistemas de Gestão da Sustentabilidade. Linha de Pesquisa: Gestão das Organizações Sustentáveis.

Orientador(a): Prof.^a Dra. Letícia Veloso
Coorientador(a): Prof.^a Dra. Maria de Lurdes C. Domingos

Niterói

2024

Ficha catalográfica automática - SDC/BEE
Gerada com informações fornecidas pelo autor

B827t Braz, Raquel Pavan
O teletrabalho e a administração pública: uma análise dos impactos na rotina pessoal e profissional dos servidores públicos federais das Carreiras de Ciência e Tecnologia / Raquel Pavan Braz. - 2024.
195 f.

Orientador: Leticia Helena Medeiros Veloso.
Coorientador: Maria de Lurdes C. Domingos.
Tese (Doutorado)-Universidade Federal Fluminense, Escola de Engenharia, Niterói, 2024.

1. Teletrabalho. 2. Servidor público. 3. Administração pública 4. Ciência e tecnologia. 5. Produção intelectual. I. Veloso, Leticia Helena Medeiros, orientador. II. Domingos, Maria de Lurdes Costa, coorientador. III. Universidade Federal Fluminense. Escola de Engenharia. IV. Título.

CDD - XXX

RAQUEL PAVAN BRAZ

O TELETRABALHO E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:

uma análise dos impactos na rotina pessoal e profissional dos servidores públicos federais das
Carreiras de Ciência e Tecnologia

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em
Sistemas de Gestão Sustentáveis da
Universidade Federal Fluminense como
requisito parcial para obtenção do Grau de
Doutor em Sistemas de Gestão Sustentáveis.
Área de Concentração: Sistemas de Gestão da
Sustentabilidade. Linha de Pesquisa: Gestão
das Organizações Sustentáveis.

Aprovada em 27 de setembro de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Letícia Helena Medeiros Veloso, D.Sc. - Orientador
Universidade Federal Fluminense - UFF

Prof.^a Maria de Lurdes Costa Domingos, D.Sc. - Coorientadora
Universidade Federal Fluminense - UFF

Prof.^a Elisabeth Brito, D.Sc.
Universidade de Aveiro - UA/PT

Prof. Jean Carlos Machado Alves, D.Sc.
Universidade Federal de São João del Rei - UFSJ

Prof. José Antonio da Silva, D.Sc.
Universidade Federal Fluminense - UFF

Prof.^a Juliana Garcia Gonçalves, D.Sc.
Fundação Oswaldo Cruz - FIOCRUZ

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, extendo toda a minha gratidão a Deus por permitir a minha participação nesse processo de amadurecimento, que muito cooperou para o meu desenvolvimento profissional. Agradeço de forma especial a minha mãe, Marielana Pavan Braz, e ao meu pai, Almiro Garcia Braz, por não medirem esforços para que eu pudesse levar meus estudos adiante e que sempre estiveram ao meu lado, participando de forma ativa de todos os momentos da minha vida. Agradeço às minhas orientadoras, Letícia Veloso e Maria de Lurdes C. Domingos, pela paciência, dedicação e por terem, algumas vezes, acreditado mais em mim do que eu mesma. Representando muito mais do que uma orientação técnica, tendo em vista todo o seu trabalho de motivação para que eu pudesse ter a confiança e a segurança necessárias para conseguir realizar esta pesquisa. Aos membros das bancas de qualificação e defesa que se propuseram a compartilhar seus conhecimentos e a orientar minha pesquisa, com todo o respeito e profissionalismo, através de críticas positivas. À equipe da secretaria do LATEC/UFF, que sempre se demonstrou solícita para auxiliar na resolução de imprevistos ocorridos durante os quatro anos de curso. Agradeço, também, aos gestores, do órgão no qual foi rodada a pesquisa, por apoiarem este estudo. E por fim, agradeço, em especial, às amigas Flávia Freguglia Lima, Juliana Gomes Gonçalves e Monique Brandão Gomes de Almeida e toda a turma do Programa DSG 2020.1, por todas as palavras de carinho e motivação, nas inúmeras vezes em que pensei em desistir.

RESUMO

A pandemia de Covid-19 fez surgir a necessidade de distanciamento social. Com isso, muitas organizações tiveram que recorrer a arranjos flexíveis de trabalho, de forma a tornar possível a continuidade de suas atividades. Esse processo acelerou a adoção do teletrabalho a nível mundial. Sendo assim, esta pesquisa teve como objetivo analisar os possíveis impactos do teletrabalho na rotina pessoal e profissional dos servidores públicos, especificamente sobre aqueles que fazem parte do Plano de Carreiras para a área de Ciência e Tecnologia da Administração Federal. A metodologia utilizada foi composta pela realização de uma revisão sistemática da literatura e a pesquisa aplicada, nos moldes *Survey*. O tratamento dos dados foi realizado através da estatística descritiva e análise de conteúdo. Os resultados da revisão sistemática da literatura constataram a existência de duas dimensões que sofrem impacto com o teletrabalho: individual e organizacional. Foram mapeados os fatores de influência que compõem essas duas dimensões. Os resultados demonstraram que, de forma geral, os servidores entendem que o teletrabalho ajuda no equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Na dimensão individual, observou-se uma percepção preponderantemente positiva em relação aos impactos do teletrabalho nas questões envolvendo: a concentração e distrações no ambiente do teletrabalho; a relação com a família; deslocamento até o local de trabalho; a satisfação em trabalhar remotamente, os impactos na saúde emocional, mental e física e a qualidade de vida. Já na esfera organizacional, observou-se o aumento da autonomia e da flexibilização dos horários, o sentimento de segurança da equipe, das chefias e dos próprios servidores em relação às atividades, da diversificação das atividades, a necessidade do desenvolvimento de novas habilidades e competências, uma maior sensação de responsabilidade, comprometimento e o aumento da qualidade, da eficiência e da produtividade do trabalho. Metade dos servidores demonstrou dificuldades em se desligar do trabalho, após o horário de expediente. A maioria afirmou que passou a trabalhar mais fora do horário. Na fase de análise dos impactos do teletrabalho, considerando as particularidades entre as Carreiras de C&T, concluiu-se que o teletrabalho impacta de maneira diferente a rotina profissional e pessoal nas carreiras de C&T.

Palavras-chave: covid-19; teletrabalho; administração pública; fatores de impacto.

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic has led to the need for social distancing. As a result, many organizations have had to adapt to flexible work models in order to continue their activities. This process has accelerated the adoption of remote work worldwide. Therefore, this research aimed to analyze the possible impacts of remote work on the personal and professional routine of public servants, specifically those who are part of the Career Plan for the Science and Technology area of the Federal Administration. The methodology used consisted of a systematic review of the literature and applied research, along the lines of a Survey. Data were processed using descriptive statistics and content analysis. The results of the systematic literature review found the existence of two dimensions that are impacted by remote work: individual and organizational. The influencing factors that make up these two dimensions were mapped. The results demonstrated that, in general, employees understand that teleworking helps with the balance between personal and professional life. In the individual dimension, a predominantly positive perception was observed regarding the impacts of teleworking on issues involving: concentration and distractions in the teleworking environment; relationship with family; travel to the workplace; the satisfaction of working remotely, the impacts on emotional, mental and physical health and quality of life. In the organizational sphere, there was an increase in autonomy and flexible working hours, a feeling of security among the team, managers and employees themselves in relation to activities, the diversification of activities, the need to develop new skills and competencies, a greater sense of responsibility, commitment and increased quality, efficiency and productivity of work. Half of the employees demonstrated difficulties in disconnecting from work after working hours. The majority said they started working more outside of office hours. In the phase of analyzing the impacts of teleworking, considering the particularities between S&T Careers, it was concluded that teleworking impacts the professional and personal routine in S&T careers differently.

Keywords: covid-19; telework; public administration; impact factors.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa da Literatura	26
Figura 2 – Relação entre os modelos flexíveis de trabalho remoto.....	32
Figura 3 – Estrutura da metodologia aplicada	53
Figura 4 – Fluxograma PRISMA	61
Figura 5 – Etapas da análise dos dados	75

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Composição familiar	78
Gráfico 2 – Dias trabalhados remotamente	79
Gráfico 3 – Filhos e o teletrabalho	80
Gráfico 4 – Pets e o teletrabalho.....	81
Gráfico 5 – Distrações e interrupções com o teletrabalho.....	81
Gráfico 6 – O teletrabalho e a capacidade de equilibrar o trabalho com a vida pessoal	82
Gráfico 7– O teletrabalho e a carga horária de trabalho.....	83
Gráfico 8 – O teletrabalho e o tempo para as atividades pessoais.....	83
Gráfico 9 – Relação entre a carga de trabalho e o tempo para atividades pessoais (gênero feminino)	84
Gráfico 10 – O teletrabalho e o tempo destinado à família	85
Gráfico 11 – O teletrabalho e as relações familiares	86
Gráfico 12 – O teletrabalho e o deslocamento físico.....	87
Gráfico 13 – Relação entre o deslocamento físico e a produtividade dos teletrabalhadores....	88
Gráfico 14 – O teletrabalho e as despesas domésticas	88
Gráfico 15 – O teletrabalho e os gastos com vestimentas	89
Gráfico 16 – O teletrabalho e a necessidade de se arrumar para trabalhar.....	90
Gráfico 17 – O teletrabalho e a satisfação em trabalhar remotamente	90
Gráfico 18 – Relação entre a satisfação com o teletrabalho e a faixa etária dos participantes	91
Gráfico 19 – Relação entre teletrabalho e saúde emocional.....	92
Gráfico 20 – O estresse e a ansiedade no contexto do teletrabalho.....	92
Gráfico 21 – O teletrabalho e a saúde física dos teletrabalhadores	93
Gráfico 22 – Percepção em relação à qualidade de vida com o teletrabalho	94
Gráfico 23 – O teletrabalho e os hábitos saudáveis.....	95
Gráfico 24 – O sentimento de solidão e o teletrabalho.....	95
Gráfico 25 – Os sentimentos de solidão/satisfação/stresse e ansiedade e o teletrabalho	96
Gráfico 26 – A relação entre autonomia e teletrabalho	97
Gráfico 27 – A relação entre os gêneros e a autonomia no teletrabalho	98
Gráfico 28 – A satisfação com o grau de autonomia no teletrabalho.....	98
Gráfico 29 – O efeito da autonomia e da flexibilidade na agilidade do trabalho	99
Gráfico 30 – O teletrabalho e a sensação de confiança	100
Gráfico 31 – O teletrabalho e a sensação de segurança no trabalho.....	100

Gráfico 32 – O teletrabalho e a intensificação do trabalho	101
Gráfico 33 – O teletrabalho e a dificuldade em se desligar do trabalho.....	102
Gráfico 34 – O teletrabalho e a diversificação das atividades.....	103
Gráfico 35 – O teletrabalho e a necessidade de adaptação das atividades	103
Gráfico 36 – O teletrabalho e as novas habilidades e competências	104
Gráfico 37 – O teletrabalho e a responsabilidade do teletrabalhador.....	105
Gráfico 38 – Teletrabalho e a percepção de eficiência.....	106
Gráfico 39 – O teletrabalho e a percepção sobre a qualidade do trabalho	107
Gráfico 40 – A produtividade no contexto do teletrabalho	107
Gráfico 41 – O teletrabalho e o comprometimento com a organização	108
Gráfico 42 – O teletrabalho e o monitoramento organizacional	109
Gráfico 43 – O teletrabalho e a comunicação da equipe	110
Gráfico 44 – O teletrabalho e os meios de comunicação organizacionais	111
Gráfico 45 – O teletrabalho e as interações informais com os colegas	112
Gráfico 46 – O teletrabalho e as interações formais com os colegas	113
Gráfico 47 – O teletrabalho e o apoio dos colegas de equipe.....	114
Gráfico 48 – O teletrabalho e a qualidade dos relacionamentos da equipe.....	114
Gráfico 49 – O teletrabalho e a relação com as chefias.....	115
Gráfico 50 – O teletrabalho e o isolamento da equipe	117
Gráfico 51 – O teletrabalho e o desenvolvimento profissional	117
Gráfico 52 – O teletrabalho e a motivação dos teletrabalhadores	118
Gráfico 53 – O teletrabalho e o engajamento dos teletrabalhadores	119
Gráfico 54 – O teletrabalho e o clima organizacional	120
Gráfico 55 – O teletrabalho e as despesas com TI	120
Gráfico 56 – Suporte técnico da organização em tempos de teletrabalho.....	121
Gráfico 57 – A falta de estrutura tecnológica para trabalhar remotamente.....	122
Gráfico 58 – Faixa etária dos servidores por Carreira em C&T.....	125
Gráfico 59 – Filhos e o teletrabalho nas Carreiras de C&T	126
Gráfico 60 – Distrações e interrupções com o teletrabalho na C&T.....	126
Gráfico 61 – O teletrabalho na C&T e o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.....	127
Gráfico 62 – O teletrabalho na C&T e a carga horária de trabalho.....	128
Gráfico 63 – O teletrabalho na C&T e o tempo para as atividades pessoais.....	129
Gráfico 64 – O teletrabalho na C&T e o tempo destinado à família.....	130
Gráfico 65 – O teletrabalho na C&T e as relações familiares	131

Gráfico 66 – O teletrabalho na C&T e o deslocamento físico.....	131
Gráfico 67 – O teletrabalho na C&T e as despesas domésticas	132
Gráfico 68 – O teletrabalho na C&T e os gastos com vestimentas	133
Gráfico 69 – O teletrabalho na C&T e a necessidade de se arrumar para trabalhar.....	134
Gráfico 70 – O teletrabalho e a satisfação em trabalhar remotamente na C&T	135
Gráfico 71 – Relação entre teletrabalho e saúde emocional na C&T.....	136
Gráfico 72 – O estresse e a ansiedade no contexto do teletrabalho na C&T.....	136
Gráfico 73 – O teletrabalho e a saúde física dos teletrabalhadores na C&T.....	137
Gráfico 74 – Percepção em relação à qualidade de vida com o teletrabalho na C&T	138
Gráfico 75 – O teletrabalho na C&T e os hábitos saudáveis.....	138
Gráfico 76 – O sentimento de solidão e o teletrabalho na C&T.....	139
Gráfico 77 – A relação entre autonomia e teletrabalho na C&T	140
Gráfico 78 – A satisfação com a autonomia no teletrabalho na C&T.....	141
Gráfico 79 – O teletrabalho na C&T e a sensação de segurança no trabalho.....	142
Gráfico 80 – O teletrabalho na C&T e a sensação de confiança	142
Gráfico 81 – O teletrabalho e a intensificação do trabalho na C&T	143
Gráfico 82 – O teletrabalho na C&T e a dificuldade em se desligar do trabalho.....	144
Gráfico 83 – O teletrabalho e a diversificação das atividades na C&T.....	145
Gráfico 84 – O teletrabalho e a necessidade de adaptação das atividades na C&T	146
Gráfico 85 – O teletrabalho e as novas habilidades e competências na C&T	147
Gráfico 86 – O teletrabalho na C&T e a responsabilidade do teletrabalhador.....	148
Gráfico 87 – Teletrabalho e a percepção de eficiência na C&T.....	149
Gráfico 88 – A produtividade no contexto do teletrabalho na C&T	150
Gráfico 89 – O teletrabalho na C&T e a percepção sobre a qualidade do trabalho	151
Gráfico 90 – O efeito da autonomia e da flexibilidade na agilidade do teletrabalho na C&T.....	151
Gráfico 91 – O teletrabalho e o comprometimento com a organização na C&T	152
Gráfico 92 – O teletrabalho na C&T e o monitoramento organizacional	153
Gráfico 93 – O teletrabalho e a comunicação com a equipe na C&T	154
Gráfico 94 – O teletrabalho e os meios de comunicação organizacionais na C&T	155
Gráfico 95 – O teletrabalho na C&T e as interações informais com os colegas	156
Gráfico 96 – O teletrabalho na C&T e as interações formais com os colegas	156
Gráfico 97 – O teletrabalho na C&T e o apoio dos colegas de equipe.....	157
Gráfico 98 – O teletrabalho na C&T e a qualidade dos relacionamentos da equipe.....	158
Gráfico 99 – O teletrabalho na C&T e a relação com as chefias.....	159

Gráfico 100 – O teletrabalho na C&T e o isolamento da equipe	160
Gráfico 101 – O teletrabalho e o desenvolvimento profissional na C&T	161
Gráfico 102 – O teletrabalho e a motivação dos teletrabalhadores na C&T	162
Gráfico 103 – O teletrabalho e o engajamento dos teletrabalhadores na C&T	162
Gráfico 104 – O teletrabalho e o clima organizacional na C&T	163
Gráfico 105 – O teletrabalho na C&T e as despesas com TI	165
Gráfico 106 – Suporte técnico da organização em tempos de teletrabalho na C&T.....	166
Gráfico 107 – A falta de estrutura tecnológica para trabalhar remotamente na C&T.....	166

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo da problemática da pesquisa	21
Quadro 2 – Atos publicados pelo ME durante a pandemia de covid-19	29
Quadro 3 – Definições de teletrabalho	33
Quadro 4 – Etapas da pesquisa	57
Quadro 5 – Utilização do acrônimo PICO para delimitação das palavras-chave.....	59
Quadro 6 – Características restritivas da revisão sistemática.....	63
Quadro 7 – Objetivos, questões da pesquisa, técnica de coleta de dados e meios de coleta....	65
Quadro 8 – Mapeamento das dimensões e dos fatores de impacto do teletrabalho	66
Quadro 9 – Riscos da pesquisa e medidas de proteção	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos servidores por gênero e idade	78
Tabela 2 – Distribuição de servidores em teletrabalho por cargo	124
Tabela 3 – Distribuição dos servidores por Carreira de C&T	124
Tabela 4 – Distribuição por gênero	125

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEB	Agência Espacial Brasileira
ANSN	Autoridade Nacional de Segurança Nuclear
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior
CASNAV	Centro de Análise de Sistemas Navais
CENSIPAM	Centro Gestor e Operacional do Sistema de Proteção da Amazônia
CEPLAC	Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira
C&T	Ciência e Tecnologia
CNEN	Comissão Nacional de Energia Nuclear
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CPGD	Comitê Executivo do PGD
CTMSP	Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo
DOU	Diário Oficial da União
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FCRB	Fundação Casa de Rui Barbosa
FUNDACENTRO	Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho
FUNDAJ	Fundação Joaquim Nabuco
IEAPM	Instituto de Estudos do Mar Almirante Paulo Moreira
IEC	Instituto Evandro Chagas
INCA	Instituto Nacional de Câncer
INMET	Instituto Nacional de Meteorologia
IPqM	Instituto de Pesquisas da Marinha
JBRJ	Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro
ONU	Organização das Nações Unidas
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
PRISMA	Principais Itens para Relatar Revisões Sistemáticas e Meta-análises
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
ME	Ministério da Economia
MGI	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
MS	Ministério da Saúde
OIT	Organização Internacional do Trabalho
SAES	Secretaria de Atenção Especializada à Saúde

SEDGG	Secretaria Especial Desburocratização, Gestão e Governo Digital
SEGES	Secretaria de Gestão
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SGP	Sistema de Gerenciamento de Programas
SGPRT	Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho
SIORG	Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
TICs	Tecnologias da Informação e da Comunicação
TST	Tribunal Superior do Trabalho

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	16
1.2	PROBLEMÁTICA DA PESQUISA	17
1.3	QUESTÕES DA PESQUISA	20
1.4	OBJETIVOS DA PESQUISA	20
1.4.1	Objetivo geral	20
1.4.2	Objetivos específicos	20
1.5	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	21
1.6	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	22
1.7	INTERDISCIPLINARIDADE DO TEMA	24
1.8	ESTRUTURA DA TESE	24
2	REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1	GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL E A COVID-19: REORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E DAS ATIVIDADES LABORAIS REMOTAS DURANTE A PANDEMIA	27
2.2	O TELETRABALHO: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS	31
2.3	O TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO	35
2.3.1	O Programa de Gestão e Desempenho na Administração Pública: um breve histórico	38
2.4	VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL: AS CARACTERÍSTICAS DE UMA ROTINA BASEADA NO TELETRABALHO	41
2.4.1	Questões individuais e o teletrabalho	41
2.4.2	Questões organizacionais e o teletrabalho	47
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	53
3.1	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	53
3.1.1	Tipo de pesquisa	53
3.1.2	Campo da pesquisa	54
3.2	ETAPAS DA PESQUISA	57
3.2.1	Revisão sistemática da literatura	59
3.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	65
3.3.1	Pesquisa bibliográfica	66
3.3.2	Pesquisa documental	70

3.3.3	Método <i>Survey</i>	71
3.4	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	75
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	77
4.1	REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.....	77
4.2	APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO (<i>SURVEY</i>).....	77
4.2.1	Fatores individuais.....	79
4.2.2	Fatores organizacionais.....	97
5	ESTUDO TÉCNICO SOBRE A CARREIRA DE C&T E OS IMPACTOS DO TELETRABALHO.....	123
6	CONCLUSÃO.....	168
	REFERÊNCIAS	174
	APÊNDICE A – ANÁLISE DOS IMPACTOS DO TELETRABALHO NA ROTINA PESSOAL E PROFISSIONAL DOS SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS DAS CARREIRAS DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA	185

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

A partir do ano de 2020, o planeta se viu à beira de um colapso devido à pandemia de covid-19. A ameaça inesperada de um vírus, até então desconhecido, fez surgir a necessidade de implantação de inúmeras ações com o intuito de diminuir a sua propagação e preservar a sobrevivência humana. Iniciou-se, assim, um período de constantes mudanças e tentativas de adaptações em várias áreas do cotidiano (Araújo; Lua, 2021; Mendes; Hastenreiter Filho; Tellechea, 2020).

Dentre as medidas de saúde, o distanciamento social passou a ser considerado um grande aliado no combate à propagação da doença, pois sua função era auxiliar na redução da velocidade da transmissão do vírus (OMS [...], 2020). Essa medida específica gerou diversos impactos na sociedade e foi responsável por uma das principais mudanças ocorridas durante o período: a transferência do trabalho presencial para uma sistemática de trabalho remoto (Bartik *et al.*, 2020; Serralvo; Manus, 2022).

Várias organizações fecharam as portas temporariamente e enviaram seus funcionários para casa devido à diminuição das demandas, tendo em vista que a economia mundial se desestruturou nos primeiros meses da pandemia, e à preocupação com a saúde dos próprios funcionários e seus familiares (Araújo; Lua, 2020; Mendes; Hastenreiter Filho; Tellechea, 2020). Dentre as inúmeras tentativas de conter a disseminação da doença, a implantação do trabalho remoto emergencial e obrigatório se apresentou como uma das medidas de segurança mais viáveis, tanto no serviço público como na iniciativa privada (Bitencourt, 2020; Maillot *et al.*, 2022).

Na maioria dos casos, as organizações não apresentavam a estrutura necessária para a transição do trabalho presencial para o remoto no caráter emergencial e de imposição que o cenário exigia. Esse fato, somado ao prolongamento da pandemia, gerou grandes desafios para a gestão organizacional no tocante à implementação de medidas que pudessem dar suporte à nova sistemática vigente (Araújo; Lua, 2020; Bartik *et al.*, 2020; Felipe *et al.*, 2021; Losekann; Mourão, 2020).

A crise sanitária que se instalou impôs, também, ao poder público o dever de implantar ações com o intuito de barrar a propagação do vírus. Em um cenário de mudanças organizacionais, como o que emergiu com a pandemia, revelou-se a necessidade de encontrar

meios de adaptar os conceitos e as práticas da administração pública aos novos arranjos que ganhavam estrutura.

Tendo em vista que, até aquele momento, não havia regulamentação do trabalho remoto para os órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (SIPEC), durante o período de março de 2020 a maio de 2022, o Ministério da Economia (ME) publicou várias normas com o objetivo de adequar as atividades de tais órgãos, de forma a assegurar a prestação dos serviços dentro dos padrões que a situação demandava (Braz; Veloso; Domingos, 2022). Cabe ressaltar que o “SIPEC é um sistema orgânico e estruturador de gestão de pessoas criado para dinamizar a atuação centralizada e organizada das áreas de pessoal em todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal” (Brasil, 2021).

A discussão sobre o trabalho remoto não é nova e vem ganhando força nas últimas décadas (Organização Internacional do Trabalho – OIT, 2020; Serralvo; Manus, 2022; Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021). A revolução tecnológica, estimulando o uso crescente das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) nas atividades laborais, já vinha favorecendo esse processo (Serralvo; Manus, 2022), principalmente na esfera pública, como uma alternativa de reorganização institucional do trabalho (Mendes; Oliveira; Veiga, 2020). Com a pandemia, houve uma aceleração da implantação desse tipo de trabalho a nível mundial (OIT, 2020; Serralvo; Manus, 2022; Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021), e as TICs foram, em grande parte, responsáveis pelo processo de adaptação das organizações à necessidade de distanciamento social imposta pela covid-19 (Bitencourt, 2020).

Ademais, a experiência vivida durante o período da pandemia parece ter influenciado os trabalhadores em relação à preferência do tipo de organização do trabalho. Um estudo realizado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2020a), em outubro de 2020, evidenciou que a maioria dos servidores públicos desejava ter a opção de trabalhar remotamente, dos quais 44,5% preferiam que fosse de forma integral. No entanto, deve-se considerar que o tema é muito recente e que carece de pesquisas para sustentar ou contestar tal resultado.

1.2 PROBLEMÁTICA DA PESQUISA

A pandemia da covid-19 impactou a reorganização do trabalho, tornando-o simultaneamente virtual e presencial, desencadeando transformações no ambiente laboral. Muitas organizações tiveram que recorrer a arranjos flexíveis, de forma a tornar possível a

continuidade de suas atividades, tendo em vista a imposição do isolamento social (Tahlyan *et al.*, 2022). Assim, a implantação do teletrabalho se intensificou a nível mundial, posto que esse tipo de sistematização dos meios de trabalho vinha se expandindo, nos últimos anos, devido à digitalização, ao aumento da flexibilidade do mercado de trabalho e ao crescimento do uso das TICs (Rodríguez-Modroño; López-Igual, 2021).

A adoção das TICs permitiu maximizar o tempo disponível, gerando o aumento da exploração e do controle, objetivo e subjetivo, sobre o trabalho e os trabalhadores em várias dimensões. A evolução dessas tecnologias acelerou o processo de “flexibilização” do trabalho, o que, segundo Lima (2022), representa a eliminação de direitos trabalhistas, contribuindo para a precarização do trabalho.

Serralvo e Manus (2022) afirmam que o teletrabalho potencializa a intensidade do trabalho e que isso pode interferir no tempo dedicado ao convívio familiar e na realização de outras atividades para as quais, até então, os indivíduos possuíam tempo e espaço delimitado sem conflitar com as atividades laborais. Em complemento, alguns autores concluem que o teletrabalho pode influenciar em vários fatores que fazem parte da vida pessoal e profissional dos teletrabalhadores, como o grau de produtividade (Capecchi; Caputo, 2022; Ivasciuc *et al.*, 2022), a possibilidade de desenvolvimento na carreira (Dima *et al.*, 2019; Petcu *et al.*, 2022) e, principalmente, a sua saúde (Morán *et al.*, 2022).

Pacheco e Deste (2021) acreditam que a saúde dos teletrabalhadores pode sofrer alterações devido às novas formas de prestação do trabalho e aos dispositivos a serem utilizados, além da convivência com familiares dividindo o mesmo ambiente. Essa dinâmica impacta, principalmente, na dimensão afetiva-intelectual do trabalhador, podendo estimular o surgimento de doenças psicossomáticas (Lima, 2022).

Embora adotado em caráter emergencial e, inicialmente, temporário, constata-se que, na esfera pública, há a intenção de transformar o teletrabalho em uma realidade permanente, e o governo vem incentivando esse processo (Albuquerque, 2021). Ao passo que as práticas laborais passam a ser realizadas dentro do ambiente doméstico, no qual há agentes diversos daqueles já conhecidos dentro da estrutura organizacional, surge a necessidade de conhecer as consequências que podem ser geradas para o trabalhador segundo os novos arranjos aplicados.

Nesse contexto, a área de gestão de pessoas, que tem a responsabilidade de gerir o capital humano, apresenta-se como importante agente no mapeamento de questões que possam afetar os teletrabalhadores, tendo como objetivo final promover um ambiente mais saudável para os funcionários e de melhor desempenho para a organização (Maillot *et al.*, 2022).

1.3 QUESTÕES DA PESQUISA

Ao desenvolver uma investigação, o pesquisador deverá estar ciente de que um dos primeiros passos para sua efetivação é a elaboração das questões que deverão ser respondidas pelo estudo, e que também poderão servir para conduzir a sistematização do desenvolvimento da própria pesquisa (Vergara, 2016). Tentando definir os impactos trazidos pela implantação do teletrabalho e auxiliar o alcance dos objetivos desta tese, serão consideradas as seguintes questões de investigação:

- Quais os impactos do teletrabalho, abordados pela literatura, na vida profissional e pessoal dos trabalhadores?
- Quais os impactos da implantação do teletrabalho na rotina profissional e pessoal dos servidores públicos do Plano de Carreiras para a área de Ciência e Tecnologia da Administração Federal Direta, das Autarquias e das Fundações Federais?

Ao responder a estas questões, espera-se compreender um pouco mais sobre os impactos que o teletrabalho exerce na rotina dos trabalhadores. Além disso, busca-se contribuir com a melhora das práticas de gestão de pessoas.

1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.4.1 Objetivo geral

Analisar os impactos do teletrabalho na rotina pessoal e profissional dos servidores públicos do Plano de Carreiras para a área de Ciência e Tecnologia da Administração Federal Direta, das Autarquias e das Fundações Federais.

1.4.2 Objetivos específicos

Para auxiliar no alcance do objetivo geral, foram desenvolvidos os seguintes objetivos específicos:

- Mapear os impactos do teletrabalho na rotina profissional e pessoal dos trabalhadores em geral;
- Identificar os impactos do teletrabalho na rotina profissional e pessoal dos servidores públicos de um Instituto Federal de Ciência e Tecnologia da Administração Federal;
- Apontar as diferenças do impacto do teletrabalho considerando as particularidades de cada carreira que compõe o Plano de Carreiras de Ciência e Tecnologia.

Para melhor visualização da problemática da pesquisa, o Quadro 1 apresenta a relação entre o problema da pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e as questões da pesquisa, associando cada objetivo específico à sua respectiva questão.

Quadro 1 – Resumo da problemática da pesquisa

Problema da pesquisa	Objetivo geral	Objetivos específicos	Questões da pesquisa
Como avaliar os impactos da implantação do teletrabalho para os servidores públicos federais organizados no Plano de Carreiras de Ciência e Tecnologia?	Analisar os impactos do teletrabalho na rotina pessoal e profissional dos servidores públicos do Plano de Carreiras para a área de Ciência e Tecnologia da Administração Federal Direta, das Autarquias e das Fundações Federais.	Mapear os impactos do teletrabalho na rotina profissional e pessoal dos trabalhadores em geral.	Quais os impactos do teletrabalho, abordados pela literatura, na vida profissional e pessoal dos trabalhadores?
		Identificar os impactos do teletrabalho na rotina profissional e pessoal dos servidores públicos de um Instituto Federal de Ciência e Tecnologia da Administração Federal. Apontar as diferenças do impacto do teletrabalho considerando as particularidades de cada carreira que compõe o Plano de Carreiras de Ciência e Tecnologia.	Quais os impactos da implantação do teletrabalho na rotina profissional e pessoal dos servidores públicos do Plano de Carreiras para a área de Ciência e Tecnologia da Administração Federal Direta, das Autarquias e das Fundações Federais?

Fonte: Elaboração própria (2023).

O Quadro 1 traz o resumo da problemática da pesquisa. Nele estão contidos o problema central da pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e as questões da pesquisa estruturados de forma a auxiliar no desenvolvimento do estudo.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Considerando que, até o momento, um número escasso de órgãos pertencentes ao Plano de Carreiras de Ciência e Tecnologia adotou a modalidade de teletrabalho, optou-se por aplicar a pesquisa em um Instituto Federal, na área de tecnologia, que já possuía o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), consolidado desde 2021, com a possibilidade de aderência do servidor ao teletrabalho na modalidade híbrida. O universo da pesquisa abrange os servidores que optaram pelo regime de teletrabalho e que estavam trabalhando sob essa sistemática há pelo menos seis meses.

A escolha desta Instituição se deu pelo fato dela já ter percorrido um período significativo com seus servidores em teletrabalho. Logo, alguns processos como o de avaliação de desempenho, férias dos servidores, trocas de chefias e inúmeras outras ações já

ocorreram dentro da sistemática do teletrabalho, trazendo uma percepção baseada na experiência vivida.

Para a delimitação temporal, com base na revisão sistemática da literatura, considerou-se o número de publicações sobre o tema, selecionando o período que demonstrou maior interesse da literatura, ou seja, de 2019 a 2023.

1.6 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A pandemia de covid-19, resultando em inúmeras mudanças nas características do trabalho, aumentou a preocupação em relação à temática por parte de pesquisadores e especialistas na área de gestão, tendo em vista que estudos registraram uma queda na valorização do clima organizacional no regime de teletrabalho com o passar do tempo (Petcu *et al.*, 2022). A sistemática utilizada durante esse período, devido ao seu caráter emergencial, representou um momento de mudanças repentinas, refletindo na sensação de bem-estar dos trabalhadores durante o processo de reorganização do trabalho (Maillot *et al.*, 2022).

Alguns estudos já comprovaram que o trabalho a partir de casa pode gerar tanto mudanças positivas quanto negativas (Samuelsson *et al.*, 2022). Assim, conhecer esses fatores se torna essencial para o desenvolvimento de regulamentações legais que possam assegurar a implantação de uma sistemática de teletrabalho visando adotar medidas que protejam a saúde e as práticas de trabalho saudáveis para os teletrabalhadores (Niebuhr *et al.*, 2022).

Considerando que as circunstâncias emergenciais vêm se configurando como uma nova realidade e abrindo espaço para a implantação de uma estrutura permanente, os novos modelos exigem a elaboração de novos estudos. Isso porque se faz necessária a análise de como essa nova lógica impacta o trabalhador e as organizações, tendo em vista que a implantação do teletrabalho representa não apenas uma mudança operacional, mas também uma mudança na gestão organizacional (Mendes; Oliveira; Veiga, 2020).

Os achados da presente pesquisa podem ser de grande valia tanto para o meio acadêmico quanto para as organizações. Para o primeiro, vem agregar conteúdo e discussões que podem originar novos estudos no sentido de aprofundar os conceitos já existentes. Para as organizações, a proposta é auxiliar no processo de tomada de decisão no âmbito da gestão de pessoas com o intuito de conhecer melhor a sua força de trabalho e, conseqüentemente, gerar políticas favoráveis à promoção da satisfação no ambiente de trabalho (Petcu *et al.*, 2023).

Além disso, este estudo apresenta relação direta com o Objetivo 8 da Agenda 2023, da Organização das Nações Unidas (ONU), que versa sobre “promover o crescimento econômico

sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos” (Nações Unidas no Brasil, 2024a). A conexão surge ao analisar os impactos do teletrabalho no campo profissional e pessoal dos teletrabalhadores através de um discurso que auxilie na elaboração de práticas de gestão que proponham um ambiente de trabalho sustentável e mais saudável.

Ademais, o presente trabalho também está relacionado ao Objetivo 16, que é representado pelo conceito de “Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis”, especificamente, ao tópico 16.6 que salienta a necessidade de “Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis” (Nações Unidas no Brasil, 2024b).

Refletindo sobre estudos que sugerem que os níveis de satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional estão relacionados ao teletrabalho (Charalampous; Grant; Tramontano, 2022), este estudo pretende colaborar com informações que possam contribuir para a elaboração de políticas gerenciais com o propósito de melhorar as condições de trabalho nos órgãos federais de Ciência e Tecnologia, buscando compreender a heterogeneidade sistemática do teletrabalho (Tahlyan *et al.*, 2022).

Para tal, faz-se necessário investigar como a implantação do teletrabalho pode impactar a rotina profissional e pessoal dos servidores públicos federais pertencentes ao Plano de Carreiras para a área de Ciência e Tecnologia da Administração Federal Direta, das Autarquias e das Fundações Federais, considerando as especificidades das carreiras que o compõem. Segundo a Lei nº 8.691/13, são elas:

- I. Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia;
- II. Carreira de Desenvolvimento Tecnológico;
- III. Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura em Ciência e Tecnologia.

Por fim, cabe informar que a pesquisadora apresentou o presente trabalho à Comissão Interna de Pós-Graduação do órgão no qual foi realizada a pesquisa. O estudo foi recepcionado pela referida comissão, que pontuou sua importância para o órgão e para a carreira de Ciência e Tecnologia de forma geral.

1.7 INTERDISCIPLINARIDADE DO TEMA

A implantação do teletrabalho implica em uma série de mudanças organizacionais, nas quais não apenas o arranjo físico é alterado, mas também as relações de trabalho (Serralvo; Manus, 2022). Segundo Vasconcellos *et al.* (2023, p. 54), isso configura um tema “presente em mais de 24 áreas do conhecimento com destaque para as ciências sociais que concentram a maior parte das publicações”.

Logo, deve-se considerar que, devido às “interconexões e intercorrelações com variados assuntos e institutos” (Pacheco; Deste, 2021, p. 21), essa sistemática de trabalho se apresenta como uma prática que correlaciona inúmeras disciplinas. Sob esse olhar, Charalampous, Grant e Tramontano (2022) apoiam a adoção de uma abordagem multidimensional, que proporcione uma compreensão mais ampla e aprofundada da interconexão entre as diversas dimensões existentes sobre o bem-estar dos indivíduos. Assim como Tahlyan *et al.* (2022) que, em seus trabalhos, buscam compreender a heterogeneidade sistemática do teletrabalho.

1.8 ESTRUTURA DA TESE

Além desta introdução, que busca contextualizar o cenário, apresentar a justificativa e descrever os objetivos que motivaram a pesquisadora a desenvolver este estudo, a estrutura desta tese apresenta mais cinco capítulos. O Capítulo 2 é composto pelo referencial teórico, que aborda, inicialmente, como a gestão pública federal administrou a questão da gestão de pessoas durante o período da pandemia de covid-19. Em seguida, são apresentados os conceitos e as características do teletrabalho, de maneira geral, e como ele foi desenvolvido especificamente para a administração pública federal. Por fim, são identificadas temáticas da vida pessoal e profissional dos trabalhadores que sofrem impacto com a implantação dessa sistemática de trabalho.

O Capítulo 3 discorre sobre a metodologia de pesquisa utilizada, descrevendo as etapas da revisão sistemática da literatura e da aplicação do questionário. E, ainda, disserta sobre o Plano de Carreiras de Ciência e Tecnologia, que representa o campo da pesquisa. O Capítulo 4 expõe os resultados procedentes da metodologia aplicada e discute os dados encontrados na revisão sistemática da literatura e na aplicação do questionário.

No Capítulo 5, foi elaborado um estudo técnico trazendo um olhar diferente no tratamento dos dados obtidos pela pesquisa. Nele buscou-se analisar o impacto do teletrabalho nos servidores, divididos por carreira de C&T.

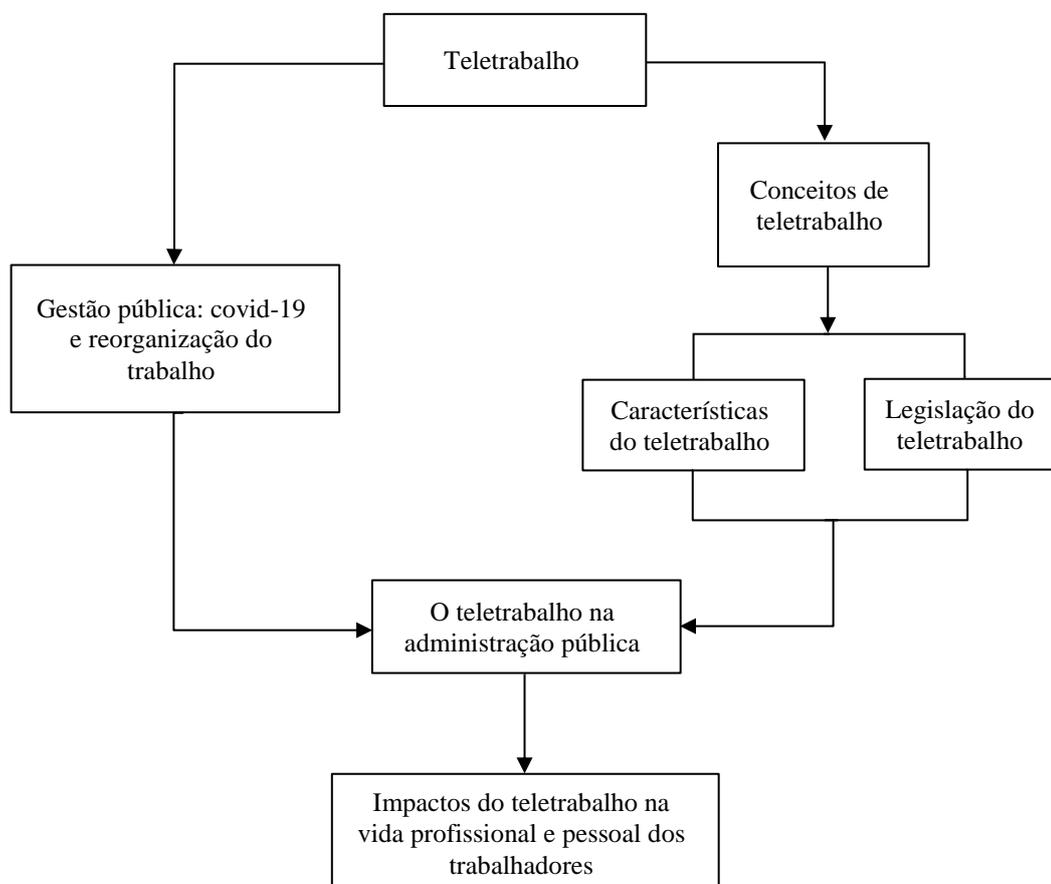
Registra-se, no Capítulo 6, a conclusão da pesquisa, propondo caminhos para estudos futuros. Finalizando, estão presentes as referências que serviram como base para o desenvolvimento desta tese.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo é composto pelo referencial teórico, realizado com o objetivo de fundamentar as análises sobre a temática selecionada. A utilização de estudos anteriores e da legislação vigente permitiu apresentar e discutir os vários conceitos atribuídos ao teletrabalho e suas peculiaridades. Também foi realizada uma revisão sistemática da literatura, presente no tópico 2.4, com base na metodologia Principais Itens para Relatar Revisões Sistemáticas e Meta-análises (PRISMA), segundo a qual foi possível identificar questões referentes à vida pessoal e profissional dos trabalhadores que são afetadas pela implantação do teletrabalho.

Para melhor visualização da literatura estudada, foi elaborado um mapa contendo os principais tópicos abordados sobre o tema em questão, conforme Figura 1. Além de auxiliar a pesquisadora para organizar a investigação, proporciona uma leitura mais clara aos leitores sobre a apresentação do estudo elaborado (Creswell, 2010).

Figura 1 – Mapa da Literatura



Fonte: Estrutura baseada em Creswell (2010, p. 55).

Ademais, cabe ressaltar que a revisão sistemática considerou os estudos com foco nos impactos decorrentes da implantação do teletrabalho na vida dos trabalhadores, buscando pesquisas que se apresentaram mais abrangentes em relação às possibilidades de interferência e suas consequências. Foram utilizados estudos realizados, principalmente durante o período da pandemia de covid-19, uma vez que esta representou um grande estímulo para a implantação de diferentes organizações de trabalho nos últimos anos.

2.1 GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL E A COVID-19: REORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E DAS ATIVIDADES LABORAIS REMOTAS DURANTE A PANDEMIA

A eclosão da pandemia de covid-19 trouxe a implantação de várias medidas no serviço público com o objetivo de promover a manutenção das atividades dos órgãos e entidades públicas sem colocar a vida dos funcionários em risco. No dia 26 de fevereiro de 2020, o Ministério da Saúde (MS) confirmou o primeiro caso da doença no Brasil (Rodrigues, 2020). Naquele momento, pouco se sabia sobre o vírus e o mundo ainda discutia quais eram as melhores ações a serem adotadas para barrar sua propagação.

Em consequência desse episódio, a Presidência da República promulgou a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, publicada no Diário Oficial da União (DOU) no dia 7 de fevereiro de 2020. O referido diploma legal “dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019”, com o objetivo de proteger a coletividade (Brasil, 2020a, p. 1).

No âmbito do serviço público, o ME publicou uma das primeiras medidas de enfrentamento à pandemia, direcionada aos órgãos e entidades do SIPEC. A Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, publicada no DOU em 13 de março de 2020, trazia orientações “quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19)” (Brasil, 2020b, p. 13).

O texto engloba questões como a necessidade de elaboração de campanhas de conscientização acerca dos riscos e sobre medidas de prevenção, de avaliação criteriosa das viagens internacionais a serviço e da realização de eventos e reuniões envolvendo um número elevado de pessoas, orientando que seja averiguada a possibilidade de que esses possam ser realizados por meio de videoconferência ou de outro meio eletrônico. O referido documento

ainda orientava que os servidores e empregados públicos que retornassem de viagens internacionais, a serviço ou privadas, e apresentassem sintomas similares aos do coronavírus, permanecessem desenvolvendo suas atividades de forma remota pelo período de 14 dias após sua chegada ao Brasil.

No dia seguinte, foi publicada a Instrução Normativa nº 20, de 13 de março de 2020, alterando a anterior no tocante ao período de atividade remota para os que voltassem de viagens do exterior, que passou a ser de sete dias após o retorno ao país, não necessitando apresentar qualquer indício de sintoma. No dia 17 de março de 2020, foi publicada a Instrução Normativa nº 21, de 16 de março de 2020, que alterou a Instrução Normativa nº 19/2020. O novo texto previa a suspensão da realização das viagens internacionais a serviço, podendo ocorrer a autorização através de justificativa individualizada para cada viagem. Dessa vez, foram incluídas as viagens domésticas a serviço, alertando para a avaliação criteriosa de sua necessidade.

Também foi estabelecida a suspensão da realização de eventos e reuniões presenciais com número elevado de participantes e sugerida a utilização de meios eletrônicos para a sua realização. A grande novidade dessa Instrução Normativa é que ela conduz os órgãos e entidades do SIPEC ao trabalho remoto, ao trazer em seu Art. 4º- B, pela primeira vez, nesse período, as hipóteses específicas desse tipo de trabalho, definindo grupos de funcionários que deveriam exercer suas atividades de forma remota, conforme o texto que segue:

Art. 4º- B Deverão executar suas atividades remotamente enquanto perdurar o estado de emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19):

I - os servidores e empregados públicos:

- a) com sessenta anos ou mais;
- b) imunodeficientes ou com doenças preexistentes crônicas ou graves; e
- c) responsáveis pelo cuidado de uma ou mais pessoas com suspeita ou confirmação de diagnóstico de infecção por COVID-19, desde que haja coabitação; e

II - as servidoras e empregadas públicas gestantes ou lactantes (Brasil, 2020d, p. 17).

Além dos grupos elencados no referido artigo, foi facultada, no Art. 6º- B da mesma Instrução, a autorização para que os pais com filhos em idade escolar ou menores também gozassem da mesma prerrogativa. Já o Art. 6º - B enumerou outras possibilidades de flexibilização do trabalho, como “medidas gerais de prevenção, cautela e redução da transmissibilidade”:

Art. 6º- A Sem prejuízo do disposto nesta Instrução Normativa, o Ministro de Estado ou autoridade máxima da entidade poderá adotar uma ou mais das seguintes medidas de prevenção, cautela e redução da transmissibilidade:

- I - adoção de regime de jornada em:
- a) turnos alternados de revezamento; e
 - b) trabalho remoto, que abranja a totalidade ou percentual das atividades desenvolvidas pelos servidores ou empregados públicos do órgão ou entidade;
- II - melhor distribuição física da força de trabalho presencial, com o objetivo de evitar a concentração e a proximidade de pessoas no ambiente de trabalho; e
- III - flexibilização dos horários de início e término da jornada de trabalho, inclusive dos intervalos intrajornada, mantida a carga horária diária e semanal prevista em Lei para cada caso [...] (Brasil, 2020d, p. 17).

Como observado, ocorreu uma sucessão de publicações com o fim de reorganizar as atividades desenvolvidas pelos órgãos e entidades do serviço público federal, principalmente no mês de março de 2020. Buscando garantir a não descontinuidade dos serviços prestados e atentando para os cuidados a serem adotados devido à pandemia de covid-19, gradativamente, os trabalhadores foram direcionados a desenvolver suas atividades em casa. Para respaldar as ações do poder público, foram publicados os atos no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Atos publicados pelo ME durante a pandemia de covid-19

Atos publicados	Data de publicação	Ementa
Lei nº 13.979/2020	07.02.2020	Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019.
Portaria nº 356/2020	12.03.2020	Dispõe sobre a regulamentação e operacionalização do disposto na Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, que estabelece as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19).
Instrução Normativa nº 19/2020	13.03.2020	Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19).
Instrução Normativa nº 20/2020	13.03.2020	Altera a Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, que estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19).
Instrução Normativa nº 21/2020	17.03.2020	Altera a Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, que estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19).
Portaria nº 96/2020	17.03.2020	Delega competências ao Secretário-Executivo do Ministério da Economia, enquanto perdurar o estado de emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19), e autoriza a adoção de atos de gestão de que trata a Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal.
Instrução Normativa nº 22/2020	17.03.2020	Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de

		saúde pública de importância internacional decorrente do COVID-19, relacionadas ao processo de cadastramento de aposentados, pensionistas e anistiados políticos civis.
Decreto nº 10.282/2020	20.03.2020	Regulamenta a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, para definir os serviços públicos e as atividades essenciais.
Decreto nº 10.288/2020	22.03.2020	Regulamenta a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, para definir as atividades e os serviços relacionados à imprensa como essenciais.
Decreto nº 10.292/2020	25.03.2020	Altera o Decreto nº 10.282, de 20 de março de 2020, que regulamenta a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, para definir os serviços públicos e as atividades essenciais.
Instrução Normativa nº 27/2020	26.03.2020	Altera a Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, que estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19).
Instrução Normativa nº 28/2020	26.03.2020	Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto à autorização para o serviço extraordinário, à concessão do auxílio-transporte, do adicional noturno e dos adicionais ocupacionais aos servidores e empregados públicos que executam suas atividades remotamente ou que estejam afastados de suas atividades presenciais, nos termos da Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, e dá outras providências.
Instrução Normativa nº 29/2020	03.04.2020	Altera a Instrução Normativa nº 22, de 17 de março de 2020, que estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do COVID-19, relacionadas ao processo de cadastramento de aposentados, pensionistas e anistiados políticos civis.
Decreto nº 10.329/2020	29.04.2020	Altera o Decreto nº 10.282, de 20 de março de 2020, que regulamenta a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, para definir os serviços públicos e as atividades essenciais.
Decreto nº 10.342/2020	07.05.2020	Altera o Decreto nº 10.282, de 20 de março de 2020, que regulamenta a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, para definir os serviços públicos e as atividades essenciais.
Decreto nº 10.344/2020	11.05.2020	Altera o Decreto nº 10.282, de 20 de março de 2020, que regulamenta a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, para definir os serviços públicos e as atividades essenciais.
Comunicado nº 01/2020/ME	23.06.2020	O órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) apresenta nesta oportunidade aos dirigentes dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal um conjunto de alternativas de organização do trabalho presencial e de condutas voltadas à prevenção do contágio pela COVID-19 e ao bom desempenho funcional.
Instrução Normativa nº 109/2020	04.11.2020	Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC para o retorno gradual e seguro ao trabalho presencial.
Instrução Normativa nº 37/2021	25.03.2021	Altera a Instrução Normativa nº 109, de 29 de outubro de 2020, que estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC para o retorno gradual e seguro ao trabalho presencial.
Instrução Normativa nº 90/2021	01.10.2021	Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC para o retorno gradual e seguro ao trabalho presencial.
Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME nº 36/2022	06.05.2022	Estabelece o retorno ao trabalho em modo presencial dos servidores e empregados públicos dos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal -

		SIPEC.
--	--	--------

Fonte: Elaboração própria (2023).

Depreende-se, do Quadro 2, que várias medidas foram adotadas pela administração pública federal no período mais crítico da pandemia, no sentido de reorganizar as atividades laborais dos órgãos componentes do SIPEC. Esse processo evidencia dois fatores: o primeiro reflete a piora da pandemia, tendo em vista que, a cada nova publicação, as medidas adotadas se tornavam cada vez mais restritivas. O segundo demonstra como não havia preparo, em termos de gestão pública, para a gravidade e as proporções que a situação atingiu.

Todavia, o movimento de transferência repentina do trabalho presencial para uma sistemática sustentada em atividades realizadas remotamente foi fundamental para acelerar a implantação do teletrabalho no serviço público federal (Serralvo; Manus, 2022), uma vez que o poder público identificou, nessa estrutura, uma importante ferramenta no enfrentamento à proliferação do vírus (Maillot *et al.*, 2022).

Com a adaptação dos órgãos aos novos moldes, foi possível vislumbrar um modelo de trabalho remoto de forma permanente, e a temática do teletrabalho foi ganhando espaço até ser regulamentada pelo Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. No entanto, registra-se que essa adaptação não se procedeu de forma organizada em todos os órgãos, tanto que até o final de 2024, muitos ainda não conseguiram implantar esta sistemática de trabalho, seja por questões sistêmicas ou de gestão.

2.2 O TELETRABALHO: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS

Para iniciar essa discussão, é indispensável o entendimento prévio de que a ordenação das atividades laborais de forma remota é representada por um vasto rol de nomenclaturas, embora os conceitos para cada uma delas não representem muitas diferenças entre si (Araújo; Lua, 2021; Rocha; Amador, 2018). Os conceitos de trabalho remoto e teletrabalho ainda se confundem, e não é raro encontrar estudos nos quais os dois são tratados como sinônimos. Porém, conceitualmente, cada um possui características específicas e pode, ou não, configurar a mesma situação (Bitencourt, 2020). Entre os mais famosos, pode-se citar o *home office* e o teletrabalho.

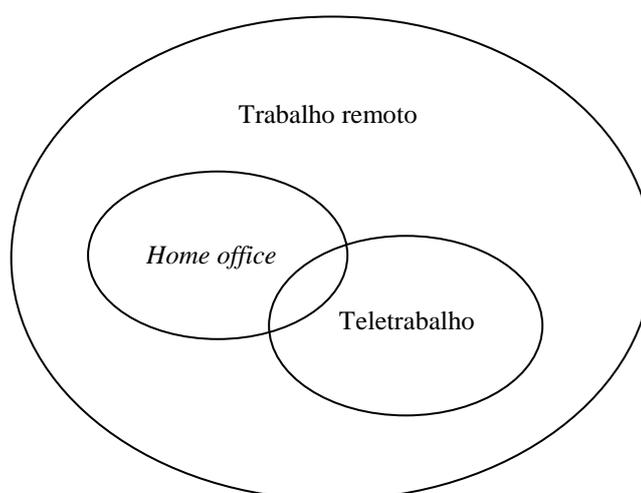
Em geral, o *home office* é caracterizado por ser o trabalho realizado em casa (Mishima-Santos; Sticca; Zerbini, 2020). Já o teletrabalho é assim denominado por apresentar uma sistemática que prevê a realização das atividades de maneira remota, não necessariamente no local de residência do trabalhador, em conjunto com o uso de tecnologias

da informação e da comunicação (Maurizio, 2021). Para alguns autores, o *home office* é uma variante do teletrabalho e foi a nomenclatura mais utilizada durante o período da pandemia para indicar a realização das atividades dos trabalhadores no ambiente familiar. Serralvo e Manus (2022) compartilham do mesmo pensamento, afirmando que o *home office* representa uma modalidade do teletrabalho. No entanto, Pacheco e Deste (2021, p. 31) afirmam que “o teletrabalho é uma espécie do gênero trabalho a distância (remoto)”.

Cabe salientar que cada nomenclatura possui características específicas. Isto é, o *home office* precisa ser realizado em casa e o teletrabalho precisa da utilização de meios tecnológicos. Em contrapartida, o *home office* não prevê, necessariamente, o uso de tecnologia, assim como o teletrabalho não tem por obrigação ser realizado no ambiente familiar (Pacheco; Deste, 2021; Tribunal Superior do Trabalho – TST, 2020). Logo, a visão de que o *home office* estaria contido em um universo de teletrabalho não parece viável. Ambos não aparentam ter uma relação de conter ou estar contido, mas de dois modelos que, de congruência, possuem a característica de serem realizados fora das dependências físicas da organização.

Acentuando a discussão, Bitencourt (2020) afirma que nem todo o trabalho que ocorre a distância poderá ser considerado como teletrabalho, razão que faz do teletrabalho “uma modalidade especial de trabalho realizado à distância”, segundo Serralvo e Manus (2022, p. 27). A inter-relação desses conceitos, com base neste resumo literário, pode ser representada como descrito na Figura 2.

Figura 2 – Relação entre os modelos flexíveis de trabalho remoto



Fonte: Elaboração própria (2022).

A Figura 2 é apenas um esboço do que os autores tentam estabelecer como relação entre as nomenclaturas analisadas. A intenção do presente trabalho não é estabelecer definitivamente os conceitos dos temas abordados nessa explanação, uma vez que é preciso salientar que a diferenciação entre as inúmeras denominações que se referem às modalidades de trabalho remoto ainda se apresentam de forma confusa, mesmo para a literatura (Pacheco; Deste, 2021). Porém, a nomenclatura que será adotada para os fins deste estudo é a que se define por “teletrabalho”, com base no conceito expresso na Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. A análise sobre esse conceito será mais detalhada, buscando chegar o mais perto possível de uma definição unificada. Para atender a essa finalidade, algumas definições foram reunidas no Quadro 3.

Quadro 3 – Definições de teletrabalho

Autores	Definição de teletrabalho
Organização Internacional do Trabalho (2020)	Aquele exercido em local distante das dependências da empresa, do escritório central, permitindo a separação física do empregado e empregador, sendo esta facilitada pelo uso da tecnologia comunicacional.
Serralvo; Manus (2022, p. 26)	É uma espécie do gênero de trabalho a distância em que o trabalhador se utiliza de meios tecnológicos, geralmente ligados à internet, para realizar suas tarefas e metas, de forma a cumprir ordens de seu empregador, que as consegue emitir mesmo que não esteja fisicamente ligado aos seus empregados.
Bitencourt (2020, p. 102)	É modalidade de prestação de serviços a distância, a partir da qual alguém presta serviços por meio das ferramentas de comunicação e informação, distante geograficamente de seu tomador de serviços e a partir de qualquer lugar.
Tribunal Superior do Trabalho (2020, p. 8)	É a modalidade de trabalho realizada fora das dependências do empregador, com a utilização de recursos tecnológicos e que não se enquadram na ideia de trabalho externo.
Pacheco; Deste (2021, p. 23)	Aquele realizado fora das dependências do empregador, mediante utilização de ferramentas de tecnologia.
Lei nº 13.467 (2017, art. 75-B)	A prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.
Decreto-Lei nº 5.452 (art. 75-B, 1943) - Incluído pela Lei nº 14.442/2022	Considera-se teletrabalho ou trabalho remoto a prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não configure trabalho externo.
Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 (art. 3º, VII).	Modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa;

Fonte: Elaboração própria (2022).

Em todas as definições de teletrabalho apresentadas no Quadro 3, duas características se fazem presentes: o trabalho realizado fora das dependências da organização e o uso de meios tecnológicos para a realização das atividades. Como já argumentado, a simples realização das atividades fora da organização não sustenta o significado de teletrabalho (Serralvo; Manus, 2022). O TST (2020, p. 8) frisa que, para ser considerado teletrabalho, o trabalhador precisa desenvolver suas atividades, “na maior parte do tempo, fora das dependências do empregador”.

Com a revolução dos meios tecnológicos, característica da era da sociedade da informação, foram reconfigurados os conceitos de lugar, espaço e tempo, o que permitiu que a organização do trabalho se reestruturasse sob a figura do teletrabalho. Logo, a utilização das TICs, nesse contexto, vem se apresentando há anos como grande propulsora da quebra de paradigmas e viabilizadora da implantação de novas sistemáticas de trabalho (Bitencourt, 2020).

Devido ao uso das TICs, o teletrabalho pode ser realizado em vários locais, como em telecentros, espaços de *coworking*, em casa, de forma híbrida, ou seja, parte das atividades sendo realizada a distância e outra parte na empresa; e, ainda, há a figura do teletrabalho móvel ou nômade, que é realizado em vários locais diferentes (TST, 2020). Pacheco e Deste (2021, p. 32) afirmam que “o local de trabalho do teletrabalhador pode ser qualquer um – desde que, preponderantemente, a atividade seja realizada fora das dependências do empregador”.

Em geral, a receptividade por parte dos trabalhadores é positiva, pois aparenta ser uma possibilidade de conciliar melhor a vida profissional com a vida pessoal (Dima *et al.*, 2019; Morán *et al.*, 2022; Samuelsson *et al.*, 2022). Para os empregadores, a ideia também se faz atrativa, mas por questões, sobretudo, financeiras, uma vez que a transferência do trabalho presencial para o remoto envolve significativa redução dos gastos organizacionais (Nemțeanu; Dabija, 2023; Serralvo; Manus, 2022).

Em contrapartida, muitas vezes, o empregado – tanto público quanto privado – se vê obrigado a arcar com o ônus da organização estrutural necessária à elaboração de suas atividades no ambiente familiar, tanto no que diz respeito à aquisição de equipamentos como no cuidado com a saúde e na aplicação das práticas de ergonomia (Ferreira *et al.*, 2022). Niebuhr *et al.* (2022) relatam a importância do fornecimento adequado de equipamentos para a saúde e para a satisfação dos trabalhadores com o teletrabalho.

Ferreira *et al.* (2022) levantam uma questão pouco comentada quando abordados os pontos negativos do teletrabalho para o trabalhador: a possibilidade de corte de benefícios.

Para sustentar seus argumentos, o autor se utiliza do exemplo de um servidor que passou a exercer o teletrabalho, possuindo moradia em Portugal, devido à situação de acompanhamento de cônjuge. Ao contratar um plano de saúde no novo país de moradia, teve seu auxílio saúde indeferido, com a justificativa de que, por ser um plano do exterior, não estaria em conformidade com a portaria publicada pelo órgão.

Felipe *et al.* (2021) observam que os efeitos negativos ocorrem, em especial, com os trabalhadores e destacam que, não raramente, os profissionais nessa modalidade lançam mão de recursos próprios para viabilizar a atividade profissional, ou seja, precisam arcar com os custos mensais de planos de conexão com internet, telefonia fixa e móvel e com gastos relativos a eventuais manutenções de equipamentos, fragilizando sua condição financeira.

Outras características são atribuídas ao teletrabalho, que, por se tratar de um assunto relativamente novo, requer um olhar mais cuidadoso, principalmente, no tocante à regulamentação das questões trabalhistas (Bitencourt, 2020; Pacheco; Deste, 2021).

2.3 O TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO

A prática do teletrabalho no serviço público foi inserida, pioneiramente, pelo Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO (Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021), que acumula três tentativas de implantação: 1986, 1996 e 2006. A primeira não logrou sucesso, pois faltava a tecnologia necessária; e, na segunda, questões relacionadas à gestão de pessoas configuraram impeditivos. Finalmente, em 2006, foi possível a implantação de um projeto-piloto, baseado no tripé tecnologia, processos e gestão de pessoas. Após isso, foi seguido pelo Tribunal de Contas da União (TCU), em 2009, e pelo Ministério da Justiça, em 2016, que também iniciou um projeto-piloto (Lepletier; Cruz, 2018).

Embora transcorridos 15 anos desde a iniciativa do SERPRO, e a adoção do mesmo modelo por alguns órgãos do Poder Judiciário, a implantação do teletrabalho na administração pública federal, antes da pandemia de covid-19, não se apresentava como uma realidade muito presente nos órgãos que fazem parte dessa esfera de governo, principalmente no Poder Executivo. Esse cenário começou a se transformar com o advento da pandemia de covid-19, pois, devido às restrições decorrentes disso, muitos órgãos adotaram a modalidade de teletrabalho para desenvolver suas atividades. Segundo o ME, 62% dos servidores do Executivo Federal encontravam-se em teletrabalho em agosto de 2020 (Valente, 2020).

Devido a essa alteração estrutural, o ME registrou uma redução significativa dos gastos com pessoal. Segundo o levantamento realizado durante o período de março de 2020 a

junho de 2021, o governo federal economizou o equivalente a R\$ 1,5 bilhão com o trabalho remoto (Albuquerque, 2021). Os dados apresentam relevância para a discussão sobre a possibilidade da efetivação dessa modalidade de trabalho no setor público, principalmente devido ao ano de 2021 ter representado a menor marca de gastos públicos da história (Martello, 2022).

Os resultados foram tão satisfatórios que o governo federal passou a estimular a adoção do teletrabalho de forma mais abrangente e com uma perspectiva mais duradoura. Um dos indícios dessa mudança foi a publicação da Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, estabelecendo “orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) relativos à implementação de Programa de Gestão” (Brasil, 2020s, p. 21).

A literatura traz o entendimento de que, para que se tenha êxito na implantação do trabalho remoto, além da necessidade de se desenhar uma estrutura organizacional formal, baseada em “um programa corporativo com alto apoio organizacional, treinamento e suporte para os teletrabalhadores e seus gerentes” (Sakuda; Vasconcelos, 2005, p. 45), precisa-se da expedição de diplomas legais, elaborados com o intuito de regulamentar essa prática. Em 2015, Silva (2015, p. 10) já afirmava que

[...] o Estado brasileiro, considerando o elevado nível de utilização de tecnologias de informação e comunicação em suas atividades, já se mostra maduro para discutir e aprovar normas para promover a introdução do teletrabalho na administração pública.

No entanto, a regulamentação para os órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional começou a ser estruturada no contexto da pandemia da covid-19, através de ações orquestradas pelo ME.

Atualmente, o teletrabalho para esses órgãos encontra respaldo no Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Tal diploma legal, na verdade, versa sobre o PGD para os órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, integrante do SIPEC e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG). Embora o decreto não seja em sua totalidade sobre o teletrabalho, seu texto, em determinado momento, regulamenta essa modalidade ao trazer regras especiais para tal prática.

O passo posterior à regulamentação é a implantação. Nessa fase, alguns ajustes são necessários para que a organização possa se adequar às exigências do programa. Porém, mesmo depois do processo finalizado, é essencial que o órgão acompanhe regularmente o andamento do programa, a fim de averiguar a percepção dos participantes em relação à rotina

diária. Essa ação permite prover informações importantes à gestão da organização sobre os impactos gerados aos trabalhadores, possibilitando a manutenção e/ou a elaboração de novas políticas de gestão de pessoas.

2.3.1 O Programa de Gestão e Desempenho na Administração Pública: um breve histórico

O PGD constitui um instrumento de gestão que visa mudar o foco do controle de frequência para o controle do desempenho dos servidores. Ao invés da cobrança de assiduidade e pontualidade, a organização passa a mensurar as atividades realizadas, concentrando-se nas entregas e nos resultados. Esse alinhamento gera flexibilidade aos meios de execução das atividades, permitindo que o trabalho remoto seja implementado, uma vez que o programa pode ser adotado segundo a modalidade presencial ou de teletrabalho.

Instituído pelo Decreto nº 11.072/2022 e regulamentado pelas Instruções Normativas nº 24/2023 e nº 52/2023, o PGD já era previsto desde 1995, quando o Decreto nº 1.590/1995 trouxe a possibilidade de implantação do programa de gestão em situações especiais, nas quais os resultados dos servidores poderiam ser efetivamente mensuráveis, permitindo a dispensa do registro do controle de ponto (§ 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590/1995). O referido decreto foi promulgado em meio à década de 90, que foi marcada por um processo de repensar a administração pública de forma a trazer eficiência e efetividade para o setor público (Brasil, 1995).

No entanto, foi com a pandemia de covid-19 e a publicação da Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, que a implantação do PGD ganhou forças (Brasil, 2020s). O momento exigia isolamento social, e tal Instrução Normativa permitiu a execução de atividades de forma remota, através da modalidade de teletrabalho (Brasil, 2020s).

Em maio de 2022, foi publicado o Decreto nº 11.072, trazendo novas diretrizes para a implantação, a execução e o acompanhamento do PGD. Posteriormente, foi publicada a Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89/2022, de 13 de dezembro de 2022, no entanto ela permaneceu vigente por um período de apenas 28 dias (Brasil, 2023c), sendo revogada pela Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 2, de 10 de janeiro de 2023. Após a manifestação de vários órgãos, entidades e associações de servidores públicos, o governo, em nota oficial, informou a decisão de revogação da mencionada Instrução, assumindo que as mudanças previstas no novo documento poderiam atrapalhar o avanço da gestão pautada em resultados (Brasil, 2023e).

Em julho de 2023, foi publicada a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, com o objetivo de estimular a gestão por desempenho na administração pública federal (Brasil, 2023a). Nela, constam os objetivos do PGD e as orientações aos órgãos do SIPEC sobre sua implementação, assim como disposições complementares acerca

do sistema e do envio de dados ao órgão central do SIORG sobre a instituição do Comitê Executivo do PGD (CPGD) no âmbito do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Além disso, foi estabelecido um prazo para cada órgão e entidade adaptar o seu Programa de Gestão e Desempenho.

Em 26 de dezembro de 2023, em complemento à Instrução Normativa nº 24, foi publicada a Instrução Normativa Conjunta SGP-SRT-SEGES/MGI nº 52/2023. Esse documento buscou detalhar alguns assuntos de gestão de pessoas, criando um regramento para a atuação dos órgãos e dos servidores em programas de gestão em alguns casos específicos. Foram abordados temas como a gestão de desempenho, o pagamento de auxílios, os adicionais ocupacionais (adicionais de insalubridade, de periculosidade e de irradiação ionizante) e as indenizações, a saúde e a segurança no trabalho e os afastamentos para participação em ações de desenvolvimento. Um ponto importante dessa Instrução Normativa é a instituição da “Política de Consequências”, que prevê como proceder nos casos em que o plano de trabalho for avaliado como inadequado por execução abaixo do esperado (Brasil, 2023f).

A publicação mais recente, antes da apresentação deste trabalho, foi a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGP-SRT/MGI Nº 21, de 16 de julho de 2024. Esse documento veio alterar a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023.

Cabe ressaltar que o teletrabalho imposto pela pandemia é diferente do teletrabalho previsto nesses atos normativos. Como já descrito, a situação envolvendo a pandemia ocorreu de maneira emergencial e obrigatória, diferenciando-se do teletrabalho normatizado, que estipula uma série de regras para a realização dessa modalidade de ofício. Porém, o cenário da pandemia estimulou a expansão da discussão sobre a implantação do teletrabalho na esfera pública de forma institucionalizada (Brasil, 2020t).

A implementação do PGD, que possibilita o teletrabalho, não é obrigatória, mas discricionária ao órgão ou entidade. O programa prevê duas modalidades: presencial ou teletrabalho. A modalidade de teletrabalho pode ser realizada em regime de execução parcial, quando parte da jornada de trabalho ocorre em lugar especificado pelo órgão e a outra parte em local escolhido pelo servidor; ou em regime de execução integral, quando fica a critério do servidor onde realizará 100% de suas atividades (Brasil, 2022d).

Segundo dados do Portal do Servidor (Brasil, 2024), em julho de 2024, 163 instituições já haviam aderido ao PGD, sendo 124 entidades e 39 órgãos. Esse resultado

representa um percentual de 75,81% das instituições da administração pública federal (Brasil, [202-?]).

2.4 VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL: AS CARACTERÍSTICAS DE UMA ROTINA BASEADA NO TELETRABALHO

A revisão sistemática relatada a seguir teve como propósito mapear as temáticas que aparecem de forma recorrente nas pesquisas sobre o impacto do teletrabalho na rotina pessoal e profissional dos teletrabalhadores. Os temas identificados foram utilizados como base para a elaboração do questionário que foi aplicado junto aos servidores que fazem parte do grupo estudado.

Ao analisar os impactos do teletrabalho na vida dos trabalhadores, deve-se ter, inicialmente, o cuidado de avaliar o cenário do momento estudado. Isso porque há diferentes percepções que podem ocorrer, considerando as condições sob as quais o teletrabalho está sendo implementado. A literatura vem comprovando que essa interpretação está associada a várias questões que permeiam a relação trabalhador-organização. Posto isso, entender a percepção de bem-estar no ambiente de trabalho e na realização das atividades permite, aos profissionais de recursos humanos, elaborar ações com a finalidade de melhorar as condições laborais, criando um clima organizacional favorável à motivação dos funcionários (Miron *et al.*, 2021).

Grande parte das pesquisas focam nas dimensões e nos fatores que podem influenciar o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal com o teletrabalho (Ivasciuc *et al.*, 2022; Petcu *et al.*, 2023), enquanto outras focam nos impactos gerados em áreas específicas. O resultado dessa miscelânea é um rol diversificado de variáveis com o potencial de gerar interconexão entre as dimensões e os fatores de impacto. Em geral, no contexto do teletrabalho, os estudos abordam questões organizacionais, individuais e familiares, interligando-as com o bem-estar e a satisfação dos teletrabalhadores.

Com influência de Vayre *et al.* (2021), este estudo considerará dois domínios de atuação: o domínio do trabalho e o domínio da vida. Estes representarão, respectivamente, fatores organizacionais e fatores individuais, sempre buscando construir uma discussão do equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional.

2.4.1 Questões individuais e o teletrabalho

Estudos sugerem que o teletrabalho tende a contribuir para melhorar o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional (Dima *et al.*, 2019). Por consequência, esse equilíbrio possui

um viés positivo no sentido de viabilizar o bem-estar (Morán *et al.*, 2022; Petcu *et al.*, 2023) e melhorar a satisfação dos trabalhadores (Miron *et al.*, 2021).

Por outro lado, a perda da interação social e profissional, o isolamento social e o aumento do volume de conflitos familiares, em alguns casos, podem se apresentar como pontos negativos (Ivasciuc *et al.*, 2022; Morán *et al.*, 2022; Nemțeanu; Dabija, 2023). Em seus estudos, Nemțeanu e Dabija (2023) afirmam que as pressões do teletrabalho vão de encontro às responsabilidades pessoais, estimulando um maior conflito entre a vida profissional e pessoal, o que acaba por interferir no bem-estar dos teletrabalhadores e influenciar comportamentos contraproducentes. Em paralelo e, concomitantemente, as pressões familiares também aumentam. Encontrar um equilíbrio entre o tempo destinado às atividades laborais e aquele utilizado para o lazer tem sido um dos grandes desafios da mudança de lógica do trabalho presencial para o remoto (Lipták; Erika; Zoltán, 2023).

O conflito família-trabalho ganha espaço nas pesquisas sobre os impactos do teletrabalho, tendo em vista, principalmente, a concentração de vários coabitantes no mesmo ambiente e ao mesmo tempo. Considerando a conjuntura da pandemia, na qual foi necessário o isolamento social, famílias inteiras se viram confinadas no mesmo ambiente para desenvolver diferentes atividades. Para muitos, o ambiente doméstico passou a ser compartilhado para atividades laborais e escolares, uma vez que as escolas também fecharam as portas (Maillot *et al.*, 2022; Tahlyan *et al.*, 2022).

Queixas como interrupções das atividades laborais (Maillot *et al.*, 2022), a sobrecarga de papéis e o acúmulo de atividades (Andrade; Lousã, 2021) se apresentaram como empecilhos nas tentativas de equilibrar as necessidades do trabalho e da vida pessoal. Nessa mesma linha, Tahlyan *et al.* (2022) argumentam que a interferência na capacidade de concentração do indivíduo pode ter sido o motivo pelo qual se observou que os teletrabalhadores que possuem filhos em seus domicílios, e que frequentaram escola virtual durante a pandemia, apresentaram níveis de satisfação menores do que aqueles que não vivenciaram esse tipo de situação.

Dados como o número de filhos e suas respectivas idades podem ser relevantes para a análise dos impactos do trabalho em casa. Para Lipták, Erika e Zoltán (2023), a quantidade de filhos não configura um fator de influência sobre o teletrabalho, mas a idade, sim, pois foi constatada maior dificuldade para os pais que possuíam filhos menores. O mesmo ocorre no serviço público, onde dados demonstraram que os servidores com filhos pequenos, principalmente com menos de cinco anos, apresentaram uma percepção maior em relação à perda de tempo produtivo (ENAP, 2020b, 2020c).

No entanto, Giauque *et al.* (2022) notaram resultados contrastantes, uma vez que foi possível verificar que os teletrabalhadores que não possuíam filhos em casa apresentaram níveis mais altos de exaustão. Esses resultados antagônicos evidenciam ainda mais a necessidade de as organizações darem mais atenção aos pais que possuem crianças em casa quando se cogita sua transferência para um arranjo de trabalho híbrido ou de teletrabalho em tempo integral (Pataki-Bittó; Kun, 2022).

Os resultados provenientes dessas relações evidenciam a dificuldade de conciliar os compromissos pessoais e laborais. Ademais, foram observados casos nos quais os teletrabalhadores, principalmente mulheres, não estavam conseguindo realizar suas tarefas de trabalho de forma satisfatória, tampouco prover a atenção necessária à família (Lemos; Barbosa; Monzato, 2020).

A questão família-trabalho não é universal no que diz respeito aos efeitos negativos, tendo em vista que alguns estudos evidenciaram que o teletrabalho também pode se apresentar como um fator de impacto favorável para equilibrar a vida pessoal e profissional (Giauque *et al.*, 2022; Morán *et al.*, 2022). Lemos, Barbosa e Monzato (2020) vivenciaram essa diversidade de percepções ao constatarem que, enquanto algumas mulheres tinham uma experiência negativa com o teletrabalho, devido ao acúmulo de papéis, outras apresentavam maior satisfação por poderem passar mais tempo fisicamente com a família, mesmo havendo um acúmulo de atividades.

Charalampous, Grant e Tramontano (2022) atestaram que a personalidade dos indivíduos também pode influenciar suas experiências com o teletrabalho. Segundo os autores, um indivíduo mais introspectivo não costuma se interessar por manter contato social constante, o que poderia facilitar sua adaptação ao trabalho realizado de forma remota. Já para os mais extrovertidos, essa adaptação pode ser mais complicada devido à necessidade de interação social.

Alguns conhecimentos e habilidades específicos também foram indicados como sendo essenciais aos teletrabalhadores, como: autodisciplina, foco, automotivação, habilidades de comunicação e conhecimento dos meios tecnológicos. Considerando que esses fatores podem sofrer influência do momento de vida do indivíduo, analisar o impacto do teletrabalho levando em conta as particularidades de diferentes idades é fundamental para a realização de ações gerenciais que busquem estimular as potencialidades individuais (Petcu *et al.*, 2023). Isso porque estudos anteriores comprovaram que o impacto na satisfação dos teletrabalhadores se dá de diferentes formas, conforme a faixa etária (Tahlyan *et al.*, 2022).

Pectu *et al.* (2023) averiguaram que os teletrabalhadores na faixa dos 26 aos 35 anos apresentavam maior capacidade para trabalharem sozinhos e gerirem o próprio trabalho. Já Tahlyan *et al.* (2022) registraram que os funcionários com maior idade e os mais jovens se sentiam menos satisfeitos com esse tipo de organização do trabalho, enquanto os que se encontravam no intervalo da meia-idade estavam mais satisfeitos.

Seguindo a linha da satisfação, a saúde dos teletrabalhadores, tanto física quanto mental, deve representar uma preocupação para as organizações que possuem o desejo de adotar o teletrabalho. Estudos já atestaram que o confinamento provocado pela pandemia gerou uma mudança de hábitos na vida dos teletrabalhadores; inclusive, alguns constataram efeitos positivos, como o aumento na realização de atividades físicas, a adoção de uma alimentação mais saudável e cuidados com a saúde (Morán *et al.*, 2022).

Entretanto, outros atentaram-se para o surgimento de transtornos ligados às atividades laborais, como a exaustão emocional, dores musculares, sensação de angústia (Charalampous; Grant; Tramontano, 2022; Ivasciuc *et al.*, 2022), depressão e distúrbios metabólicos, cardiovasculares e gastrointestinais (Ivasciuc *et al.*, 2022), entre outros.

Estudos também afirmam que sintomas físicos relativos ao estresse podem surgir devido à extensão das funcionalidades tecnológicas (Morán *et al.*, 2022; Niebuhr *et al.*, 2022). Também foi averiguado o aparecimento de dores musculoesqueléticas ou osteomusculares devido ao tempo excessivo em frente ao computador, o que remete à questão da ergonomia nos postos de trabalho como um fator crítico para a saúde dos teletrabalhadores (Ivasciuc *et al.*, 2022).

Mais uma questão relevante para a discussão sobre os impactos do teletrabalho na saúde dos trabalhadores é a possível ocorrência de sentimento de isolamento social (Ivasciuc *et al.*, 2022; Nemțeanu; Dabija, 2023; Samuelsson *et al.*, 2022). Alguns estudos defendem que o isolamento social afeta negativamente a percepção de bem-estar dos funcionários (Maillot *et al.*, 2022; Morán *et al.*, 2022; Tahlyan *et al.*, 2022). Essa possibilidade parece justificar os achados de Tahlyan *et al.* (2022), que demonstram que os indivíduos que moram sozinhos apresentam uma menor satisfação em relação ao teletrabalho. No mesmo sentido, Galanti *et al.* (2021) atestaram que o isolamento social pode influenciar negativamente a produtividade e o engajamento no trabalho e aumentar o estresse.

Outro tema recorrente é a incidência de episódios de estresse, irritação e tensão devido a dificuldades para se adaptar ao novo cenário (Pataki-Bittó; Kun, 2022), principalmente para conciliar as tarefas familiares com os compromissos de trabalho. Muitas vezes, essas situações ocorrem concomitantemente a problemas de depressão e ansiedade (Morán *et al.*,

2022). Entretanto, nos estudos de Tahlyan *et al.* (2022), os entrevistados relataram uma melhora nos sentimentos de exaustão emocional em relação à natureza do trabalho no tocante às demandas excessivas e aos prazos para desenvolver as atividades. Tais resultados são divergentes aos encontrados por Petcu *et al.* (2023), os quais registraram uma alta correlação entre exaustão emocional e intensidade do trabalho.

Outra questão abordada frequentemente é o comportamento perante o teletrabalho levando-se em consideração o gênero. A literatura evidencia a existência de diferenças significativas entre os gêneros em relação ao impacto do teletrabalho (Miron *et al.*, 2021; Morán *et al.*, 2022; Petcu *et al.*, 2022; Samuelsson *et al.*, 2022), apresentando um maior impacto sobre as mulheres (Capecchi; Caputo, 2022; Morán *et al.*, 2022; Pataki-Bittó; Kun, 2022).

Em alguns casos, observou-se que, para as mulheres, a carga horária de trabalho aumentou ao conjugar as demandas laborais com os afazeres domésticos. Essa situação, por vezes, tornava-se mais penosa, tendo em vista que nem sempre elas podiam contar com a ajuda de seus parceiros (Lemos; Barbosa; Monzato, 2020; Vayre *et al.*, 2022). A autonomia laboral também demonstrou resultados diferenciados, mostrando-se mais positiva para os homens e mais negativa para as mulheres. Além disso, o desenvolvimento profissional foi considerado mais importante para os homens; já as mulheres se julgaram menos satisfeitas com sua posição perante a organização (Petcu *et al.*, 2022).

Ainda no rol das características sociodemográficas, também foi abordada a necessidade de deslocamento até o local de trabalho, envolvendo distância e meios de transporte. Tahlyan *et al.* (2022) e Capecchi e Caputo (2022) concluíram que o fato de não ter que se deslocar até o local de trabalho foi considerado um benefício, visto que representa uma forma de economizar tempo, além de esse tempo poder ser direcionado para outras atividades diversas às atividades laborais, como *hobbies* (Charalampous; Grant; Tramontano, 2022). Os estudos empíricos de Vayre *et al.* (2022) constataram que o deslocamento até o local de trabalho, considerando o tempo de viagem e as condições de trânsito, era um dos motivos mais citados em relação à intenção de aderir ao teletrabalho.

Assim, Ivasciuc *et al.* (2022) concluíram que um ambiente de escritório mais personalizado, mais silencioso, com menos interrupções dos colegas e sem a necessidade de deslocamento interfere no grau de produtividade dos teletrabalhadores, o que tem sido considerado uma vantagem do teletrabalho (Capecchi; Caputo, 2022; Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021).

Outro aspecto positivo do teletrabalho foi identificado na pesquisa realizada por Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) ao ser registrada a fala de um participante, na qual ele dizia ter percebido uma economia com despesas de transportes, vestuário e alimentação. No entanto, Lipták, Erika e Zoltán (2023) encontraram resultados nos quais os participantes relataram um grande aumento das despesas domésticas.

2.4.2 Questões organizacionais e o teletrabalho

Sobre as questões organizacionais, alguns estudos averiguaram que o teletrabalho pode influenciar positivamente, gerando maior autonomia no trabalho, oportunidades de desenvolvimento na carreira, melhores condições de trabalho (Dima *et al.*, 2019) e um maior engajamento por parte dos teletrabalhadores (Giauque *et al.*, 2022).

Em contrapartida, também foram relatados pontos negativos na produtividade e no próprio engajamento no trabalho, além do aumento do estresse (Galanti *et al.*, 2021; Morán *et al.*, 2022; Pataki-Bittó; Kun, 2022). Muitas vezes, os casos de estresse estão ligados ao aumento da intensidade do teletrabalho, visto como uma realidade dessa modalidade (Aczel *et al.*, 2021; Charalampous; Grant; Tramontano, 2022; Lipták; Erika; Zoltán, 2023; Morán *et al.*, 2022; Miron *et al.*, 2021; Pataki-Bittó; Kun, 2022; Samuelsson *et al.*, 2022; Vayre *et al.*, 2022).

Uma questão muito discutida quando o assunto é teletrabalho diz respeito ao local no qual o ofício é realizado, assim como as condições de concentração para a realização das atividades laborais. Isso porque vários relatos confirmam que a satisfação com essa sistemática está diretamente relacionada ao grau de satisfação com a casa como local de trabalho (Capecchi; Caputo, 2022).

Em 2020, a ENAP desenvolveu uma pesquisa intitulada “Pesquisa sobre teletrabalho: resultados preliminares”. Ela foi realizada entre maio e junho de 2020 em parceria com a Universidade de Duke (sediada nos Estados Unidos) e com o ME (ENAP, 2020b). Foram registradas 36 mil respostas de servidores públicos federais brasileiros, com o intuito de identificar alguns aspectos relacionados ao trabalho remoto no contexto da covid-19. As constantes distrações/interrupções e a dificuldade de interação com os colegas de trabalho foram consideradas algumas das situações desafiadoras provenientes do trabalho remoto.

Contudo, enquanto alguns estudos relatam que a maioria dos funcionários considera que o trabalho em casa poderia aumentar os níveis de concentração (Charalampous; Grant; Tramontano, 2022), outros entendem que um ambiente com distrações, tanto visuais quanto acústicas, e a falta de privacidade podem impactar negativamente na motivação, gerando um menor engajamento com as atividades laborais (Maillot *et al.*, 2022). Além disso, podem cooperar para a diminuição da produtividade a possibilidade de isolamento social, o conflito entre as atividades laborais e familiares, a falta de coordenação e comunicação entre a equipe e a necessidade do uso das tecnologias (Galanti *et al.*, 2021; Ivasciuc *et al.*, 2022).

Nemțeanu e Dabija (2023) concluíram que, entre os trabalhadores que já não possuíam tanta afinidade com a organização, houve uma tendência maior na intenção de desligamento durante o período da pandemia, favorecendo o aumento dos níveis de rotatividade de pessoal. Porém, não só as condições ambientais interferem na satisfação do teletrabalhador: a posse de equipamentos técnicos suficientes e funcionais tem se mostrado importante para a estruturação saudável e satisfatória do teletrabalho (Niebuhr *et al.*, 2022). A existência de uma infraestrutura adequada à realização das atividades demonstra interferir na avaliação do clima organizacional, que exerce influência direta no bem-estar dos teletrabalhadores (Petcu *et al.*, 2022).

Como a implantação do teletrabalho, durante a pandemia, ocorreu de forma repentina, muitos trabalhadores não possuíam, inicialmente, condições materiais necessárias ao exercício de suas atividades. Maillot *et al.* (2022) registraram muitos relatos em relação à falta de equipamentos adequados e de um espaço reservado para trabalhar, mas também constataram que, com o passar do tempo, essas questões foram sendo solucionadas. As questões materiais se resolveram através da utilização de recursos próprios e/ou com apoio da organização. Há muitos casos nos quais o próprio trabalhador precisou arcar sozinho com as despesas para montar a infraestrutura necessária à realização de suas atividades de forma remota (Capecchi; Caputo, 2022; Vayre *et al.*, 2022).

O uso das tecnologias revelou forte ligação com a eficiência em relação ao trabalho remoto. Estudos realizados com servidores públicos revelaram que aqueles que possuíam uma infraestrutura mais adequada à realização de suas atividades e com mais acesso a recursos tecnológicos se demonstraram mais produtivos. Esse resultado se apresenta como de extrema importância quando observados os dados obtidos, na mesma pesquisa, em relação aos percentuais de servidores que possuíam algum acesso a recursos tecnológicos: 33% alto; 35% médio; 24% baixo; e 8% nenhum (ENAP, 2020b).

Com a pandemia – e como ocorre na sistematização do teletrabalho –, as ferramentas virtuais se tornaram os principais meios de comunicação. Maillot *et al.* (2022) perceberam que o uso massivo desses meios pode causar uma percepção de excesso de atividade laboral e gerar inúmeras insatisfações. Grande parte da comunicação passou a ser realizada através de *e-mails*, e, em alguns casos, o uso ineficaz desse meio cooperou para o aumento da exaustão emocional dos trabalhadores (Tahlyan *et al.*, 2022).

A comunicação e, conseqüentemente, as relações profissionais em um novo arranjo físico, inevitavelmente, sofrerão alterações, principalmente, quando transferidas de uma lógica de contato presencial para o remoto. Estudos mostraram que o teletrabalho tem

influência concreta na comunicação (Lipták; Erika; Zoltán, 2023). A comunicação com os gerentes e colegas de trabalho, em geral, tem se apresentado como uma ferramenta capaz de potencializar a socialização on-line, impactando positivamente no bem-estar dos teletrabalhadores (Petcu *et al.*, 2023). Porém, às vezes, ela se apresenta como um ponto negativo para os trabalhadores. Lipták, Erika e Zoltán (2023) observaram que 25% de seus entrevistados demonstraram dificuldades em se comunicar com seus superiores, contudo a falha de comunicação com os colegas de trabalho era ainda maior.

Assim, de forma a manter o contato entre as equipes, muitas empresas buscaram aumentar a frequência da comunicação com seus funcionários (Maillot *et al.*, 2022). No entanto, essa atitude divide opiniões, tendo em vista que alguns podem vislumbrá-la como uma forma de apoio e, outros, como uma maneira de controle (Maillot *et al.*, 2022).

Maillot *et al.* (2022) concluíram que, apesar das distâncias, as relações informais não desapareceram, pois os funcionários buscaram formas de criar esse tipo de convívio social através das redes virtuais. Contudo, elas acabaram diminuindo em relação à duração e à frequência, mas não chegaram a impactar as atividades laborais. Em consonância, outros achados afirmam que o prolongamento do confinamento dificultou o relacionamento entre os funcionários, devido a problemas relacionados à adaptação à nova realidade social (Giauque *et al.*, 2022; Morán *et al.*, 2022). Lipták, Erika e Zoltán (2023) relataram a percepção de deteriorização das relações de trabalho.

Assim, a perda da interação social e profissional vem se apresentando como um fator de influência durante o período de teletrabalho (Ivasciuc *et al.*, 2022; Vayre *et al.*, 2022), podendo levar ao isolamento social (Nemțeanu; Dabija, 2023). Muitos acabam sentindo falta das reuniões e conversas presenciais e das discussões em grupo (Lipták; Erika; Zoltán, 2023). No entanto, os resultados aferidos por Giauque *et al.* (2022) apontam para uma capacidade maior de colaboração e engajamento entre os teletrabalhadores; características que, nesse caso, colaboram para melhorar as relações de trabalho e aumentar a disponibilidade de assistência dos colegas de trabalho (Pataki-Bittó; Kun, 2022).

O teletrabalho traz como novidade a possibilidade de arranjos flexíveis de trabalho, sobre os quais a literatura já averiguou exercerem influência no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos trabalhadores (Ivasciuc *et al.*, 2022), muitas vezes de forma positiva (Dima *et al.*, 2019; Petcu *et al.*, 2023), além de poderem ser usados como uma vantagem competitiva, se forem bem administrados pelas organizações (Dima *et al.*, 2019). Todavia, isso desencadeou uma mudança na estrutura do tempo de trabalho, provocando, em alguns casos, a sensação de intensificação, aumento ou alongamento da jornada e do ritmo de

trabalho (Maillot *et al.*, 2022; Miron *et al.*, 2021; Vayre *et al.*, 2022), podendo alterar o bem-estar dos teletrabalhadores (Petcu *et al.*, 2023).

Entre os pesquisadores da área, é sabida a dificuldade em manter uma fronteira bem delineada entre o tempo de trabalho e o de descanso (Capecchi; Caputo, 2022). A utilização de tecnologias relacionadas ao trabalho fora do horário de expediente (Andrade; Lousã, 2021) e a frequência e duração das reuniões on-line se apresentam como um ponto de desconforto para os teletrabalhadores (Maillot *et al.*, 2022). Uma das principais queixas é a prática de envio de *e-mails* fora do horário de trabalho, pois dificulta o desligamento das atividades laborais (Charalampous; Grant; Tramontano, 2022).

A assiduidade dos dias trabalhados de forma remota também parece impactar os teletrabalhadores. Miron *et al.* (2021) observaram dois efeitos contrastantes em relação à quantidade de dias trabalhados remotamente. Segundo seus achados, quanto mais dias de teletrabalho durante a semana, maiores são os benefícios para a relação trabalho-família, porém o efeito se torna negativo no tocante às relações com os colegas de trabalho. Niebuhr *et al.* (2022) averiguaram que a quantidade de dias em teletrabalho favorece o surgimento dos sintomas relacionados ao estresse e reflete na satisfação do trabalho.

Ao se falar em teletrabalho, uma das palavras que vem à mente é “autonomia”. Em geral, estudos sobre o impacto do teletrabalho na autonomia demonstram um efeito positivo em relação à produtividade e ao engajamento no trabalho (Galanti *et al.*, 2021; Niebuhr *et al.*, 2022; Petcu *et al.*, 2023; Vayre *et al.*, 2022; Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021), considerando o maior controle que o teletrabalhador exerce sobre suas atividades e na gestão do tempo (Dima *et al.*, 2019). Os teletrabalhadores percebem uma maior liberdade para organizar seus horários e para tomar iniciativas individuais (Giauque *et al.*, 2022). Aqueles que sentem maior confiança em sua relação com a chefia acabam apresentando melhores resultados (ENAP, 2020b).

Contudo, essa questão não é unânime, uma vez que, em alguns casos, observa-se uma baixa autonomia atribuída aos trabalhadores que optam por realizar suas tarefas de forma remota (Andrade; Lousã, 2021). Além disso, a percepção de maior autonomia nem sempre é absorvida de forma positiva. Estudos registraram uma relação inversamente proporcional entre a autonomia e o bem-estar, considerando que a primeira induz a intensificação das atividades e a necessidade individual de constante controle dos prazos, podendo gerar um esgotamento do teletrabalhador (Miron *et al.*, 2021; Petcu *et al.*, 2022).

Tahlyan *et al.* (2022) constataram que a natureza, as condições atuais – referentes à conjuntura decorrente do teletrabalho – e a complexidade das atividades exercem um papel

importante no tocante às barreiras para o teletrabalho. Samuelsson *et al.* (2022) notaram um efeito positivo, tendo em vista que os teletrabalhadores podem usufruir de uma maior autonomia com relação ao controle do seu próprio trabalho, assim como apontaram Vayre *et al.* (2022).

No entanto, também foi observada certa dificuldade para a estruturação da jornada de trabalho em casa. Em estudo realizado na esfera pública, foi registrado que os servidores que tiveram problemas com o autocontrole em relação às horas trabalhadas apresentaram queda no tempo produtivo (ENAP, 2020b). Vayre *et al.* (2022) também atestaram uma barreira inicial no planejamento das horas trabalhadas, culminando em riscos à saúde.

A autonomia requer certa habilidade dos teletrabalhadores na administração de seu tempo produtivo. A ENAP (2020b), em seus estudos, registrou uma queda de eficiência no trabalho. O tempo gasto com o trabalho produtivo diminuiu e foi considerado abaixo do nível ideal. Em contrapartida, o tempo relacionado ao trabalho improdutivo aumentou e os participantes da pesquisa relataram que estavam dormindo mais e passando mais tempo cuidando da casa e com seus familiares.

É indiscutível que o teletrabalho envolve a necessidade de habilidades e competências específicas para ser executado de forma eficiente e para ser possível a adaptação às novas formatações de trabalho. É essencial entender que o trabalhador precisa desenvolver mecanismos que sustentem sua capacidade de trabalhar individualmente e gerir seu próprio trabalho (Dima *et al.*, 2019; Miron *et al.*, 2021). Essa questão pode gerar diferentes resultados, dependendo do cenário no qual o teletrabalho está sendo realizado.

Um estudo realizado por Giauque *et al.* (2022) averiguou que os teletrabalhadores sentiam que as condições para o seu desempenho individual passaram a ser mais desfavoráveis durante o período de teletrabalho forçado, por consequência da pandemia. Essa conjuntura faz emergir a urgência de intensificação das ações de treinamentos, tanto para os trabalhadores quanto para os gestores (Dima *et al.*, 2019), e de maior suporte por parte da organização.

Paralelamente, averiguou-se a dificuldade de desprendimento das questões laborais fora do horário de expediente (Ivasciuc *et al.*, 2022), aumentando o estresse no cumprimento das tarefas e os conflitos por sobrecarga de trabalho, gerando esgotamento emocional e impactando negativamente o bem-estar dos trabalhadores (Petcu *et al.*, 2022). Também foi observada a sensação de culpa por parte dos teletrabalhadores envolvendo a preocupação de que outras pessoas pudessem achar que eles não estavam realmente trabalhando, e por

trabalharem, muitas vezes, além do horário estipulado, sobrecarregando-se (Charalampous; Grant; Tramontano, 2022).

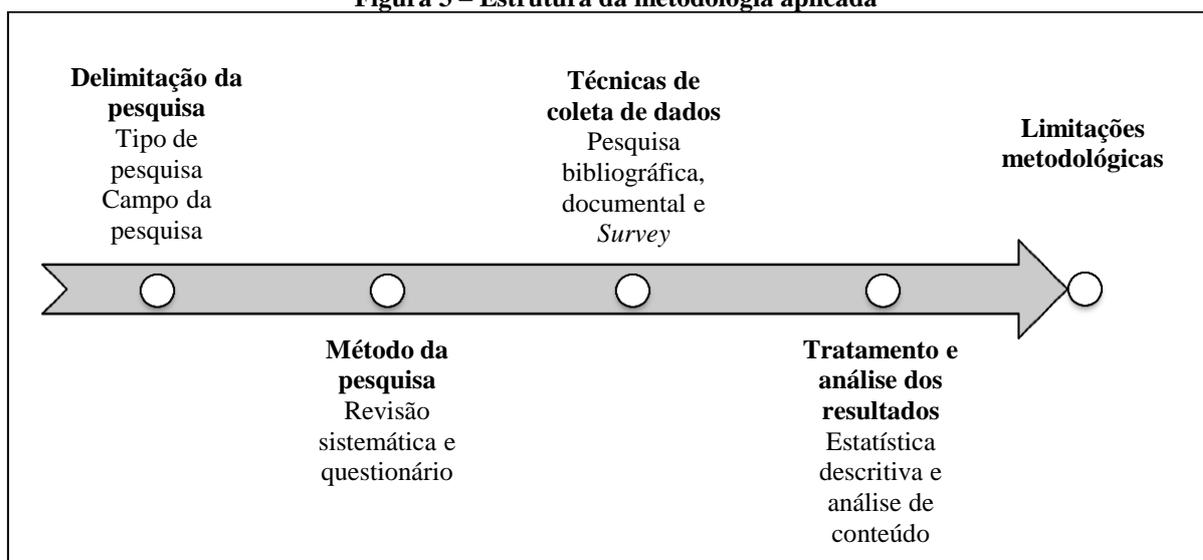
Alguns teletrabalhadores sinalizaram uma diminuição no suporte, na cooperação e na participação no local de trabalho durante o regime remoto (Samuelsson *et al.*, 2022). Morán *et al.* (2022) evidenciaram a importância da área de recursos humanos, agindo como mediadora para amenizar os efeitos do isolamento profissional durante o período de pandemia. Ademais, o suporte da organização, refletido no provimento da infraestrutura necessária para o desenvolvimento das atividades, demonstra-se como um fator importante na manutenção do clima organizacional (Miron *et al.*, 2021). Andrade e Lousã (2021) ressaltaram, ainda, o valor do suporte dos supervisores e dos colegas de trabalho nas vias do trabalho remoto.

O apoio da organização também foi discutido nos estudos de Charalampous, Grant e Tramontano (2022), onde os entrevistados afirmaram que, para a progressão e o desenvolvimento de suas carreiras, é essencial que a organização abrace a ideia do teletrabalho sem fazer qualquer diferenciação entre os teletrabalhadores e os trabalhadores presenciais. O apoio e a atenção da organização precisam estar alinhados no sentido de oferecer condições necessárias aos trabalhadores para desenvolverem suas atividades remotamente de maneira saudável (Niebuhr *et al.*, 2022).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo destacar como foi estruturado o projeto de pesquisa, onde foram descritos: o tipo de pesquisa, o campo da pesquisa, o método de pesquisa, a técnica de coleta de dados, o tratamento e a análise dos dados e as limitações da metodologia. A linha cronológica e a estrutura aplicada à metodologia estão delineadas na Figura 3.

Figura 3 – Estrutura da metodologia aplicada



Fonte: Elaboração própria (2022).

3.1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

3.1.1 Tipo de pesquisa

Classificar uma pesquisa pode não ser muito simples, pois “há várias taxionomias de tipos de pesquisa” (Vergara, 2016, p. 41). Quanto ao tipo de pesquisa, foi adotada a perspectiva de Vergara (2016), que a classifica a partir de dois critérios básicos: os meios e os fins da investigação.

No tocante aos fins da corrente de investigação, considerando seus objetivos e suas características, a pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória porque busca “proporcionar maior familiaridade com o problema” (Gil, 2002, p. 41), reunindo conhecimentos acerca de um cenário, ainda novo, que necessita de mais estudos e sistematização acerca de suas particularidades; descritiva porque propõe desenvolver essa metodologia dentro de uma população determinada, que abrange os servidores do Plano de

Carreiras de Ciência e Tecnologia, da esfera federal, apresentando suas especificidades (Gil, 2002; Vergara, 2016).

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é bibliográfica e documental. Bibliográfica por ter como base a revisão sistemática da literatura, reunindo conhecimentos obtidos através de material publicado, principalmente livros e artigos científicos sobre a temática abordada; documental devido à análise de documentos que caracterizam a população que será campo da pesquisa (Gil, 2002; Vergara, 2016).

3.1.2 Campo da pesquisa

Em relação ao campo de aplicação da pesquisa, decidiu-se por analisar os impactos da implantação do teletrabalho no contexto da administração pública federal, especificamente no Plano de Carreiras de Ciência e Cecnologia, do qual a presente pesquisadora faz parte. A escolha reflete a necessidade de analisar os impactos gerados pelo teletrabalho nos órgãos da referida carreira, tendo em vista o processo recente de implantação dessa organização de trabalho em alguns desses órgãos.

Em 1993 ocorreu a estruturação do Plano de Carreiras para as Áreas de Ciência e Tecnologia da Administração Federal Direta, das Autarquias e das Fundações Federais, através da promulgação da Lei nº 8.691, de 28 de julho de 1993. As atividades relacionadas à área de Ciência e Tecnologia foram delimitadas, organizadas e deram origem a três carreiras: Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia; Carreira de Desenvolvimento Tecnológico; Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura em Ciência e Tecnologia.

A Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia é composta pelo cargo de Pesquisador e tem como escopo atividades de pesquisa científica e tecnológica. Já a Carreira de Desenvolvimento Tecnológico é constituída pelos cargos de Tecnologista, Técnico e Auxiliar Técnico. Suas atividades são específicas de pesquisa e desenvolvimento tecnológico ou necessárias à atuação técnica. Por último, a Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura em Ciência e Tecnologia engloba os cargos de Analista, Assistente e Auxiliar, e tem como foco atividades de apoio à direção, coordenação, organização, planejamento, controle e avaliação de projetos de pesquisa e desenvolvimento na área de Ciência e Tecnologia (Brasil, 1993).

O órgão central, no âmbito do governo federal, responsável por implementar as políticas de Ciência e Tecnologia é o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI).

Porém, no segundo semestre de 2024, o Plano de Carreira de Ciência e Tecnologia é composto por 24 órgãos distribuídos por diversos ministérios, a saber:

- Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI);
- Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN);
- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq);
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES);
- Fundação Joaquim Nabuco (FUNDAJ);
- Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho (FUNDACENTRO);
- Instituto de Pesquisas da Marinha (IPqM);
- Centro de Análise de Sistemas Navais (CASNAV);
- Instituto de Estudos do Mar Almirante Paulo Moreira (IEAPM);
- Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo (CTMSP), do Comando da Marinha;
- Departamento de Ciência e Tecnologia (DCT), do Comando do Exército;
- Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial (DCTA), do Comando da Aeronáutica;
- Instituto Evandro Chagas (IEC);
- Instituto Nacional de Câncer (INCA);
- Fundação Casa de Rui Barbosa (FCRB);
- Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro (JBRJ);
- Centro Gestor e Operacional do Sistema de Proteção da Amazônia (CENSIPAM);
- Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira (CEPLAC), do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA);
- Instituto Nacional de Meteorologia (INMET), do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA);
- Agência Espacial Brasileira (AEB);
- Secretaria de Atenção Especializada à Saúde (SAES), do Ministério da Saúde (MS);
- Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos, do Ministério da Saúde (MS);
- Secretaria de Vigilância em Saúde (SVS), do Ministério da Saúde (MS);
- Autoridade Nacional de Segurança Nuclear (ANSN).

Apesar da atual estimulação à adoção do teletrabalho na administração pública, poucos órgãos e entidades da lista supracitada já aderiram a essa sistemática. Como o número ainda não é expressivo, e devido a alguns ainda estarem em fase de implantação ou adaptação, a pesquisadora optou por realizar a pesquisa empírica em apenas um dos órgãos pertencentes à estrutura do MCTI. No caso específico, o órgão se encontra em teletrabalho desde 1º de agosto de 2022, e apresenta um processo de implementação já consolidado.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

Realizar uma pesquisa implica escolher um caminho a ser seguido, segundo uma lógica de pensamento a ser aplicada. Em outras palavras, significa a necessidade de adotar um método que oriente a realização do estudo. Nesse momento, ocorre a intervenção do pesquisador, tendo como tarefa escolher o que melhor se encaixe em sua proposta de pesquisa (Vergara, 2016).

Vergara (2016, p. 2-3) afirma “que dentro de um método podem caber outros”; pensamento compartilhado com Babbie (1999), que sugere que o sucesso da análise de um fenômeno social está relacionado à aplicação de vários métodos diferentes. O autor ainda afirma que a utilização de apenas um método limita gravemente a capacidade do pesquisador de entender o mundo ao seu redor. No entanto, ele chama a atenção para a importância de conhecer os pormenores de cada método para que sejam selecionados os que se adaptam melhor à pesquisa a ser realizada.

Considerando as características da presente pesquisa e os objetivos a serem atingidos, optou-se por delinear as etapas da pesquisa, conforme expresso no Quadro 4. Nele, constam os procedimentos a serem realizados, considerando os respectivos objetivos e as técnicas metodológicas.

Quadro 4 – Etapas da pesquisa

Etapas	Procedimentos realizados	Objetivos	Técnicas
1ª fase	Pesquisa exploratória	Aproximar a pesquisadora do tema e auxiliar na construção dos objetivos.	Leitura “flutuante” (Bardin, 2016)
2ª fase	Revisão sistemática	Mapear os impactos do teletrabalho na vida profissional e pessoal dos teletrabalhadores.	PRISMA (Moher <i>et al.</i> , 2015)
3ª fase	<i>Survey</i>	Conhecer os impactos do teletrabalho na rotina profissional e pessoal dos servidores públicos de um Instituto Federal da Carreira de Ciência e Tecnologia da Administração Federal.	Questionário
4ª fase	Tratamento e análise dos	Analisar se todos os impactos mapeados na 2ª fase são aplicáveis aos servidores do Plano de	Análise de conteúdo; Estatística descritiva

	resultados	Carreiras de Ciência e Tecnologia e se há diferenças na percepção dos impactos de acordo com a especificidade de cada cargo.	
--	------------	--	--

Fonte: Elaboração própria (2022).

Com base na delimitação metodológica proposta no Quadro 4, para iniciar a elaboração do presente estudo, optou-se por seguir a estrutura da pré-análise proposta por Bardin (2016). Segundo a referida autora, essa primeira fase representa a organização da pesquisa, ou seja, aquela que “tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais” (Bardin, 2016, p. 125). Isto posto, o primeiro passo consistiu na realização da leitura “flutuante” do material com o intuito de aproximar a pesquisadora do assunto a ser abordado. O movimento de buscar mais sobre o tema já vinha ocorrendo há alguns meses, por meio da leitura de livros sobre a temática e artigos selecionados no *Google Acadêmico*.

As palavras-chave foram definidas com base na estratégia PICO, usada para a elaboração de perguntas de pesquisa e para auxiliar nas buscas bibliográficas. Segundo Santos, Pimenta e Nobre (2007, p. 2), “PICO representa um acrônimo para Paciente, Intervenção, Comparação e ‘*Outcomes*’ (desfecho)”. A lógica utilizada para o presente trabalho está descrita no Quadro 5:

Quadro 5 – Utilização do acrônimo PICO para delimitação das palavras-chave

Acrônimo	Significado	Descrição	Palavra-chave
P	Paciente ou problema	População alvo da pesquisa. Para o presente estudo, servidores públicos.	Administração pública
I	Intervenção	A intervenção observada em relação à população. Nesse caso, a implantação do teletrabalho.	Teletrabalho
C	Controle ou comparação	Utilizado para a comparação de resultados.	Não aplicável
O	<i>Outcomes</i> (desfecho)	Resultado esperado.	Impacto

Fonte: Adaptado de Santos, Pimenta e Nobre (2007, p. 3).

O Quadro 5 apresenta as temáticas que se interligam e constroem a estrutura proposta para a corrente discussão. A utilização do PICO auxiliou na construção das perguntas de pesquisa, mas afunilou expressivamente a investigação junto às bases de dados quando adicionada a população. Donato e Donato (2019, p. 229) explicam que “a estrutura PICO é a forma mais comum de formular uma pergunta para investigação, mas geralmente na pesquisa não se incluem todas as partes da questão PICO”, o que foi confirmado com a necessidade de nova pesquisa mais abrangente, conforme será relatado a seguir.

3.2.1 Revisão sistemática da literatura

A utilização da internet nas pesquisas acadêmicas representou um avanço na acessibilidade ao conhecimento disponível. Contudo, apesar da vasta oferta de informação, faz-se necessária a correta seleção do material que será utilizado (Santos; Pimenta; Nobre,

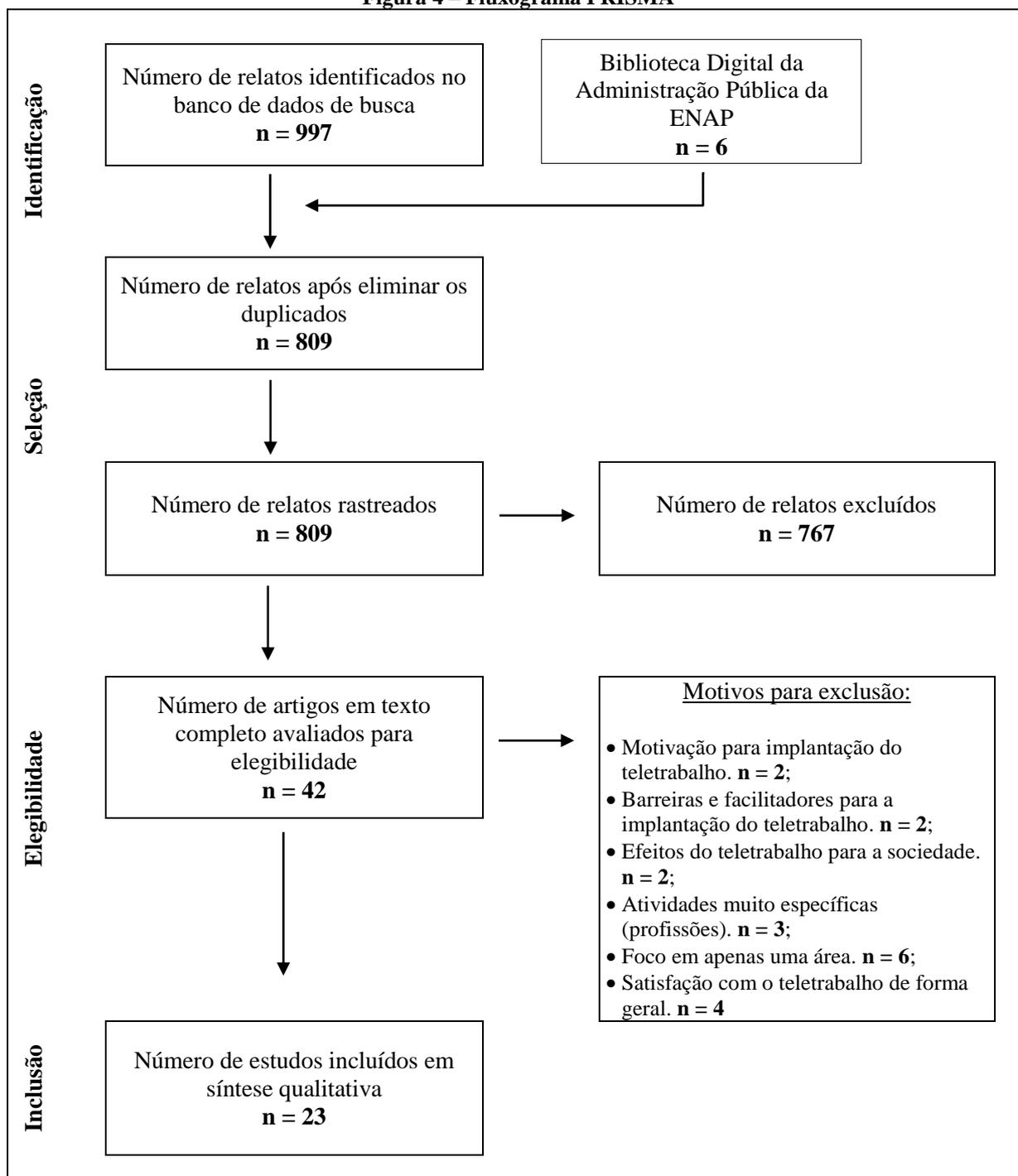
2007). Donato e Donato (2019) afirmam que é essencial explicitar o que será aproveitado e o que será excluído através de um processo rigorosamente documentado.

Com o intuito de reduzir a possibilidade de viés, uma vez que a pesquisadora faz parte do campo objeto de estudo, decidiu-se realizar uma revisão sistemática da literatura. Tal decisão também alcança a pretensão da pesquisadora de que a metodologia seja “abrangente, transparente e replicável” (Donato; Donato, 2019, p. 227).

A eficiência de uma revisão sistemática está diretamente relacionada à determinação de um protocolo bem fundamentado, que consiga expressar o que foi feito de forma clara (Donato; Donato, 2019; Moher *et al.*, 2015). Sendo assim, buscando uma melhor descrição da estrutura e da organização utilizadas para a triagem dos documentos a serem analisados, optou-se pela aplicação da metodologia PRISMA (Moher *et al.*, 2015).

As adaptações realizadas levaram em consideração as características da pesquisa proposta. Apesar da padronização, cada estudo apresenta os seus resultados de forma singular. Os achados dessa revisão foram estruturados conforme apresentado na Figura 4 (identificação, seleção, elegibilidade e inclusão).

Figura 4 – Fluxograma PRISMA



Fonte: Moher *et al.* (2015, p. 338).

Aqui, cabe uma explicação sobre os pormenores de cada etapa realizada:

a) Identificação

A fase da identificação dos documentos consiste na busca de publicações em bases de dados e outras fontes de conhecimento. O pesquisador deve se atentar para a possibilidade de

publicação de um mesmo documento em vários meios, procedendo, assim, com a exclusão das duplicações e para os critérios de seleção predefinidos (Donato; Donato, 2019; Moher *et al.*, 2015).

A investigação inicial foi realizada no dia 27 de dezembro de 2023, junto às bases *Web of Science*, *Scopus*, *SciELO* e *EBSCO*, através de uma pesquisa exploratória utilizando as palavras-chave “*Impact*”, “*Telework*” e “*Public Administration*” interligadas pelo conector “*AND*”. Foram selecionados os campos “título”, “resumo” e “palavras-chave”. Os resultados encontrados se resumiram em oito publicações na base *Web of Science*, duas na *EBSCO*, cinco no *Scopus* e nenhuma na *SciELO*. Presume-se que o pequeno número de publicações seja derivado do fato de que a implantação do teletrabalho no serviço público federal configura um processo relativamente recente e que ainda representa uma organização de trabalho pouco utilizada e discutida, principalmente no serviço público (Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021).

A palavra-chave “administração pública” foi substituída pela expressão “serviço público”, contudo os resultados continuaram apresentando um número restrito de publicações. As poucas encontradas sobre a temática na administração pública serviram para ratificar a decisão da pesquisadora no tocante à escolha do campo da pesquisa, sendo este constituído pela administração pública federal.

Para não prejudicar a análise do contexto e maximizar a pesquisa, a pesquisadora decidiu rever as palavras-chave utilizadas, de forma que pudesse gerar um número maior de documentos a serem analisados. Assim, optou-se por adotar apenas “*Impact*” e “*Telework*”. Após esse segundo rastreio, foram encontradas 997 publicações com base nas novas limitações. Por base de dados, foram encontradas 569 publicações na *Web of Science*, 382 no *Scopus*, 34 na *EBSCO* e 12 na *SciELO*. Pode-se observar que a quantidade de publicações foi bem maior do que a encontrada na primeira pesquisa, o que confirma a premissa de que há poucas publicações sobre a temática no contexto da administração pública.

Os dados obtidos nessa fase permitiram que fosse aplicado um corte temporal em relação às publicações a serem analisadas. O período escolhido para a realização deste estudo abrange os anos de 2019 a 2023, que demonstra ser o de maior interesse sobre o tema, tendo em vista que as 569 publicações encontradas na base *Web of Science* representam 78,3% de todas as publicações sobre a temática nessa base de dados.

Paralelamente à pesquisa nos periódicos, foram buscados dados na Biblioteca Digital da Administração Pública da ENAP, tendo como foco a administração pública, conforme o Quadro 6. Segundo Donato e Donato (2019), elaborar uma triagem nas referências dos artigos

selecionados, procurando estudos que possam ser relevantes para a discussão ora proposta, contribui para potencializar a eficiência das revisões sistemáticas.

O resumo das características restritivas empregadas para a realização das buscas nas bases de dados, na fase da revisão sistemática da literatura, encontra-se registrado no Quadro 6. Nele, constam as bases de dados, as palavras-chave, o período de publicação dos documentos e os idiomas utilizados.

Quadro 6 – Características restritivas da revisão sistemática

Bases de dados	Palavras-chave	Período de publicação	Idioma	Data da pesquisa
EBSCO, SciELO, Scopus e Web of Science	“Impact” AND “Telework”	2019 a 2023	Inglês, Português	27.12.2023
Biblioteca Digital da Administração Pública da ENAP	“Teletrabalho” e “Impacto”	2019 a 2023	N/A	27.12.2023

Fonte: Elaboração própria (2023).
N/A – Não aplicável.

A fase da identificação resultou em 1.003 publicações decorrentes da busca relatada, somando-se os relatos obtidos nas bases de dados de periódicos (997) e na biblioteca da ENAP (6). Após a eliminação dos estudos duplicados, obteve-se o total de 809 publicações. Esses dados passaram por uma análise mais detalhada na próxima fase (seleção).

b) Seleção

A segunda fase da revisão sistemática da literatura compreendeu a leitura dos títulos e resumos dos documentos provenientes das diversas fontes de dados citadas na fase de identificação. Donato e Donato (2019) apontam a importância da utilização de um programa de gestão de referências para auxiliar na remoção dos estudos duplicados e avaliar seus títulos e resumos. No caso desta pesquisa, utilizou-se o *software Zotero*.

Após a leitura dos títulos e resumos, foram selecionados 42 estudos a serem lidos na íntegra na fase da elegibilidade.

c) Elegibilidade

Nesta etapa, foi realizada a leitura completa do material selecionado. Para ser considerado como elegível, o estudo teve que apresentar, de forma expressiva, áreas e/ou

fatores de impacto na vida dos trabalhadores depois da implantação do teletrabalho nas organizações nas quais trabalhavam de forma presencial.

Foram excluídos relatos que dissertavam sobre o teletrabalho, mas tinham outras temáticas como foco. Por exemplo, puderam ser citados artigos que abordavam as atitudes que levam à implantação do teletrabalho, outros que delimitavam as barreiras e os facilitadores para essa implantação; artigos que não especificavam os fatores de impacto e analisavam apenas a satisfação dos trabalhadores; e artigos que estudavam os efeitos do teletrabalho para a sociedade como um todo.

Tendo em vista que este estudo adota um viés holístico dos fatores de impacto, também foram desconsiderados artigos que focavam em apenas uma temática. Por exemplo: impactos na saúde do trabalhador, impactos para a organização, impactos na renda do trabalhador etc. Acreditou-se que a análise minuciosa de determinado assunto poderia desviar o intuito da presente pesquisa.

Por fim, alguns relatos excluídos abordavam o teletrabalho implantado para trabalhadores que realizavam atividades muito específicas, como professores, médicos e policiais. Nesses casos, considerou-se que a singularidade envolvendo essas profissões desviava da proposta desta pesquisa.

Em resumo, após a leitura dos 42 estudos na íntegra, restaram 23.

d) Inclusão

Para fins de inclusão na revisão sistemática, foram considerados artigos e outros tipos de publicações que tinham como foco o impacto do teletrabalho na vida dos trabalhadores, buscando uma visão sistêmica das questões que envolvem a temática. Foi feito um recorte no tocante às atividades desenvolvidas, buscando reunir publicações que discutissem sobre a reorganização do trabalho direcionada para os trabalhadores que exercessem suas atividades em escritórios ou estruturas similares.

Por fim, restaram 23 estudos a serem mapeados. Estes auxiliaram na construção do questionário aplicado aos participantes do estudo na fase da coleta de dados.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados tem como propósito informar ao leitor como o pesquisador obteve os dados para responder aos questionamentos da pesquisa (Vergara, 2016). No desenvolvimento desta pesquisa, a coleta dos dados foi estruturada seguindo as seguintes etapas:

- 1) Pesquisa bibliográfica;
- 2) Pesquisa documental;
- 3) *Survey*.

Indo além de registrar os passos da pesquisa, Vergara (2016) alerta para a necessidade de correlacionar os objetivos do estudo e os meios utilizados para realizá-los, demonstrando a lógica empregada em cada escolha. Sendo assim, o Quadro 7 traz a relação entre os objetivos específicos, as questões da pesquisa, a técnica de coleta de dados e os meios pelos quais ela se desenvolveu.

Quadro 7 – Objetivos, questões da pesquisa, técnica de coleta de dados e meios de coleta

Objetivos específicos	Questões da pesquisa	Técnicas de coleta de dados	Meios de coleta
<p>Mapear os impactos do teletrabalho na rotina profissional e pessoal dos trabalhadores.</p>	<p>Quais os impactos do teletrabalho, abordados pela literatura, na vida profissional e pessoal dos trabalhadores?</p>	<p>Pesquisa bibliográfica</p>	<p>Consulta à literatura, através de livros, dissertações, bases de dados on-line, periódicos e <i>sites</i> eletrônicos idôneos. Revisão sistemática da literatura (recomendação PRISMA).</p>
<p>Identificar os impactos do teletrabalho na rotina profissional e pessoal dos servidores públicos de um Instituto Federal de Ciência e Tecnologia da Administração Federal.</p> <p>Apontar as diferenças do impacto do teletrabalho considerando as particularidades de cada carreira que compõe o Plano de Carreiras de Ciência e Tecnologia.</p>	<p>Quais os impactos da implantação do teletrabalho na rotina profissional e pessoal dos servidores públicos do Plano de Carreiras para a área de Ciência e Tecnologia da Administração Federal Direta, das Autarquias e das Fundações Federais?</p>	<p>Pesquisa bibliográfica</p>	<p>Revisão sistemática (recomendação PRISMA)</p>
		<p><i>Survey</i></p>	<p>Questionário</p>

Fonte: Elaboração própria (2023).

A partir dos objetivos e das questões do presente estudo, a pesquisa documental, a pesquisa bibliográfica e a aplicação da *Survey* se apresentaram como as mais eficientes para responder às lacunas observadas. O Quadro 7 expõe a relação existente entre as questões teóricas e as práticas aplicadas no decorrer do estudo.

3.3.1 Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica foi iniciada por meio de uma leitura de materiais relacionados à temática aqui abordada. Essa prática possibilitou a delimitação dos parâmetros a serem utilizados na revisão sistemática da literatura.

Inicialmente, objetivou-se conceituar o teletrabalho e relatar suas características no contexto geral e, especificamente, na administração pública federal. Essa fase se constituiu mediante a realização da pesquisa documental e da revisão da literatura. Posteriormente, aplicou-se uma revisão sistemática buscando identificar os impactos causados pelo teletrabalho na vida profissional e pessoal dos teletrabalhadores.

Para a organização dos dados coletados durante a revisão sistemática, foi elaborada a estrutura presente no Quadro 8, sendo a análise categorial utilizada como a técnica de análise de conteúdo.

Quadro 8 – Mapeamento das dimensões e dos fatores de impacto do teletrabalho

Categorias	Fatores de impacto	Artigos que abordam o tema	Perguntas do questionário
Dimensão individual	Concentração e distrações no ambiente do teletrabalho	Charalampous, Grant e Tramontano (2022); Galanti <i>et al.</i> (2021); Ivasciuc <i>et al.</i> (2022); Lemos, Barbosa e Monzato (2020); Pataki-Bittó e Kun (2022); Petcu <i>et al.</i> (2023); Tahlyan <i>et al.</i> (2022); Vayre <i>et al.</i> (2022); Vilarinho, Paschoal e Demo (2021).	<ul style="list-style-type: none"> • Filhos. • Pets. • Tenho menos distrações e interrupções trabalhando em casa.
	Gerenciamento do tempo (equilíbrio com atividades domésticas)	Capecchi e Caputo (2022); Charalampous, Grant e Tramontano (2022); Dima <i>et al.</i> (2019); Giauque <i>et al.</i> (2022); Lemos, Barbosa e Monzato (2020); Lipták, Erika e Zoltán (2023); Miron <i>et al.</i> (2021); Morán <i>et al.</i> (2022); Nemțeanu e Dabija (2023); Pataki-Bittó e Kun (2022); Petcu <i>et al.</i> (2022, 2023); Samuelsson <i>et al.</i> (2022); Santos e Pereira (2023); Vayre <i>et al.</i> (2022); Vilarinho, Paschoal e Demo (2021).	<ul style="list-style-type: none"> • Com o teletrabalho, sinto que tenho mais tempo para mim. • Com o teletrabalho, sinto que tenho mais tempo com minha família. • Com o teletrabalho, sinto que a carga de trabalho em casa aumentou. • Trabalhar remotamente me torna mais capaz de equilibrar o trabalho com a vida pessoal.

	Relação com familiares	Ivasciuc <i>et al.</i> (2022); Lemos, Barbosa e Monzato (2020); Lipták, Erika e Zoltán (2023); Nemţeanu e Dabija (2023); Pataki-Bittó e Kun (2022); Petcu <i>et al.</i> (2022); Santos e Pereira (2023); Vayre <i>et al.</i> (2022).	<ul style="list-style-type: none"> • Com o teletrabalho, minha relação com meus familiares está melhor e tenho menos conflitos trabalhando em casa.
	Deslocamento até o local de trabalho	Capecchi e Caputo (2022); Charalampous, Grant e Tramontano (2022); Dima <i>et al.</i> (2019); Lipták, Erika e Zoltán (2023); Tahlyan <i>et al.</i> (2022); Vayre <i>et al.</i> (2022); Vilarinho, Paschoal e Demo (2021).	<ul style="list-style-type: none"> • Não ter que me deslocar fisicamente para o trabalho me deixa menos estressado.
	Despesas	Lipták, Erika e Zoltán (2023); Vilarinho, Paschoal e Demo (2021).	<ul style="list-style-type: none"> • Minhas despesas domésticas diminuíram com o teletrabalho. • Com o teletrabalho, passei a gastar menos dinheiro com roupas.
	Satisfação com o teletrabalho	Capecchi e Caputo (2022); Charalampous, Grant e Tramontano (2022); Dima <i>et al.</i> (2019); Lemos, Barbosa e Monzato (2020); Niebuhr <i>et al.</i> (2022); Petcu <i>et al.</i> (2021, 2023); Vilarinho, Paschoal e Demo (2021).	<ul style="list-style-type: none"> • Não precisar me preocupar com o que vestir para trabalhar me deixa mais feliz. • Me sinto mais satisfeito em desenvolver minhas atividades em teletrabalho.
	Saúde	Aczel <i>et al.</i> (2021); Charalampous, Grant e Tramontano (2022); Galanti <i>et al.</i> (2021); Giauque <i>et al.</i> (2022); Ivasciuc <i>et al.</i> (2022); Lemos, Barbosa e Monzato (2020); Miron <i>et al.</i> (2021); Morán <i>et al.</i> (2022); Nemţeanu e Dabija (2023); Niebuhr <i>et al.</i> (2022); Pataki-Bittó e Kun (2022); Petcu <i>et al.</i> (2021, 2022, 2023); Vayre <i>et al.</i> (2022); Vilarinho, Paschoal e Demo (2021).	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhando em casa, me sinto menos estressado e ansioso. • Sinto que o teletrabalho afetou positivamente a minha saúde emocional. • Tenho sentido menos dores musculares.
	Qualidade de vida	Tahlyan <i>et al.</i> (2022); Vilarinho, Paschoal e Demo (2021).	<ul style="list-style-type: none"> • O teletrabalho melhorou minha qualidade de vida. • O teletrabalho me estimulou a desenvolver hábitos mais saudáveis.
	Relações sociais (isolamento/ integração social)	Capecchi e Caputo (2022); Charalampous, Grant e Tramontano (2022); Miron <i>et al.</i> (2021); Morán <i>et al.</i> (2022); Petcu <i>et al.</i> (2022); Tahlyan <i>et al.</i> (2022); Vayre <i>et al.</i> (2022); Vilarinho, Paschoal e Demo (2021).	<ul style="list-style-type: none"> • Tenho me sentido mais solitário com o teletrabalho.
Dimensão organizacional	Flexibilidade e autonomia	Andrade e Lousã (2021); Capecchi e Caputo (2022); Charalampous, Grant e Tramontano (2022); Dima <i>et al.</i> (2019); Galanti <i>et al.</i> (2021); Giauque <i>et al.</i> (2022); Ivasciuc <i>et al.</i> (2022); Lemos, Barbosa e Monzato (2020); Lipták, Erika e Zoltán (2023); Miron <i>et al.</i> (2021); Niebuhr <i>et al.</i> (2022); Petcu <i>et al.</i> (2021, 2022, 2023); Samuelsson <i>et al.</i> (2022); Tahlyan <i>et al.</i> (2022); Vayre	<ul style="list-style-type: none"> • O teletrabalho me deu mais autonomia, permitindo que eu possa priorizar tarefas e flexibilizar meus horários. • Me sinto mais satisfeito em ter mais autonomia.

	<i>et al.</i> (2022); Vilarinho, Paschoal e Demo (2021).	
Confiança na execução das tarefas	Charalampous, Grant e Tramontano (2022); Giauque <i>et al.</i> (2022); Miron <i>et al.</i> (2021); Nemțeanu e Dabija (2023); Vayre <i>et al.</i> (2022); Vilarinho, Paschoal e Demo (2021).	<ul style="list-style-type: none"> • Com o teletrabalho, passei a me sentir menos inseguro na execução do meu trabalho. • Meu chefe e minha equipe se sentem mais seguros com o meu trabalho quando estou em teletrabalho.
Intensidade e volume de trabalho	Aczel <i>et al.</i> (2021); Andrade e Lousã (2021); Capecchi e Caputo (2022); Charalampous, Grant e Tramontano (2022); Lemos, Barbosa e Monzato (2020); Lipták, Erika e Zoltán (2023); Miron <i>et al.</i> (2021); Morán <i>et al.</i> (2022); Pataki-Bittó e Kun (2022); Petcu <i>et al.</i> (2022, 2023); Samuelsson <i>et al.</i> (2022); Vayre <i>et al.</i> (2022).	<ul style="list-style-type: none"> • Com o teletrabalho, passei a trabalhar mais horas fora do horário de expediente. • Com o teletrabalho, tenho mais dificuldade em me desligar do trabalho.
Atividades, habilidades e competências	Dima <i>et al.</i> (2019); Giauque <i>et al.</i> (2022); Morán <i>et al.</i> (2022); Pataki-Bittó e Kun (2022); Petcu <i>et al.</i> (2021, 2022); Tahlyan <i>et al.</i> (2022); Vayre <i>et al.</i> (2022).	<ul style="list-style-type: none"> • O teletrabalho diversificou minhas atividades. • Minhas atividades tiveram que ser adaptadas por causa do teletrabalho. • O teletrabalho exigiu que eu desenvolvesse novas habilidades e competências. • Com o teletrabalho, sinto que minha responsabilidade aumentou perante minhas atividades.
Desempenho/ produtividade/ eficiência	Aczel <i>et al.</i> (2021); Capecchi e Caputo (2022); Galanti <i>et al.</i> (2021); Giauque <i>et al.</i> (2022); Lipták, Erika e Zoltán (2023); Morán <i>et al.</i> (2022); Pataki-Bittó e Kun (2022); Petcu <i>et al.</i> (2022, 2023); Santos e Pereira (2023); Tahlyan <i>et al.</i> (2022); Vayre <i>et al.</i> (2022); Vilarinho, Paschoal e Demo (2021).	<ul style="list-style-type: none"> • Sou mais eficiente trabalhando de casa. • Minha produtividade aumentou trabalhando de casa. • A qualidade do meu trabalho melhorou com o teletrabalho. • A maior autonomia e flexibilidade ajudaram a agilizar o meu trabalho.
Comprometimento	Miron <i>et al.</i> (2021); Pataki-Bittó e Kun (2022); Petcu <i>et al.</i> (2022).	<ul style="list-style-type: none"> • Meu comprometimento com a instituição aumentou com o teletrabalho.
Feedback e acompanhamento	Morán <i>et al.</i> (2022); Petcu <i>et al.</i> (2021); Vilarinho, Paschoal e Demo (2021).	<ul style="list-style-type: none"> • Com o teletrabalho, a organização intensificou o monitoramento e a supervisão regular das minhas atividades.
Comunicação com a chefia e com a equipe	Galanti <i>et al.</i> (2021); Ivasciuc <i>et al.</i> (2022); Lipták, Erika e Zoltán (2023); Morán <i>et al.</i> (2022); Pataki-Bittó e Kun (2022); Petcu <i>et al.</i> (2021, 2023); Vayre <i>et al.</i> (2022); Vilarinho, Paschoal e Demo (2021).	<ul style="list-style-type: none"> • Com o teletrabalho, minha comunicação com a equipe melhorou. • Com o teletrabalho, os meios de comunicação com minha equipe e chefia aumentaram.
Interação, cooperação e apoio no trabalho	Aczel <i>et al.</i> (2021); Andrade e Lousã (2021); Charalampous, Grant e Tramontano (2022); Galanti <i>et al.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Com o teletrabalho, os momentos de interações informais com os colegas de

		(2021); Giauque <i>et al.</i> (2022); Lipták, Erika e Zoltán (2023); Miron <i>et al.</i> (2021); Morán <i>et al.</i> (2022); Nemțeanu e Dabija (2023); Pataki-Bittó e Kun (2022); Petcu <i>et al.</i> (2022); Samuelsson <i>et al.</i> (2022); Santos e Pereira (2023); Vayre <i>et al.</i> (2022); Vilarinho, Paschoal e Demo (2021).	trabalho diminuiram. <ul style="list-style-type: none"> • Sinto que as interações formais com os colegas de equipe melhoraram com o teletrabalho. • Me sinto mais apoiado pelos meus colegas de equipe com o teletrabalho.
	Relacionamento	Aczel <i>et al.</i> (2021); Giauque <i>et al.</i> (2022); Lipták, Erika e Zoltán (2023); Miron <i>et al.</i> (2021); Nemțeanu e Dabija (2023); Pataki-Bittó e Kun (2022); Petcu <i>et al.</i> (2022); Santos e Pereira (2023); Vayre <i>et al.</i> (2022).	<ul style="list-style-type: none"> • Com o teletrabalho, sinto que a qualidade dos relacionamentos e do suporte da equipe melhorou. • O relacionamento com a chefia melhorou após a implantação do teletrabalho. • Com o teletrabalho, me sinto mais isolado da equipe.
	Desenvolvimento profissional e carreira	Charalampous, Grant e Tramontano (2022); Dima <i>et al.</i> (2019); Miron <i>et al.</i> (2021); Petcu <i>et al.</i> (2021); Tahlyan <i>et al.</i> (2022); Vilarinho, Paschoal e Demo (2021).	<ul style="list-style-type: none"> • Sinto que o teletrabalho facilitou meu desenvolvimento profissional.
	Motivação	Giauque <i>et al.</i> (2022); Ivasciuc <i>et al.</i> (2022); Vilarinho, Paschoal e Demo (2021).	<ul style="list-style-type: none"> • Com o teletrabalho, me sinto mais motivado em trabalhar.
	Engajamento	Galanti <i>et al.</i> (2021); Giauque <i>et al.</i> (2022); Pataki-Bittó e Kun (2022).	<ul style="list-style-type: none"> • Com o teletrabalho, me sinto mais engajado e tenho me dedicado mais às minhas atividades.
	Clima organizacional	Giauque <i>et al.</i> (2022); Miron <i>et al.</i> (2021); Petcu <i>et al.</i> (2021).	<ul style="list-style-type: none"> • Depois da implantação do teletrabalho, sinto que o clima organizacional melhorou.
	Infraestrutura do local de trabalho, dos equipamentos e das ferramentas de tecnologia	Aczel <i>et al.</i> (2021); Dima <i>et al.</i> (2019); Giauque <i>et al.</i> (2022); Lipták, Erika e Zoltán (2023); Morán <i>et al.</i> (2022); Niebuhr <i>et al.</i> (2022); Petcu <i>et al.</i> (2021); Santos e Pereira (2023); Tahlyan <i>et al.</i> (2022); Vayre <i>et al.</i> (2022); Vilarinho, Paschoal e Demo (2021).	<ul style="list-style-type: none"> • Com o teletrabalho, minhas despesas aumentaram, pois tive que arcar com os custos dos equipamentos e <i>softwares</i> necessários para o desenvolvimento das minhas atividades. • Caso eu necessite de suporte técnico relacionado ao mau funcionamento de <i>hardware</i> ou de <i>software</i>, minha empresa não arcará com os custos, logo, terei que pagar as despesas. • A falta de equipamento e/ou <i>software</i> afetou minha capacidade de trabalhar em casa.

Fonte: Elaboração própria (2023).

A análise por categorias “é a mais utilizada e funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamento analógicos”

(Bardin, 2016, p. 201). Vergara (2015) afirma que a categorização está presente tanto em pesquisas quantitativas quanto qualitativas, cabendo ao pesquisador a interpretação dos dados.

As categorias para análise são definidas através da escolha do tipo de grade a ser utilizada. As grades podem ser abertas, fechadas ou mistas. Nas grades abertas, as categorias vão surgindo durante o desenvolvimento da pesquisa. Já nas grades fechadas, as categorias são estabelecidas previamente, de acordo com o objetivo do estudo. E, por fim, as grades mistas representam uma junção das duas anteriores, pois estabelecem, inicialmente, o rol das categorias, mas permitem que novas sejam incluídas durante a pesquisa, prevendo a inserção de subdivisões caso haja necessidade (Vergara, 2015).

A proposta da pesquisadora englobou uma caracterização considerando o campo semântico, utilizando-se o critério de semelhança entre as temáticas que foram aparecendo durante a leitura dos documentos selecionados na fase da revisão sistemática. Assim, as categorias foram delimitadas considerando os recortes dos temas dos eixos e as subdivisões considerando o campo temático no qual se encaixavam (Bardin, 1977).

Ademais, preferiu-se adotar a grade mista por tratar-se de uma pesquisa qualiquantitativa com viés exploratório. Inicialmente, foram estipuladas algumas categorias temáticas, mas permitiu-se a inclusão de novas no decorrer do mapeamento das áreas temáticas e dos fatores que apresentaram algum impacto com o a implantação do teletrabalho (Vergara, 2015). Para auxiliar no processo de estruturação, foi utilizado o *software Excel*. A estruturação do Quadro 8 auxiliou na construção do questionário aplicado nos moldes *Survey*, que também contou com perguntas sobre características socioeconômicas e sobre a situação funcional do servidor.

3.3.2 Pesquisa documental

A pesquisa documental ocorreu em dois momentos: anteriormente e concomitantemente à realização da revisão sistemática da literatura. Esse tipo de pesquisa foi essencial para demonstrar como se deu o processo de acolhimento da ideia da implantação do teletrabalho na administração pública, por meio dos inúmeros documentos publicados pelos órgãos governamentais na época da pandemia e, posteriormente, quando isso se tornou permanente e precisou ser regulamentado.

Nesta fase, os dados foram extraídos, principalmente, de publicações produzidas pelo ME. Outros documentos com valores legais também foram considerados, principalmente os decretos publicados visando à regulamentação do teletrabalho na esfera federal. Esta fase não

consta no Quadro 8 porque não traz dados a serem inseridos diretamente na elaboração do questionário aplicado neste estudo. Entretanto, exerce extrema relevância na construção do referencial teórico, possibilitando contextualizar como se chegou ao cenário atual de organização do trabalho na administração pública federal.

Para retratar a conjuntura do teletrabalho no órgão onde foi realizada a pesquisa, foram solicitados dados sobre a implantação do PGD e do teletrabalho na instituição. Foram consideradas como importantes para a composição do cenário estudado as informações que seguem:

- Há quanto tempo o órgão aderiu ao PGD;
- Em qual modalidade (presencial ou de teletrabalho);
- Há quanto tempo o órgão aderiu ao teletrabalho;
- Quantos servidores aderiram ao PGD;
- Quantos servidores aderiram ao teletrabalho.

3.3.3 Método *Survey*

A *Survey* é uma das ferramentas utilizadas na realização de pesquisas sociais, facilitando a aplicação do pensamento lógico e permitindo “testar proposições complexas envolvendo diversas variáveis em interação simultânea” (Babbie, 1999, p. 83). Sua aplicação requer a escolha de uma amostra de indivíduos pertencentes a uma determinada população, a qual se pretende entender (Babbie, 1999).

A pesquisa aplicada a este estudo foi adaptada segundo os argumentos de Babbie (1999). É possível dividir as fases da *Survey* típica conforme as etapas delineadas a seguir:

- Escolha de uma amostra da população que se objetiva analisar;
- Elaboração de um questionário contendo questões sobre o tema abordado;
- Aplicação do questionário à população selecionada;
- Codificação das respostas (padronização e registro quantitativo);
- Análise agregada dos dados obtidos;
- Conclusões descritivas e explicativas;
- Generalização das conclusões para toda a população.

Em termos gerais, esse método de pesquisa envolve a coleta, a quantificação e a análise dos dados obtidos, partindo para a generalização dos resultados dentro de uma determinada população. Apesar de parecer simplista, a aplicação do método *Survey* implica o conhecimento das particularidades da pesquisa a ser realizada para auxiliar na delimitação dos objetivos e na especificação das unidades de análise, buscando facilitar o desenho do estudo.

a) Participantes da pesquisa

Conforme afirma Gil (2002, p. 98), “para que se efetive um experimento, torna-se necessário selecionar sujeitos”. Contudo, tendo em vista as dificuldades que envolvem a análise de grupos na íntegra, como, por exemplo, o tamanho das populações a serem estudadas, Gil aponta a necessidade de escolher alguns participantes para a realização da pesquisa. Embora incida em apenas uma parte dos indivíduos, suas conclusões podem ser generalizadas para o restante da população, e ainda favorece a replicação da pesquisa para diferentes subgrupos (Babbie, 1999; Gil, 2002).

Até o momento da realização da aplicação do questionário, poucos órgãos das carreiras de Ciência e Tecnologia haviam incorporado a sistemática de trabalho discutida neste estudo, por isso, decidiu-se por adotar como população os servidores lotados em um único órgão, um Instituto Federal de Pesquisa pertencente à carreira de Ciência e Tecnologia (C&T). Os participantes da pesquisa são servidores públicos federais pertencentes às três carreiras que compõem o Plano de Carreiras para a Área de Ciência e Tecnologia da Administração Federal Direta, das Autarquias e das Fundações Federais: Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia, Carreira de Desenvolvimento Tecnológico e Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura em Ciência e Tecnologia.

Os critérios de inclusão para a participação na pesquisa consistiram em: ser servidor público de cargo efetivo, ser servidor das carreiras de Ciência e Tecnologia e estar lotado no órgão onde foi realizada a pesquisa, sob regime de teletrabalho há, pelo menos, seis meses. A utilização desse corte temporal parte da premissa de que se faz necessário um período significativo para que os indivíduos comecem a sentir os impactos da nova organização de trabalho. Também puderam participar servidores cedidos ao órgão desde que preenchessem os quesitos anteriores.

Foram excluídos da pesquisa os servidores que não estavam enquadrados nos critérios de inclusão e aqueles que não preencheram o questionário na íntegra.

b) Instrumento de pesquisa

O instrumento utilizado é composto por um questionário, elaborado com base no método *Survey*, cuja finalidade é medir a percepção dos participantes em relação à temática estudada. Foi utilizada uma escala de classificação do tipo *Likert*, estruturada com cinco pontos de avaliação (1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo e nem concordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente). Além das questões fechadas, foi disponibilizada uma última pergunta aberta, na qual os entrevistados puderam comentar se havia algum tema que não havia sido abordado e que fosse importante para a discussão sobre os impactos do teletrabalho.

Conforme orienta Gil (2002), antes da aplicação do instrumento na amostra selecionada, foi realizado um pré-teste para estabelecer os mecanismos de aplicação, averiguar a pertinência do vocabulário utilizado e testar se as questões utilizadas estão compatíveis com o que se busca analisar. O grupo abordado nessa fase foi composto por cinco servidores pertencentes ao Plano de Carreiras de Ciência e Tecnologia, que apresentavam familiaridade com ferramentas de pesquisa e que são conhecidos da pesquisadora. Foi selecionado um servidor representante de cada cargo.

O questionário foi dividido em quatro blocos: qualificação; dados demográficos e funcionais (características socioeconômicas e informações funcionais); dimensão individual (fatores individuais) e dimensão organizacional (fatores referentes à organização). No Apêndice A, encontra-se a primeira versão do questionário, utilizada na rodada piloto. No Apêndice B, está a versão final, que é resultado da rodada piloto, e que foi utilizada na aplicação da pesquisa.

A dimensão individual buscou relatar questões mais particulares referentes aos indivíduos. Foram abordados temas como o gerenciamento do tempo (trabalho e vida pessoal), saúde, deslocamento até a unidade física da organização, distrações no ambiente de trabalho, relação com familiares, despesas domésticas, relações sociais, percepção da satisfação com o trabalho e qualidade de vida.

Já a dimensão organizacional teve como finalidade levantar questões referentes à relação entre o indivíduo e a organização. Foram avaliados fatores como: confiança; autonomia e flexibilidade; intensidade e volume de trabalho; atividades, habilidades e competências; desempenho/produktividade/eficiência; comprometimento e responsabilidade; *feedback* e acompanhamento; integração no trabalho; relacionamento; comunicação; clima

organizacional; condições do local de trabalho e ferramentas de tecnologia; desenvolvimento profissional; engajamento e motivação.

c) Aplicação do questionário

Para a aplicação do instrumento, foi encaminhado um *e-mail* contendo: texto de apresentação da pesquisadora, os objetivos da pesquisa e o *link* a ser acessado para o preenchimento do questionário. Também foram informadas a confidencialidade dos participantes e a voluntariedade em relação à participação. Esse *e-mail* foi encaminhado a um *e-mail* específico do órgão (servidores@nomedoorgao.gov.br) que engloba todos os servidores.

Cabe ressaltar que, por ter trabalhado no referido órgão durante seis anos, a pesquisadora conhece todos os servidores que fazem parte da força de trabalho. Embora atualmente esteja cedida a outro órgão, continua tendo contato e fácil acesso aos servidores do órgão de origem. Por esse motivo, também foram encaminhadas mensagens via celular, em dois momentos: inicialmente, para informar sobre a pesquisa; e, num segundo momento, para lembrar sobre o prazo para participação.

Os participantes não precisaram se identificar. As respostas foram preenchidas através de formulário no *Google Forms* anonimamente. A lista com o nome dos servidores que estão em regime de teletrabalho foi solicitada junto ao setor de recursos humanos do órgão.

d) Riscos e medidas de precaução e proteção

Todo estudo implica riscos durante sua elaboração. Sendo assim, foram identificados possíveis riscos que poderiam ocorrer durante a aplicação da presente pesquisa. Para cada um deles, delinear-se medidas de proteção com o intuito de mitigar a possibilidade de imprevistos. A seguir, estão registrados os eventuais riscos e a medida de proteção relacionada a cada um deles.

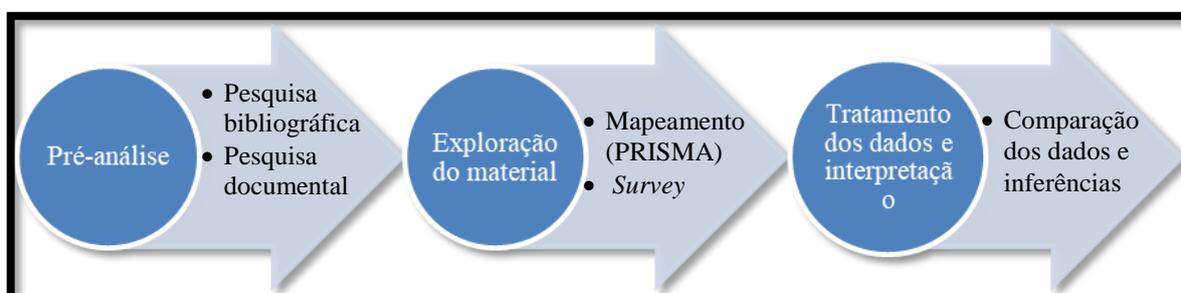
Quadro 9 – Riscos da pesquisa e medidas de proteção

Riscos	Medida de proteção
Método de coleta e armazenamento dos dados.	O banco de dados com as informações coletadas no questionário ficará armazenado no computador pessoal da pesquisadora, tendo total controle sobre o acesso a ele.
O participante ter que responder sem conhecer o teor do conteúdo do instrumento virtual.	Fazer uma breve explanação sobre a pesquisa que está sendo desenvolvida no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).
O participante pode se arrepender e querer desistir de participar da pesquisa após responder e enviar o questionário.	Informar no TCLE sobre a impossibilidade de retirada de suas respostas do banco de dados, uma vez que o questionário é anônimo.
O participante não conhecer a política de privacidade da ferramenta virtual a ser utilizada.	Informar que a política de privacidade está disponível no <i>site</i> do <i>Google Forms</i> .
Identificação dos convidados e visualização de seus dados de contato por terceiros.	O convite para preencher o questionário será enviado de forma individual, a fim de que um participante não tenha conhecimento dos dados de contato de outro participante.
Como o questionário será divulgado por meio eletrônico, cabe ressaltar que há o risco inerente a qualquer outro acesso à internet.	As informações não fornecidas pelo participante (por exemplo, IP) não serão acessadas pela pesquisadora.

Fonte: Elaboração própria (2023).

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Considerando os objetivos da atual pesquisa e os métodos aplicados para a coleta dos dados, foram aplicadas a estatística descritiva e a técnica de análise de conteúdo. Segundo Babbie (1999), a análise de conteúdo é importante na prevenção de possíveis vieses que possam surgir durante o estudo, uma vez que proporciona o exame sistemático dos documentos selecionados. Assim, Bardin (1977) propõe um fluxo composto por três etapas para a realização dessa fase: pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados e interpretação.

Figura 5 – Etapas da análise dos dados

Fonte: Adaptado do modelo de Bardin (1977, p. 95).

A Figura 5 explana a sistemática empregada para a análise dos dados obtidos. A primeira fase consistiu na seleção do material e na definição dos procedimentos a serem seguidos. Em seguida, aplicaram-se esses procedimentos, que deram origem aos resultados e à conclusão do trabalho (Vergara, 2015).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Com o desenvolvimento da revisão sistemática da literatura, foram mapeados os impactos causados pela implantação do teletrabalho na rotina laboral e pessoal dos trabalhadores presentes na literatura. O resultado desse processo foi descrito detalhadamente na seção da metodologia.

4.2 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO (*SURVEY*) E QUALIFICAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Com a aplicação do questionário, buscou-se averiguar quais impactos são aplicados à rotina profissional e pessoal dos servidores federais do Plano de Carreiras de Ciência e Tecnologia. O questionário permaneceu aberto para preenchimento do dia 20 de maio de 2024 ao dia 17 de junho de 2024.

No período da aplicação do questionário, o órgão contava com 125 servidores do Plano de Carreiras de Ciência e Tecnologia em seu quadro de força de trabalho. Destes, 76 estavam em regime de teletrabalho há mais de seis meses e, assim, aptos a participar da pesquisa. Na fase de qualificação foram registradas 52 respostas.

Todos os participantes informaram trabalhar no órgão no qual a pesquisa estava sendo aplicada. Porém, um sinalizou não ser servidor público federal das Carreiras de Ciência e Tecnologia, e cinco não se encontravam em regime de teletrabalho há mais de seis meses. Desse modo, foram consideradas válidas 47 respostas. Do total de participantes, nove deixaram suas considerações adicionais, respondendo à questão aberta presente no questionário. Cabe ressaltar que, conforme orientação do Comitê de Ética em Pesquisa, todos os respondentes concordaram em participar da pesquisa.

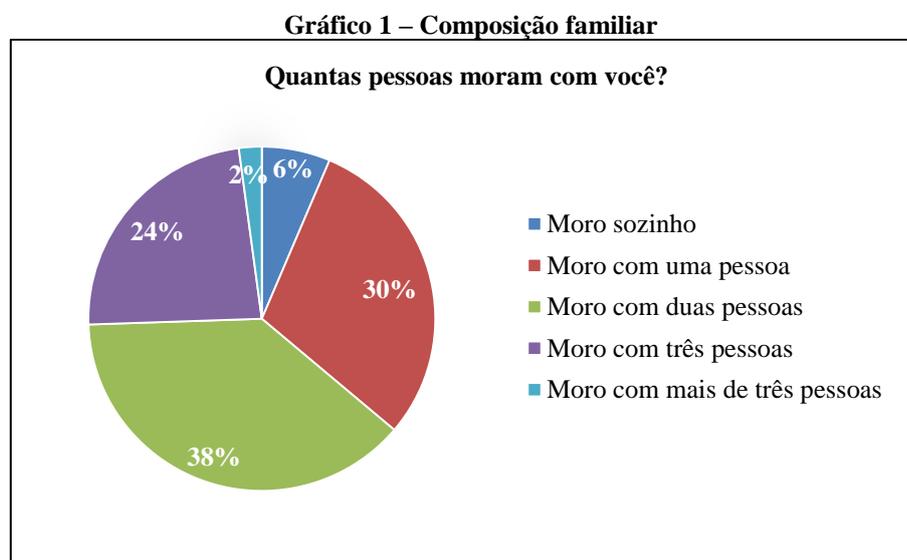
Tabela 1 – Distribuição dos servidores por gênero e idade

Gênero	Quantidade	%
Feminino	26	55%
Masculino	21	45%
Faixa etária	Quantidade	%
Até 25 anos	-	-
26 – 35 anos	1	2%
36 – 45 anos	16	34%
46 – 55 anos	14	30%
56 – 65 anos	12	25,5%
Mais de 65 anos	4	8,5%

Fonte: Elaboração própria (2024).

Entre os participantes, 45% (21) pertenciam ao gênero masculino e 55% (26) pertenciam ao gênero feminino. No quesito faixa etária, 2% (1) se encontravam no intervalo entre 26 e 35 anos; 34% (16) entre 36 e 45 anos; 30% (14) entre 46 e 55 anos; 25,5% (12) entre 56 e 65 anos; e 8,5% (4) com mais de 65 anos.

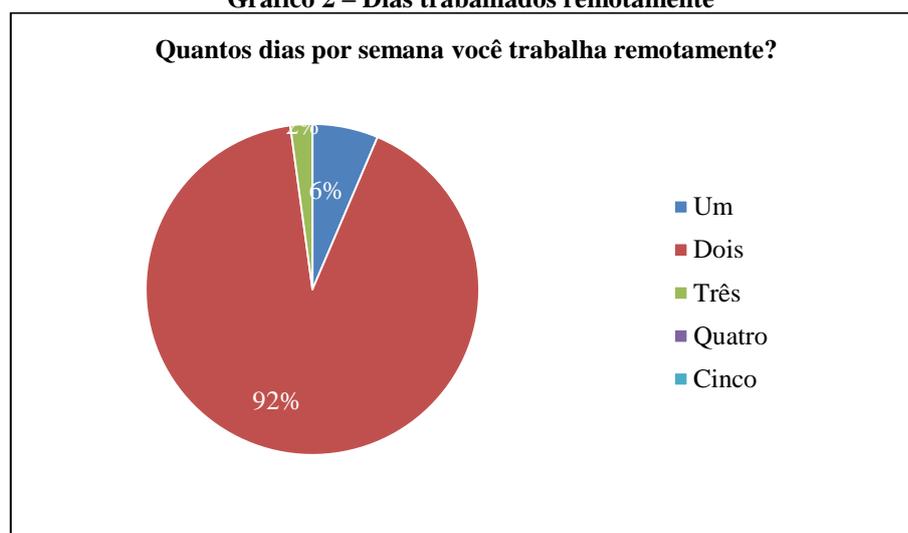
Quanto à composição familiar, 6% (3) dos participantes responderam morar sozinho; 30% (14) morar com uma pessoa; 38% (18) morar com duas pessoas; 24% (11) com três; e 2% (1) com mais de três pessoas, conforme demonstrado no Gráfico 1.



Fonte: Elaboração própria (2024).

Sobre a jornada de trabalho, 92% (43) dos participantes informaram trabalhar dois dias de forma remota, enquanto 6% (3) apenas um dia.

Gráfico 2 – Dias trabalhados remotamente



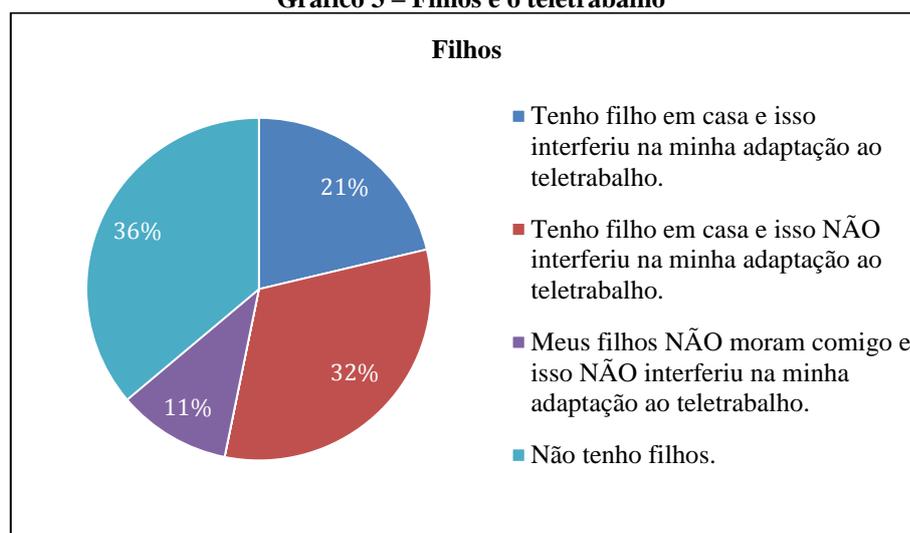
Fonte: Elaboração própria (2024).

Nesse tópico, cabe fazer a observação de que um participante informou realizar suas atividades em teletrabalho durante três vezes na semana. Porém, o órgão elucidou que são permitidos, no máximo, dois dias em teletrabalho. Supõe-se que esse participante se confundiu ao responder. Provavelmente, ele deve realizar atividade presencial durante esses três dias, mas não há como a pesquisadora afirmar que foi esse o caso.

4.2.1 Fatores individuais

Ao entrar na esfera de fatores individuais, o primeiro assunto abordado foi a questão dos filhos num contexto de adaptação ao teletrabalho. Dos 47 participantes, 36% (17) informaram não ter filhos. Outros 32% (15) afirmaram ter filhos em casa e que isso não interferiu em sua adaptação ao teletrabalho. Em contrapartida, 21% (10) dos servidores declararam ter filhos em casa e que isso interferiu em sua adaptação. Por fim, 11% (5) dos participantes informaram que seus filhos não moram no mesmo domicílio, e que isso não interferiu em sua rotina.

Gráfico 3 – Filhos e o teletrabalho

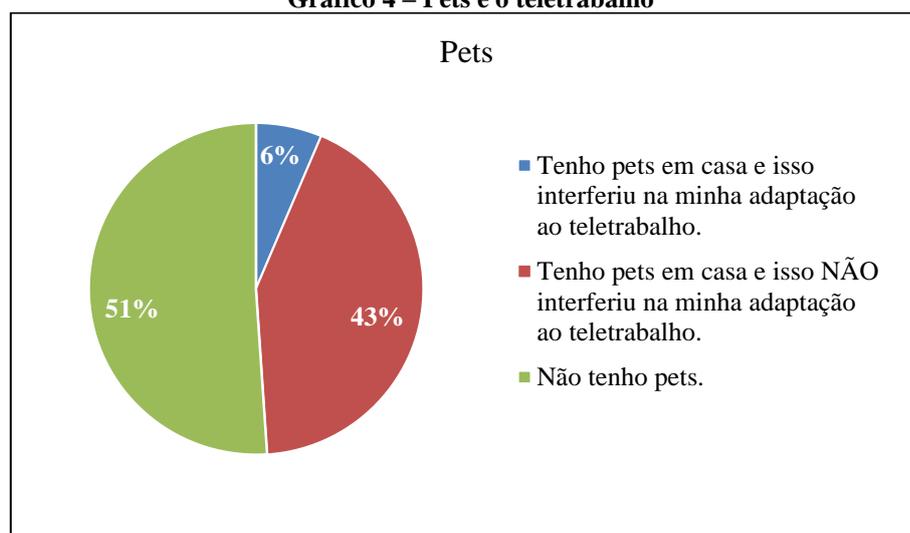


Fonte: Elaboração própria (2024).

Em um primeiro momento, e de forma simplista, pode parecer que o ponto-chave dessa questão seja a opção que expressa de forma clara a interferência do filho na adaptação ao teletrabalho. Também pode chamar a atenção o número significativo de pessoas sem filhos, dentro da amostra trabalhada, se for adotado o “senso comum” de que a ausência de filhos pode facilitar o desenvolvimento das atividades de forma remota e dentro do ambiente familiar. Porém, não se pode e não se deve ignorar que estes fatores são mencionados na literatura.

Nesse caso, justificando a primeira opção, estudos registraram níveis menores de satisfação (Tahlyan *et al.*, 2022) e o sentimento de maior perda de tempo produtivo (ENAP, 2020b) em teletrabalhadores que possuíam filhos em casa. Assim como Tahlyan *et al.* (2022), que observaram que a presença de filhos em casa poderia interferir na capacidade de concentração dos teletrabalhadores. No entanto, abordando a segunda possibilidade, os achados de Giauque *et al.* (2022) registraram níveis mais altos de exaustão nos teletrabalhadores que não possuíam filhos no domicílio.

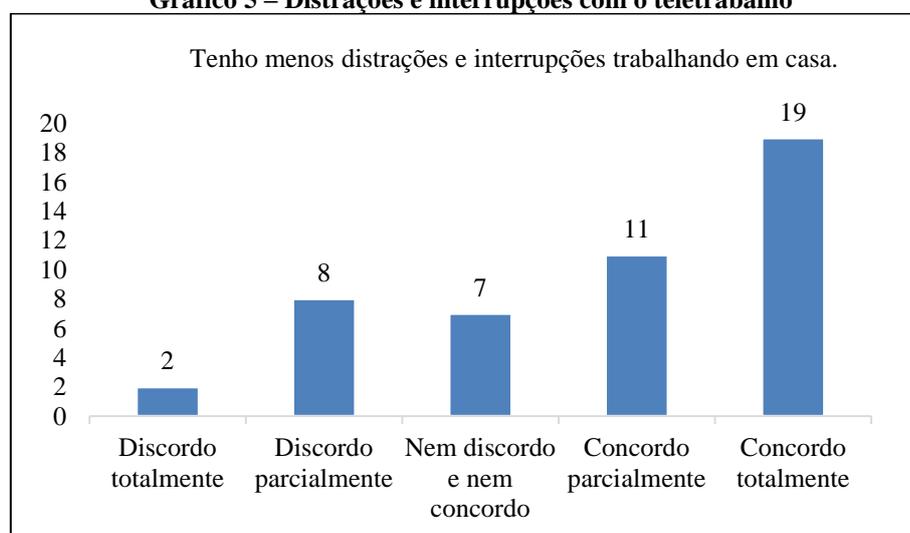
Considerando que, nos tempos atuais, muito se fala em pets (cachorros, gatos etc.) como filhos, e a total ausência desse tema na literatura, a pesquisadora achou válido investigar a possível interferência deles na adaptação ao teletrabalho, podendo ser apontados como um fator de distração no ambiente de trabalho. O resultado se encontra no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Pets e o teletrabalho

Fonte: Elaboração própria (2024).

Os dados obtidos retratam que apenas 6% (3) dos participantes entendem que a presença de pets dificultou sua adaptação ao teletrabalho, enquanto 43% (20) afirmaram que não interferiu. Dos 47 participantes, 24 informaram não ter pets em casa, um número que representa 51% do total.

Com o fim de medir se houve impacto na concentração dos teletrabalhadores de forma geral, foi elaborada a afirmação: “Tenho menos distrações e interrupções trabalhando em casa”. As respostas correspondem aos seguintes dados: 64% (30) dos participantes expressaram concordar parcial ou totalmente; 15% (7) não concordaram e nem discordaram; e 21% (10) não concordaram parcial ou totalmente.

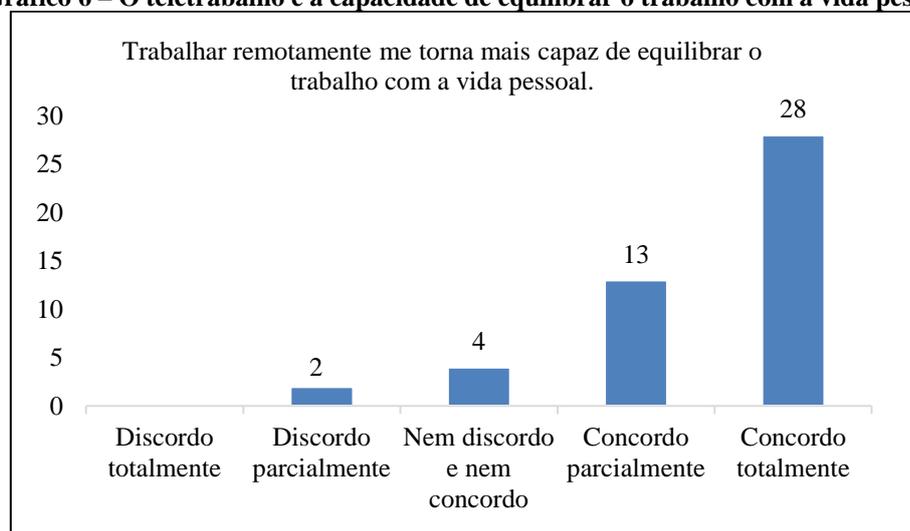
Gráfico 5 – Distrações e interrupções com o teletrabalho

Fonte: Elaboração própria (2024).

Os resultados encontrados concordam com outros estudos que revelaram que a maioria dos funcionários considera que o teletrabalho poderia aumentar os níveis de concentração (Charalampous; Grant; Tramontano, 2022). No entanto, diverge das observações realizadas por Maillot *et al.* (2022) no que diz respeito à existência significativa de queixas de interrupções das atividades laborais quando realizadas em casa.

Quando a discussão é sobre o gerenciamento do tempo, um dos temas mais trabalhados nas pesquisas sobre teletrabalho é o equilíbrio das atividades laborais com as atividades domésticas. Uma das afirmações utilizadas para a análise desse campo de observação foi: “Trabalhar remotamente me torna mais capaz de equilibrar o trabalho com a vida pessoal”.

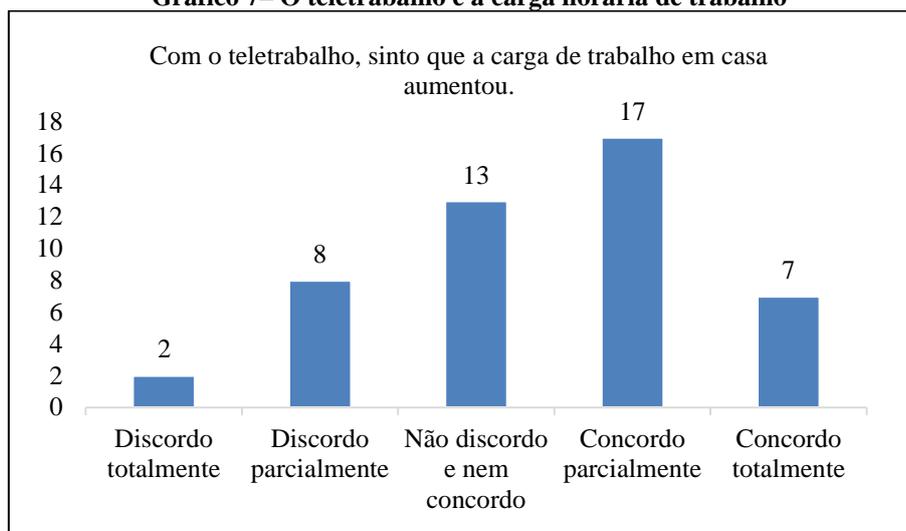
Gráfico 6 – O teletrabalho e a capacidade de equilibrar o trabalho com a vida pessoal



Fonte: Elaboração própria (2024).

Dos participantes, 88% (41) responderam concordar parcialmente ou totalmente, enquanto apenas 4% (2) discordaram parcialmente. Não houve respostas para a opção “Discordo totalmente”. Essa constatação demonstra a percepção positiva em relação à temática e corrobora estudos como os de Giauque *et al.* (2022) e Morán *et al.* (2022), que concluíram que o teletrabalho pode se apresentar como um fator de impacto favorável no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

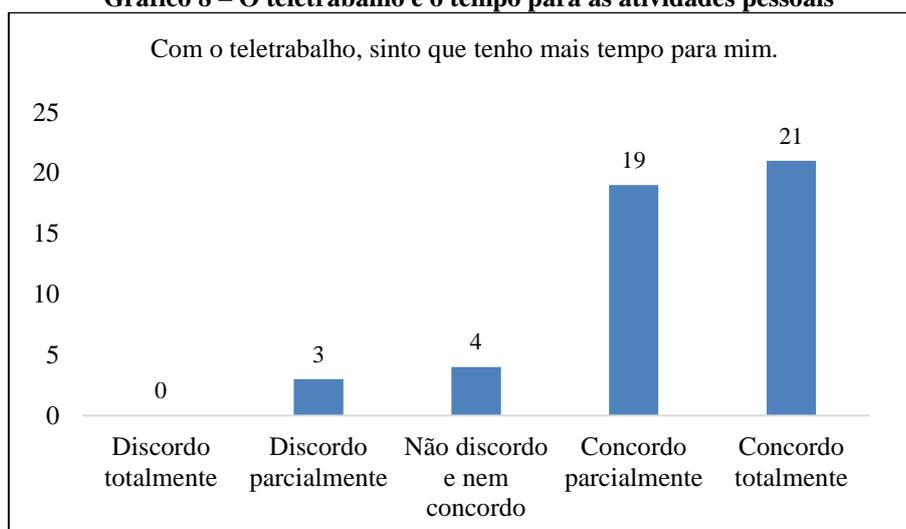
Na mesma linha, questionou-se a percepção em relação à frase: “Com o teletrabalho, sinto que a carga de trabalho em casa aumentou”. Nesse ponto as opiniões se demonstraram mais variadas, considerando os que concordaram parcial ou totalmente com o enunciado. A distribuição das respostas se encontra no Gráfico 7:

Gráfico 7– O teletrabalho e a carga horária de trabalho

Fonte: Elaboração própria (2024).

Segundo o Gráfico 7, 51% (24) dos participantes perceberam que a carga de trabalho aumentou após a implantação do teletrabalho, enquanto 21% (10) discordaram. Trata-se de um resultado parecido aos achados de Lemos, Barbosa e Monzato (2020), que também averiguaram o aumento da carga de trabalho junto aos teletrabalhadores.

Para entender melhor essas questões, examinou-se a percepção que os teletrabalhadores têm em relação ao tempo destinado a si mesmo e à sua família. Neste estudo, os participantes foram questionados em que medida concordavam com a afirmação: “Com o teletrabalho, sinto que tenho mais tempo para mim”.

Gráfico 8 – O teletrabalho e o tempo para as atividades pessoais

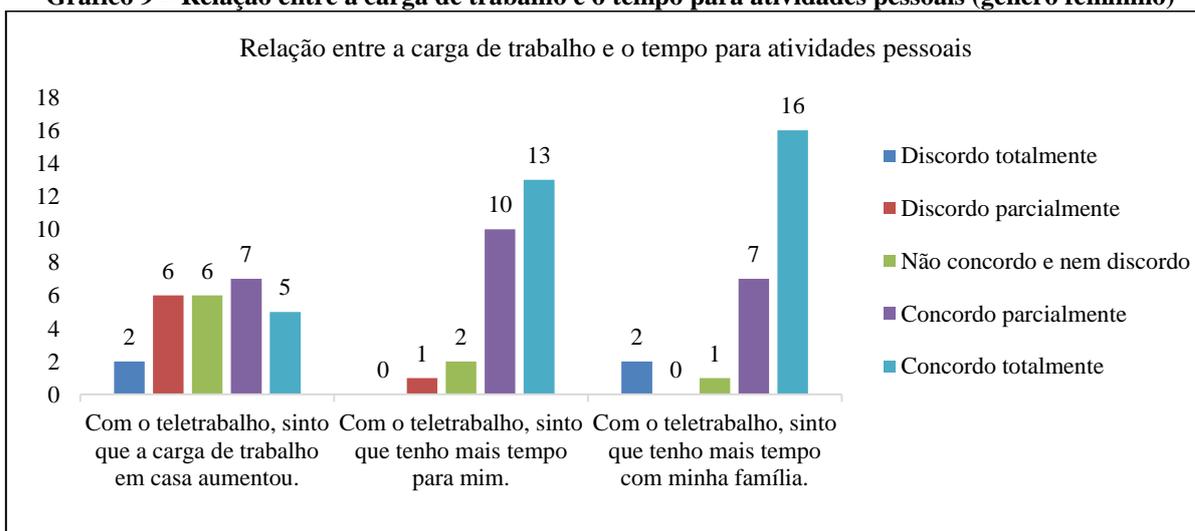
Fonte: Elaboração própria (2024).

Como resultado, 6% (3) responderam discordar parcialmente; 9% (4) não concordaram e nem discordaram; 40% (19) concordaram parcialmente; e 45% (21) concordaram totalmente. A influência na percepção desse aspecto é significativa quando se observa que 85,1% dos participantes responderam de forma positiva à mudança. Esse resultado demonstra que, mesmo que a carga horária de trabalho tenha aumentado, a percepção de ter mais tempo para realizar as atividades pessoais foi positiva.

Dessa forma, este estudo diverge dos achados de Andrade e Lousã (2021), que haviam identificado que a sobrecarga de papéis e o acúmulo de atividades poderiam prejudicar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; e dos de Lipták, Erika e Zoltán (2023), que afirmaram que equilibrar o tempo para atividades laborais e para o lazer tem sido um dos grandes desafios do teletrabalho. Ademais, contrariam outros estudos – (Lemos; Barbosa; Monzato, 2020; Vayre *et al.*, 2022) – que registraram que, ao somar as atividades domésticas com as demandas laborais, a carga horária de trabalho aumentou e tornou a prática do teletrabalho mais angustiante, principalmente para as mulheres.

Como alguns estudos costumam abordar que para as mulheres, geralmente, a adaptação ao teletrabalho é mais complexa, vale analisar as respostas especificamente do gênero feminino no que diz respeito à percepção sobre o aumento da carga horária de trabalho e o tempo para realizar suas atividades pessoais. Sobre essa questão, segue o Gráfico 9:

Gráfico 9 – Relação entre a carga de trabalho e o tempo para atividades pessoais (gênero feminino)



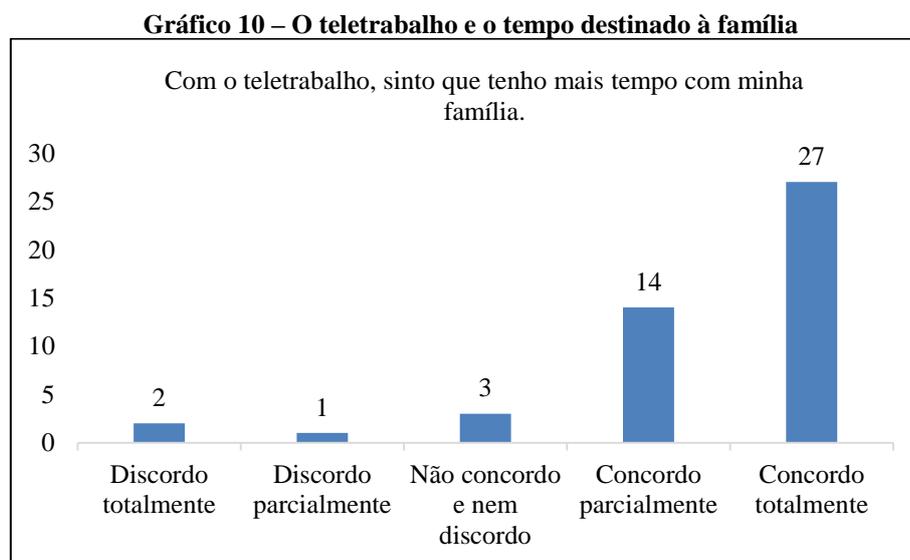
Fonte: Elaboração própria (2024).

Os dados do Gráfico 9 demonstram a percepção do aumento da carga de trabalho, como consequência do teletrabalho, para as participantes do gênero feminino. Observa-se que 46% das participantes do gênero feminino concordaram, em algum grau, que a carga de

trabalho aumentou. No entanto, ao serem questionadas se estão tendo mais tempo para as atividades pessoais, 88% concordaram parcial ou totalmente. Esses dados expressam que o aumento da carga de trabalho não necessariamente ocasiona menos tempo individual para os teletrabalhadores, não representando, assim, um problema para o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, diferentemente das conclusões de Vayre *et al.* (2022) e Lemos, Barbosa e Monzato (2020).

Sobre o tempo despendido com o trabalho e com a família, novamente, 88% das participantes do gênero feminino responderam que sentem que o teletrabalho permite ter mais tempo com a família. Tal resultado corrobora os estudos realizados pela ENAP (2020b) e por Lemos, Barbosa e Monzato (2020), nos quais foi possível constatar que algumas mulheres expressaram maior satisfação por passarem mais tempo fisicamente com sua família.

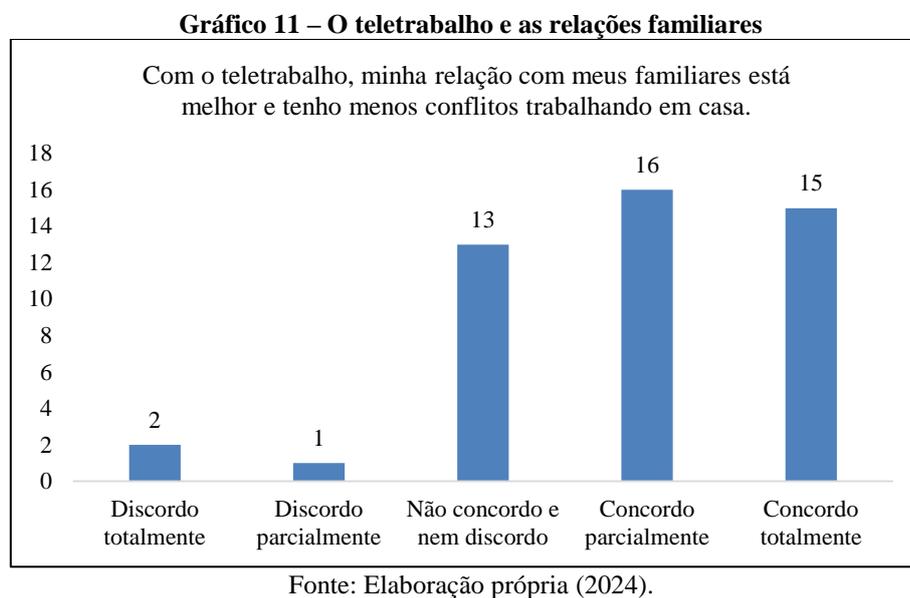
Os níveis de percepção positiva sobre essa questão continuam altas, considerando os dois gêneros. Do total dos participantes, 87% (41) concordaram, parcial ou totalmente, que o teletrabalho permite passar mais tempo com a família. O Gráfico 10 traz os dados na íntegra.



Fonte: Elaboração própria (2024).

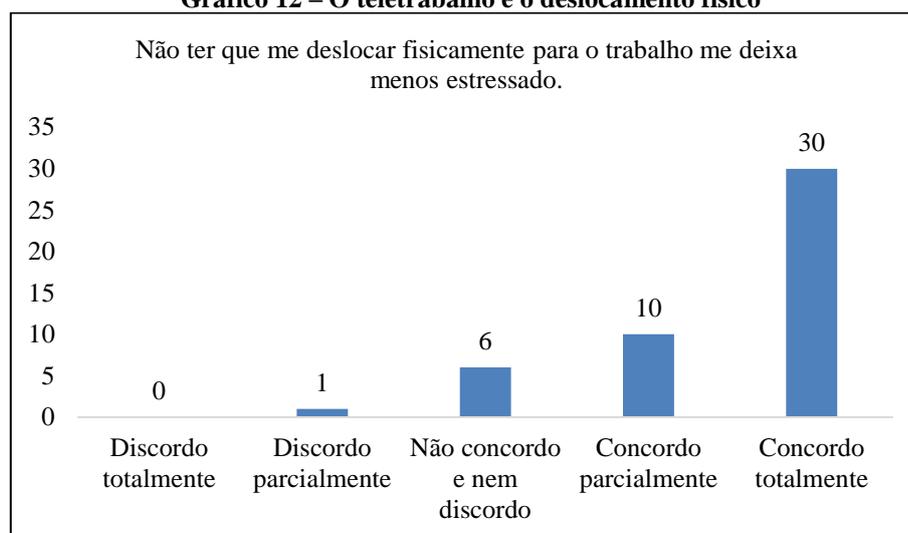
Embora o Gráfico 10 registre que a maioria dos participantes entenda que o teletrabalho permite ter mais tempo com a família, a literatura abre uma discussão sobre a qualidade desse tempo de convivência. Alguns estudos demonstraram que mais tempo ao lado da família pode aumentar os atritos, dificultando as relações (Ivasciuc *et al.*, 2022; Morán *et al.*, 2022; Nemțeanu; Dabija, 2023) e, conseqüentemente, representando um ponto negativo ao acarretar maior conflito entre a vida pessoal e profissional (Nemțeanu; Dabija, 2023). Os

resultados deste estudo divergem da afirmação anterior, demonstrando uma tendência de melhora nos relacionamentos, conforme o Gráfico 11.



Segundo o Gráfico 11, 66% (31) declararam concordar, parcial ou totalmente, com a afirmação de que, com o teletrabalho, sua relação com seus familiares melhorou e passou a ter menos conflitos em casa. Ao mesmo tempo, 28% (13) afirmaram não concordar e nem discordar, manifestando entender não ter havido nenhuma mudança; e apenas 6% (3) disseram que discordam parcialmente ou totalmente sobre a questão.

O deslocamento até o local de trabalho também se apresenta como um tema muito comentado nas pesquisas sobre teletrabalho e, neste estudo, foi abordado através da seguinte alegação: “Não ter que me deslocar fisicamente para o trabalho me deixa menos estressado”. O resumo das respostas se encontra no gráfico a seguir.

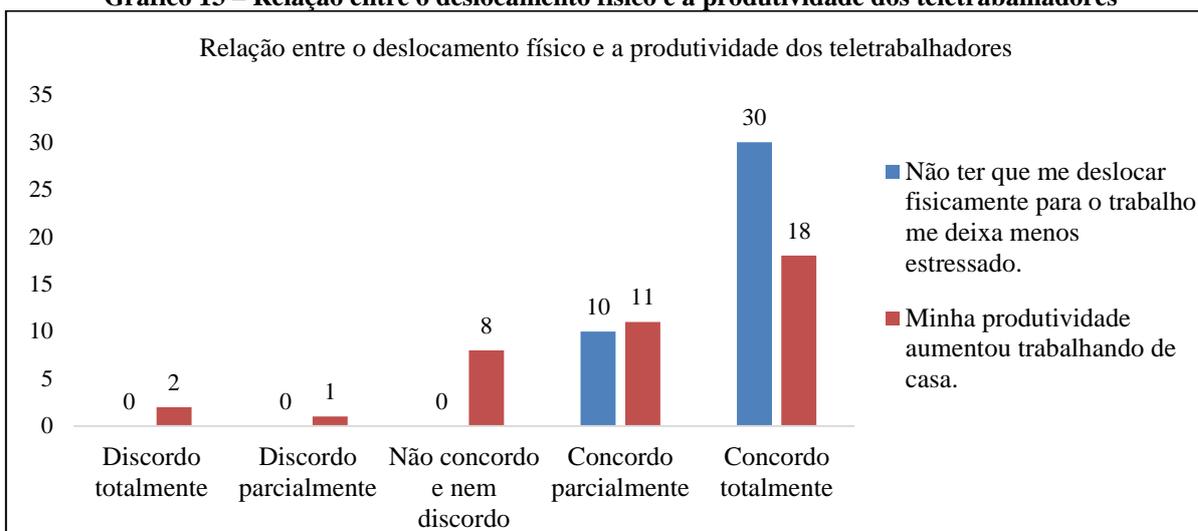
Gráfico 12 – O teletrabalho e o deslocamento físico

Fonte: Elaboração própria (2024).

De acordo com o Gráfico 12, o quantitativo de 21% (10) expressou concordar parcialmente e 64% (30) totalmente, resultando em 85% dos participantes. Ao mesmo tempo, 13% (6) informaram não concordar e nem discordar; e 2% (1) discordaram parcialmente. Esses percentuais, assim como averiguado na literatura, demonstram que o fato de não precisar se deslocar até o local de trabalho é visto como um impacto positivo pela maioria dos teletrabalhadores (Capecchi; Caputo, 2022; Tahlyan *et al.*, 2022).

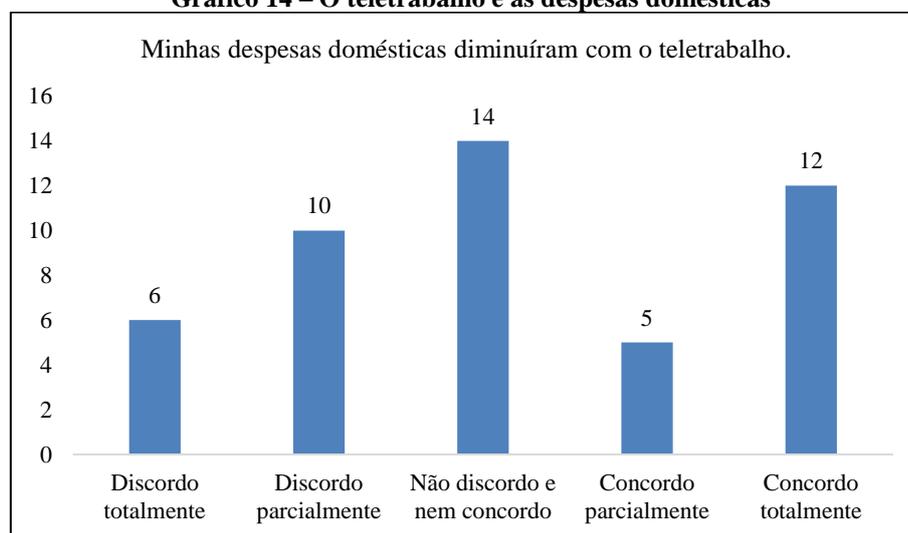
Sobre o assunto, os participantes 6 e 1, respectivamente, deixaram as seguintes contribuições adicionais: “O teletrabalho faz com que o funcionário ganhe mais horas, isto é, as 4 horas de trânsito diário, o que permite maior dedicação ao trabalho” e “A disposição para o trabalho melhorou bastante, sem contar com o estresse que causa o trânsito e as horas desperdiçadas com ele”.

Tahlyan *et al.* (2022) e Capecchi e Caputo (2022) acreditam que a não necessidade de deslocamento pode representar uma economia de tempo, podendo interferir até mesmo no grau de produtividade dos teletrabalhadores (Ivasciuc *et al.*, 2022). Traçando um paralelo com a questão sobre produtividade, que será analisada mais à frente, tem-se que, dos participantes que argumentaram sentir menos estresse por não ser necessário se deslocar até o local de trabalho (85%, ou seja, 40 participantes), 72% (29) consideram que sua produtividade aumentou trabalhando em casa.

Gráfico 13 – Relação entre o deslocamento físico e a produtividade dos teletrabalhadores

Fonte: Elaboração própria (2024).

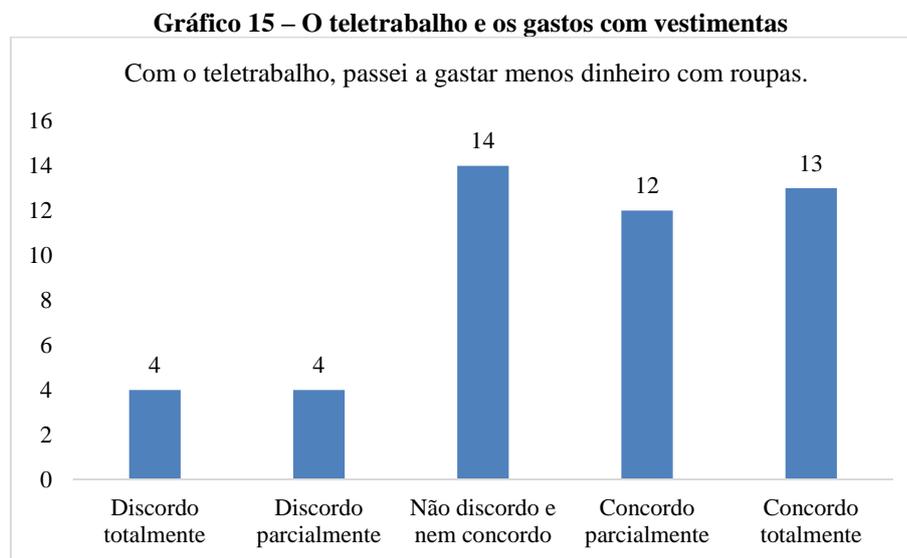
O fator deslocamento, por envolver meios de transporte, também pode interferir no quesito despesas. Este estudo quis saber se a implantação do teletrabalho afetou as despesas domésticas dos servidores. Foram feitas as seguintes afirmações: “Minhas despesas domésticas diminuíram com o teletrabalho” e “Com o teletrabalho, passei a gastar menos dinheiro com roupas”. As respostas foram distribuídas conforme os Gráficos 14 e 15:

Gráfico 14 – O teletrabalho e as despesas domésticas

Fonte: Elaboração própria (2024).

O Gráfico 14 revela que não há uma tendência predominante em relação à percepção com os gastos domésticos. Enquanto 34% (16) dos participantes não concordam que as despesas diminuíram, 36% (17) entendem que estão gastando menos. Assim, não é possível concluir que o teletrabalho exerce uma influência positiva nas despesas domésticas.

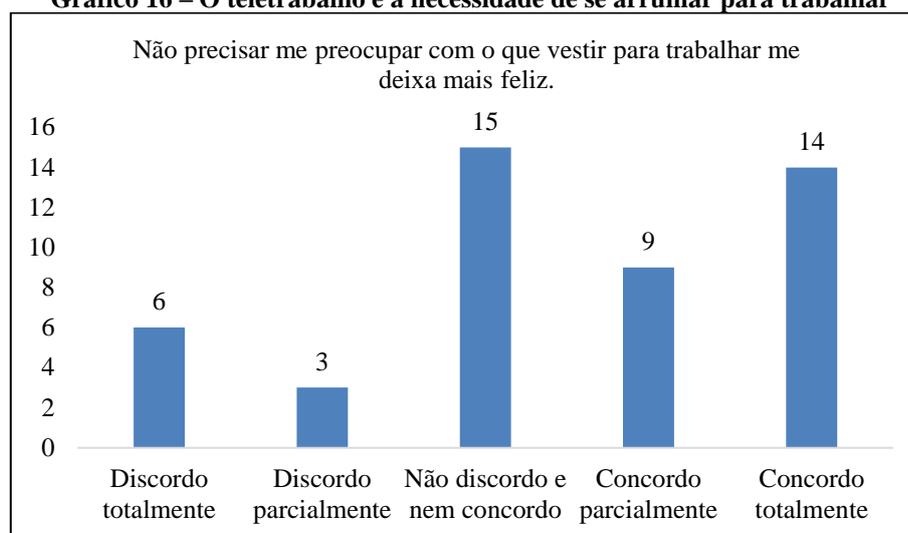
No entanto, a declaração de um dos participantes, na questão aberta do questionário, coincide com os resultados de Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), que demonstraram ter ocorrido uma diminuição principalmente nas despesas de transporte, alimentação e vestuário. Segundo o participante 8, o teletrabalho “*Minimizou gastos com passagem e alimentação*”.



Fonte: Elaboração própria (2024).

Já em relação às despesas com roupas, segundo os números obtidos neste estudo, foi possível concluir que houve um impacto positivo do teletrabalho. Assim, os resultados estão de acordo com Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), considerando que 53% (25) dos respondentes sinalizaram concordar com a afirmação de que passaram a gastar menos dinheiro com roupas.

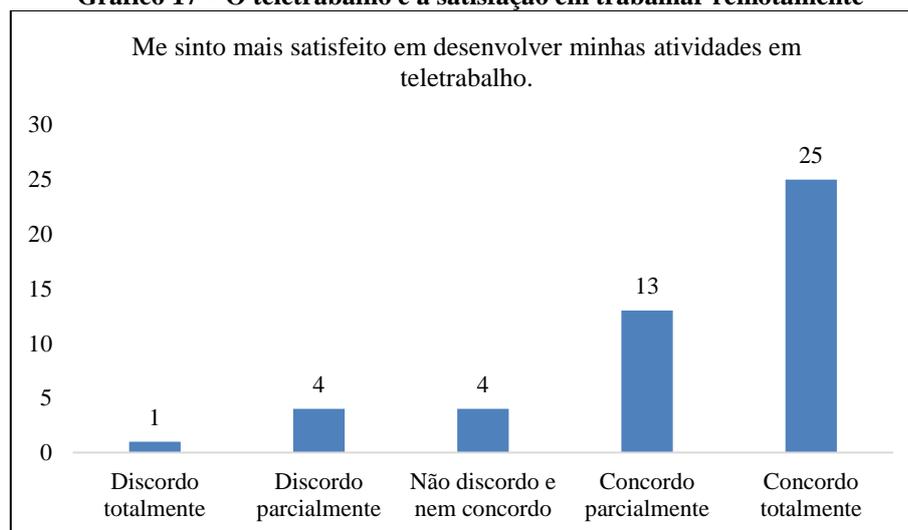
Além disso, o tópico do vestuário é um fator importante não apenas no quesito despesas: ele também interfere na satisfação do indivíduo. Assim, foi proposta a seguinte afirmativa: “Não precisar me preocupar com o que vestir para trabalhar me deixa mais feliz”. Os dados obtidos estão expressos no Gráfico 16.

Gráfico 16 – O teletrabalho e a necessidade de se arrumar para trabalhar

Fonte: Elaboração própria (2024).

O gráfico anterior indica que 30% (14) dos participantes declararam que concordam totalmente e que 19% (9) concordam parcialmente, representando 49% das respostas com viés positivo. Do restante, 32% (15) responderam não discordar e nem concordar, 6% (3) não concordaram parcialmente e 13% (6) não concordaram totalmente.

Ainda no campo da satisfação, foi abordada a percepção dos servidores em relação à realização de suas atividades em teletrabalho por meio da indagação: “Me sinto mais satisfeito em desenvolver minhas atividades em teletrabalho”. O Gráfico 17 traz os resultados.

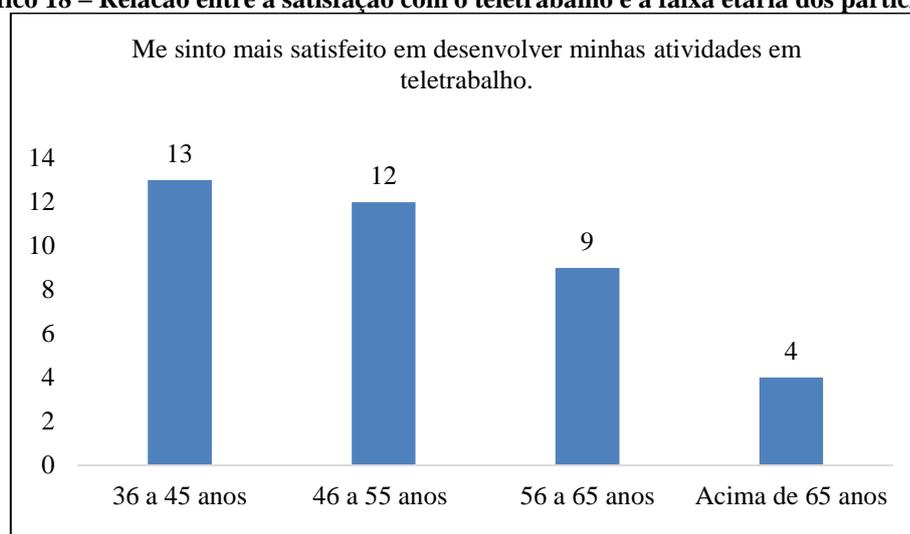
Gráfico 17 – O teletrabalho e a satisfação em trabalhar remotamente

Fonte: Elaboração própria (2024).

Os resultados demonstraram uma percepção positiva, tendo em vista que 81% (38) dos participantes revelaram se sentirem mais satisfeitos com o teletrabalho (parcialmente ou

totalmente), enquanto apenas 11% (9) discordaram. Para Tahlyan *et al.* (2022), a faixa etária pode impactar nesse nível de satisfação. O gráfico a seguir relaciona o nível de satisfação com o teletrabalho e a faixa etária, tendo como base os 38 participantes que afirmaram estar mais satisfeitos em desenvolver suas atividades em teletrabalho.

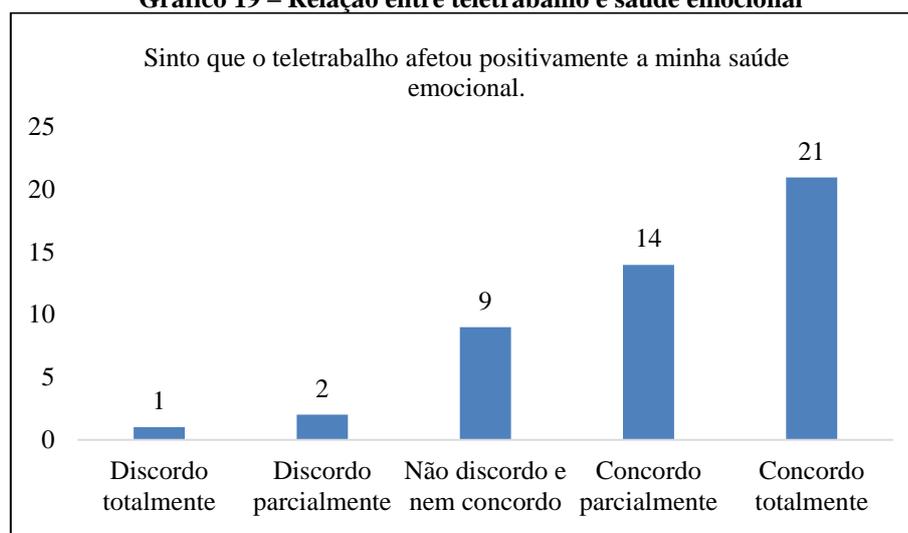
Gráfico 18 – Relação entre a satisfação com o teletrabalho e a faixa etária dos participantes



Fonte: Elaboração própria (2024).

Embora este estudo tenha concluído que 53% (25) dos teletrabalhadores mais satisfeitos estão na faixa dos 36 aos 55 anos, tais dados não corroboram os achados de Tahlyan *et al.* (2022). Isso porque 75% (9) dos servidores que estão na faixa entre 56 e 65 anos e 100% (4) dos que estão com mais de 65 anos também demonstraram estar mais satisfeitos em desenvolver suas atividades de forma remota. Dessa forma, não foi possível relacionar a faixa etária e o nível de satisfação com o teletrabalho entre os servidores participantes.

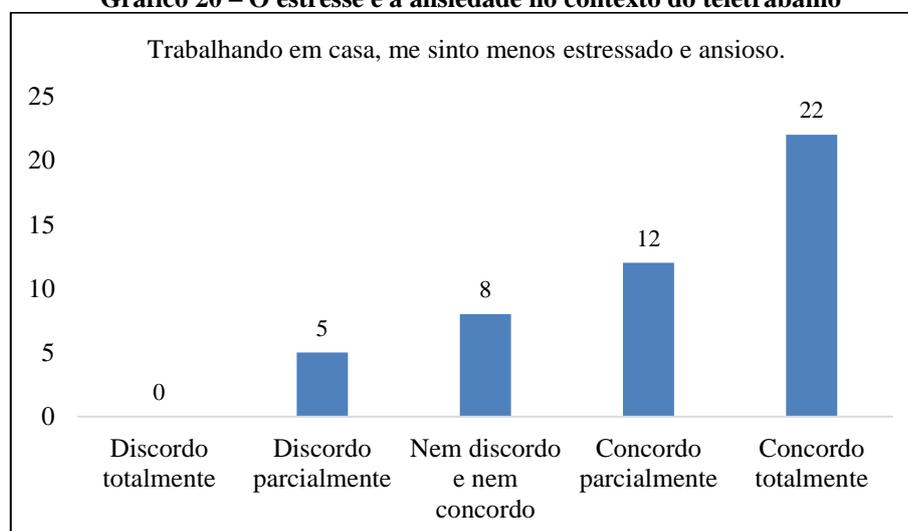
Partindo para o campo da saúde, questionou-se sobre a percepção dos teletrabalhadores em relação ao impacto do teletrabalho em sua saúde emocional. Para isso, o presente estudo se utilizou da afirmação: “Sinto que o teletrabalho afetou positivamente a minha saúde emocional”. O Gráfico 19 reuniu a concepção dos participantes.

Gráfico 19 – Relação entre teletrabalho e saúde emocional

Fonte: Elaboração própria (2024).

A partir do Gráfico 19, observou-se que 75% (35) dos participantes concordaram, parcial ou totalmente, com a afirmação proposta pelo estudo. Tem-se, ainda, que 19% (9) não concordaram e nem discordaram, demonstrando não terem sentido mudança significativa, e 6% (3) não concordaram parcial ou totalmente com a alegação. Esses resultados estão de acordo com o estudo de Tahlyan *et al.* (2022), no qual foi relatada uma melhora nos sentimentos de exaustão emocional.

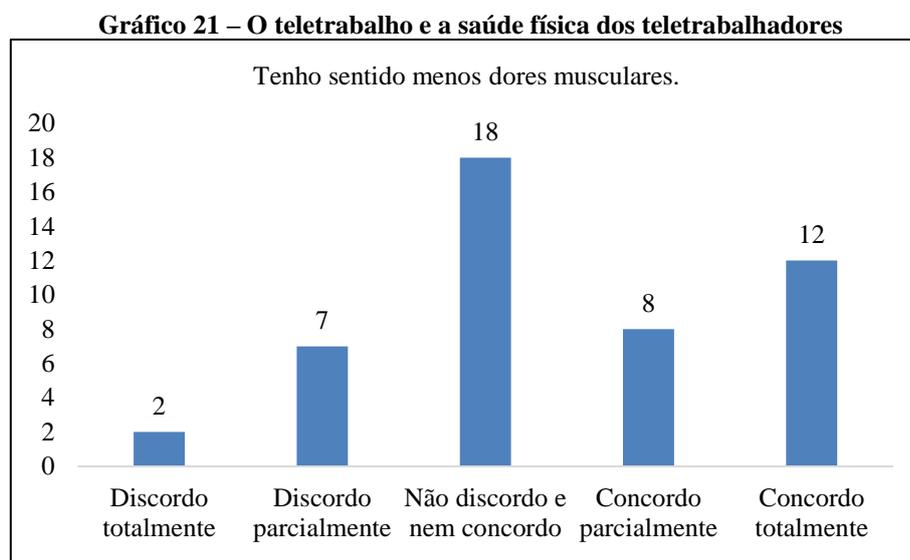
De forma a explorar mais a questão da saúde emocional, este estudo elaborou uma questão mais específica sobre estresse e ansiedade. Dessa vez, abordou-se o seguinte tópico: “Trabalhando em casa, me sinto menos estressado e ansioso”. O Gráfico 20 resume o resultado.

Gráfico 20 – O estresse e a ansiedade no contexto do teletrabalho

Fonte: Elaboração própria (2024).

Do total de participantes, 72% (34) concordaram, total ou parcialmente, que se sentem menos estressados e ansiosos trabalhando de casa. Dos que não sentiram efeito positivo, 11% (5) declararam não concordar parcialmente com a situação, enquanto 17% (8) não concordaram e nem discordaram. Esses dados ajudam a ratificar os achados positivos em relação à percepção da melhora na saúde mental dos teletrabalhadores com a implantação do teletrabalho, e destoam dos obtidos por Morán *et al.* (2022) e Pataki-Bittó e Kun (2022), por representarem uma proporção muito pequena de integrantes que relataram o aumento do estresse e da ansiedade, não retratando um impacto negativo relevante.

Já sobre a saúde física, os números expõem uma distribuição de percepções mais variadas. A percepção em relação a sentir menos dores musculares está descrita no gráfico a seguir.



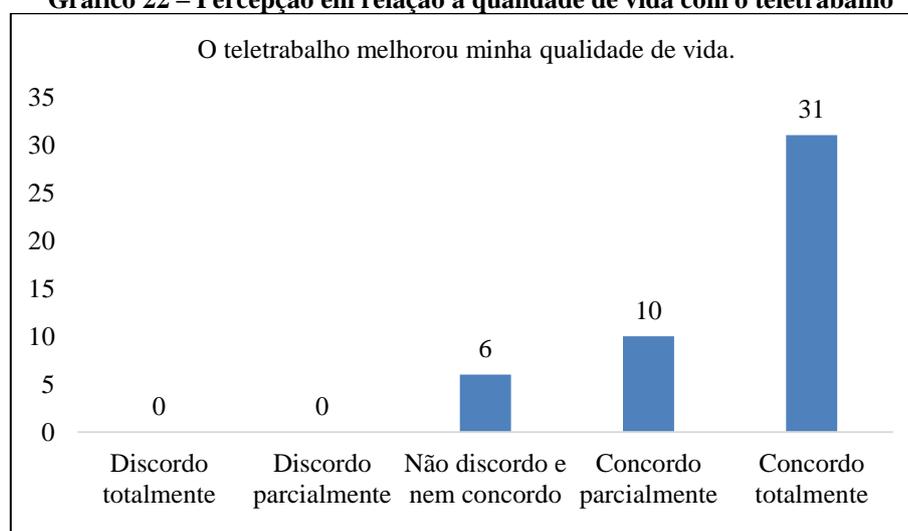
Fonte: Elaboração própria (2024).

O Gráfico 21 demonstra que, entre os participantes, em torno de 43% (20) concordaram, parcial ou totalmente, com a informação de que têm sentido menos dores musculares, enquanto 19% (9) expressaram não concordar total ou parcialmente. Ainda, 38% (18) não concordaram e nem discordaram. Percebe-se que não houve consenso nesse ponto, logo, pode-se considerar que, assim como nos achados de Morán *et al.* (2022), Niebuhr *et al.* (2022) e Ivasciuc *et al.* (2022), observou-se o aparecimento de dores musculares, representando sintomas físicos, entre os servidores que participaram da pesquisa. Essa questão pode estar relacionada com as condições estruturais do ambiente de trabalho montado em casa.

O participante 6 evidenciou seu descontentamento com a organização por não haver uma ação para orientar os servidores sobre questões de saúde. Ele alegou: “*No meu caso, não há um programa de orientação para saúde física e mental para aproveitar pelo menos duas horas*”.

Em geral, os participantes evidenciaram uma melhora da qualidade de vida, corroborando os apanhados de Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), que destacaram a melhora na qualidade de vida como um dos benefícios do teletrabalho. No universo dos servidores das carreiras de C&T, os valores que destacam essa percepção estão expressos no Gráfico 22.

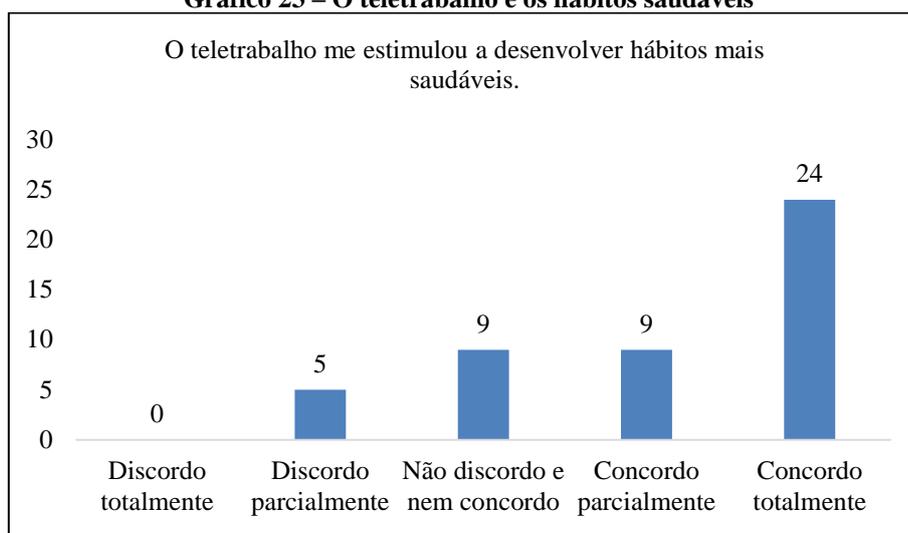
Gráfico 22 – Percepção em relação à qualidade de vida com o teletrabalho



Fonte: Elaboração própria (2024).

O Gráfico 22 traz uma informação muito importante para os gestores organizacionais ao registrar que 87% (41) dos servidores demonstraram sentir que sua qualidade de vida melhorou com o teletrabalho. Entre os que sentiram impacto positivo, 66% (31) declararam concordar totalmente e 21% (10) expressaram concordar parcialmente. O restante, 13% (6), ficou indiferente, não concordando e nem discordando. Interessante, também, é perceber que nenhum dos participantes julgou que o teletrabalho atrapalhou sua qualidade de vida.

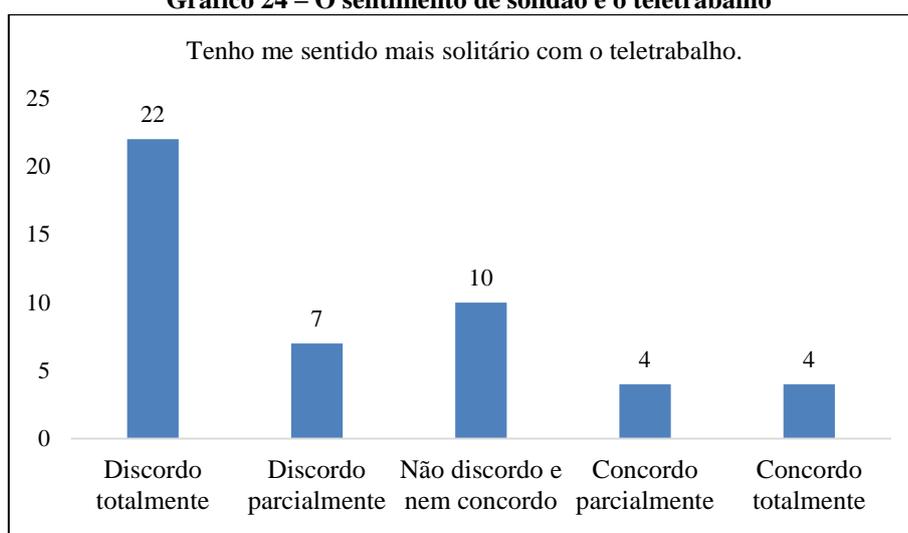
Nesse contexto, também foi averiguado que o teletrabalho estimula o desenvolvimento de hábitos mais saudáveis, conforme o Gráfico 23.

Gráfico 23 – O teletrabalho e os hábitos saudáveis

Fonte: Elaboração própria (2024).

Segundo o Gráfico 23, 70% (33) dos participantes concordaram com o efeito positivo do teletrabalho nos hábitos saudáveis parcial ou totalmente, e apenas 11% (5) discordaram parcialmente. Resultado semelhante foi apurado por Morán *et al.* (2022), identificando efeito positivo em relação ao aumento das atividades físicas, melhora na alimentação e nos cuidados de saúde.

Fechando o rol dos fatores de cunho individual relacionados ao teletrabalho, buscou-se analisar sobre um tema muito abordado nas pesquisas: o sentimento de solidão e isolamento social. O resumo das respostas se encontra no Gráfico 24.

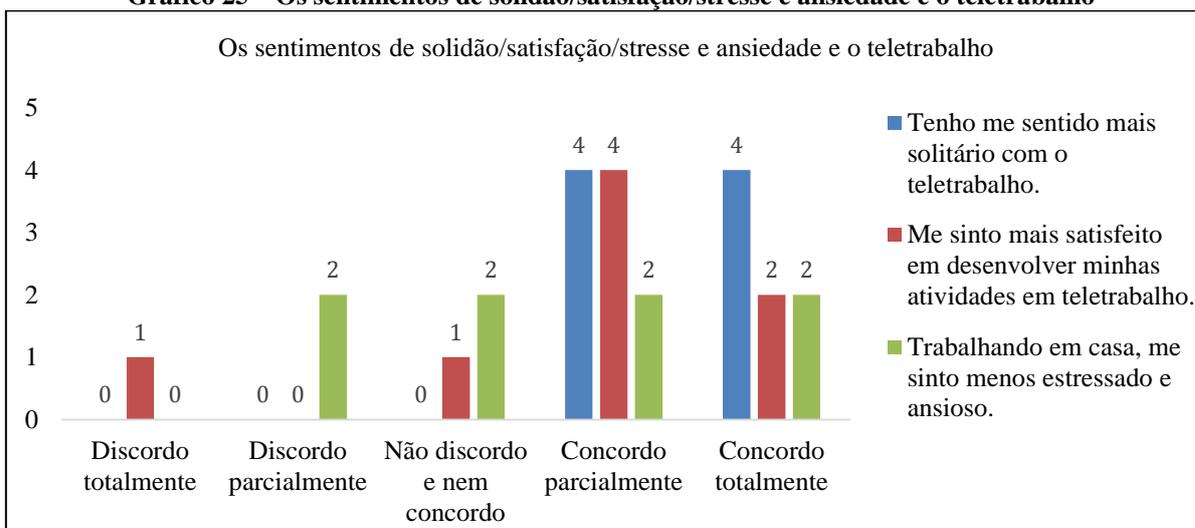
Gráfico 24 – O sentimento de solidão e o teletrabalho

Fonte: Elaboração própria (2024).

De acordo com o Gráfico 24, 62% (29) dos participantes discordaram parcial ou totalmente, e 21% (10) não sentiram diferença ao não discordarem e nem concordarem sobre se sentirem mais solitários. Dos que concordaram em algum grau, foram 8,5% (4) parcialmente e 8,5% (4) totalmente. Dessa forma, pode-se argumentar que, assim como observado em outros estudos (Ivasciuc *et al.*, 2022; Nemțeanu; Dabija, 2023; Samuelsson *et al.*, 2022), os sentimentos de solidão e de isolamento social se fazem presentes em alguns casos devido à adoção do teletrabalho. Mas este estudo demonstra que tais resultados não representam a maioria.

Uma outra análise, apresentada no Gráfico 25, constatou que, entre os que expressaram se sentir mais solitários (8), 75% (6) afirmaram estar mais satisfeitos com o teletrabalho, contrariando alguns estudos que concluíram que o isolamento social representa um impacto negativo para o bem-estar dos funcionários (Maillot *et al.*, 2022; Morán *et al.*, 2022; Tahlyan *et al.*, 2022).

Gráfico 25 – Os sentimentos de solidão/satisfação/stresse e ansiedade e o teletrabalho

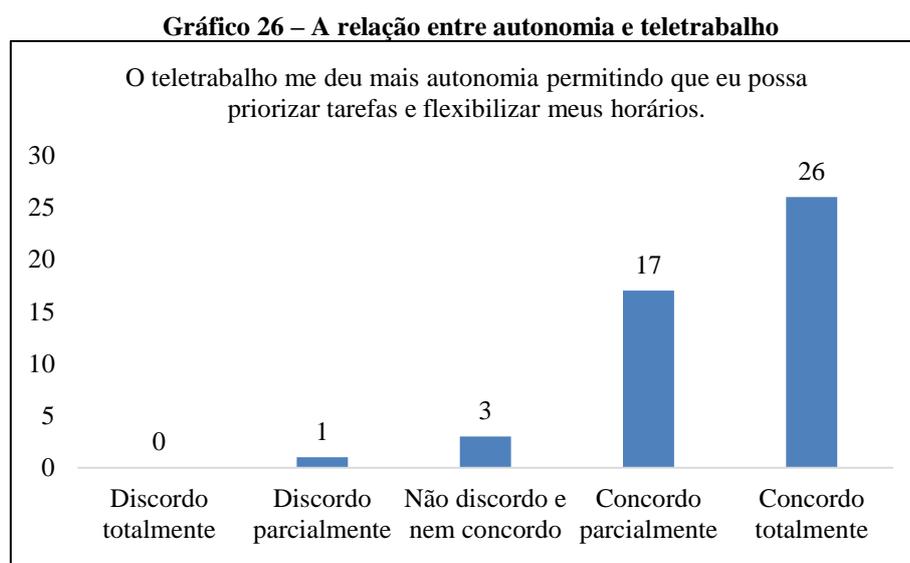


Fonte: Elaboração própria (2024).

Ainda segundo o Gráfico 25, pode-se afirmar que este estudo também se apresenta distinto dos resultados observados por Galanti *et al.* (2021), uma vez que, dos que expressaram se sentir mais solitários (8), 50% (4) informaram se sentir menos estressados e ansiosos, e 25% (2) discordaram parcialmente dessa afirmação. Logo, não se constatou uma relação direta entre o sentimento de solidão e o aumento do estresse.

4.2.2 Fatores organizacionais

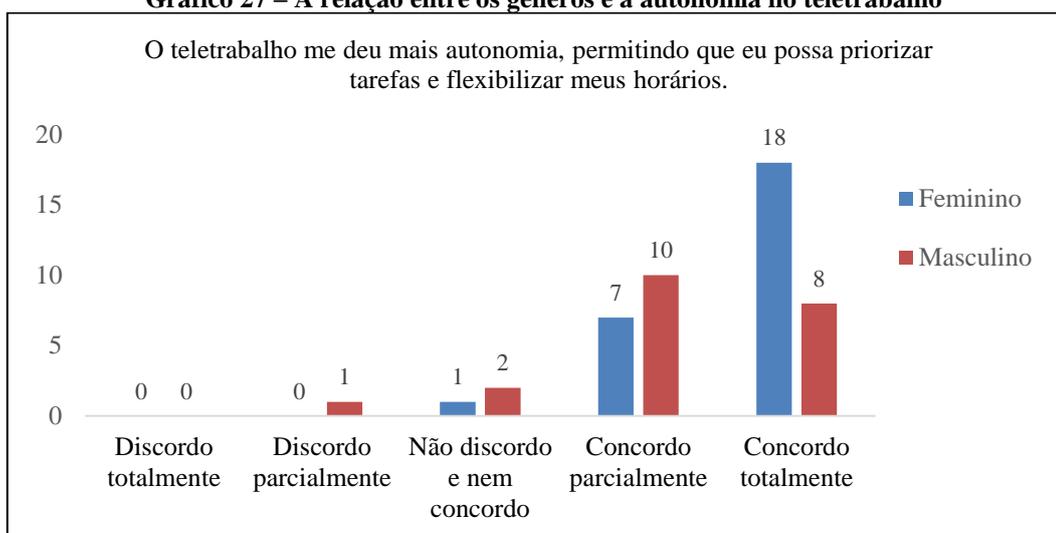
Um dos principais tópicos citados nas pesquisas sobre teletrabalho é a autonomia que, teoricamente, a organização concede ao teletrabalhador para que ele possa escolher quais atividades quer priorizar e como organizará os seus horários. A percepção sobre essa questão foi quase unânime entre os participantes desta pesquisa, posto que 91% (43) confirmaram que, com o teletrabalho, possuem mais autonomia, conforme registrado no Gráfico 26.



Fonte: Elaboração própria (2024).

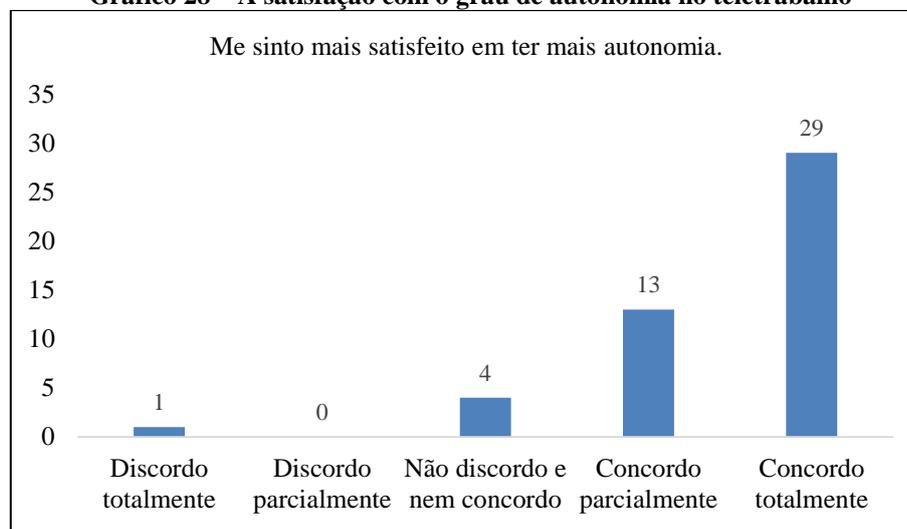
Os resultados do Gráfico 26 coincidem com a maioria dos estudos analisados por esta pesquisadora (Dima *et al.*, 2019; Galanti *et al.*, 2021; Niebuhr *et al.*, 2022; Petcu *et al.*, 2023; Vayre *et al.*, 2022; Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021). Assim como expõem Giauque *et al.* (2022), os participantes desta pesquisa também compartilham da percepção de maior liberdade para priorizar tarefas e flexibilizar seus horários. O impacto positivo do teletrabalho sobre a autonomia ficou evidente.

Ainda nesse campo de estudo, Petcu *et al.* (2022) encontraram resultados que concluíram que o teletrabalho exerce um impacto positivo na autonomia para os homens e negativo para as mulheres. No entanto, este estudo diverge de tal argumentação, tendo em vista que 96% (25) das mulheres demonstraram perceber ter mais autonomia com o teletrabalho, enquanto esse número ficou em torno de 86% (18) para os homens. A compreensão de que a autonomia representa um impacto positivo do teletrabalho foi confirmada por ambos os gêneros, não apresentando variação significativa entre eles, conforme expressa o Gráfico 27.

Gráfico 27 – A relação entre os gêneros e a autonomia no teletrabalho

Fonte: Elaboração própria (2024).

Este estudo procurou saber um pouco mais sobre o sentimento dos participantes em relação à autonomia. Eles foram questionados se estavam mais satisfeitos por terem mais autonomia. O gráfico a seguir expressa as opiniões sobre esse ponto.

Gráfico 28 – A satisfação com o grau de autonomia no teletrabalho

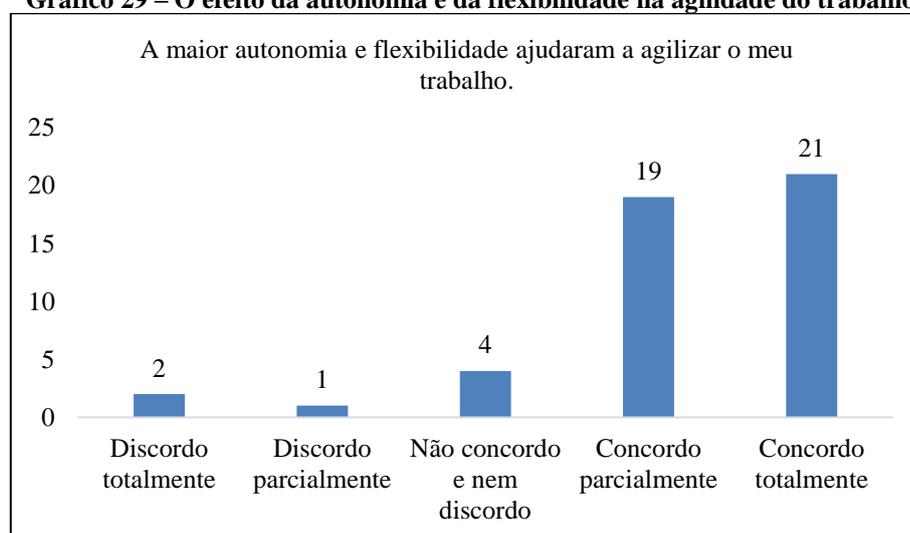
Fonte: Elaboração própria (2024).

Do Gráfico 28, pode-se extrair a informação de que a autonomia representa algo importante para os indivíduos, tendo como base que quase 90% dos respondentes afirmaram estar mais satisfeitos por ter mais autonomia. Ademais, fica evidente a percepção do impacto positivo do teletrabalho nesse quesito. No entanto, essa última conclusão não coincide com os estudos realizados por Petcu *et al.* (2022) e Miron *et al.* (2021), nos quais averiguou-se uma relação inversamente proporcional entre a autonomia e o bem-estar. Um dos principais

motivos estaria na alegação de que a autonomia poderia intensificar as atividades, gerando o esgotamento dos teletrabalhadores. Mais uma vez, este estudo divergiu do que diz a literatura, pois, como será relatado mais adiante, os participantes que responderam a esta pesquisa demonstraram que, mesmo concordando que o teletrabalho gerou uma intensificação do trabalho, isso não acarretou mais estresse ou ansiedade.

Este estudo propôs questionar sobre o impacto da autonomia e da flexibilidade na agilidade do desenvolvimento das tarefas a partir da seguinte afirmação: “A maior autonomia e flexibilidade ajudaram a agilizar o meu trabalho”.

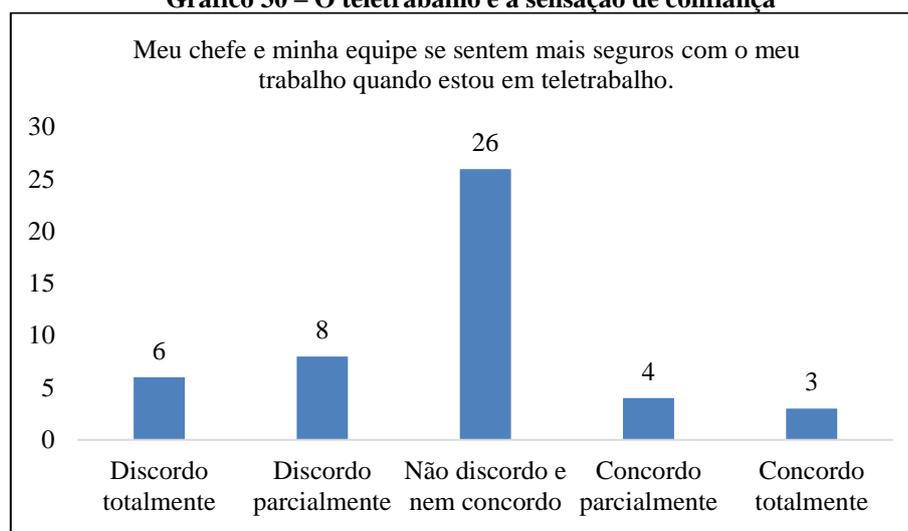
Gráfico 29 – O efeito da autonomia e da flexibilidade na agilidade do trabalho



Fonte: Elaboração própria (2024).

As informações do Gráfico 29 possibilitam concluir que a autonomia procedente do teletrabalho permite que os servidores desenvolvam suas atividades de forma mais ágil, levando em consideração que 85% (40) dos participantes concordaram com a afirmação. Em compensação, apenas 6% (3) discordaram, e em torno de 9% (4) não discordaram e nem concordaram.

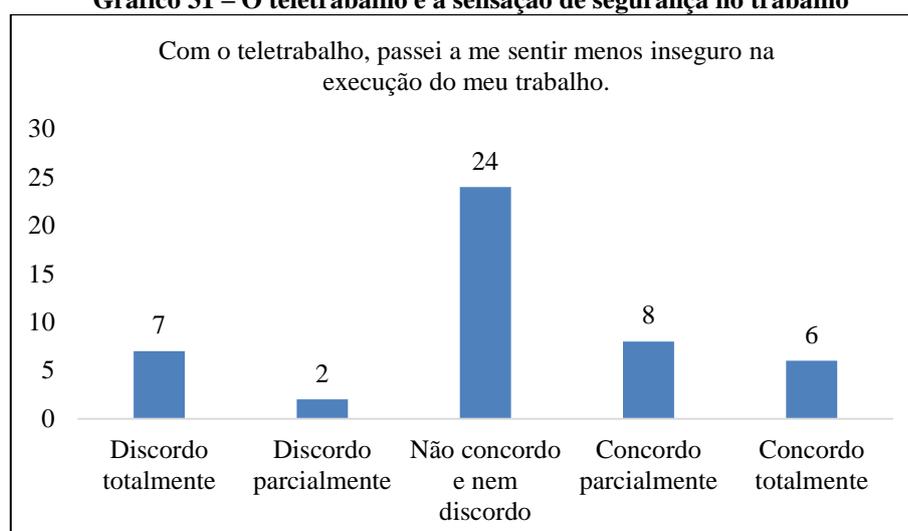
A autonomia, muitas vezes, possui relação direta com a confiança no trabalho que está sendo realizado. Os participantes foram interpelados sobre sua percepção no que se refere à segurança que sua chefia e seus companheiros de equipe sentem em relação ao funcionário quando está em teletrabalho.

Gráfico 30 – O teletrabalho e a sensação de confiança

Fonte: Elaboração própria (2024).

Conforme demonstra o Gráfico 30, mais da metade (26) respondeu não discordar e nem concordar, revelando uma constância de comportamento, independentemente da sistemática de trabalho ser presencial ou remota. Ao mesmo tempo, 30% (14) manifestaram uma percepção negativa ao discordarem parcial ou totalmente. O restante concordou com a demonstração de maior segurança por parte de ambos.

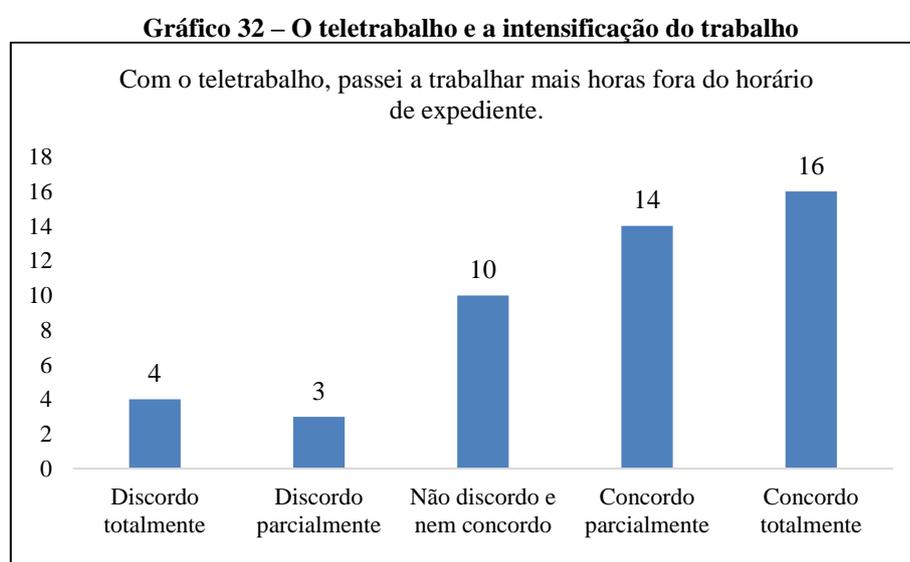
Quando a segurança é em relação ao próprio trabalho, novamente, mais da metade (55%, ou seja, 24 participantes) não discordou e nem concordou com a afirmação de que se sente menos inseguro na execução do seu trabalho, conforme o Gráfico 31.

Gráfico 31 – O teletrabalho e a sensação de segurança no trabalho

Fonte: Elaboração própria (2024).

O Gráfico 31 ilustra que, entre os que sentiram alguma interferência, o percentual maior tendeu para uma percepção positiva, com 30% (14) respondendo que se sentem menos inseguros. Embora o percentual dos que demonstraram sentir mais insegurança tenha sido menor em relação aos outros – em torno de 19% (9) –, esse seria um ponto a ser analisado de forma mais profunda para se entender as causas dessa mudança, com o intuito de tentar sanar, ou, pelo menos, mitigar esse sentimento através de ações de gestão de pessoas.

Outra questão discutida pela literatura no que diz respeito ao teletrabalho é a possível intensificação do trabalho. A primeira abordagem questionou se, com o teletrabalho, o participante passou a trabalhar mais horas fora do horário de expediente. O Gráfico 32 apresenta os resultados.



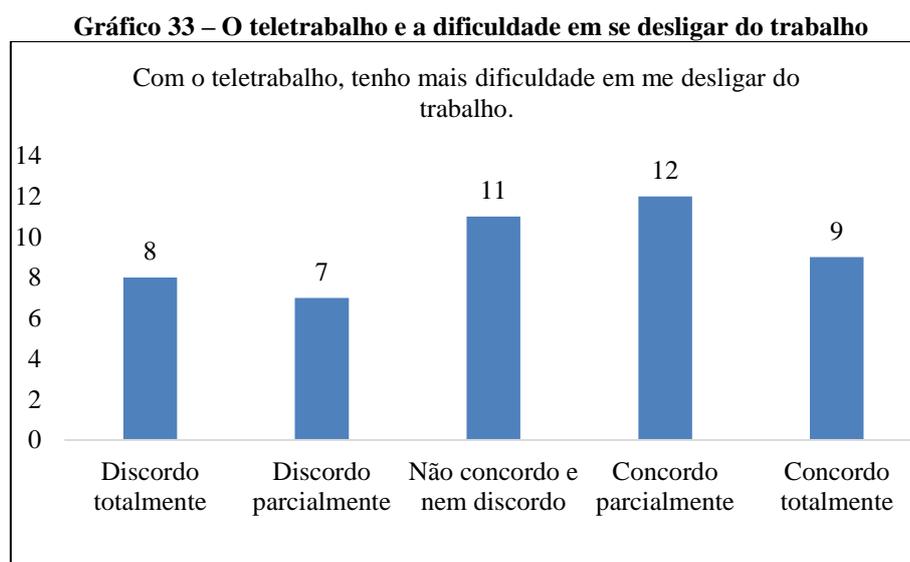
Fonte: Elaboração própria (2024).

Conforme se depreende do Gráfico 32, em torno de 64% dos participantes afirmaram estar trabalhando mais horas fora do horário de expediente; 21% não sentiram diferença; e 15% não concordaram com a afirmação de que estão trabalhando mais no regime remoto. Assim como Serralvo e Manus (2022), este estudo identificou a percepção de que o teletrabalho interfere na intensidade do trabalho, aumentando as horas trabalhadas fora do horário de expediente.

Muitos autores ainda relataram existir uma relação diretamente proporcional entre os casos de estresse e o aumento da intensidade do trabalho (Aczel *et al.*, 2021; Charalampous; Grant; Tramontano, 2022; Lipták; Erika; Zoltán, 2023; Miron *et al.*, 2021; Morán *et al.*, 2022; Pataki-Bittó; Kun, 2022; Samuelsson *et al.*, 2022; Vayre *et al.*, 2022). Este estudo também buscou analisar essa relação através dos dados obtidos. A conclusão divergiu das pesquisas

anteriores, considerando que apenas 13% dos participantes que afirmaram trabalhar mais horas fora do expediente também informaram se sentir mais estressados e ansiosos. Considerando o baixo percentual, não foi possível afirmar que existe uma relação direta entre essas duas variáveis.

A segunda abordagem sobre a intensificação do trabalho com a implantação do teletrabalho investigou a dificuldade dos teletrabalhadores em se desligar do trabalho. Os dados obtidos estão presentes no gráfico a seguir:



Fonte: Elaboração própria (2024).

Conforme o Gráfico 33, foi avaliado que 45% dos participantes demonstraram ter dificuldade, em algum grau, para se desligar do ofício quando em teletrabalho. Esses dados estão em consonância com os estudos de Ivasciuc *et al.* (2022) e Petcu *et al.* (2022), e evidenciam que o teletrabalho interfere na capacidade dos teletrabalhadores de se desligarem de suas atividades.

Além da intensificação do trabalho, a literatura também aborda, de uma maneira ainda discreta, sobre as atividades que o teletrabalho pode gerar. Sobre tal questão, este estudo indagou se o teletrabalho diversificou as atividades desenvolvidas pelos servidores. Em resposta, temos o gráfico a seguir:

Gráfico 34 – O teletrabalho e a diversificação das atividades

Fonte: Elaboração própria (2024).

Através do Gráfico 34, pode-se concluir que o teletrabalho exerce algum impacto nas atividades, gerando sua diversificação. Segundo os dados obtidos, 60% (28) dos servidores concordaram que, em algum grau, tiveram suas atividades diversificadas, enquanto 17% (8) discordaram da afirmação. Esse resultado é importante porque confirma as informações obtidas por Giauque *et al.* (2022), que sinalizaram uma maior dificuldade dos teletrabalhadores em se envolver em atividades diversificadas com a implantação do teletrabalho.

Também foi questionado a respeito da necessidade de adaptação das atividades com a implantação do teletrabalho. O gráfico a seguir registrou a percepção dos servidores sobre a temática.

Gráfico 35 – O teletrabalho e a necessidade de adaptação das atividades

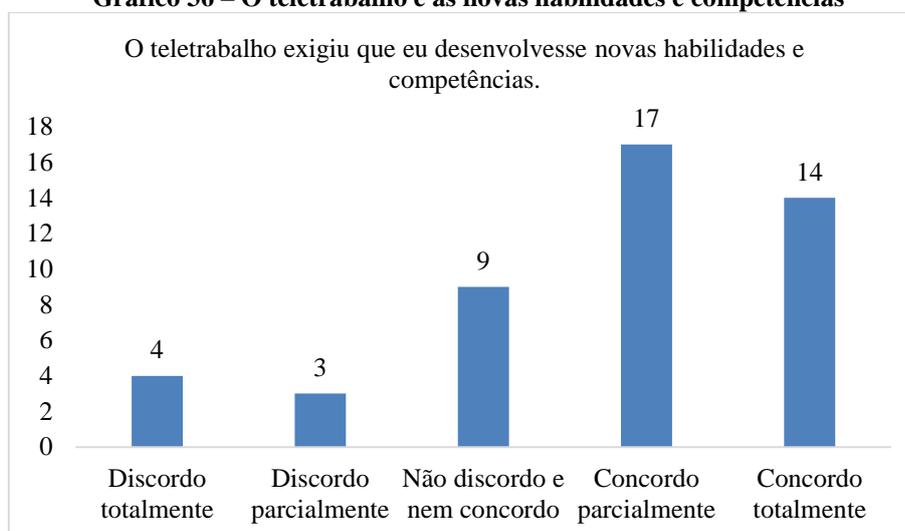
Fonte: Elaboração própria (2024).

O Gráfico 35 mostra um cenário complexo, com realidades diversas, mas com proporções parecidas. Do total dos participantes, 30% (14) concordaram que tiveram que adaptar suas atividades por causa do teletrabalho, enquanto 36% (17) discordaram sobre essa necessidade. Ao mesmo tempo, 34% (16) demonstraram não discordar e nem concordar. Pode-se perceber que um grupo de servidores precisou de adaptações em suas atividades. Essa demanda parece ter relação com a argumentação de Pataki-Bittó e Kun (2022), que defendem a personalização de tarefas através do planejamento apropriado de acordo com a situação vivenciada pelo teletrabalhador.

Os resultados do Gráfico 36 e do Gráfico 37 evidenciam que há um impacto do teletrabalho sobre as atividades dos teletrabalhadores, exercendo um papel importante para possíveis barreiras na implantação dessa sistemática, conforme averiguado também por Tahlyan *et al.* (2022). Contudo, embora uma parcela significativa de servidores tenha concordado que o teletrabalho levou à diversificação de suas atividades, um número bem menor declarou que suas atividades precisaram ser adaptadas. Essa combinação de resultados pode sugerir que a diversificação das atividades não necessariamente está relacionada à adaptação das atividades ao novo cenário, o que leva a crer que outras funções, até então não exercidas, passaram a ser incorporadas na rotina de trabalho dos servidores.

Levando em conta as modificações que o teletrabalho opera no dia a dia dos teletrabalhadores, inclusive na execução das atividades, foi proposta a seguinte afirmação: “O teletrabalho exigiu que eu desenvolvesse novas habilidades e competências”. A seguir, registram-se os resultados obtidos.

Gráfico 36 – O teletrabalho e as novas habilidades e competências

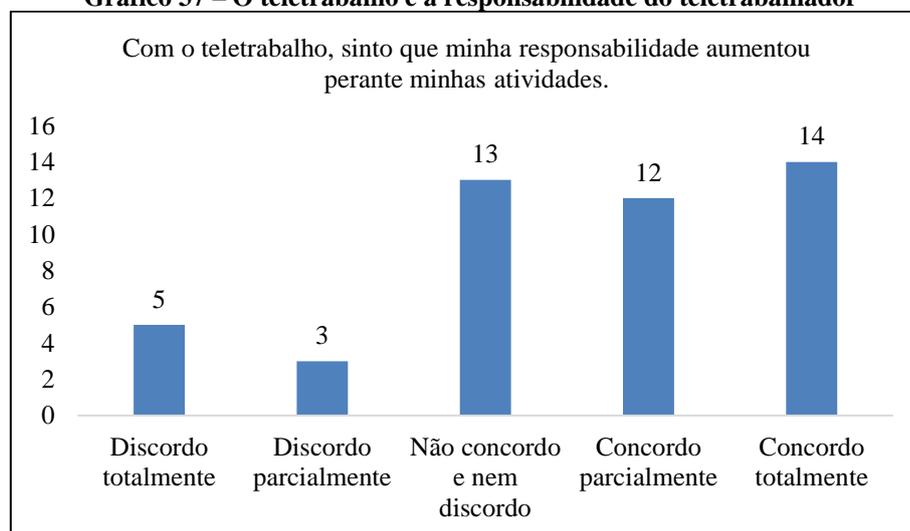


Fonte: Elaboração própria (2024).

Com base no Gráfico 36, observa-se que 66% (31) dos participantes alegaram que precisaram desenvolver novas habilidades e competências por causa do teletrabalho. Em contrapartida, 15% (7) disseram que discordavam. Isso sinaliza a importância da resiliência dos trabalhadores e se aproxima da argumentação de Miron *et al.* (2021) e Dima *et al.* (2019), que entendem que o teletrabalhador precisa desenvolver mecanismos para sustentar o exercício das suas atividades dentro da nova realidade imposta pelo teletrabalho.

Uma questão aparentemente interessante a ser estudada é a que envolve o senso de responsabilidade dos servidores em relação às suas tarefas. Foi apresentada a seguinte hipótese: “Com o teletrabalho, sinto que minha responsabilidade aumentou perante minhas atividades”.

Gráfico 37 – O teletrabalho e a responsabilidade do teletrabalhador



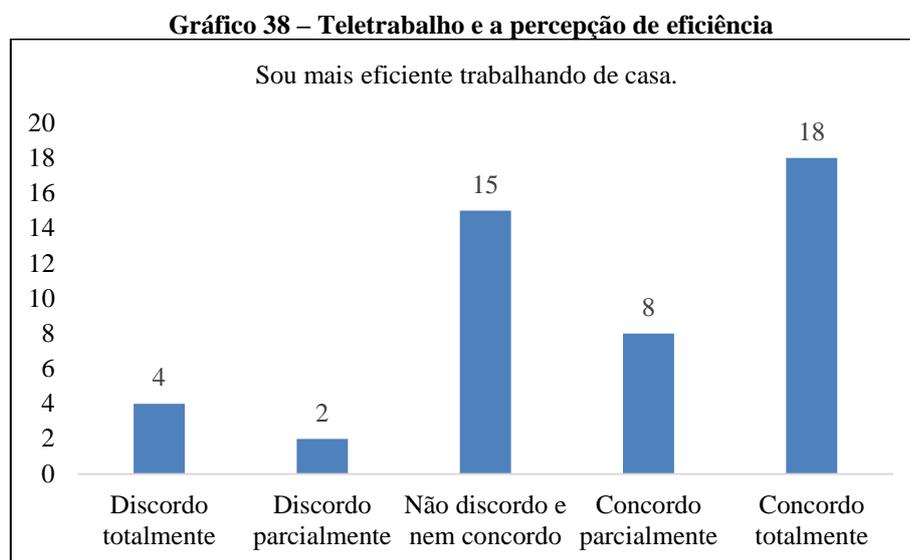
Fonte: Elaboração própria (2024).

O Gráfico 37 evidencia que a maioria dos servidores, cerca de 55% (26), considera que, com o teletrabalho, suas responsabilidades aumentaram. Apenas 17% (8) discordaram dessa suposição, e 28% (13) não sentiram diferença. A literatura não aborda de maneira expressa a problemática do impacto do teletrabalho sobre as atividades laborais. Em geral, as pesquisas costumam relacionar as responsabilidades laborais e pessoais, analisando o resultado dessa interação perante o equilíbrio pessoal e profissional do teletrabalhadores.

O participante 5 declarou:

O teletrabalho intensificou a necessidade de planejamento das rotinas e compromissos de trabalho, logo, minha organização de tarefas, eficiência nas entregas e qualidade final do trabalho, foram pontos que melhoraram significativamente.

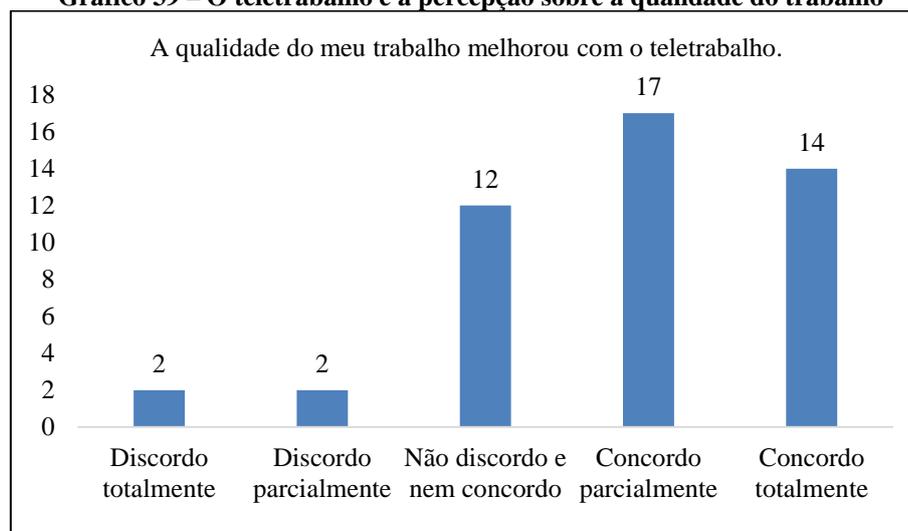
Nesse cenário de adaptações, observar como o desempenho, a produtividade e a eficiência vão sendo afetados pelo teletrabalho se torna essencial. Este estudo procurou saber se os servidores se sentiam mais eficientes apesar de – e considerando – todas as mudanças advindas do teletrabalho. O gráfico a seguir reúne as respostas sobre a temática.



Fonte: Elaboração própria (2024).

Os dados do Gráfico 38 demonstram que 55% (26) dos participantes se consideram mais eficientes trabalhando de casa, enquanto 13% (6) discordam da afirmação. Contudo, contrariando essa percepção, estudos desenvolvidos pela ENAP (2020b) comprovaram uma queda de eficiência no expediente após a implantação do teletrabalho. Todavia, os dados deste estudo se baseiam na percepção dos servidores, não tendo sido analisados indicadores de desempenho.

Assim como em relação à eficiência, a percepção sobre a qualidade do trabalho também foi positiva. O gráfico a seguir traz o resumo das respostas obtidas para a afirmação “A qualidade do meu trabalho melhorou com o teletrabalho”.

Gráfico 39 – O teletrabalho e a percepção sobre a qualidade do trabalho

Fonte: Elaboração própria (2024).

Do total de servidores que participaram da pesquisa, 66% (31) consideram que a qualidade do seu trabalho melhorou com o teletrabalho. Em contrapartida, 8% (4) alegaram não concordar que a qualidade de seu trabalho melhorou. Por fim, cabe destacar que um percentual considerável de participantes (25%) não percebeu alteração, positiva ou negativa, de qualidade no trabalho, mesmo com a mudança das atividades do presencial para o remoto.

Já no que tange à noção de produtividade, os achados presentes no gráfico a seguir demonstram que a maioria dos servidores entende que o teletrabalho exerce um impacto positivo na produtividade.

Gráfico 40 – A produtividade no contexto do teletrabalho

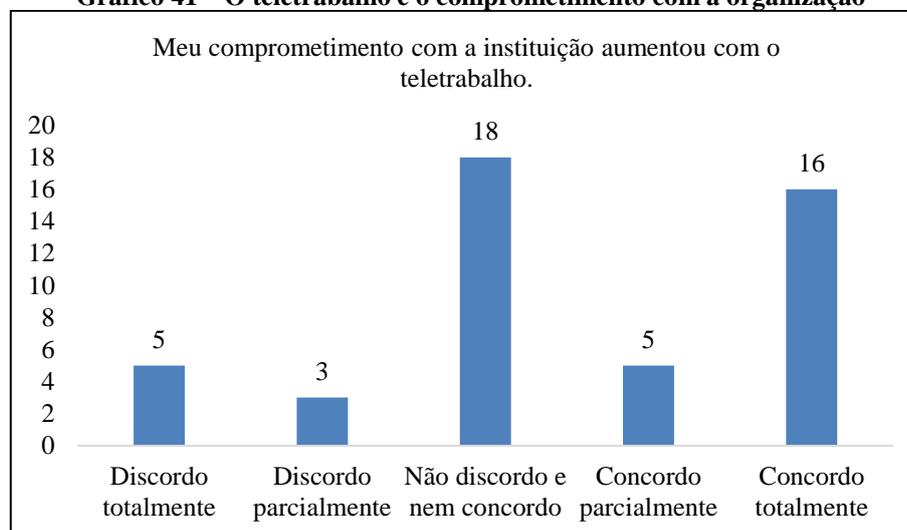
Fonte: Elaboração própria (2024).

Segundo o Gráfico 40, 68% (32) dos participantes afirmaram que sua produtividade aumentou trabalhando de casa, contra 8% (4) que discordaram da afirmação. Do total, 23% (11) não discordaram e nem concordaram. A observância de que o teletrabalho pode influenciar no grau de produtividade vai ao encontro das conclusões de Capecchi e Caputo (2022) e Ivasciuc *et al.* (2022).

A literatura enumerou vários aspectos verificados no teletrabalho que interferem na produtividade dos teletrabalhadores. Alguns autores entendem que certos quesitos representam pontos positivos do teletrabalho (Capecchi; Caputo, 2022; Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021), enquanto outros apontam que algumas características podem prejudicar a produtividade (Galanti *et al.*, 2021; Ivasciuc *et al.*, 2022; Morán *et al.*, 2022).

Segundo Miron *et al.* (2021), para a execução das atividades em teletrabalho, é indispensável que haja comprometimento por parte dos teletrabalhadores. Sobre essa temática, este estudo buscou saber se os servidores entendem que seu comprometimento com a instituição aumentou com o teletrabalho. A percepção dos servidores no que concerne a essa questão está expressa no Gráfico 41.

Gráfico 41 – O teletrabalho e o comprometimento com a organização

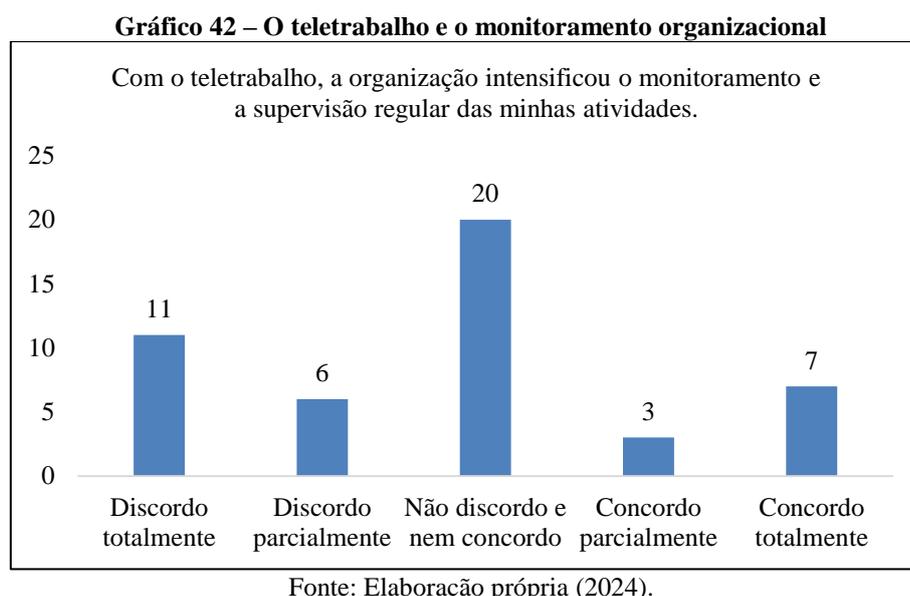


Fonte: Elaboração própria (2024).

Através do Gráfico 41, verifica-se que 45% (21) dos servidores entendem que seu comprometimento com a organização aumentou depois do teletrabalho. Com o resultado bem próximo, 38% (18) não discordaram e nem concordaram com a afirmação, e 17% (8) discordaram em algum grau. Esses resultados evidenciam um impacto positivo do teletrabalho no comprometimento dos teletrabalhadores perante as organizações. O fato de quase 50% dos

participantes expressarem que se sentem mais comprometidos é um dado relevante para a organização avaliar no momento de decidir sobre a manutenção dessa sistemática de trabalho.

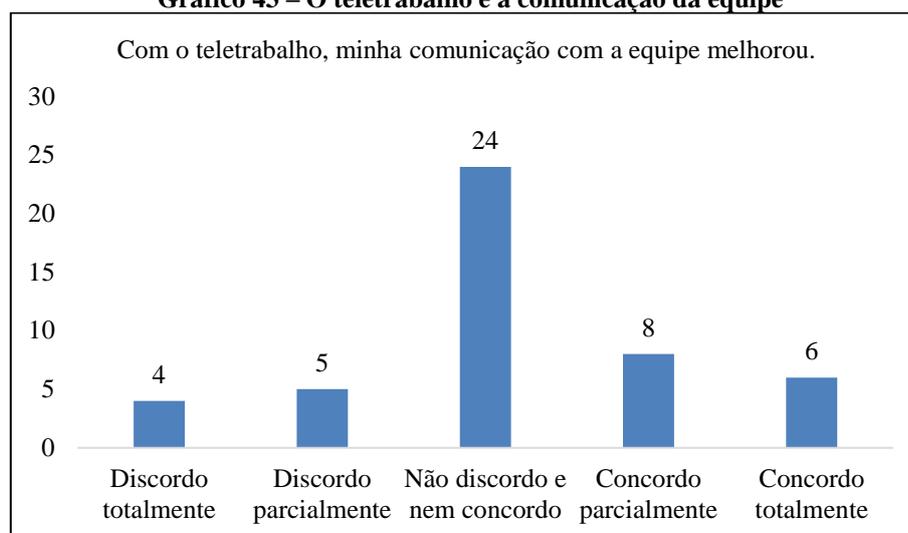
Apesar dos dados demonstrarem maior dedicação dos servidores com o teletrabalho, é importante que haja um acompanhamento da execução das atividades por parte da organização. Mais uma vez, foi questionada a percepção dos participantes, mas, dessa vez, a proposição foi a respeito do monitoramento e da supervisão realizados pelo órgão. O desfecho dessa discussão está registrado no Gráfico 42.



Analisando o Gráfico 42, pode-se constatar que, mesmo tendo migrado para o teletrabalho, o referido órgão não intensificou seus mecanismos de monitoramento e supervisão em relação às atividades desenvolvidas pelos servidores. Essa conclusão se sustenta na apuração de que 43% (20) dos participantes não discordaram e nem concordaram com essa suposição e 36% (17) explicitaram sua discordância. Esses dados contrariam os estudos de Morán *et al.* (2022), levando em conta que eles concluíram que era imprescindível haver um maior monitoramento das tarefas e do trabalho.

Além do monitoramento da atuação laboral do teletrabalhador, outras questões envolvem o desenvolvimento das atividades de maneira remota, como, por exemplo, a comunicação entre os indivíduos, sejam eles pares ou dispostos em cadeias hierárquicas. Assim, este estudo buscou analisar essas duas vertentes. Primeiro, perguntou-se sobre a comunicação com os pares através da afirmação: “Com o teletrabalho, minha comunicação com a equipe melhorou”. O gráfico a seguir expõe a percepção dos participantes.

Gráfico 43 – O teletrabalho e a comunicação da equipe

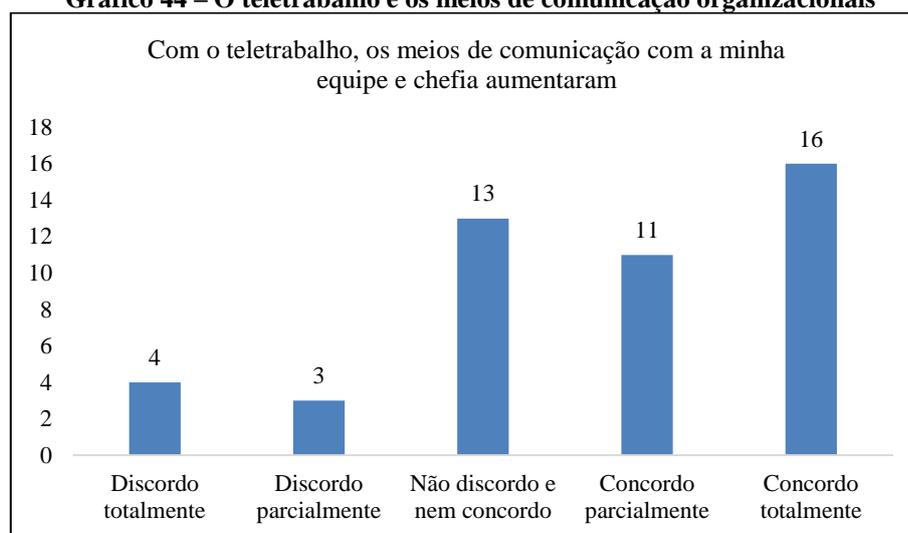


Fonte: Elaboração própria (2024).

Nesse quesito, observou-se que a grande maioria dos servidores não sentiu diferença na comunicação com membros da equipe, posto que 51% (24) alegaram não sentir diferença em relação ao teletrabalho. Em contrapartida, 30% (14) demonstraram sentir que sua comunicação com a equipe melhorou, e 19% (9) discordaram de que o teletrabalho tenha exercido um efeito positivo para a questão. Embora a impressão negativa em relação ao teletrabalho tenha sido constatada em um percentual menor, este estudo evidencia que há um impacto negativo do teletrabalho para a comunicação entre indivíduos da mesma equipe, corroborando os achados de Lipták, Erika e Zoltán (2023).

Em 2022, Maillot *et al.* já haviam registrado a preocupação de algumas empresas que buscaram, através do aumento da frequência na comunicação, uma forma de manter o contato entre os membros das equipes. No entanto, estudos como os realizados por Petcu *et al.* (2021) relatam que o teletrabalho permite uma comunicação fácil entre os teletrabalhadores, entre si e com suas chefias.

Já sobre os meios pelos quais essa comunicação ocorre, foi levantada a seguinte hipótese: “Com o teletrabalho, os meios de comunicação com a minha equipe e chefia aumentaram”. O Gráfico 44 registrou a opinião dos participantes.

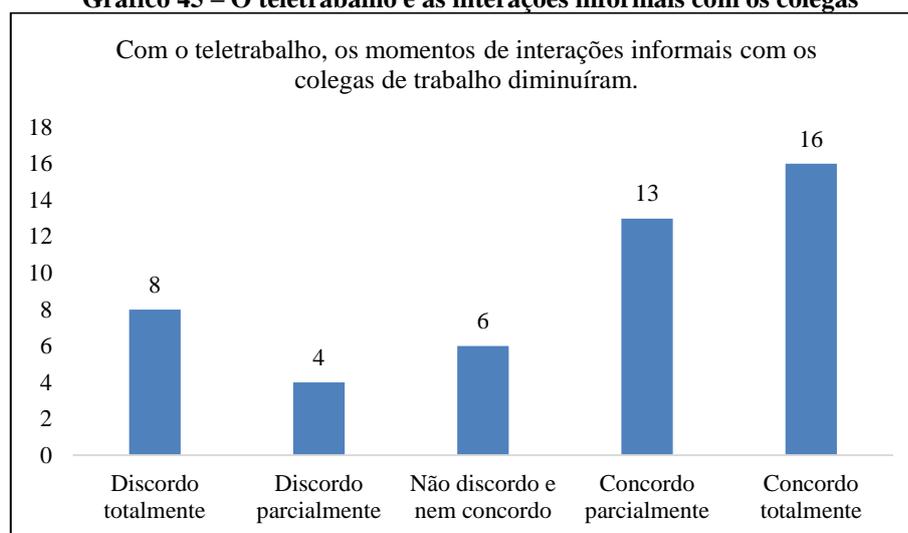
Gráfico 44 – O teletrabalho e os meios de comunicação organizacionais

Fonte: Elaboração própria (2024).

Os dados obtidos revelam que 57% (27) dos servidores concordaram, em algum grau, que os meios de comunicação com a equipe e a chefia aumentaram devido ao teletrabalho; 15% (7) discordaram; e 28% (13) não discordaram e nem concordaram. Embora a maioria dos participantes entenda que não houve impacto negativo do teletrabalho no quesito meios de comunicação – e alguns até identifiquem que houve uma melhora –, outros, em número menor, expressaram uma percepção negativa que não deve ser desconsiderada. Esse entendimento também se faz presente nos estudos de Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), que registraram opiniões indicando que a limitação de canais imediatos de comunicação atrapalha a administração de imprevistos e que é necessária a implantação de melhores mecanismos para esse fim.

Como a comunicação interfere no contato entre os teletrabalhadores, é de se imaginar que, inevitavelmente, ela exerça certa influência nas interações no contexto do teletrabalho. Assim, foram levantadas as seguintes afirmações: “Com o teletrabalho, os momentos de interações informais com os colegas de trabalho diminuíram”; “Sinto que as interações formais com os colegas de equipe melhoraram com o teletrabalho”.

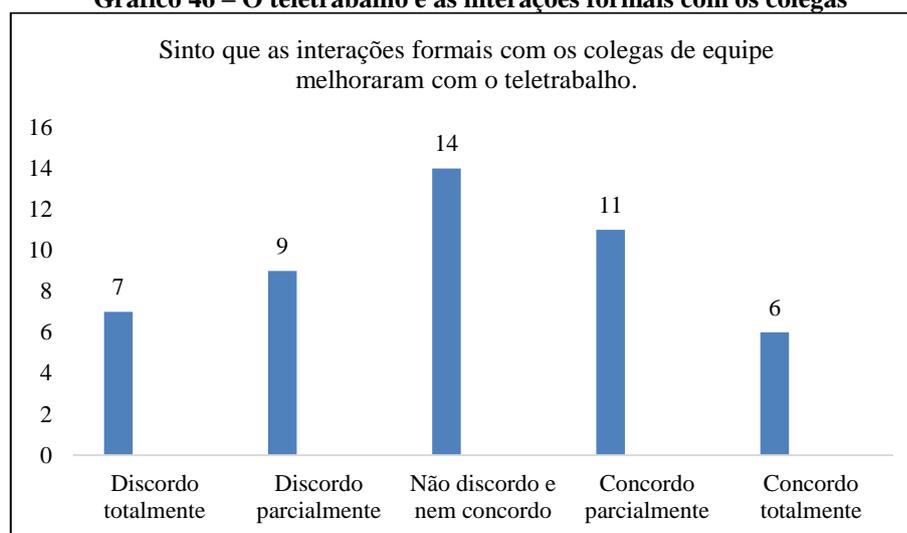
No Gráfico 45, é possível analisar as percepções dos servidores em relação às interações informais com os colegas de trabalho.

Gráfico 45 – O teletrabalho e as interações informais com os colegas

Fonte: Elaboração própria (2024).

Quando o assunto compreendeu as interações informais com os colegas de trabalho, observou-se que a maioria sentiu que o contato informal diminuiu. Tem-se que 62% (29) dos participantes concordaram com a diminuição desse tipo de interação, enquanto apenas 25% (12) discordaram. Sobre essa questão, o participante 9 registrou informações adicionais na pergunta aberta: *“As pessoas se afastaram muito. Não há mais espaço para a conversa informal no almoço. Isso está afastando as pessoas”*.

Assim como na narrativa anterior, Santos e Pereira (2023) também se depararam com relatos de indivíduos que indicaram o desejo de ter momentos para a construção de vínculos interpessoais. Eles ainda concluíram que o trabalho presencial proporciona momentos de interações regulares, favorecendo o convívio entre as pessoas e o surgimento de relações de amizade.

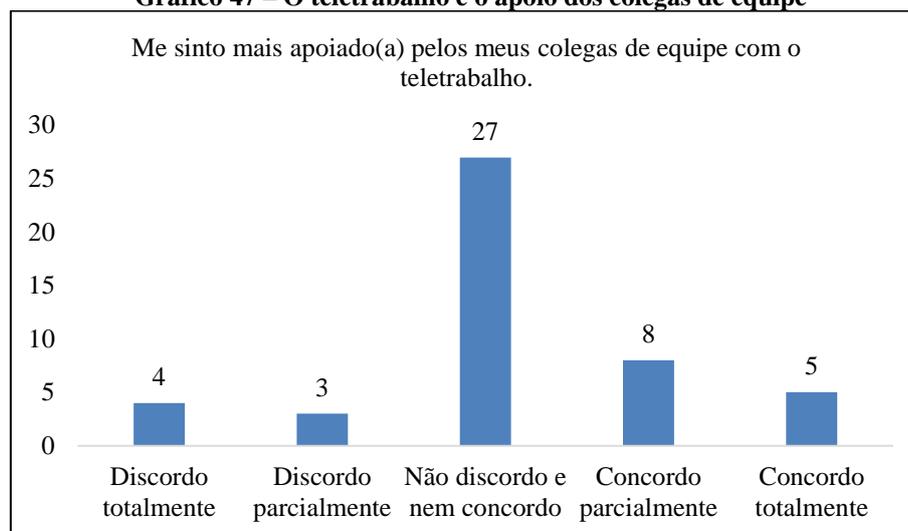
Gráfico 46 – O teletrabalho e as interações formais com os colegas

Fonte: Elaboração própria (2024).

No que diz respeito às interações formais, as percepções se apresentaram mais balanceadas, conforme o Gráfico 46. Entre os participantes, 36% (17) concordaram que as interações formais melhoraram, 34% (16) discordaram e 30% (14) não discordaram e nem concordaram. Esse resultado torna evidente que há um impacto do teletrabalho nas interações formais entre os colegas de trabalho, todavia alguns sentiram de maneira positiva e outros de maneira negativa. O participante 3 alegou: “*O desencontro de datas entre membros da equipe em teletrabalho torna a interação presencial para rápida resolução de problemas do laboratório mais difícil, já que os dias coincidentes diminuem*”.

De certa forma, esses dados vão ao encontro dos estudos de Nemțeanu e Dabija (2023), que registraram uma redução na interação dos indivíduos, e de Vayre *et al.* (2022), que constataram que o teletrabalho exerce um efeito negativo nas trocas entre os teletrabalhadores. Mas, ao mesmo tempo, também há o registro de um efeito positivo, carecendo de mais estudos específicos sobre essa demanda.

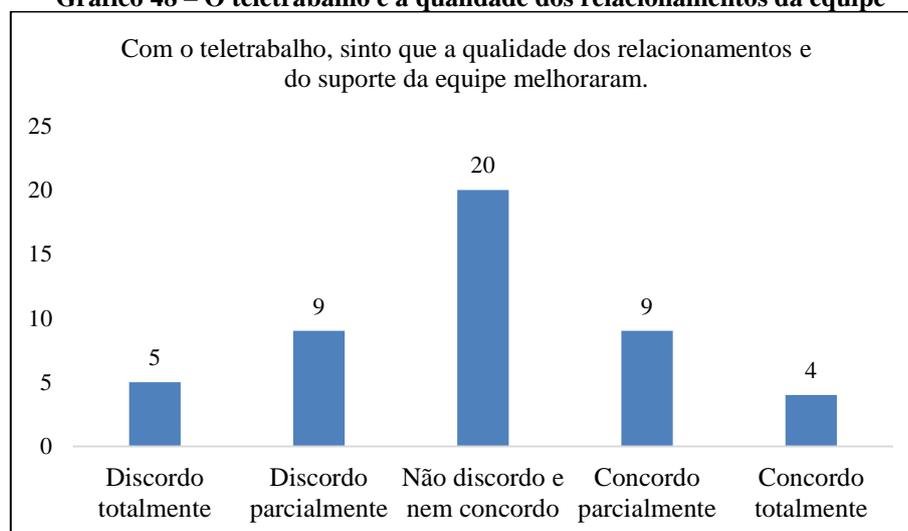
Vayre *et al.* (2022) também registraram efeito negativo do teletrabalho no que se refere ao apoio dos colegas de equipe. Sobre essa temática, o presente estudo enunciou: “Me sinto mais apoiado pelos meus colegas de equipe com o teletrabalho”. As percepções dos servidores se encontram no gráfico a seguir:

Gráfico 47 – O teletrabalho e o apoio dos colegas de equipe

Fonte: Elaboração própria (2024).

O presente estudo parece não validar os achados de Vayre *et al.* (2022), considerando que apenas 15% (7) dos respondentes demonstraram discordância em relação a estar recebendo mais apoio dos colegas de equipe com o teletrabalho. Em compensação, 28% (13%) concordaram com o aumento do apoio dos colegas, e 57% (27) não discordaram e nem concordaram. Ao que tudo indica, o teletrabalho parece não exercer um impacto negativo para esses servidores no que se refere a esse tópico. Petcu *et al.* (2021) também verificaram que o apoio entre os colegas melhorou com o teletrabalho.

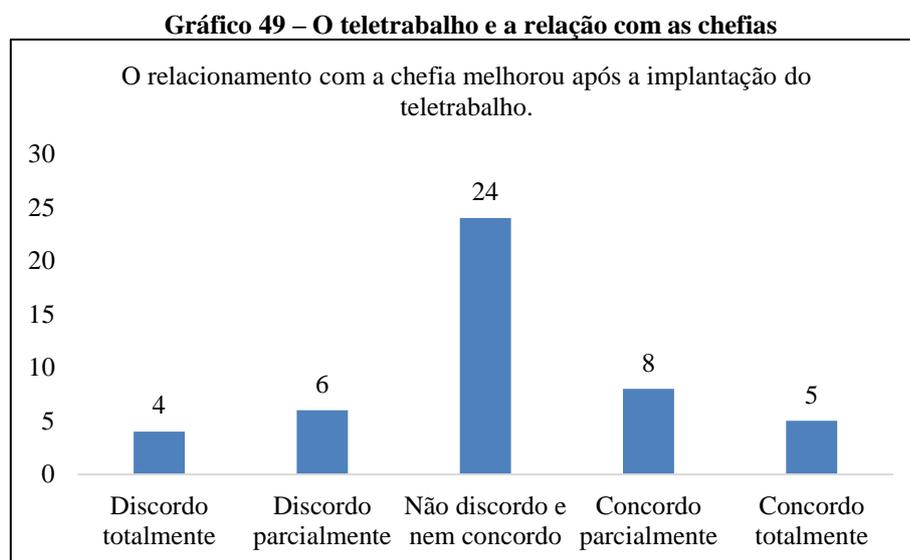
Este estudo também procurou analisar a qualidade dos relacionamentos. O *feedback* está registrado no Gráfico 48.

Gráfico 48 – O teletrabalho e a qualidade dos relacionamentos da equipe

Fonte: Elaboração própria (2024).

Sobre a qualidade dos relacionamentos com os colegas de trabalho, 30% (14) discordaram que tenha melhorado, 28% (13) concordaram e 42% (20) não discordaram e nem concordaram. Esses achados parecem estar de acordo com a literatura, que também não apresenta uma tendência única. Isso porque, ao mesmo tempo em que estudos como o de Pataki-Bittó e Kun (2022) trabalham com a possibilidade de o teletrabalho influenciar positivamente as relações entre os colegas de trabalho, outros como o Vayre *et al.* (2022) registram um impacto negativo.

A maioria dos estudos trata da questão das relações interpessoais considerando, em uma mesma via, tanto a relação com os colegas de equipe quanto com a chefia. A pesquisadora deste estudo preferiu examinar de forma separada. Os resultados sobre a relação com as chefias estão no Gráfico 49.



Fonte: Elaboração própria (2024).

A percepção dos servidores quanto à melhora do relacionamento com as chefias se assemelha à disposição percebida no questionamento sobre os colegas de equipe. Novamente, a maioria 51% (24) afirmou não discordar e nem concordar, enquanto 28% (13) concordaram e 21% (10) discordaram da melhora. Assim, pode-se aferir que o teletrabalho é capaz de gerar um efeito tanto positivo quanto negativo para a relação entre os teletrabalhadores e suas chefias.

É sabido que, normalmente, as relações interpessoais podem afetar o estado emocional dos indivíduos. A partir disso, após analisar a comunicação, o apoio e a relação com os colegas de equipe e com a chefia, buscou-se verificar se os servidores estavam se sentindo

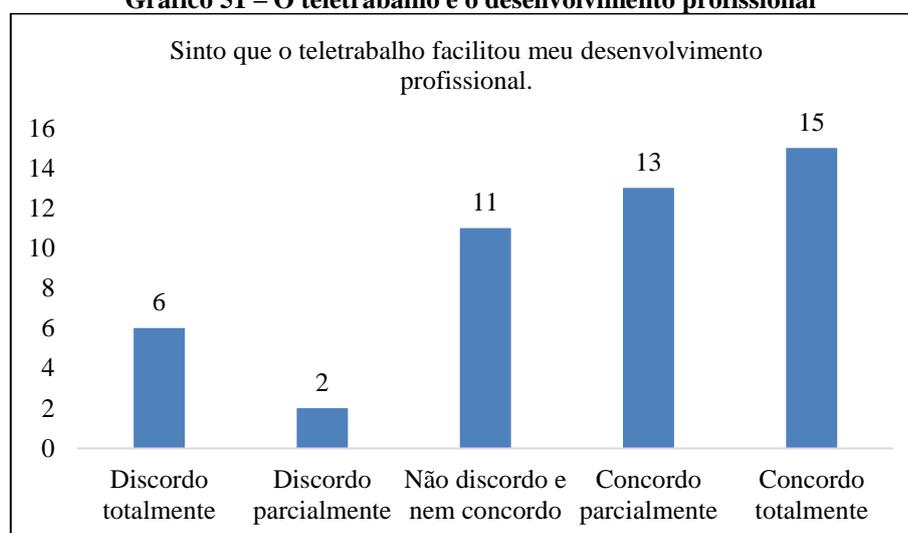
mais isolados da equipe com a implantação do teletrabalho. O resultado dessa investigação segue no Gráfico 50.

Gráfico 50 – O teletrabalho e o isolamento da equipe

Fonte: Elaboração própria (2024).

Examinando o Gráfico 50, observa-se que 74% (35) dos participantes demonstraram não sentir que o teletrabalho favoreceu o aumento do sentimento de isolamento perante a equipe. Entre eles, 42% (20) alegaram discordar totalmente da afirmação. Contudo, um percentual considerável de 25% (12) demonstrou perceber esse aumento. Na literatura, Santos e Pereira (2023) já haviam averiguado que vários teletrabalhadores retrataram abandono, falta de apoio e solidão.

Além das relações de trabalho, este estudo também explorou as nuances referentes à relação do teletrabalhador com assuntos ligados ao desenvolvimento profissional e ao envolvimento com o trabalho.

Gráfico 51 – O teletrabalho e o desenvolvimento profissional

Fonte: Elaboração própria (2024).

No gráfico sobre desenvolvimento profissional, nota-se que aqueles que perceberam algum impacto negativo do teletrabalho estão em percentual bem menor em comparação aos que não sentiram diferença ou que concordaram com o regime remoto sendo um facilitador. Dos respondentes, 60% (28) concordaram que o teletrabalho facilitou seu desenvolvimento profissional, contra 17% (8) que discordaram. Ademais, 23% (11) não discordaram e nem concordaram. Petcu *et al.* (2021) e Miron *et al.* (2021) encontraram resultados positivos na percepção dos teletrabalhadores em relação às oportunidades de promoção na sistemática de teletrabalho, demonstrando que os achados deste estudo estão em consonância com a literatura.

Outro ponto considerável para a literatura é a questão da motivação em relação ao trabalho. Muitos estudos questionam sobre esse sentimento com a mudança do presencial para o teletrabalho. Esta pesquisa procurou entender a percepção dos servidores nesse ponto. Os dados colhidos estão presentes no Gráfico 52.

Gráfico 52 – O teletrabalho e a motivação dos teletrabalhadores

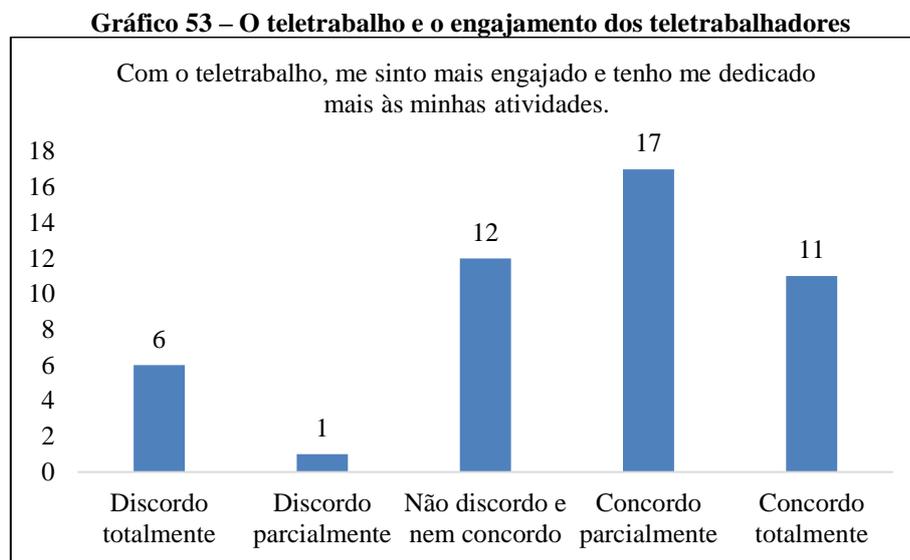


Fonte: Elaboração própria (2024).

Segundo o Gráfico 52, há uma tendência positiva no entendimento da motivação no cenário do teletrabalho, tendo em vista que 64% (30) dos participantes expressaram se sentir mais motivados depois da mudança para o teletrabalho. Paralelamente, 23% (11) demonstraram não ter percebido qualquer alteração, ao não discordar e nem concordar com a afirmação proposta, e 13% (6) discordaram em algum grau. Assim, este estudo apresenta resultado similar aos achados de Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), que registraram relatos de indivíduos afirmando se sentirem mais motivados para realizar suas atividades com o

teletrabalho. Já Giauque *et al.* (2022) concluíram que é possível ter funcionários altamente motivados e engajados, mesmo sem a presença física na organização.

Sobre o engajamento, esta tese propôs a afirmação presente no Gráfico 53: “Com o teletrabalho, me sinto mais engajado e tenho me dedicado mais às minhas atividades”.



Fonte: Elaboração própria (2024).

No tocante ao engajamento no trabalho, conforme o Gráfico 53, pode-se concluir que há uma percepção positiva em relação aos impactos do teletrabalho. Percebe-se que 60% (28) dos participantes afirmaram que se sentem mais engajados, enquanto 25% (12) não sentiram aparente alteração, e 15% (7) discordaram da afirmativa. Em seus estudos, Pataki-Bittó e Kun (2022) inferiram que os níveis de engajamento só foram afetados significativamente pelo teletrabalho nos casos de teletrabalhadores que tinham filhos pequenos.

Gianque *et al.* (2022) também constataram que o teletrabalho realizado especificamente na época da pandemia de covid-19 não influenciou os níveis de engajamento. E, além disso, ainda relataram que esses níveis foram influenciados positivamente pela liberdade de organizar o próprio trabalho e pela colaboração com os colegas. Os autores também concluíram que o engajamento dos funcionários pode ser influenciado pelo clima organizacional.

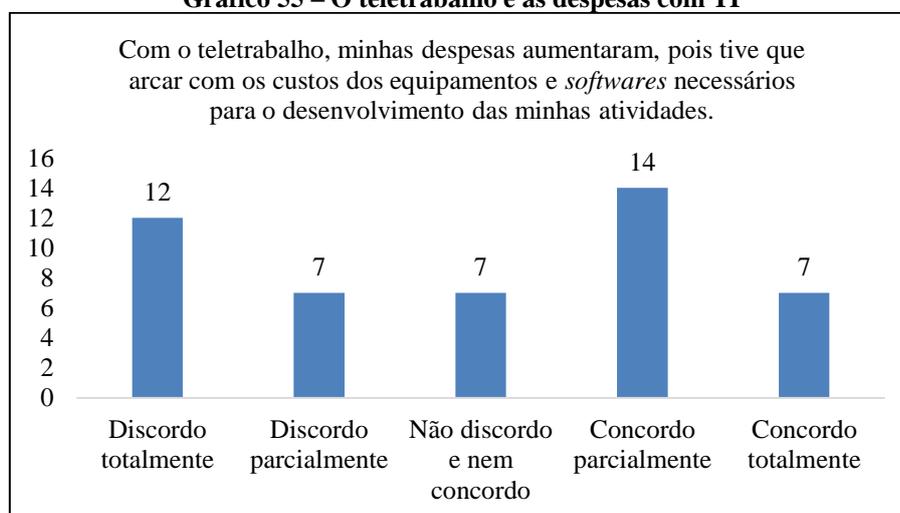
Este estudo, inclusive, verificou se os servidores perceberam alguma melhora no clima organizacional após a implantação do teletrabalho. Os dados obtidos estão registrados no Gráfico 54.

Gráfico 54 – O teletrabalho e o clima organizacional

Fonte: Elaboração própria (2024).

Depreende-se do Gráfico 54 que 34% (16) dos servidores não discordaram e nem concordaram com a afirmação de que o teletrabalho melhorou o clima organizacional. Ao mesmo tempo, 49% (23) concordaram e 17% (8) discordaram. Aparentemente, o teletrabalho não afetou negativamente, de forma significativa, o clima organizacional. Esses resultados estão de acordo com a pesquisa realizada por Miron *et al.* (2021), na qual os autores observaram uma relação positiva entre o teletrabalho e o clima organizacional.

Por último, foram abordadas questões sobre a infraestrutura do local de trabalho, equipamentos e ferramentas de tecnologia. Os resultados estão expressos nos gráficos a seguir.

Gráfico 55 – O teletrabalho e as despesas com TI¹

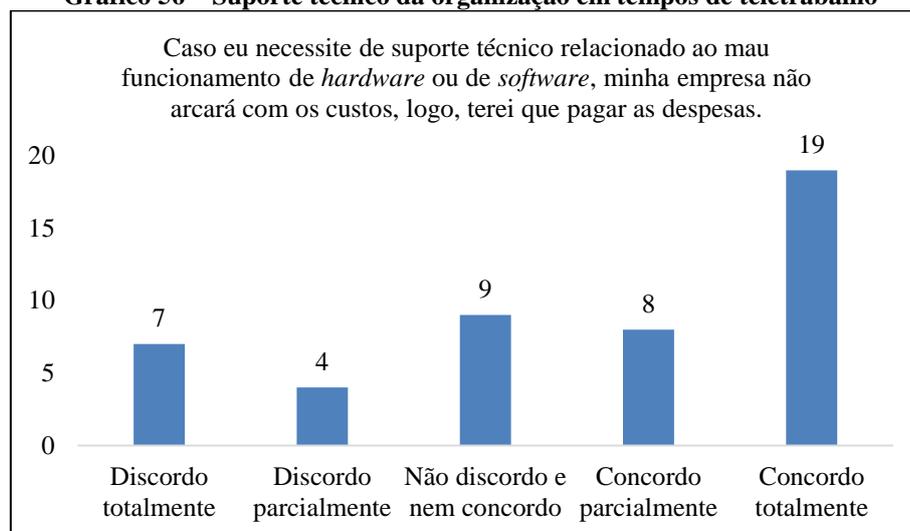
Fonte: Elaboração própria (2024).

¹ Tecnologia da Informação.

O Gráfico 55 indica uma segmentação das percepções dos servidores, de forma quase proporcional, em relação a existir impacto sobre os gastos com equipamentos e *softwares*. Dele pode-se extrair que 45% (21) dos participantes afirmaram que tiveram suas despesas aumentadas com o teletrabalho, devido aos custos com equipamentos e *softwares*; 40% (19) discordaram e 15% (7) não sentiram diferença. Presume-se que os que discordaram já possuíam a infraestrutura adequada para desenvolver suas atividades em casa. O participante 7 comentou sobre “*Falta de apoio da empresa (governo) em relação ao aumento de gastos com energia, equipamentos, software, etc., quando em teletrabalho*”.

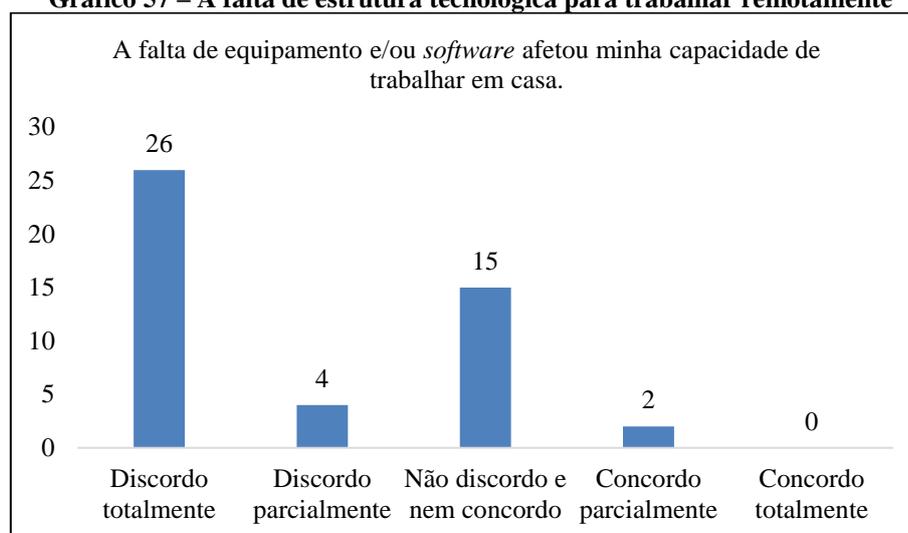
Para essa temática, cabe ressaltar que, segundo a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, ainda em vigor, ao optar por exercer suas atividades em teletrabalho, o servidor deverá “custear a estrutura necessária, física e tecnológica, para o desempenho do teletrabalho, ressalvada orientação ou determinação em contrário” (Brasil, 2023a, p. 57).

Gráfico 56 – Suporte técnico da organização em tempos de teletrabalho



Fonte: Elaboração própria (2024).

No que tange ao suporte técnico, o Gráfico 56 demonstra que 57% (27) concordaram que não teriam apoio da organização, caso precisassem, e 23% (11) discordaram da afirmação. Divergindo da maioria deste estudo, Morán *et al.* (2022) apuraram dificuldades na dimensão do suporte técnico, na qual foram averiguadas deficiências na utilização dos recursos.

Gráfico 57 – A falta de estrutura tecnológica para trabalhar remotamente

Fonte: Elaboração própria (2024).

Sobre a possível influência da falta de equipamento e/ou *software* na capacidade dos servidores em trabalhar de casa, apenas 4% (2) concordaram ter sentido impacto negativo. No entanto, 64% (30) discordaram sobre o impacto em sua capacidade de trabalhar de casa, e 32% (15) não discordaram e nem concordaram.

Na literatura, Morán *et al.* (2022) constataram a falta de equipamentos adequados para a realização das atividades de forma remota. Na mesma linha, Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) verificaram a necessidade de aprimoramento da infraestrutura tecnológica e a dificuldade de vários funcionários em acessar alguns sistemas devido a questões de políticas de segurança, o que, por vezes, dificulta a realização das atividades.

5 ESTUDO TÉCNICO SOBRE A CARREIRA DE C&T E OS IMPACTOS DO TELETRABALHO

Este capítulo se refere aos mesmos dados obtidos na aplicação do formulário aos servidores do Plano de Carreiras de Ciência e Tecnologia de um Instituto Federal de Pesquisa. Porém, nessa fase, os dados foram analisados dividindo as respostas por carreira: Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura; Carreira de Desenvolvimento Tecnológico; e Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia. Para melhor entendimento, vale fazer uma breve explanação sobre as características de cada uma.

A Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura é composta por servidores ocupantes dos cargos de Analista e Assistente em C&T, sendo habilitados a exercer atividades de apoio à direção, coordenação, organização, planejamento, controle e avaliação de projetos de pesquisa e desenvolvimento na área de Ciência e Tecnologia, bem como toda atividade de suporte administrativo dos órgãos e entidades.

A Carreira de Desenvolvimento Tecnológico compreende os cargos de Tecnologista e Técnico em C&T, abrangendo atividades específicas de pesquisa e desenvolvimento tecnológico ou necessárias à atuação técnica dos órgãos ou entidades.

A Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia inclui o cargo de Pesquisador. Destina-se a atividades específicas de pesquisa científica e tecnológica ou necessárias à atuação técnica dos órgãos ou entidades.

A discussão teve como base a experiência da pesquisadora, que pertence ao Plano de Carreiras de Ciência e Tecnologia, uma vez que não há, na literatura, outro estudo sobre o teletrabalho nas Carreiras de C&T. Desde 2012, a pesquisadora ocupa o cargo de Analista em C&T, da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura, trabalhando na área de Gestão de Pessoas.

O órgão no qual foi aplicada a pesquisa conta com 122 servidores das Carreiras do Plano de Ciência e Tecnologia. Desse quantitativo, 76 servidores se encontravam em regime de teletrabalho durante a realização deste estudo, estando aptos a participar. Por fim, 47 servidores responderam ao questionário proposto, ou seja, 62% dos possíveis participantes.

A tabela a seguir demonstra o percentual de servidores que responderam à pesquisa em relação aos que se encontravam dentro dos parâmetros exigidos para participação.

Tabela 2 – Distribuição de servidores em teletrabalho por cargo

Cargo	Quantidade de servidores em teletrabalho	Quantidade de servidores que responderam ao questionário	Percentual de servidores que participaram da pesquisa
Assistente em C&T	6	3	50%
Analista em C&T	11	7	64%
Técnico em C&T	17	11	65%
Tecnologista em C&T	39	24	62%
Pesquisador em C&T	3	2	67%
Total	76	47	62%

Fonte: Elaboração própria (2024).

Segundo a Tabela 2, a amostragem dos servidores participantes por cargos registrou 6% (3) de assistentes, 15% (7) de analistas, 24% (11) de técnicos, 51% (24) de tecnologistas e 4% (2) de pesquisadores. Do total de servidores em teletrabalho no órgão, 62% participaram da pesquisa. A distribuição por Carreira de C&T está disponível na Tabela 3:

Tabela 3 – Distribuição dos servidores por Carreira de C&T

Carreira de C&T	Quantidade de servidores em teletrabalho	Quantidade de servidores que responderam ao questionário	Percentual de servidores que participaram da pesquisa
Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura	17	10	59%
Carreira de Desenvolvimento Tecnológico	56	35	62%
Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia	3	2	67%

Fonte: Elaboração própria (2024).

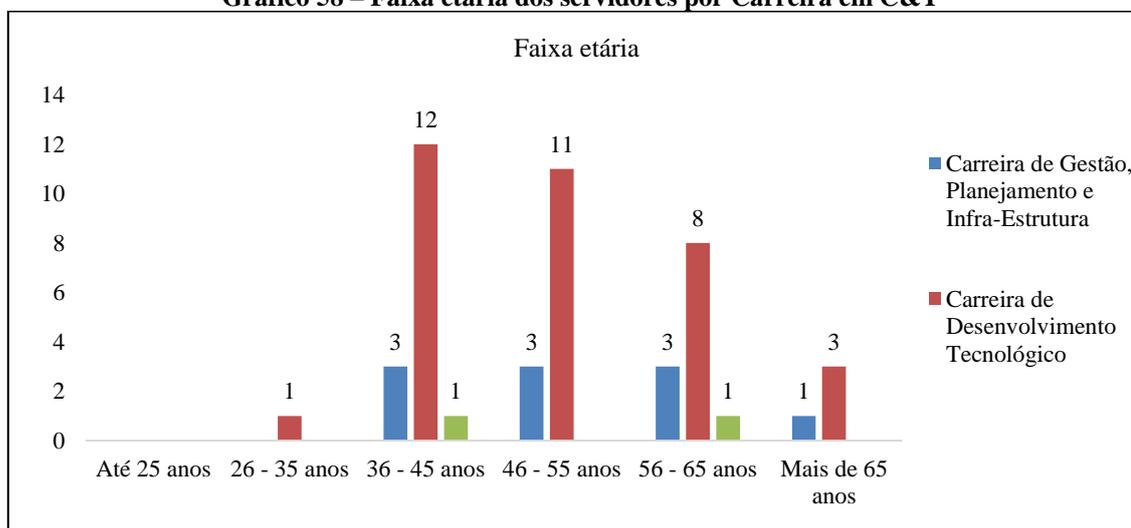
Considerando as Carreiras de C&T, a Tabela 3 demonstra que 59% dos servidores em teletrabalho pertencentes à Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura participaram do presente estudo, assim como 62% da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico e 67% da Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia. A distribuição por gênero segue na Tabela 4.

Tabela 4 – Distribuição por gênero

Carreira de C&T	Gênero feminino	Gênero masculino
Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura	7	3
Carreira de Desenvolvimento Tecnológico	17	18
Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia	2	-

Fonte: Elaboração própria (2024).

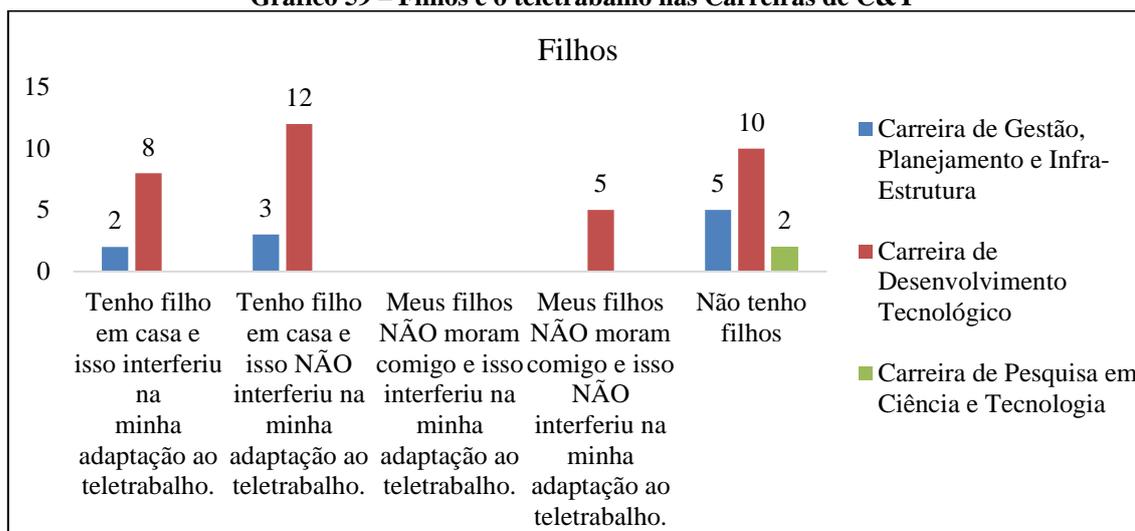
A relação entre os dados de faixa etária dos servidores e a ocupação em suas respectivas carreiras está expressa no gráfico a seguir:

Gráfico 58 – Faixa etária dos servidores por Carreira em C&T

Fonte: Elaboração própria (2024).

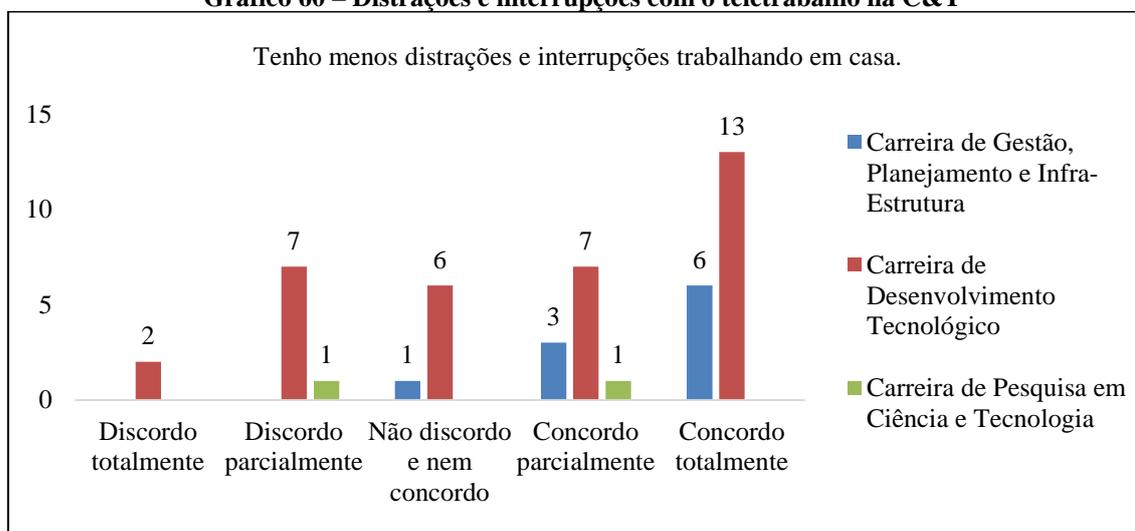
Através do Gráfico 58, pode-se depreender que os participantes da presente pesquisa estão em maior número no intervalo entre 36 e 65 anos, tendo em vista que 89% encontram-se nesse trecho de faixa etária. Ademais, é interessante destacar que mais da metade dos participantes (55%) encontra-se no intervalo de 46 a 65 anos. Esses dados podem sugerir que, embora o teletrabalho tenha uma sistemática de atuação que requer conhecimentos em TICs e outras habilidades, a escolha por trabalhar remotamente não necessariamente é característica das gerações mais novas.

Sobre a questão de filhos, buscou-se investigar se a existência deles representou alguma interferência na adaptação dos servidores ao teletrabalho. Os dados estão expostos no Gráfico 59.

Gráfico 59 – Filhos e o teletrabalho nas Carreiras de C&T

Fonte: Elaboração própria (2024).

Quando analisadas as respostas deste estudo, considerando as Carreiras em C&T, os dados demonstram que 20% dos servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura consideram que o fato de ter filhos morando na mesma casa interferiu em sua adaptação ao teletrabalho, assim como 23% dos que pertencem à Carreira de Desenvolvimento Tecnológico. Cabe sinalizar que os dois pesquisadores que participaram da pesquisa informaram não ter filhos. Sobre os pets, os três servidores que responderam que tinham e que isso interferiu em sua adaptação ao teletrabalho são da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico. Esses resultados demonstram não haver uma variação significativa do impacto dos filhos entre as diferentes carreiras.

Gráfico 60 – Distrações e interrupções com o teletrabalho na C&T

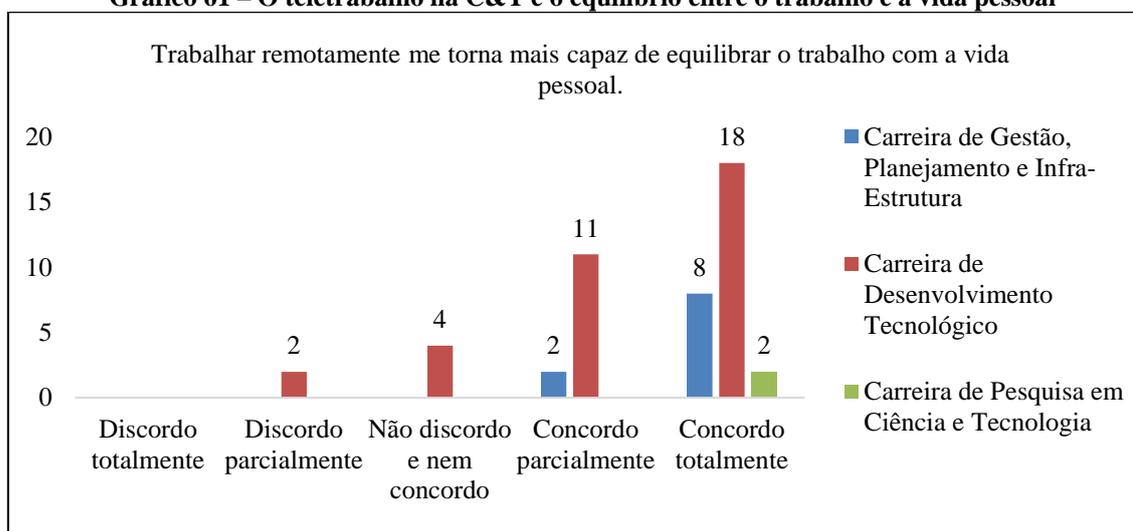
Fonte: Elaboração própria (2024).

Sobre as distrações e interrupções no ambiente de trabalho remoto, o Gráfico 60 reúne a opinião dos participantes. Tem-se que 90% (9) dos servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura concordam, em algum grau, que possuem menos episódios envolvendo distrações e interrupções trabalhando de casa. Esse número diminuiu quando analisadas as respostas dos servidores da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico, que ficou em 57% (20). Em contrapartida, 26% dos servidores dessa carreira alegaram discordar do enunciado, demonstrando que, provavelmente, passaram a ter mais interrupções e distrações. Em relação aos servidores da Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia, houve um equilíbrio, no qual 50% (1) expressaram discordar parcialmente e 50% (1) concordaram parcialmente.

Esses achados indicam que os servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura tiveram um impacto negativo menor em relação a essa questão em comparação com as outras carreiras.

No tocante ao gerenciamento do tempo, questionou-se a capacidade de equilibrar o trabalho com a vida pessoal, o aumento da carga de trabalho, o tempo destinado aos afazeres pessoais e o tempo gasto com a família. Os gráficos a seguir trazem o compilamento dos dados obtidos.

Gráfico 61 – O teletrabalho na C&T e o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal



Fonte: Elaboração própria (2024).

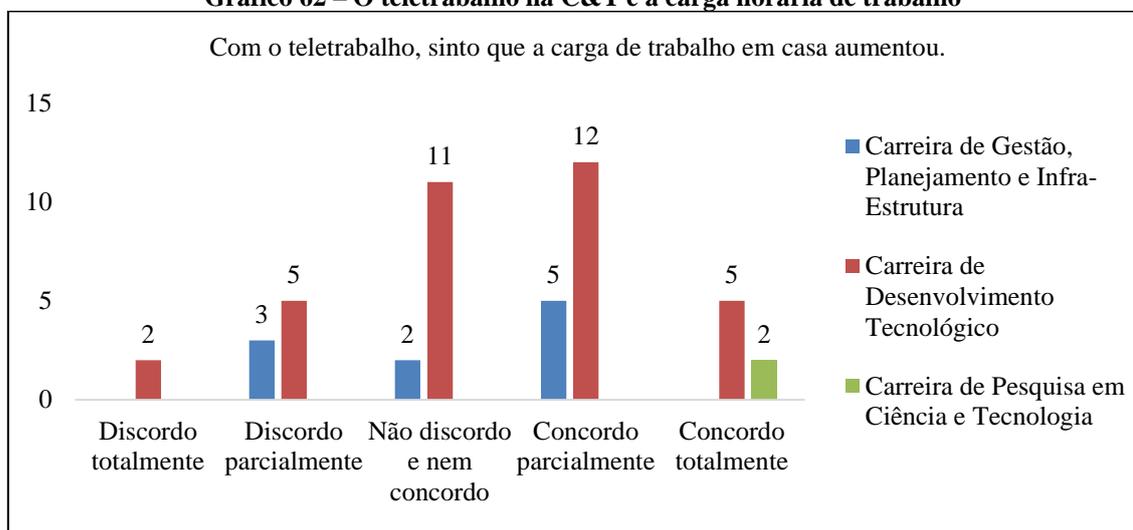
A percepção sobre conseguir equilibrar melhor o tempo entre o trabalho e a vida pessoal foi observada nas três carreiras. O impacto positivo nesse quesito foi sentido por 100% (10) dos servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura; 83% (29) da

Carreira de Desenvolvimento Tecnológico; e 100% (2) da Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia.

Embora os dados demonstrem que o ganho com o teletrabalho nesse ponto seja evidente, o participante 6 relatou como funciona na prática a tentativa de equilibrar a vida pessoal com a profissional, segundo a sua visão:

Para o pessoal que trabalha com clientes, prospecção de projetos, parte técnica e administrativa, o teletrabalho não mudou muita coisa ao respeito de atender as suas demandas, pois estando em teletrabalho ou presencial as demandas são a qualquer hora, até na noite. Isto é, reuniões técnicas, resolução de conflitos, execução de tarefas técnicas presenciais e em casa, após a volta ao trabalho, escrever relatórios, ler artigos, capacitação e cuidar da família (Participante 6, Carreira de Desenvolvimento Tecnológico).

Gráfico 62 – O teletrabalho na C&T e a carga horária de trabalho



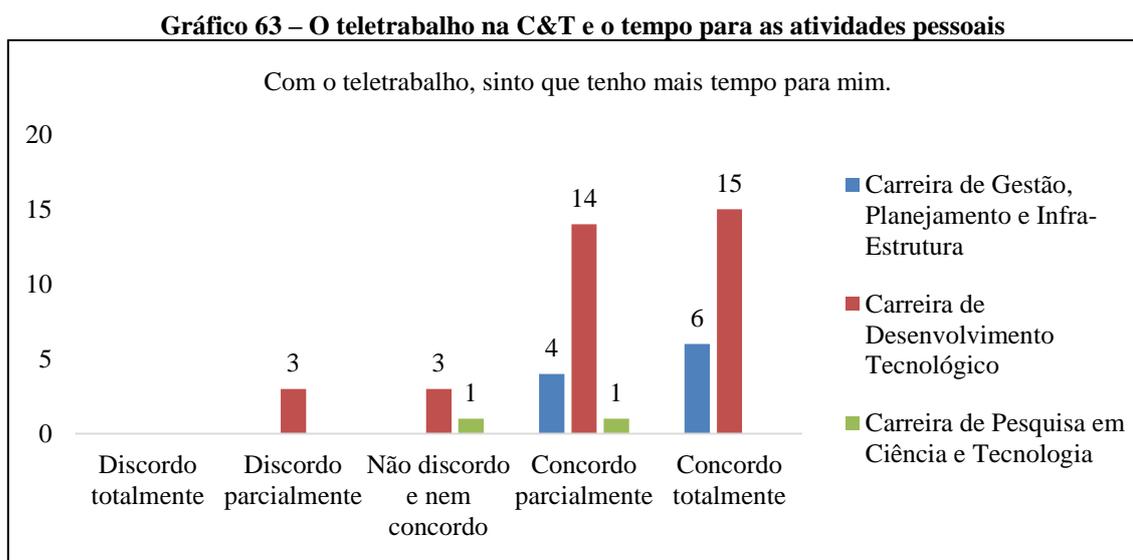
Fonte: Elaboração própria (2024).

No que diz respeito à sensação do aumento da carga de trabalho, 50% (5) dos servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura alegaram sentir esse aumento. Quase na mesma proporção, 49% (17) dos servidores da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico demonstraram o mesmo sentimento. E, por fim, 100% (2) da Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia concordaram totalmente com a afirmativa. O impacto do regime remoto na carga de trabalho aparenta exercer maior intensidade nos servidores da Carreira de Pesquisa, mas deve-se considerar que o resultado em relação às outras carreiras também é significativo.

É adequado analisar que, para a maioria dos participantes, embora a carga de trabalho tenha aumentado, a capacidade de equilibrar o trabalho com a vida pessoal também aumentou.

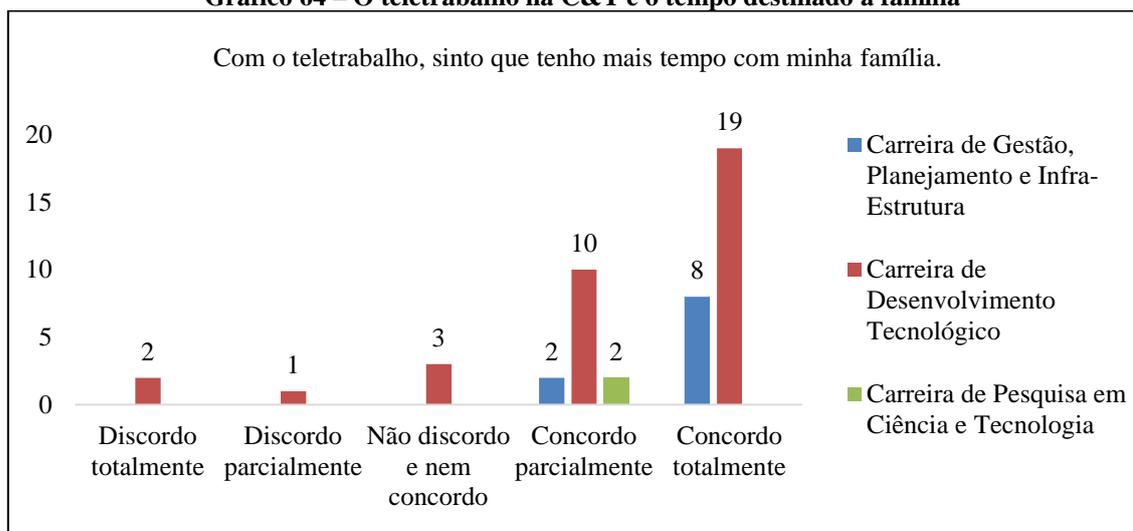
Assim, o que se extrai é que o teletrabalho se apresenta como um ponto negativo no aumento da carga de trabalho, mas como um ponto positivo no equilíbrio.

Conforme já citado, em geral, 85% dos participantes responderam de forma positiva para a afirmação: “Com o teletrabalho, sinto que tenho mais tempo para mim”. O percentual de servidores que responderam a essa questão, separados por carreira, está relacionado a seguir:



Fonte: Elaboração própria (2024).

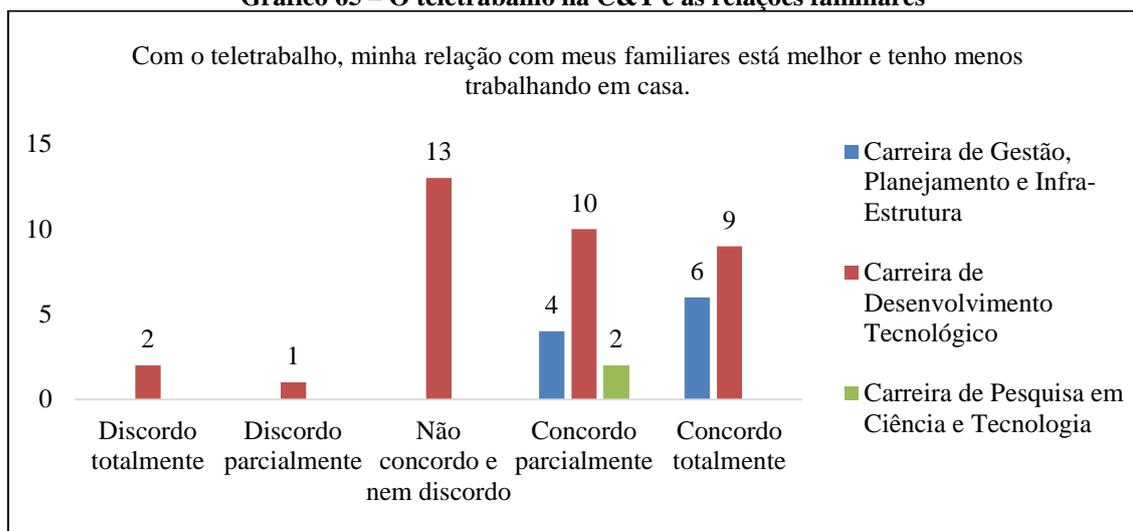
No aspecto explorado no Gráfico 63, o viés positivo do teletrabalho parece ser mais perceptível para os servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura. Isso porque 100% dos participantes que ocupam os cargos de Analista e Assistente responderam que sentem uma mudança para melhor nesse quesito. Porém, os servidores da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico também manifestaram de forma significativa o mesmo entendimento quando 83% (29) concordaram com a afirmação. No entanto, 9% (6) dos que ocupam os cargos de Técnico e Tecnologista discordaram parcialmente da afirmação, e metade dos pesquisadores demonstrou não perceber diferença.

Gráfico 64 – O teletrabalho na C&T e o tempo destinado à família

Fonte: Elaboração própria (2024).

Sobre o tempo destinado à família, o teletrabalho também parece apresentar uma influência positiva. Novamente, 100% (10) dos servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura entendem como um impacto positivo em suas vidas. Assim como os servidores da Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia, que foram unânimes em sua compreensão também positiva. Em contrapartida, embora o efeito positivo também tenha sido percebido por um quantitativo relevante – 83% (29) – de servidores da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico, 9% (3) demonstraram não concordar que o teletrabalho tenha permitido desfrutar de mais tempo com a família.

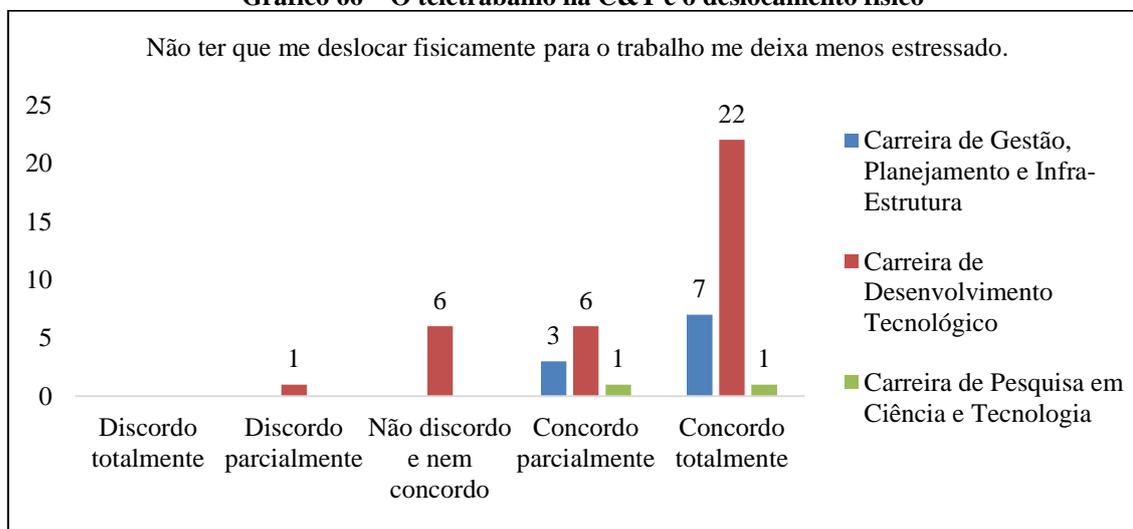
Além do tempo com a família, este estudo buscou analisar se as relações familiares sofreram impacto com o teletrabalho e se esse impacto ocorreu de forma parecida para os servidores das três carreiras de C&T. Assim, foi elaborada a afirmação: “Com o teletrabalho, minha relação com meus familiares está melhor e tenho menos conflitos trabalhando em casa”.

Gráfico 65 – O teletrabalho na C&T e as relações familiares

Fonte: Elaboração própria (2024).

Os resultados compilados no Gráfico 65 evidenciam uma melhora nas relações familiares e nos conflitos, principalmente para os servidores das Carreiras de Gestão, Planejamento e Infraestrutura e de Pesquisa em Ciência e Tecnologia, visto que 100% desses servidores sinalizaram impacto positivo. Já para os servidores da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico, a percepção sobre esse quesito foi diversificada. Os dados demonstram que 54% (19) dos participantes concordaram com a melhora, enquanto 37% (13) denotaram não ter sentido diferença. Ainda, 9% (3) discordaram da afirmação.

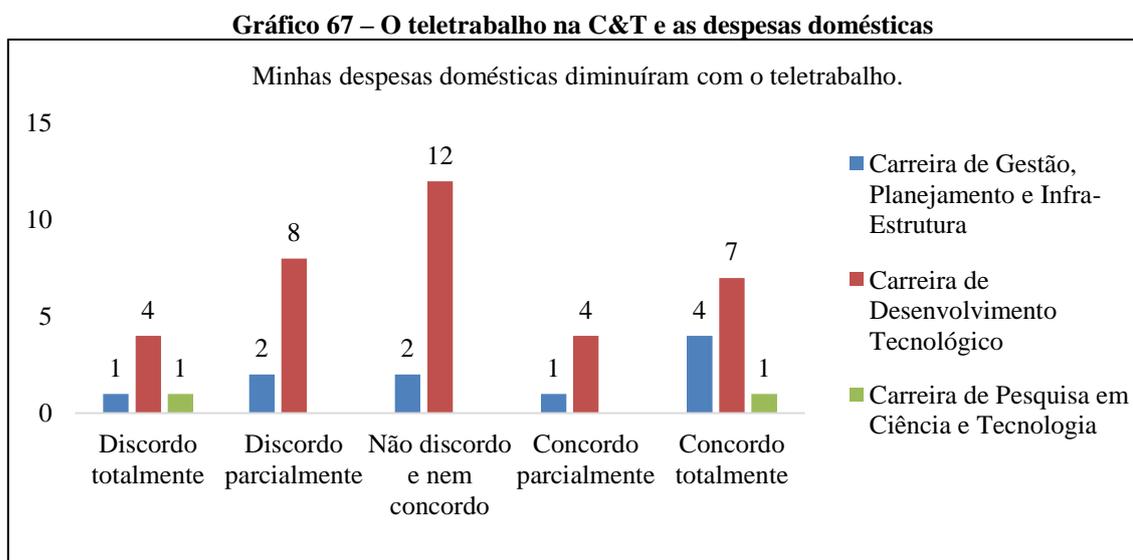
Também buscou-se examinar se há impactos relacionados ao estresse, devido à ausência de deslocamento físico. A análise foi realizada considerando as diferentes Carreiras de C&T.

Gráfico 66 – O teletrabalho na C&T e o deslocamento físico

Fonte: Elaboração própria (2024).

Através dos dados expostos no Gráfico 66, pode-se observar que, mais uma vez, houve consenso absoluto entre os servidores das Carreiras de Gestão, Planejamento e Infraestrutura e de Pesquisa em Ciência e Tecnologia, uma vez que 100% dos participantes citaram se sentir menos estressados. Os servidores pertencentes à Carreira de Desenvolvimento Tecnológico, mais uma vez, apresentaram pontos de vista diversificados, embora a maior parte – 80% (28) – tenha percebido impacto positivo do teletrabalho.

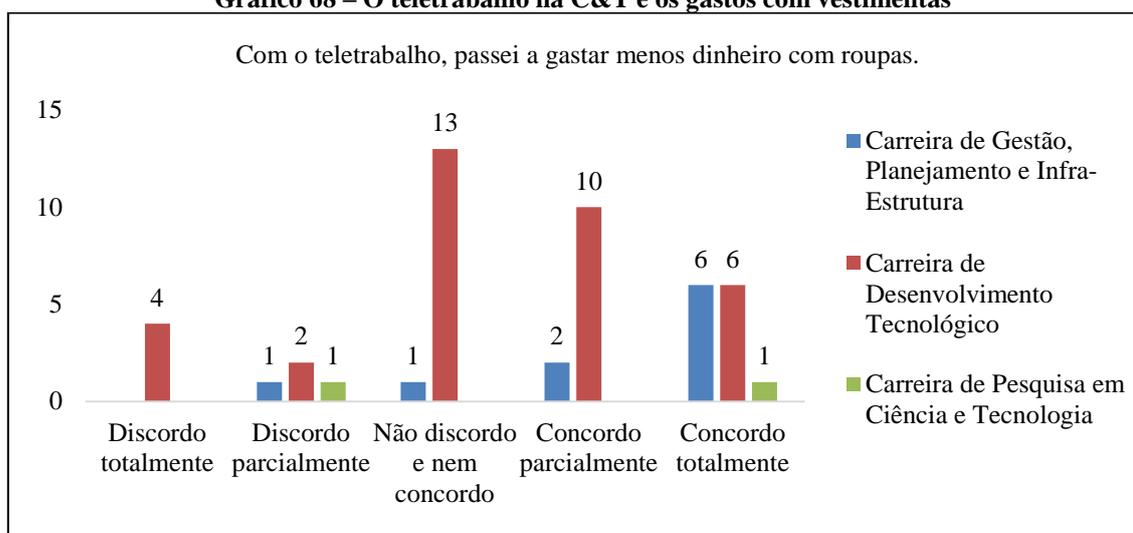
Não precisar se deslocar, além das questões que envolvem a percepção de bem-estar, também está relacionado às despesas de deslocamento. A literatura, por vezes, já sinalizou o impacto do teletrabalho nas despesas domésticas – que envolvem também alimentação, roupas e outras variáveis –, como, por exemplo, os trabalhos de Lipták, Erika e Zoltán (2023) e Vilarinho, Paschoal e Demo (2021). Esse tópico também foi explorado pelo presente estudo.



Fonte: Elaboração própria (2024).

Com base nos dados presentes no Gráfico 67, pode-se observar que, para alguns servidores, o impacto do teletrabalho foi positivo, enquanto para outros foi negativo e, ainda, houve aqueles que não sentiram qualquer mudança. Essa tendência ocorreu de forma semelhante para as três Carreiras de C&T, com as opiniões bem divididas.

Entre os servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura, 30% (3) discordaram sobre a diminuição das despesas, assim como 50% (5) concordaram e 20% (2) não discordaram e nem concordaram. Na Carreira de Desenvolvimento Tecnológico, 34% (12) discordaram, 32% (11) concordaram e 34% (12) não discordaram e nem concordaram. Já na Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia, 50% (1) discordaram sobre o impacto positivo e 50% (1) concordaram.

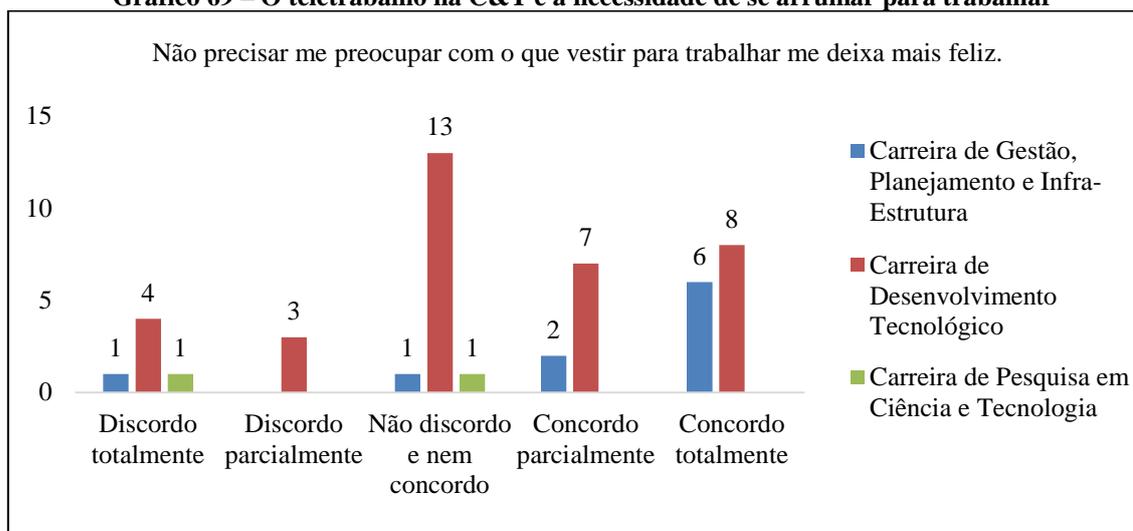
Gráfico 68 – O teletrabalho na C&T e os gastos com vestimentas

Fonte: Elaboração própria (2024).

Em relação aos gastos com vestimentas, as opiniões também se apresentaram de forma bem distribuída. Conforme o Gráfico 68, 80% (8) dos servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura alegaram estar gastando menos dinheiro com roupas devido ao teletrabalho. Por outro lado, 10% (1) sinalizaram discordar e 10% (1) não discordaram e nem concordaram.

Na Carreira de Desenvolvimento Tecnológico, o percentual dos que concordaram com a afirmativa ficou em 46% (16); 17% (6) discordaram e 37% (13) não discordaram e nem concordaram. Na Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia, 50% (1) discordaram parcialmente e 50% (1) concordaram totalmente.

Além da questão financeira, a literatura também abordou a temática das roupas traçando um paralelo com a satisfação em poder se vestir de maneira informal. Neste estudo, foi questionada a percepção dos servidores nessa mesma linha.

Gráfico 69 – O teletrabalho na C&T e a necessidade de se arrumar para trabalhar

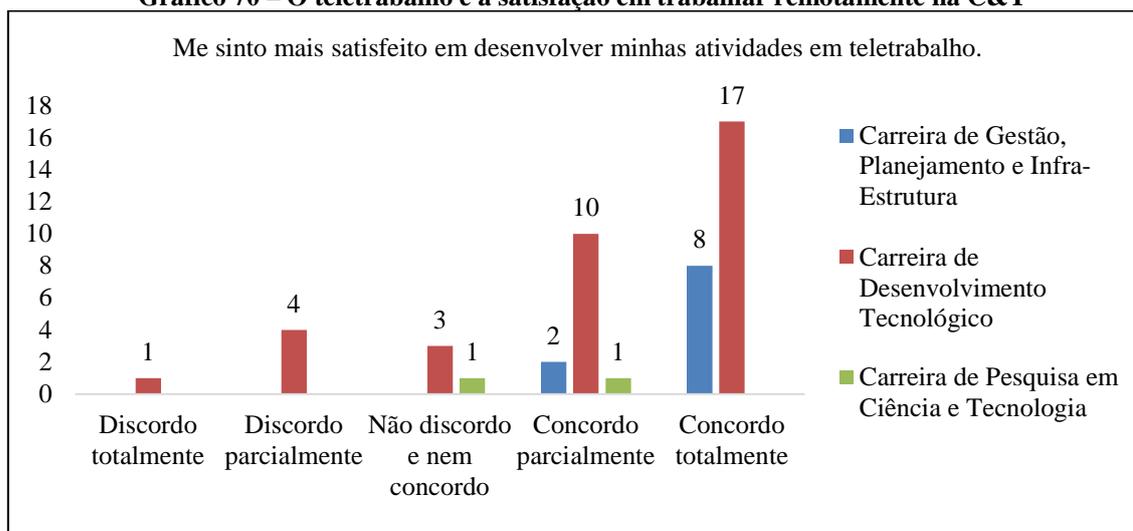
Fonte: Elaboração própria (2024).

Através do Gráfico 69, é possível identificar pontos de vista diferenciados entre os servidores da mesma carreira para a satisfação em não precisar se preocupar com o que vestir para trabalhar. Os servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura demonstraram uma percepção predominantemente positiva, visto que 80% (8) optaram por concordar com a afirmação. Os outros 20% (2) se dividiram em: 10% (1) discordaram e 10% (1) não discordaram e nem concordaram.

Os servidores da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico se distribuíram de forma mais harmônica entre as opções de resposta. Como resultado, tem-se que 43% (15) concordaram que estão mais felizes, contra 20% (7) que discordaram e 37% (13) que não sentiram diferença.

Diferentemente das outras duas carreiras, os servidores da Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia não perceberam impacto positivo. Conforme o Gráfico 69, 50% (1) discordaram totalmente da afirmação de se sentirem mais felizes em não ter que se preocupar com o que vestir para trabalhar, enquanto os outros 50% (1) não discordaram e nem concordaram.

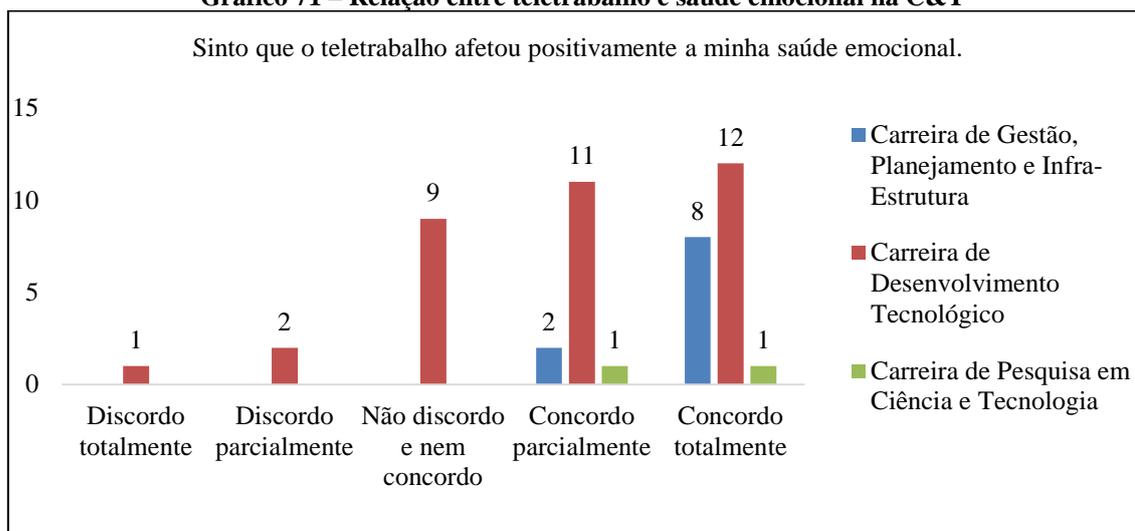
A satisfação com o teletrabalho envolve inúmeras questões específicas que foram abordadas nesta pesquisa. No entanto, também buscou-se investigar sobre a percepção da satisfação no seu conceito mais abstrato.

Gráfico 70 – O teletrabalho e a satisfação em trabalhar remotamente na C&T

Fonte: Elaboração própria (2024).

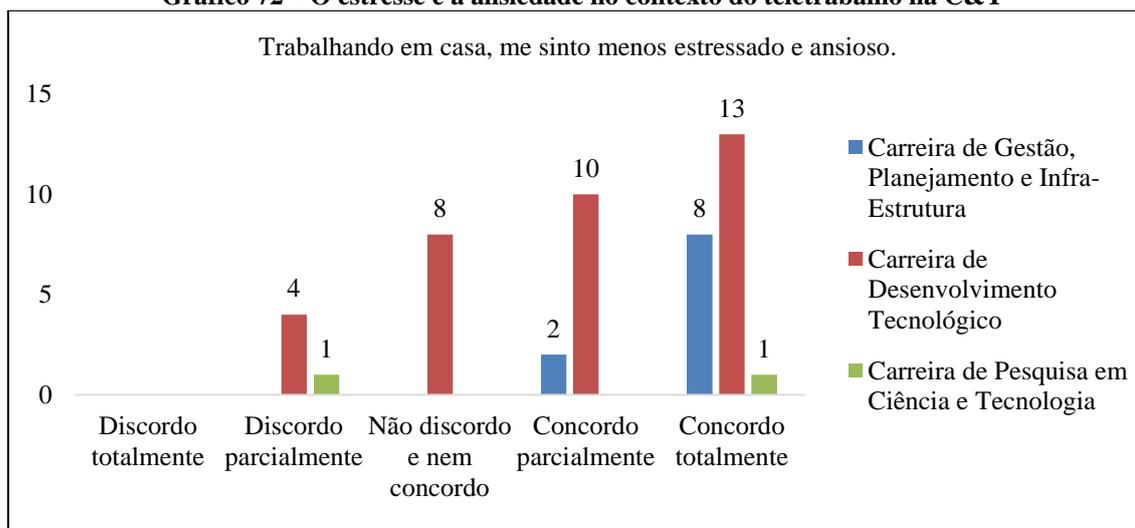
Sobre a satisfação em desenvolver as atividades em teletrabalho, apenas os servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura foram unânimes em se demonstrar satisfeitos, uma vez que todos concordaram com a afirmação proposta. Já a distribuição dos servidores da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico, embora não revele um consenso, apresentou forte tendência a uma percepção positiva, considerando que 77% (27) concordaram que estão mais satisfeitos. Os servidores da Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia se dividiram em concordar parcialmente – 50% (1) – e em não discordar e nem concordar, também com 50% (1) dos participantes.

No contexto da saúde do teletrabalhador, este estudo buscou analisar como os servidores das diversas Carreiras de C&T sentem o impacto do teletrabalho em sua saúde emocional, mental e física. Os três gráficos a seguir trazem o resumo dos dados obtidos.

Gráfico 71 – Relação entre teletrabalho e saúde emocional na C&T

Fonte: Elaboração própria (2024).

No que concerne à saúde emocional, 100% dos servidores, tanto da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura quanto da Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia, manifestaram concordância com o efeito positivo do teletrabalho. No entanto, os servidores da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico divergiram de percepção. Entre os funcionários da referida carreira, 66% (23) concordaram que o teletrabalho melhorou sua saúde emocional, 26% (9) não discordaram e nem concordaram e 8% (3) discordaram em algum grau.

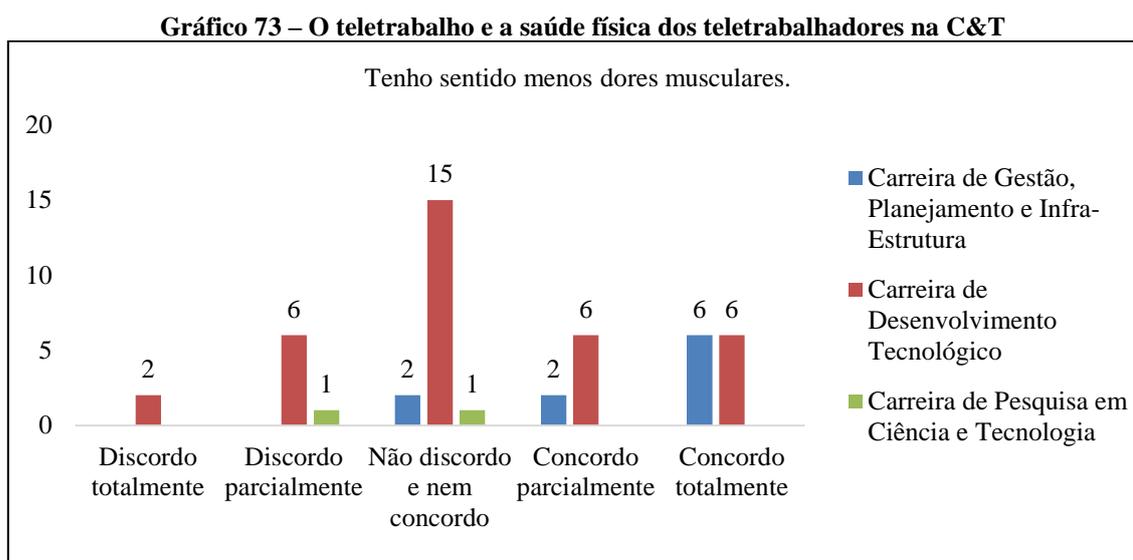
Gráfico 72 – O estresse e a ansiedade no contexto do teletrabalho na C&T

Fonte: Elaboração própria (2024).

A afirmação “Trabalhando em casa, me sinto menos estressado e ansioso” traz elementos referentes à saúde mental dos teletrabalhadores. Sobre essa declaração, constata-se

que 100% dos servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura concordaram com esse sentimento, resultado diferente do observado em relação às outras duas carreiras.

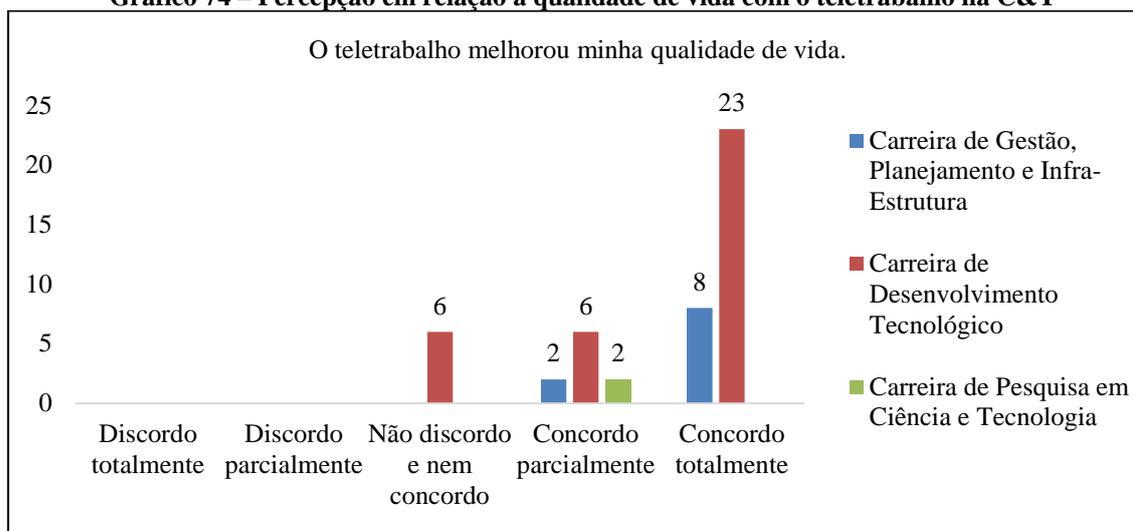
Os servidores da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico, novamente, apresentaram posições diferentes. Desses, 66% (23) concordaram que estão menos estressados e ansiosos, 23% (8) não discordaram e nem concordaram e 11% (4) discordaram parcialmente.



Elaboração: Fonte própria (2024).

As respostas em relação à saúde física foram mais segmentadas em comparação com as respostas sobre a saúde mental e emocional. Entre os servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura, 80% (8) concordaram que estão sentindo menos dores musculares com o teletrabalho, e 20% (2) não discordaram e nem concordaram. Na Carreira de Desenvolvimento Tecnológico, 34% (12) disseram concordar com a melhora, 43% (15) não discordaram e nem concordaram e 23% (8) discordaram. Os servidores da Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia não demonstraram uma percepção positiva em relação à afirmação proposta, considerando que 50% (1) discordaram parcialmente e os outros 50% (1) não discordaram e nem concordaram.

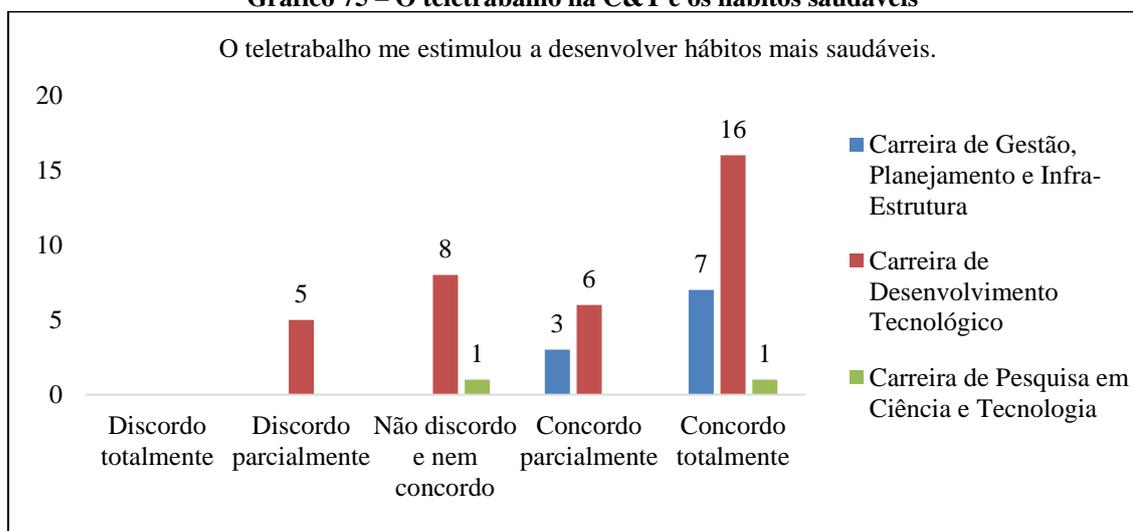
A qualidade de vida é outra temática que envolve inúmeras questões. Neste estudo, foi proposta a análise da percepção do impacto do teletrabalho na qualidade de vida considerando seu conceito mais abrangente.

Gráfico 74 – Percepção em relação à qualidade de vida com o teletrabalho na C&T

Fonte: Elaboração própria (2024).

O impacto positivo do teletrabalho na qualidade de vida dos servidores das Carreiras de C&T é visível, considerando os dados apresentados no Gráfico 74. Tanto os servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura quanto os da Carreira de Pesquisa em Tecnologia concordaram com a melhora da qualidade de vida de forma unânime. Entre os servidores da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico, 83% (29) também concordaram com a melhora, enquanto os outros 17% (6) não discordaram e nem concordaram.

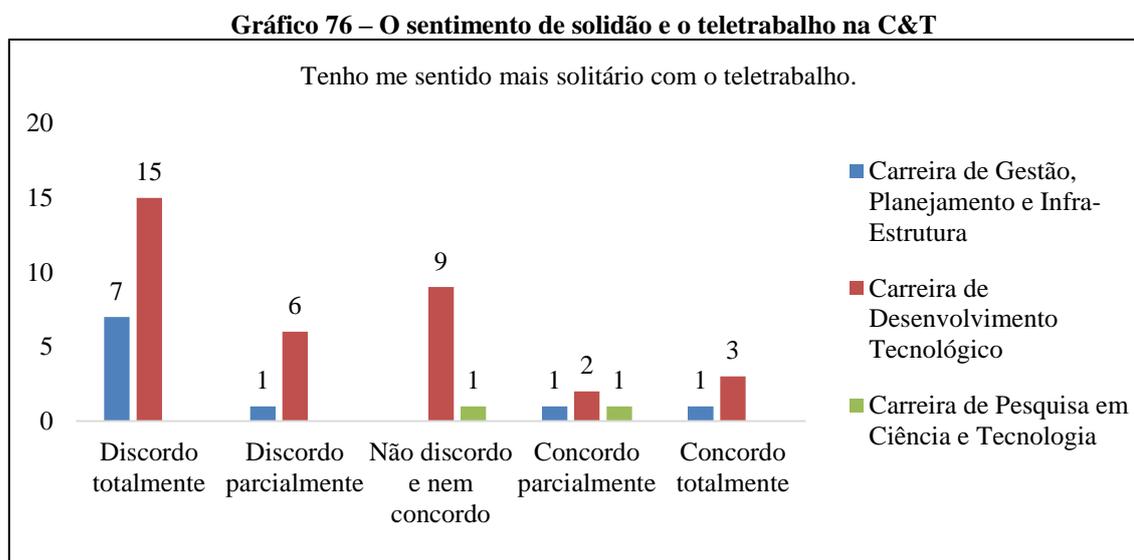
Com o propósito de investigar um pouco mais a fundo a questão da qualidade de vida, foi proposta a seguinte afirmação aos servidores: “O teletrabalho me estimulou a desenvolver hábitos mais saudáveis”.

Gráfico 75 – O teletrabalho na C&T e os hábitos saudáveis

Fonte: Elaboração própria (2024).

O Gráfico 75 informa que 100% dos servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura concordaram que o teletrabalho ajudou a desenvolver hábitos mais saudáveis. Na Carreira de Desenvolvimento Tecnológico, essa percepção se apresentou de maneira mais fragmentada, uma vez que 63% (22) confirmaram a afirmação, 23% (8) não discordaram e nem concordaram e 14% (5) discordaram parcialmente. Já em relação à Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia, 50% (1) concordaram totalmente e 50% (1) demonstraram não ter sentido diferença ao não discordarem e nem concordarem.

Fechando os fatores individuais, questionou-se sobre o sentimento de solidão. A ideia inicial era a de que o teletrabalho poderia gerar esse sentimento nos teletrabalhadores (Ivasciuc *et al.*, 2022; Nemțeanu; Dabija, 2023; Samuelsson *et al.*, 2022). A sensação dos servidores referente ao tema está descrita no gráfico a seguir.



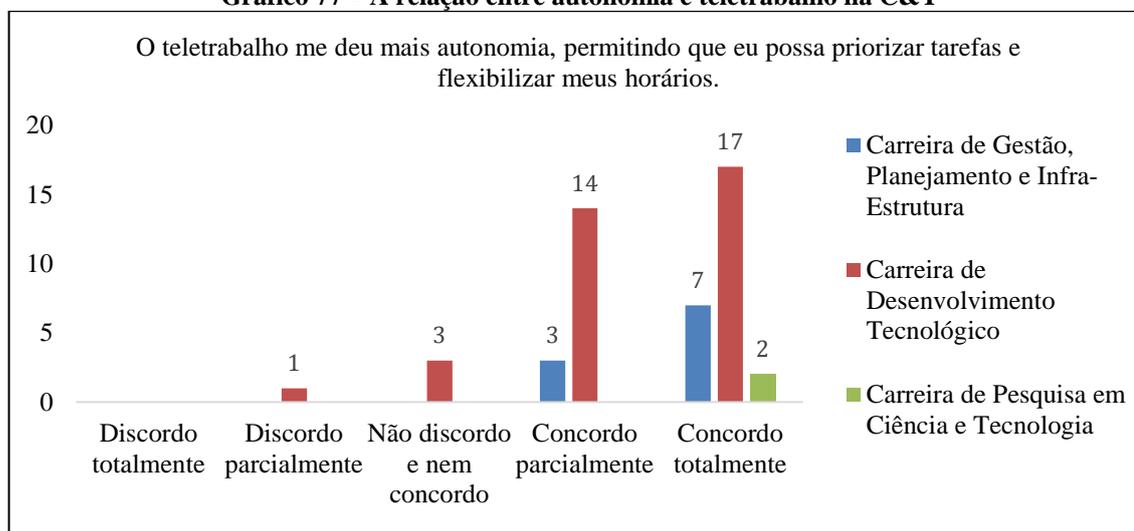
Fonte: Elaboração própria (2024).

Nesse quesito, o entendimento entre os servidores das três carreiras foi diversificado. Na Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura, a distribuição ocorreu da seguinte maneira: 20% (2) concordaram que estão se sentindo mais solitários com o teletrabalho, enquanto 80% (8) discordaram da afirmação proposta. Na Carreira de Desenvolvimento Tecnológico, 60% (21) dos servidores discordaram, 26% (9) não discordaram e nem concordaram e 14% (5) foram receptivos à situação.

A Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia foi a única entre as três que não apresentou sentimento diferente da proposta. O quantitativo de servidores se dividiu em 50% (1) que concordaram que se sentem mais solitários com o teletrabalho, e em 50% (1) que não discordaram e nem concordaram.

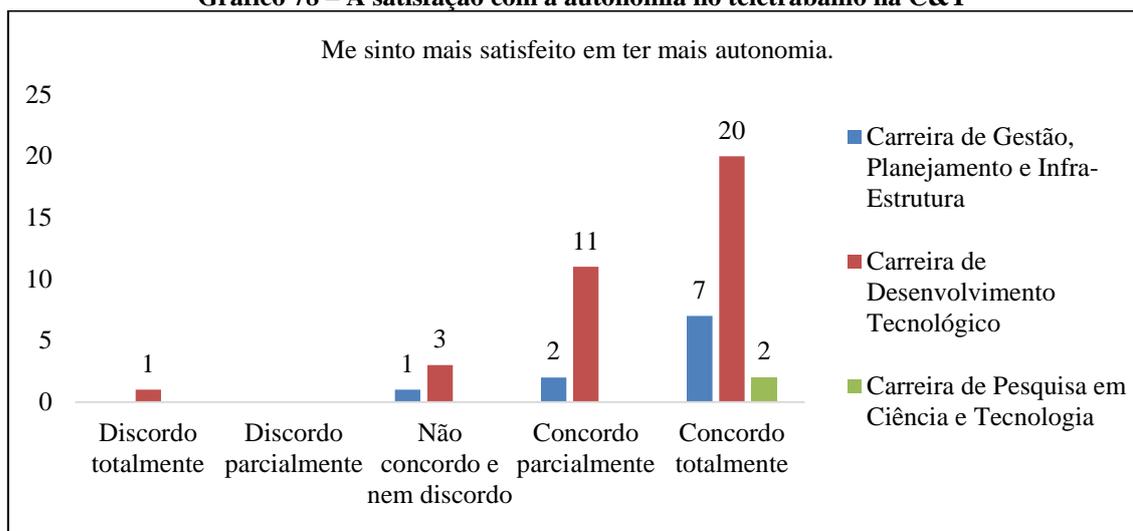
Iniciando a análise do impacto do teletrabalho nos fatores organizacionais, abordou-se a questão da autonomia e da flexibilidade em relação ao trabalho. Os próximos dois gráficos são referentes a essa temática.

Gráfico 77 – A relação entre autonomia e teletrabalho na C&T



Fonte: Elaboração própria (2024).

Segundo o Gráfico 77, é nítida a percepção positiva dos servidores das três carreiras no tocante ao aumento da autonomia. Todos os servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura e da Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia concordaram com o fato de que o teletrabalho proporcionou maior autonomia em relação às tarefas e à organização do horário de trabalho. Apenas na Carreira de Desenvolvimento Tecnológico foi constatada opinião contrária, representando 3% (1) dos seus servidores. Ademais, 9% (3) não discordaram e nem concordaram com a alegação do aumento da autonomia.

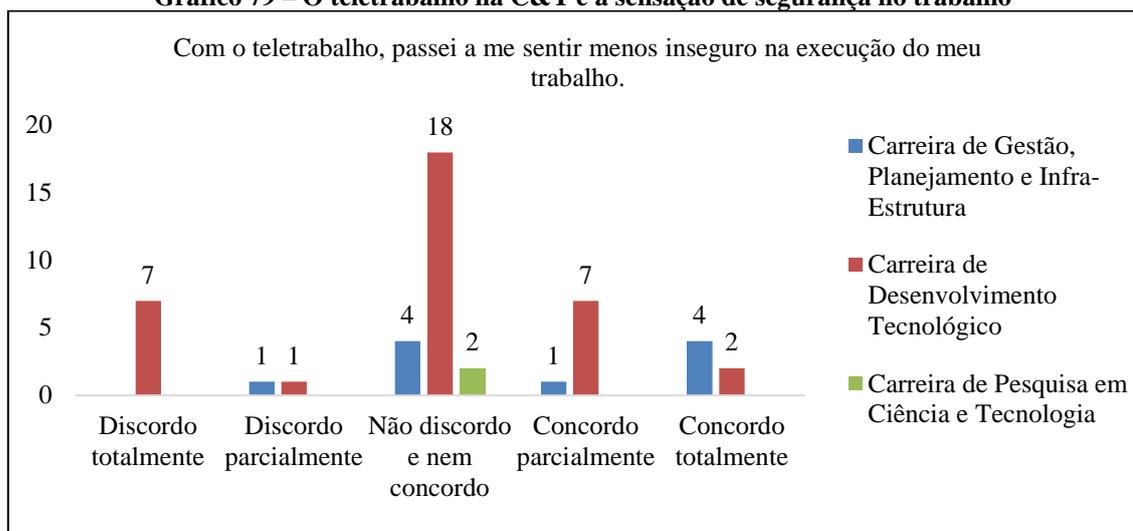
Gráfico 78 – A satisfação com a autonomia no teletrabalho na C&T

Fonte: Elaboração própria (2024).

Os dados obtidos neste estudo indicam a importância da informação sobre o sentimento de satisfação em ter mais autonomia. Em geral, a maioria dos servidores acredita se sentir mais satisfeita tendo mais autonomia. Essa tendência também se concretiza quando analisada carreira por carreira.

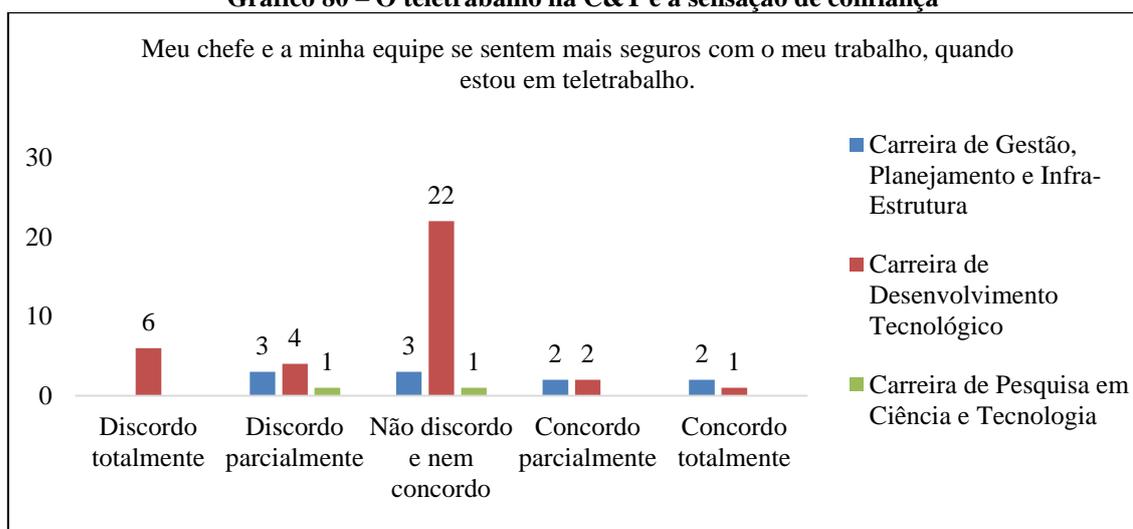
Dos servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura, 90% concordaram que se sentem mais satisfeitos. Com o percentual bem próximo, 89% (31) dos servidores da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico também concordaram com essa sensação. Em complemento, o percentual dos servidores da Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia atingiu 100% de concordância.

O aumento da autonomia envolve alguns pontos relacionados à confiança, seja no desenvolvimento das atividades ou na relação com a chefia e a equipe. Esta pesquisa investigou esse assunto minuciosamente. A primeira indagação foi sobre a segurança do servidor em realizar suas tarefas em regime de teletrabalho, segundo a afirmação: “Com o teletrabalho, passei a me sentir menos inseguro na execução do meu trabalho”.

Gráfico 79 – O teletrabalho na C&T e a sensação de segurança no trabalho

Fonte: Elaboração própria (2024).

No tocante à segurança em desenvolver as atividades em teletrabalho, 50% (5) dos servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura disseram se sentir menos inseguros na execução. Do restante, 40% (4) não discordaram e nem concordaram com a afirmação, e 10% (1) informaram discordar parcialmente. Na Carreira de Desenvolvimento Tecnológico, 26% concordaram que se sentem menos inseguros, 51% (18) não discordaram e nem concordaram e 23% (8) discordaram da afirmação em algum grau. Já na Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia, 100% dos participantes indicaram não discordar e nem concordar.

Gráfico 80 – O teletrabalho na C&T e a sensação de confiança

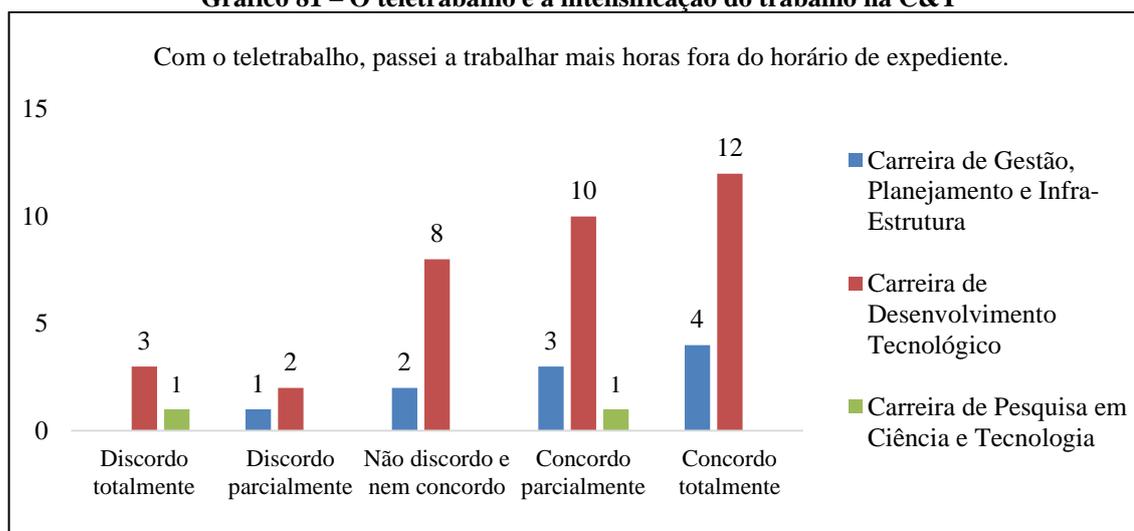
Fonte: Elaboração própria (2024).

Quando se fala em confiança relacionada à equipe e à chefia, 40% dos servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura concordaram que tanto sua chefia quanto seus colegas de equipe se sentem mais seguros com o trabalho quando se está em teletrabalho. Esse percentual foi de 9% (3) para os servidores da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico, que também registraram um percentual de 29% (10) de servidores que discordaram da afirmação. Também discordaram 30% (3) dos servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura e 50% (1) da Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia.

O que chamou atenção nessa questão foram os percentuais referentes aos servidores que não discordaram e nem concordaram que sua chefia e sua equipe se sentem mais seguros. Esses valores representam 30% (3) dos servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura, 63% (22) da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico e 50% (1) da Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia. Assim, observa-se que grande parte dos servidores das três carreiras não sentiu diferença de comportamento, indicando não ter havido impacto significativo do teletrabalho nesse tópico.

O próximo tema abordado diz respeito à intensidade e ao volume de trabalho na sistemática do regime remoto. Foi investigada a capacidade de limitar o horário de trabalho e a dificuldade em se desligar do trabalho. Os próximos dois gráficos registram os dados obtidos.

Gráfico 81 – O teletrabalho e a intensificação do trabalho na C&T

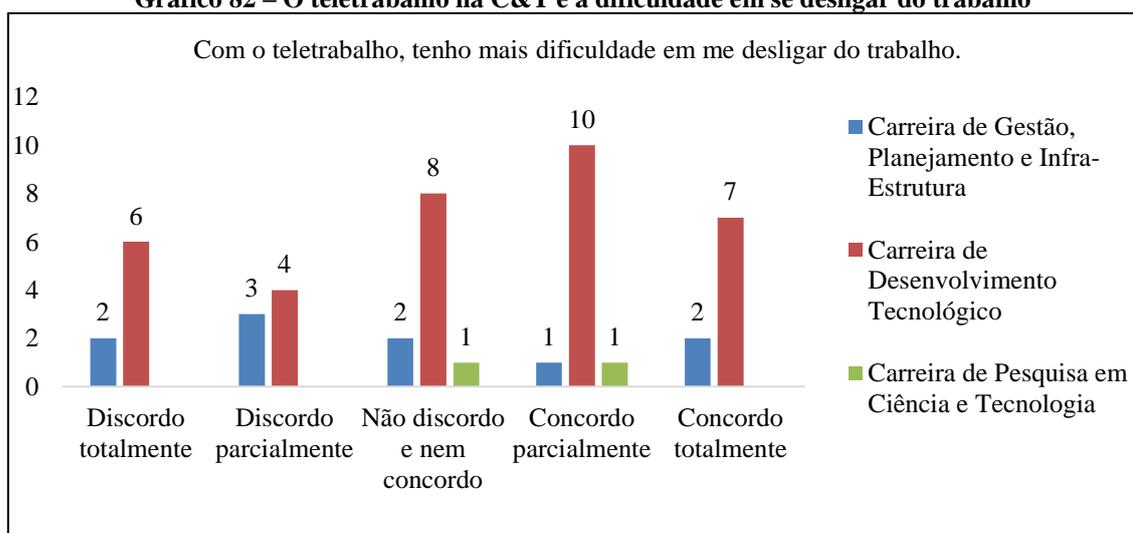


Fonte: Elaboração própria (2024).

Analisando o Gráfico 81, fica evidente que houve um impacto relevante do teletrabalho no aumento das horas trabalhadas fora do horário de expediente para os

servidores das três carreiras. O percentual de servidores que concordaram com esse aumento ficou em torno de 70% (7) para a Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura, 63% (22) para a Carreira de Desenvolvimento Tecnológico e 50% para a Carreira de Pesquisa em C&T. Dos que discordaram, os valores correspondem, respectivamente, a 10% (1), 14% (5) e 50% (1). Tem-se ainda que 20% (2) da Carreira de Gestão e 23% (8) da Carreira de Desenvolvimento não discordaram e nem concordaram com a mudança.

Gráfico 82 – O teletrabalho na C&T e a dificuldade em se desligar do trabalho

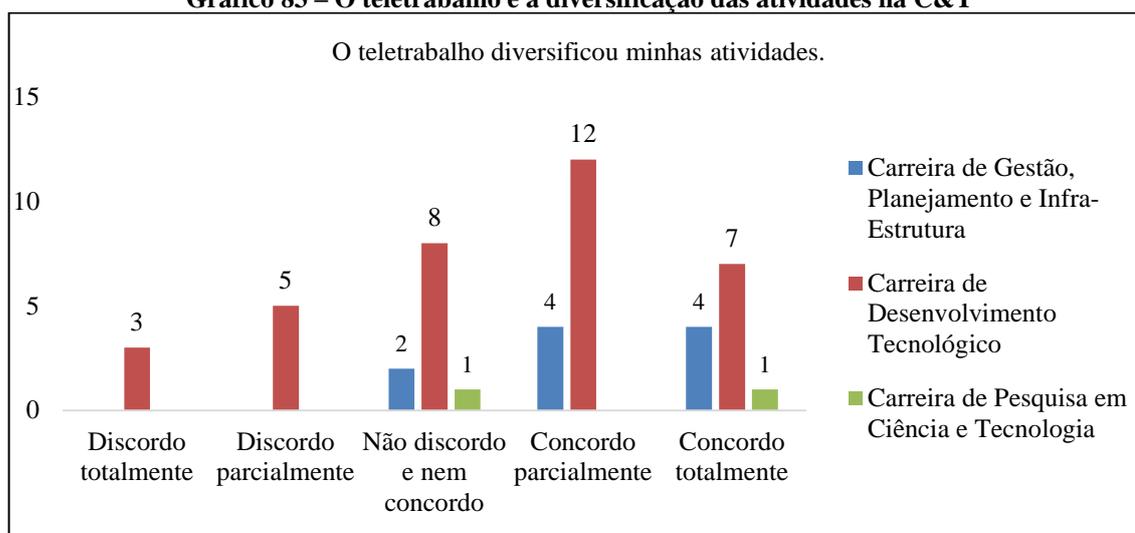


Fonte: Elaboração própria (2024).

A respeito de se desligar do trabalho quando em regime remoto, 30% (3) dos servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura, 49% (17) da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico e 50% (1) da Carreira de Pesquisa em C&T alegaram ter mais dificuldade. Dos que discordaram, na Carreira de Gestão foram 50% (5) e na Carreira de Desenvolvimento 29% (10). Os percentuais restantes configuram servidores que não discordaram e nem concordaram. Logo, esses dados indicam que os servidores da Carreira de Gestão possuem uma facilidade maior em se desligar do trabalho em comparação com os servidores das outras duas carreiras.

No campo de atividades, habilidades e competências, foram exploradas questões acerca da diversidade e da adaptação de atividades e servidores aos novos moldes de trabalho. Os próximos quatro gráficos resumem os achados.

Gráfico 83 – O teletrabalho e a diversificação das atividades na C&T

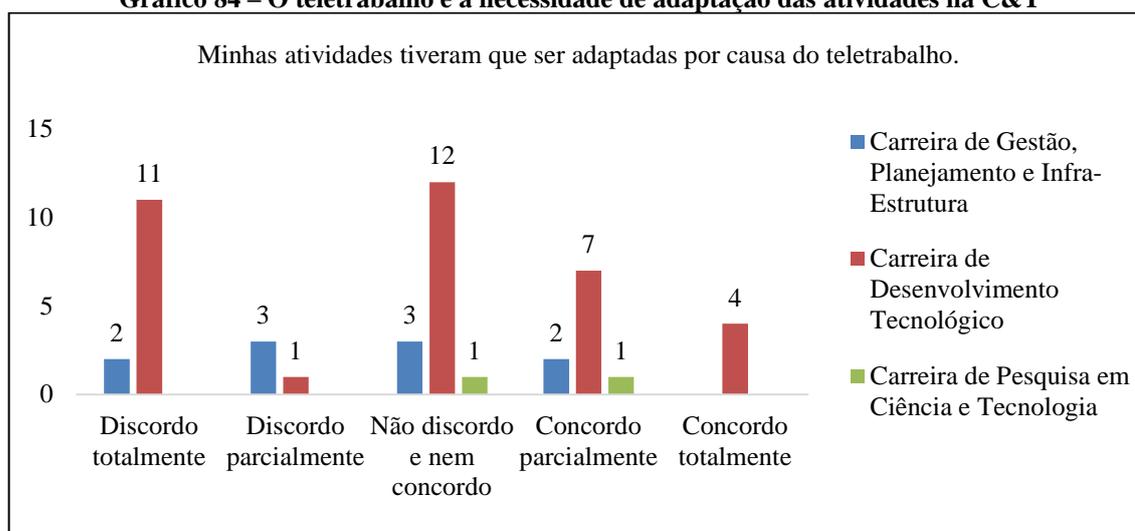


Fonte: Elaboração própria (2024).

Explorando o Gráfico 83, no item de diversidade de atividades, percebe-se um impacto positivo do teletrabalho na diversificação das atividades, com maior repercussão para os servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura, em que 80% (8) dos servidores concordaram que suas atividades sofreram diversificação com o teletrabalho. Na Carreira de Desenvolvimento Tecnológico, esse valor ficou em torno de 54% (19), e, na Carreira de Pesquisa em C&T, 50% (1).

Em contrapartida, obteve-se um percentual de 23% (8) dos servidores da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico que discordaram da diversificação das atividades. Ainda, alguns não discordaram e nem concordaram, representando 20% (2) para a Carreira de Gestão, 23% (8) para a Carreira de Desenvolvimento Tecnológico e 50% para a Carreira de Pesquisa em C&T.

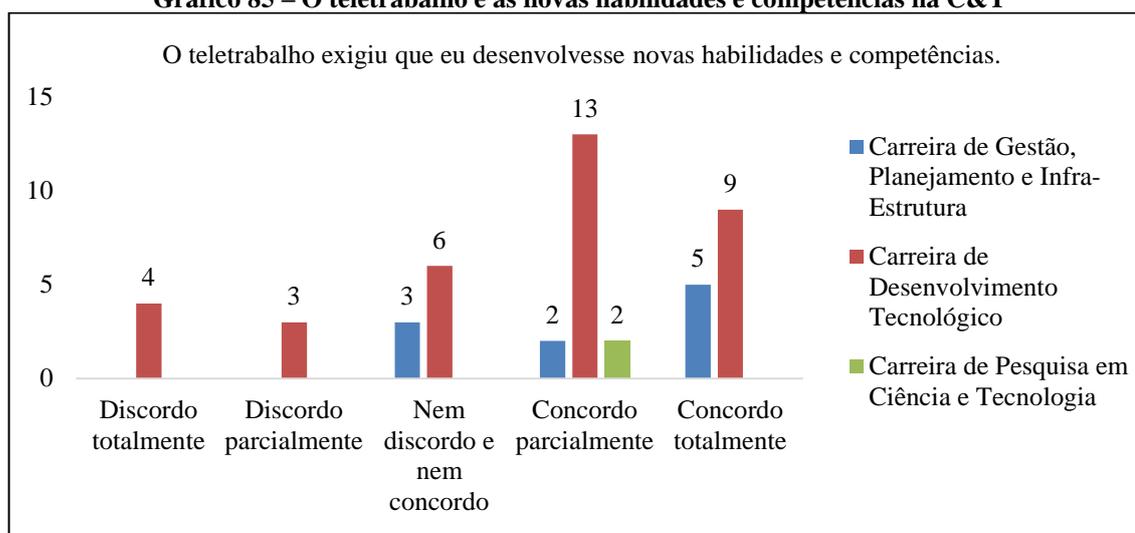
O participante 4, que compõe a Carreira de Desenvolvimento Tecnológico, adicionou a informação: “*Aumento da carga de atividades da chefia (acompanhamento de mais um programa) sem o conseqüente aumento da produtividade dos servidores*”.

Gráfico 84 – O teletrabalho e a necessidade de adaptação das atividades na C&T

Fonte: Elaboração própria (2024).

No quesito de adaptação das atividades por causa do teletrabalho, 20% (2) dos servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura concordaram que tiveram que adaptar suas atividades. Na Carreira de Desenvolvimento Tecnológico, esse percentual representou 32% (11) dos servidores e 50% (1) daqueles da Carreira de Pesquisa em C&T. Os servidores das Carreiras de Gestão e de Desenvolvimento Tecnológico também optaram pela discordância, registrando os percentuais, respectivamente, de 50% (1) e 34% (12). A percepção de que nada foi alterado também se fez presente nas três carreiras. A Carreira de Gestão apresentou um percentual de 30% (3) de respostas, a de Desenvolvimento Tecnológico 34% (12) e a de Pesquisa em C&T 50% (1).

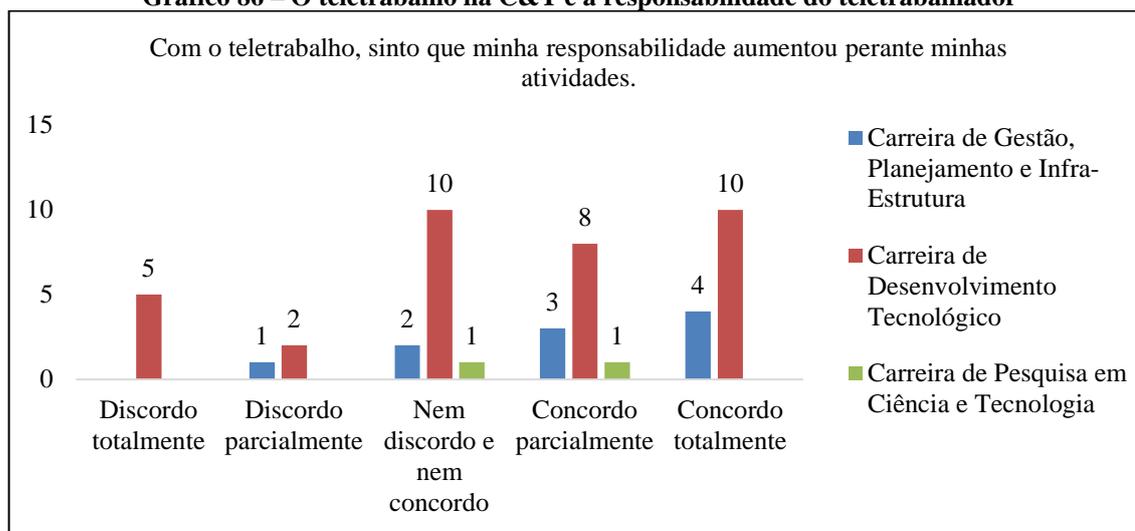
Em um estudo com pesquisadores, Aczel *et al.* (2021) descobriram que há uma preferência de espaço físico para a realização de determinadas tarefas. Segundo os autores, os pesquisadores acreditam trabalhar melhor em seus manuscritos, pesquisar a literatura e analisar dados quando estão em casa. No ambiente de escritório, preferem trabalhar coletando dados.

Gráfico 85 – O teletrabalho e as novas habilidades e competências na C&T

Fonte: Elaboração própria (2024).

Sobre ter que desenvolver novas habilidades e competências devido ao teletrabalho, parece ter ocorrido uma preponderância da concordância com a afirmação, presente nas três carreiras. Essa conclusão é oriunda da análise do Gráfico 85, no qual se observa que 70% (7) dos servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura, 63% (22) da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico e 100% (2) da Carreira de Pesquisa em C&T concordaram que o teletrabalho exigiu essa mudança. Os resultados obtidos corroboram os achados de Aczel *et al.* (2021), uma vez que os autores concluíram pela necessidade dos pesquisadores em desenvolver novos arranjos e habilidades para se adaptar aos moldes do teletrabalho.

Nas Carreiras de Gestão e Desenvolvimento Tecnológico, alguns servidores não discordaram e nem concordaram nos percentuais, respectivamente, de 30% (3) e 17% (6). Alguns servidores da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico – 20% (7) – também sinalizaram discordar da alegação.

Gráfico 86 – O teletrabalho na C&T e a responsabilidade do teletrabalhador

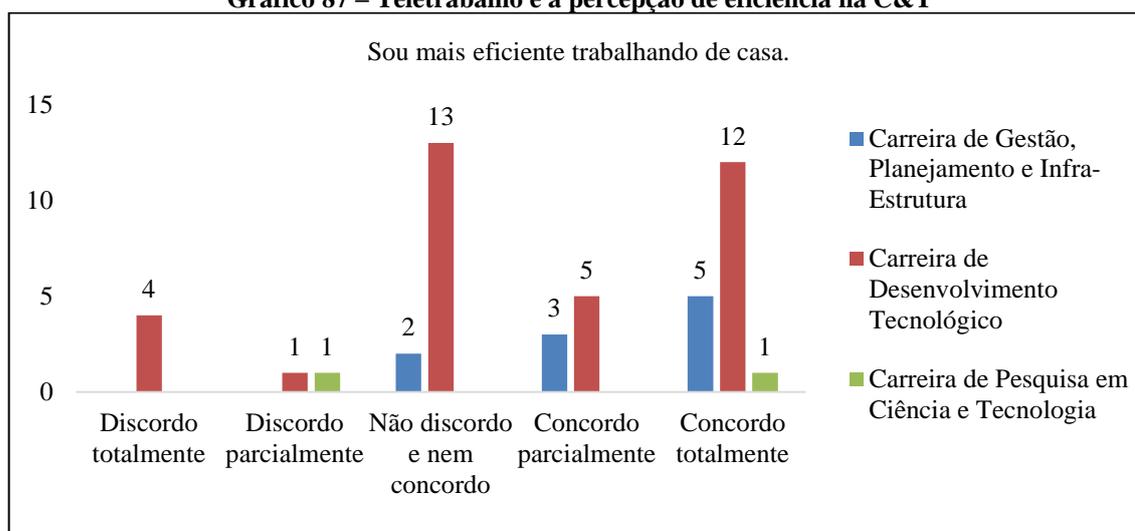
Fonte: Elaboração própria (2024).

No que diz respeito à responsabilidade perante as atividades desenvolvidas, conforme o Gráfico 86, 70% (7) dos servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura disseram que houve um aumento da responsabilidade com o teletrabalho, assim como 51% (18) da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico e 50% (1) da Carreira de Pesquisa em C&T. Alguns servidores da Carreira de Gestão – 10% (1) – e da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico – 20% (7) – discordaram.

Do restante, 20% (2) da Carreira de Gestão, 29% (10) da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico e 50% (2) da Carreira de Pesquisa em C&T não sentiram diferença ao nem discordar e nem concordar. Embora as respostas tenham sido bem distribuídas entre as opções, observa-se uma similaridade de percentuais entre as carreiras.

O próximo tema abordado foi sobre desempenho, produtividade e eficiência com o teletrabalho. O assunto é discutido nos quatro gráficos a seguir.

Gráfico 87 – Teletrabalho e a percepção de eficiência na C&T

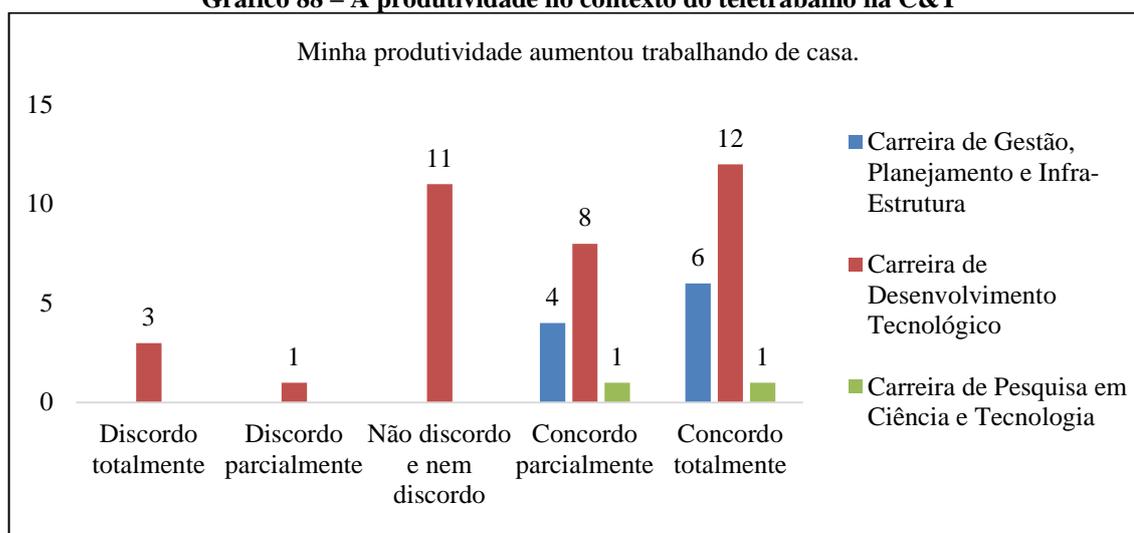


Fonte: Elaboração própria (2024).

O Gráfico 87 traz o resumo da percepção dos servidores em relação à eficiência no trabalho, no contexto do teletrabalho. Sobre essa tônica, 80% (8) dos servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura concordaram que são mais eficientes trabalhando de casa. Já na Carreira de Desenvolvimento Tecnológico, esse percentual caiu para 49% (17), e, na Carreira de Pesquisa em C&T, foram 50% (1). Além disso, 14% (5) da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico e 50% (1) da Carreira de Pesquisa em C&T discordaram da premissa proposta. O restante dos participantes alegou não discordar e nem concordar.

Assim, ainda que os percentuais demonstrem que, para a Carreira de Gestão, a mudança em relação à eficiência tenha sido predominantemente percebida de forma positiva, conclui-se que o impacto positivo do teletrabalho também se apresentou para grande parte das outras duas carreiras. No entanto, na Carreira de Pesquisa em C&T, a percepção ocorreu de forma bilateral.

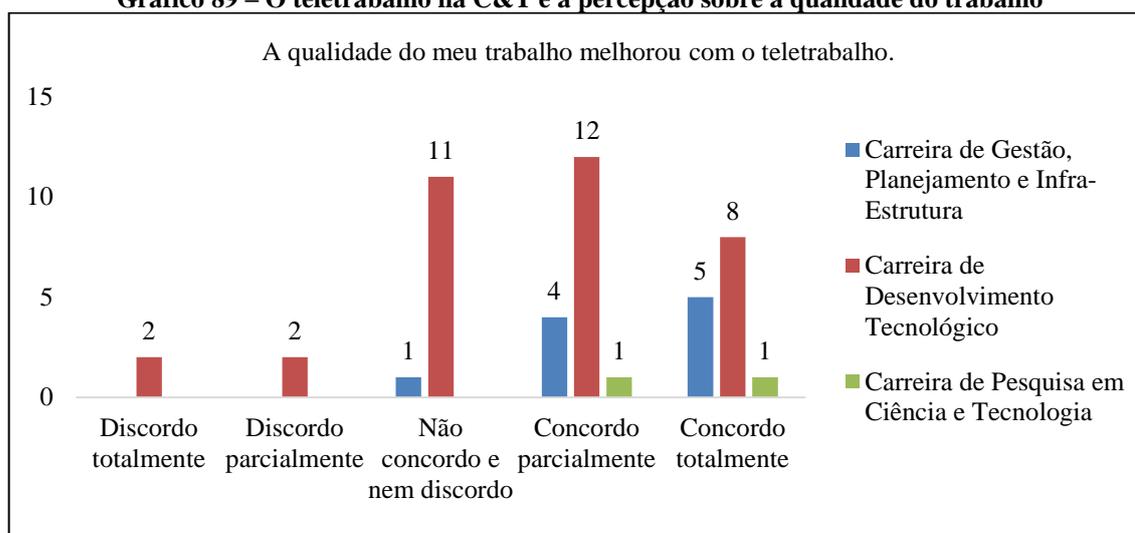
O alto percentual de servidores da Carreira de Pesquisa em C&T que discordou da sentença sugerida aproxima esta pesquisa de estudos encontrados na literatura, como o elaborado por Aczel *et al.* (2021). Os autores concluíram que trabalhar de casa diminuiu a eficiência de quase metade dos pesquisadores.

Gráfico 88 – A produtividade no contexto do teletrabalho na C&T

Fonte: Elaboração própria (2024).

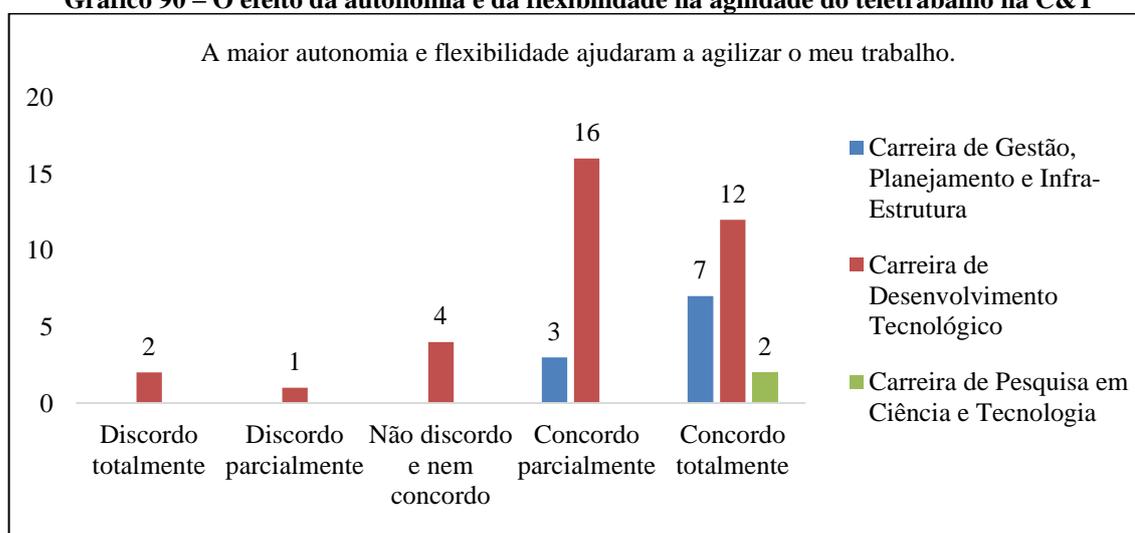
Explorando o Gráfico 88, extrai-se a informação de que a questão do aumento da produtividade como um produto do teletrabalho é percebida pelas três carreiras. É evidente que, para as Carreiras de Gestão, Planejamento e Infraestrutura e de Pesquisa em C&T, a percepção do impacto positivo foi maior, considerando que 100% dos servidores de ambas as carreiras concordaram, em algum grau, com a sentença proposta, enquanto o percentual foi de 57% (20) para os servidores da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico. Embora seja menor em relação às outras carreiras, esse valor ainda se apresenta significativo para o entendimento positivo da questão. No entanto, também demonstra uma diferença na assimilação desse impacto entre as carreiras.

O participante 4 alegou que “*Não há um estudo sobre o aumento dos indicadores (TCG) do XXX (nome do órgão) após a entrada do PGD no Instituto – aumento da produtividade dos servidores e dos resultados do Instituto*”.

Gráfico 89 – O teletrabalho na C&T e a percepção sobre a qualidade do trabalho

Fonte: Elaboração própria (2024).

O Gráfico 89 é semelhante ao gráfico sobre o aumento da produtividade. Novamente, houve um predomínio da percepção positiva do impacto do teletrabalho. Nesse caso, 90% (9) dos servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura e 100% da Carreira de Pesquisa em C&T concordaram com a afirmação de que a qualidade do trabalho melhorou com o teletrabalho. Repetidamente, 57% (20) dos servidores da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico também usufruíram do mesmo sentimento. Apenas os servidores dessa carreira sentiram impacto negativo referente à qualidade do trabalho, representando 11% (4) deles. Dessa forma, fica visível que a compreensão do impacto do teletrabalho ocorreu de maneira diferenciada para as três carreiras.

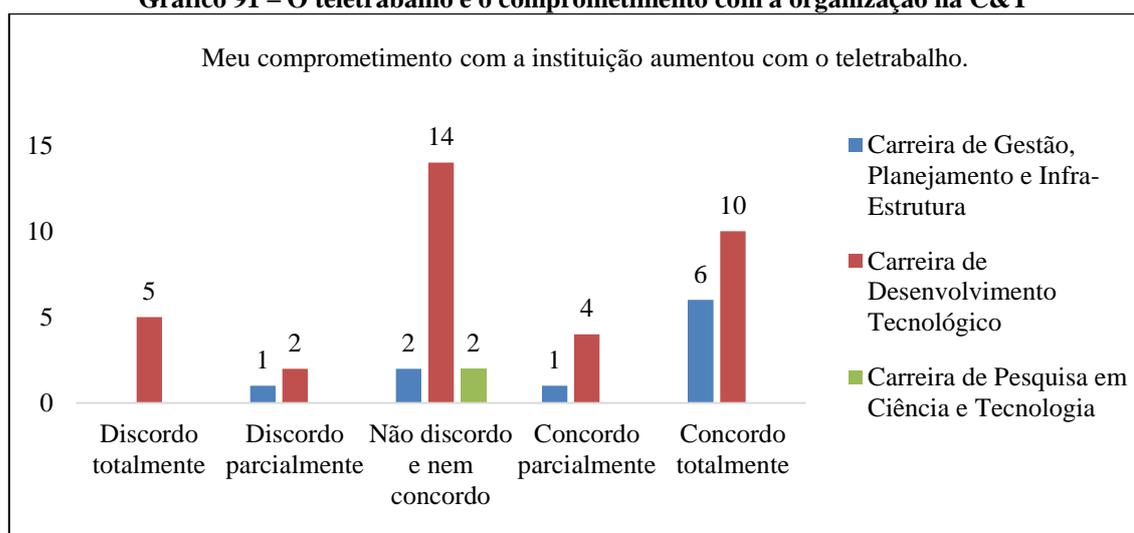
Gráfico 90 – O efeito da autonomia e da flexibilidade na agilidade do teletrabalho na C&T

Fonte: Elaboração própria (2024).

Fechando esse bloco, de modo a refletir sobre o desempenho no contexto do teletrabalho, o Gráfico 90 destaca a percepção dos servidores em relação à agilidade do trabalho. Nota-se que, para a Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura e a Carreira de Pesquisa em C&T, o entendimento de que o teletrabalho reflete de forma positiva na agilidade do desenvolvimento das atividades é dominante, considerando que todos os servidores das duas carreiras concordaram com o enunciado apresentado. Esse percentual ficou em 80% (28) para a Carreira de Desenvolvimento Tecnológico. Conclui-se, assim, que houve uma diferença na percepção entre as carreiras, mas, dessa vez, a oscilação foi menor e os valores ficaram mais próximos.

Também foi abordada a questão sobre o comprometimento do teletrabalhador para com a organização. O ponto de vista dos servidores das Carreiras de C&T se apresenta no Gráfico 91.

Gráfico 91 – O teletrabalho e o comprometimento com a organização na C&T

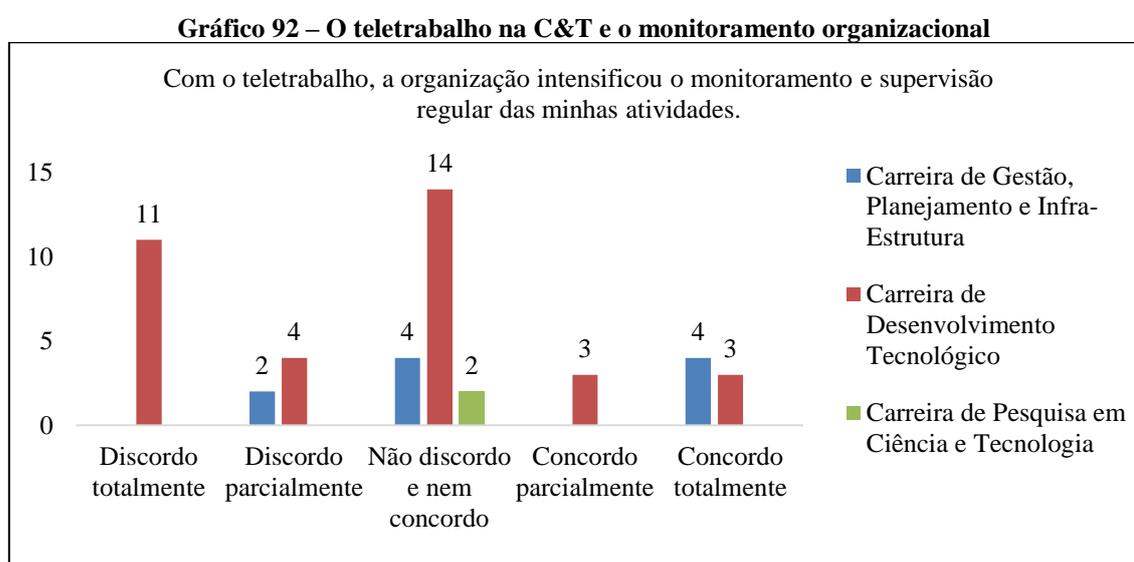


Fonte: Elaboração própria (2024).

O gráfico anterior expõe uma gama de sentimentos heterogêneos dentro da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura e da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico. Entre os servidores da primeira, 70% (7) concordaram que o comprometimento com a instituição aumentou com o teletrabalho; 10% (1) discordaram; e 20% (2) não discordaram e nem concordaram. Para a segunda, esses dados ficaram em 40% (14) para os servidores que concordaram, 20% (7) para os que discordaram e 40% (14) para aqueles que não discordaram e nem concordaram. Todos os servidores da Carreira de Pesquisa em C&T demonstraram não sentir variação no grau de comprometimento com a alteração no regime de trabalho.

O participante 4 registrou sua reflexão de como os servidores têm lidado com a questão do comprometimento: “*Entendimento por parte de alguns servidores que o dia de teletrabalho é ‘dia livre’, sem realização de atividades, o que poderá levar a um ‘descrédito’ do processo*”.

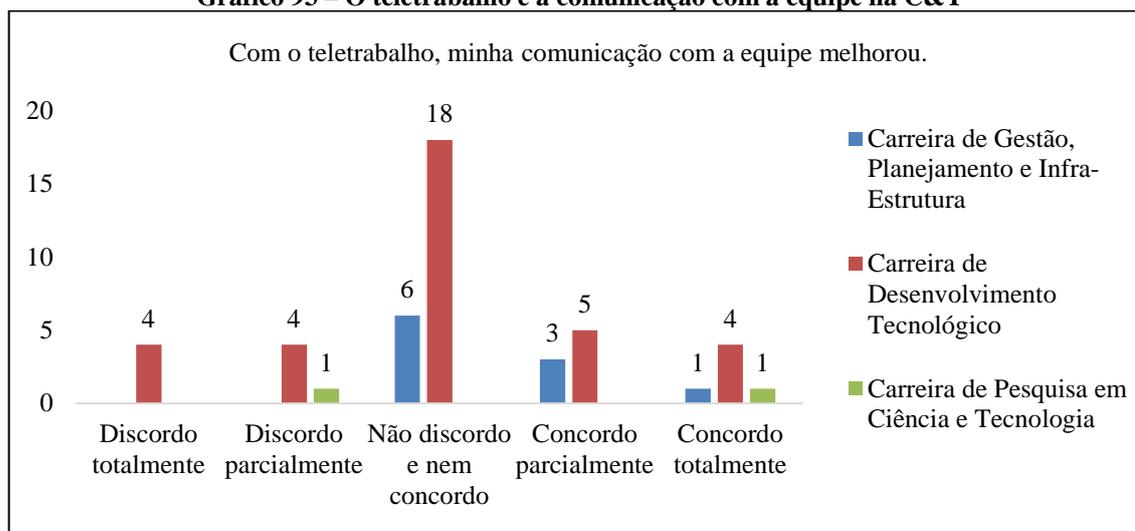
O monitoramento e a supervisão da organização são peças-chave para o sucesso da implantação do teletrabalho (Morán *et al.*, 2022; Petcu *et al.*, 2021; Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021). Esta pesquisa averiguou a percepção dos servidores em relação a essa postura da insituição em um cenário de teletrabalho.



Fonte: Elaboração própria (2024).

Analisando o Gráfico 92, pode-se deduzir que a maioria dos servidores não notou alteração positiva no comportamento da organização quanto à intensificação do monitoramento e da supervisão das atividades. Esse sentimento perpassou pelas três carreiras, tendo em vista que 20% (2) dos servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura e 43% (15) da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico discordaram da afirmação. Além disso, 40% (4) da Carreira de Gestão, 40% (14) da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico e 100% (2) da Carreira de Pesquisa em C&T informaram não discordar e nem concordar.

Em um contexto de teletrabalho, no qual há certa privação de contato presencial, a comunicação ganha um grau de importância maior ainda (Lipták; Erika; Zoltán, 2023; Maillot *et al.*, 2022; Petcu *et al.*, 2023). Logo, tal tema não poderia deixar de ser debatido neste estudo. Os próximos dois gráficos vêm embasar a discussão proposta.

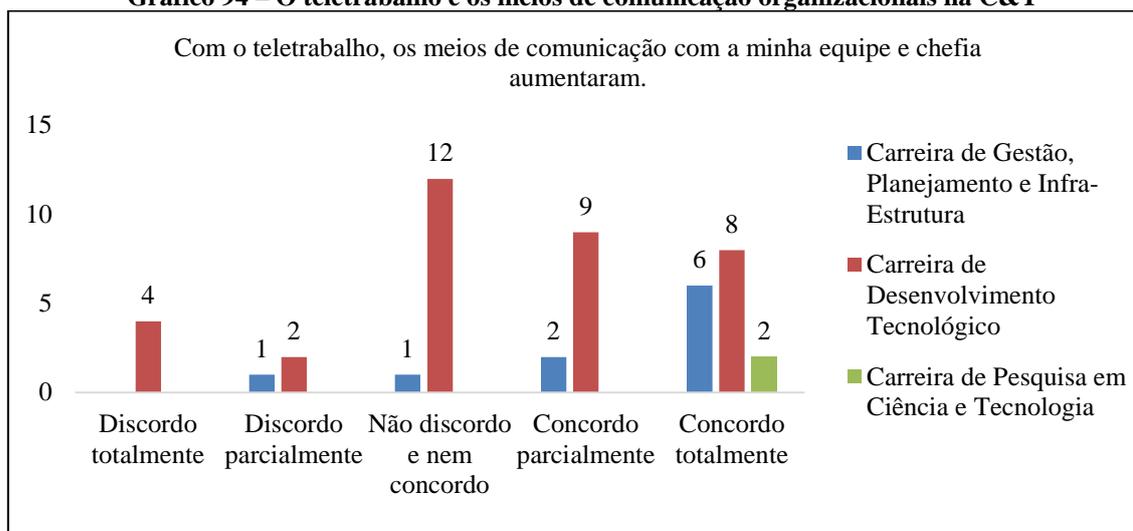
Gráfico 93 – O teletrabalho e a comunicação com a equipe na C&T

Fonte: Elaboração própria (2024).

O Gráfico 93 apresenta uma distribuição diversificada da percepção dos servidores em relação à melhora da comunicação com a equipe. A Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura foi a única a não expressar discordância sobre a questão. No total, 40% (4) dos seus servidores informaram concordar que a comunicação melhorou, e 60% (6) não discordaram e nem concordaram.

No entanto, as outras duas carreiras revelaram vivências opostas. Na Carreira de Desenvolvimento Tecnológico, 26% (9) concordaram que a comunicação com a equipe melhorou, 23% (8) discordaram e 51% (18) não expressaram sentir qualquer tipo de mudança. Já na Carreira de Pesquisa em C&T, 50% (1) concordaram e 50% (1) discordaram com a melhora da comunicação. Nos estudos de Aczel *et al.* (2021), os pesquisadores alegaram que trabalhar no escritório é melhor para manter o contato com a equipe.

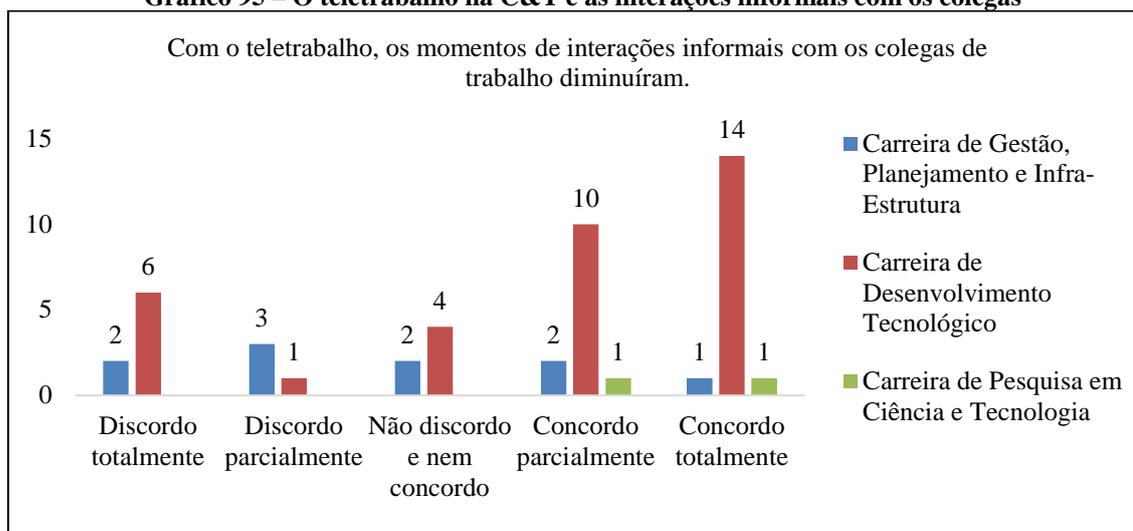
O participante 4 fez um comentário adicional sobre a comunicação com os colegas: “*Dificuldade de contato com servidores de maneira geral*”.

Gráfico 94 – O teletrabalho e os meios de comunicação organizacionais na C&T

Fonte: Elaboração própria (2024).

Sobre os meios de comunicação, pode-se inferir, através do Gráfico 94, que os meios de comunicação com a equipe e com a chefia aumentaram. O percentual dos que concordaram com o enunciado foi de 80% (8) para os servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura, 49% (17) para a Carreira de Desenvolvimento Tecnológico e 100% (2) para a Carreira de Pesquisa em C&T. A Carreira de Desenvolvimento Tecnológico foi a que apresentou maior distribuição de respostas entre as opções disponíveis. Aparentemente, os servidores das outras carreiras se sentem em maior contato com os colegas e a chefia quando estão em teletrabalho.

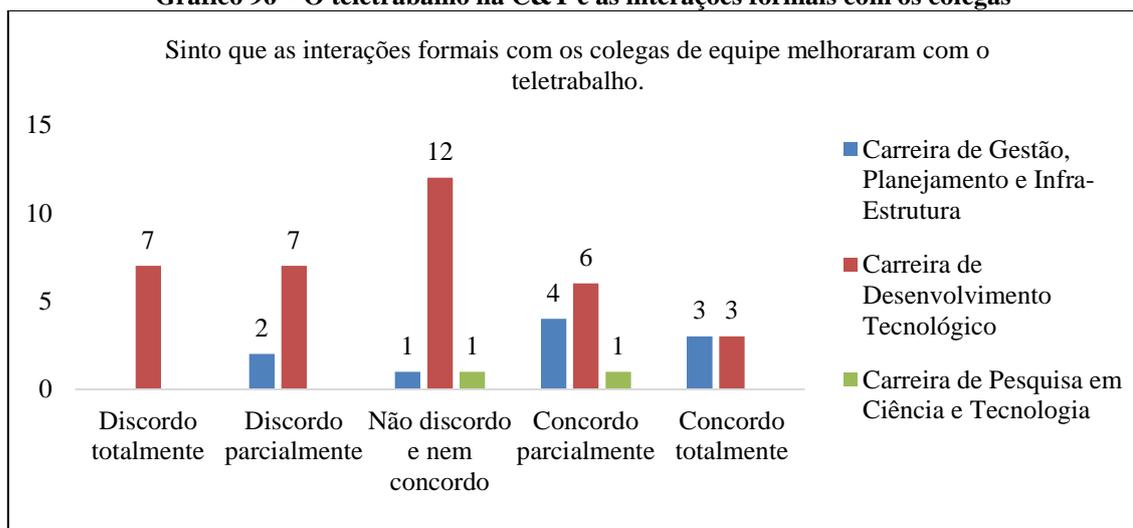
Os momentos de interação e apoio entre os colegas no contexto do teletrabalho têm sido assunto recorrente nas discussões acadêmicas. Para fins deste estudo, explorou-se a percepção dos servidores em relação às interações formais e informais e ao apoio entre os pares.

Gráfico 95 – O teletrabalho na C&T e as interações informais com os colegas

Fonte: Elaboração própria (2024).

Analisando o Gráfico 95, percebe-se que os servidores da Carreira de Pesquisa em C&T foram os que mais sentiram a diminuição dos momentos de interação informal com os colegas de equipe, posto que 100% (2) deles concordaram com o enunciado. Esse percentual ficou em 69% (24) para a Carreira de Desenvolvimento Tecnológico e, por último, 30% para a Carreira de Gestão.

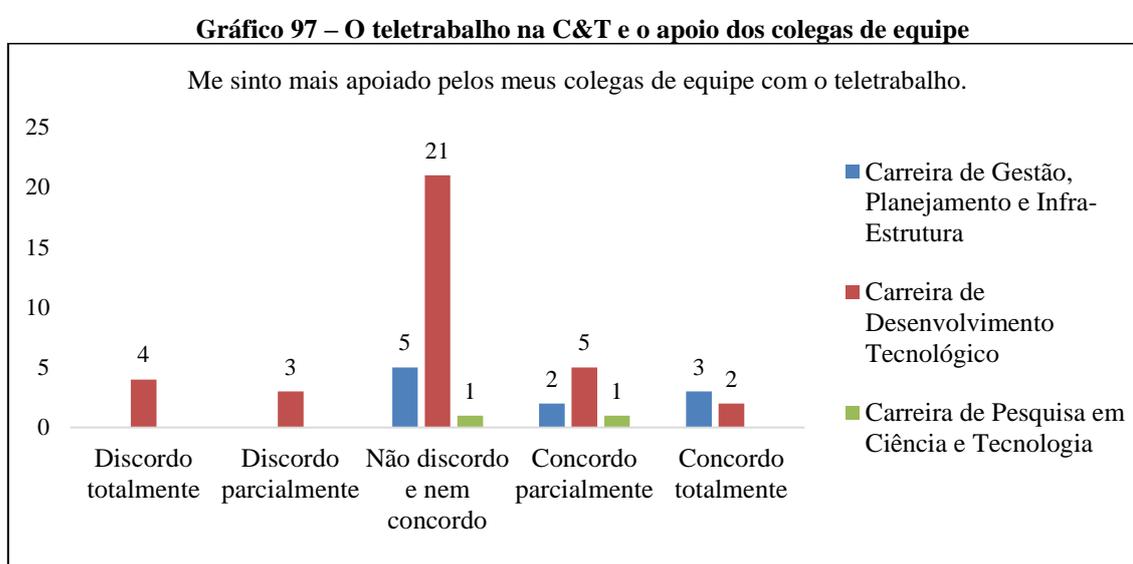
Ao que tudo indica, os servidores da Carreira de Gestão absorveram as mudanças das interações informais de forma distinta dos servidores das outras carreiras.

Gráfico 96 – O teletrabalho na C&T e as interações formais com os colegas

Fonte: Elaboração própria (2024).

No tocante às interações formais com os colegas de equipe, a Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura, mais uma vez, parece ter obtido os melhores resultados com o teletrabalho, levando em consideração que 70% (7) dos servidores afirmaram que as interações formais aumentaram. Os percentuais dos servidores que concordaram com a afirmação foram de 50% (1) para a Carreira de Pesquisa em C&T e 26% (9) para a Carreira de Desenvolvimento Tecnológico.

Os resultados obtidos para a Carreira de Pesquisa em C&T divergem da literatura. Aczel *et al.* (2021) averiguaram que, para os pesquisadores, trabalhar no escritório favorece o compartilhamento de ideias com os colegas de equipe.



Fonte: Elaboração própria (2024).

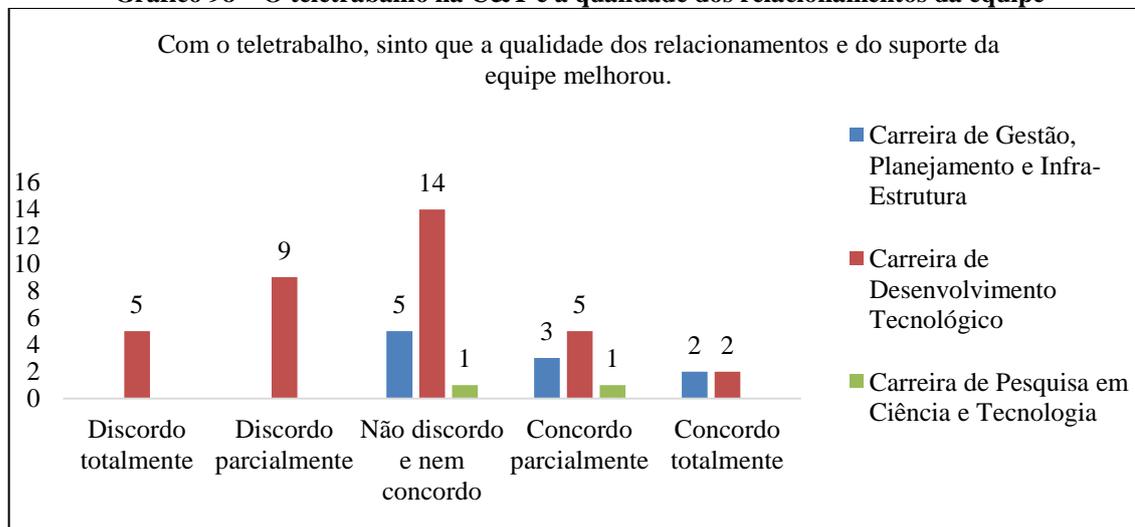
Em referência ao apoio dos colegas de equipe, foi averiguado que 50% (5) dos servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura, 50% (1) da Carreira de Pesquisa em C&T e 20% dos servidores da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico afirmaram que se sentem mais apoiados pelos colegas de equipe. Esta última foi a única carreira na qual os servidores discordaram que se sentem mais apoiados, representados por um percentual de 20% (7).

A comunicação, a interação e o apoio entre os teletrabalhadores podem interferir nas relações interpessoais. Dessa forma, objetivou-se explorar o sentimento dos servidores no que concerne à qualidade do relacionamento com a equipe após a adoção do teletrabalho.

Analisando os três últimos gráficos, infere-se que a Carreira de Desenvolvimento Tecnológico foi a que apresentou mais dificuldades no campo temático das interações e do

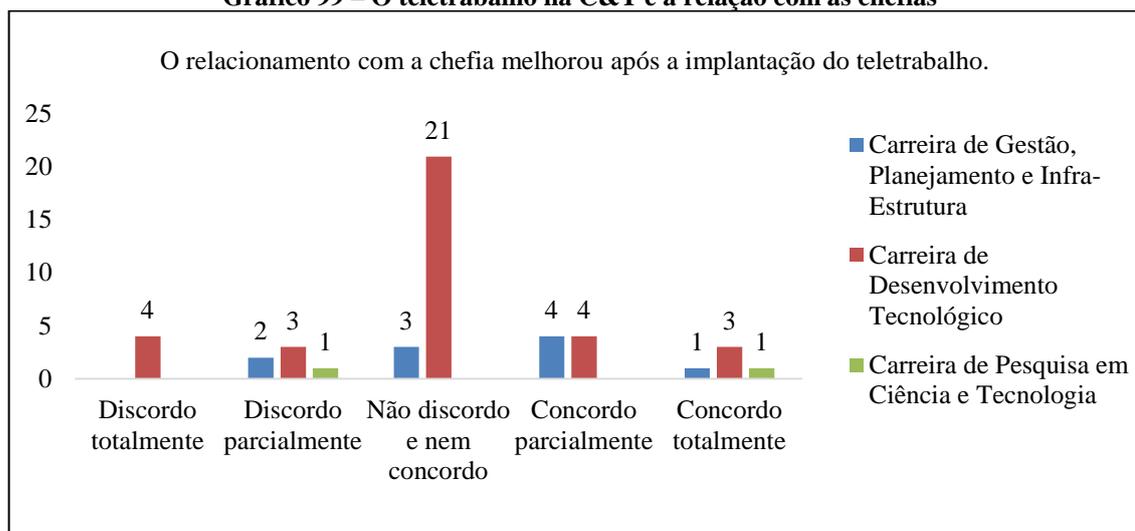
apoio entre os colegas de equipe. Em contrapartida, a Carreira de Gestão foi a que pareceu ter obtido os melhores resultados.

Gráfico 98 – O teletrabalho na C&T e a qualidade dos relacionamentos da equipe



Fonte: Elaboração própria (2024).

Segundo o Gráfico 98, 50% dos servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura, 50% (1) da Carreira de Pesquisa em C&T e 20% (7) da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico concordaram, em algum grau, que a qualidade dos relacionamentos e do suporte da equipe melhorou. Os que não discordaram e nem concordaram representam 50% (5) da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura, 50% (1) da Carreira de Pesquisa em C&T e 40% (14) da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico. A única carreira em que servidores discordaram sobre a melhora da qualidade dos relacionamentos foi a de Desenvolvimento Tecnológico.

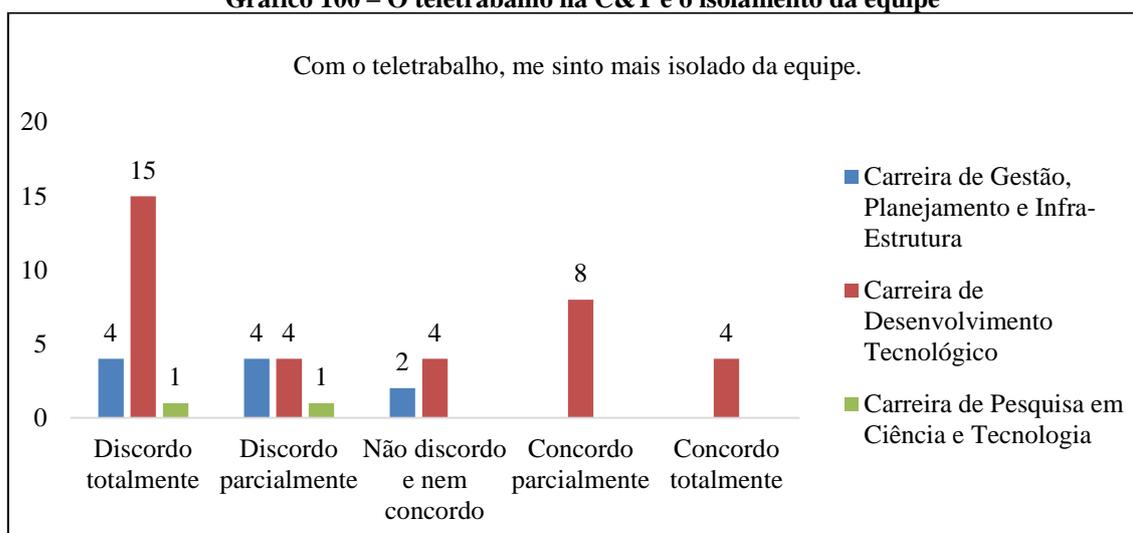
Gráfico 99 – O teletrabalho na C&T e a relação com as chefias

Fonte: Elaboração própria (2024).

Já com respeito ao relacionamento com a chefia, o Gráfico 99 constatou que as respostas dos servidores das três carreiras não apresentaram homogeneidade. Na Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura, 50% (5) dos servidores concordaram que o relacionamento com a chefia melhorou, enquanto 20% (2) discordaram e 30% (3) não discordaram e nem concordaram. A Carreira de Pesquisa em C&T se dividiu em percentuais iguais: 50% (1) concordaram totalmente e 50% (1) discordaram parcialmente da melhora sugerida.

A Carreira de Desenvolvimento Tecnológico atingiu o nível de 60% (21) de servidores que não discordaram e nem concordaram. Os outros 40% (14) foram divididos de modo igual entre 20% (7) de servidores que concordaram e 20% (7) que discordaram.

O isolamento perante a equipe pode ser reflexo de algum problema de relacionamento interpessoal, de falta de interação, de comunicação, de falha na utilização dos meios de comunicação e de uma série de outros fatores. Ultimamente, esse tem sido um tema muito abordado pela literatura (Capecchi; Caputo, 2022; Charalampous; Grant; Tramontano, 2022; Miron *et al.*, 2021; Morán *et al.*, 2022; Petcu *et al.*, 2022; Tahlyan *et al.*, 2022; Vayre *et al.*, 2022; Vilarinho, Paschoal e Demo, 2021). Aqui, optou-se por, em um primeiro momento, questionar sobre o sentimento de isolamento, sem levantar as causas específicas para o acontecimento.

Gráfico 100 – O teletrabalho na C&T e o isolamento da equipe

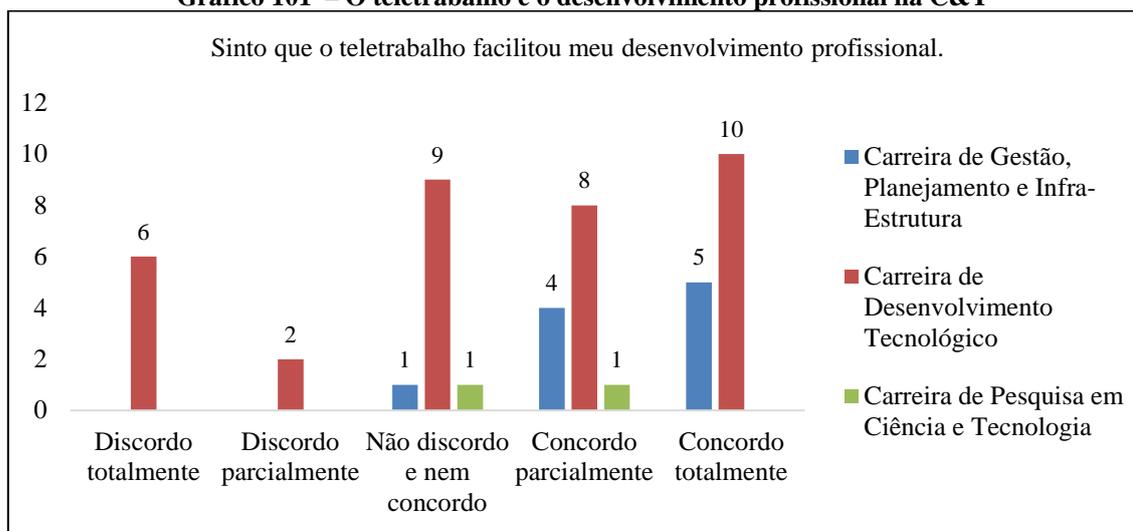
Fonte: Elaboração própria (2024).

Em uma primeira análise, o Gráfico 100 já deixa evidente que tanto a Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura quanto a Carreira de Pesquisa em C&T entendem que o teletrabalho impacta de forma positiva no sentimento de isolamento. Essa inferência se sustenta no fato de que 80% (8) dos servidores da Carreira de Gestão e 100% (2) da Carreira de Pesquisa em C&T informaram discordar que se sentem mais isolados da equipe com o teletrabalho.

A Carreira de Desenvolvimento Tecnológico também obteve um percentual significativo de 57% (20) de servidores que discordaram. Porém, 34% (12) alegaram concordar que se sentem mais isolados com o teletrabalho.

Analisando os três últimos gráficos, percebe-se que a Carreira de Desenvolvimento Tecnológico foi a que demonstrou ter mais impasses no campo das relações interpessoais e a que mais utilizou a opção “não discordo e nem concordo”. Já a Carreira de Pesquisa em C&T percebeu os impactos do teletrabalho, na maioria das vezes, sob um viés positivo. Em contrapartida, a Carreira de Gestão foi a que obteve os melhores resultados. A hipótese é que essa diferença se deve às peculiaridades das atividades desenvolvidas por cada carreira, porém o presente estudo não possui informações específicas que possibilitem essa confirmação.

Com base na literatura, decidiu-se indagar sobre o impacto do teletrabalho no desenvolvimento profissional dos servidores. O gráfico a seguir explana os resultados.

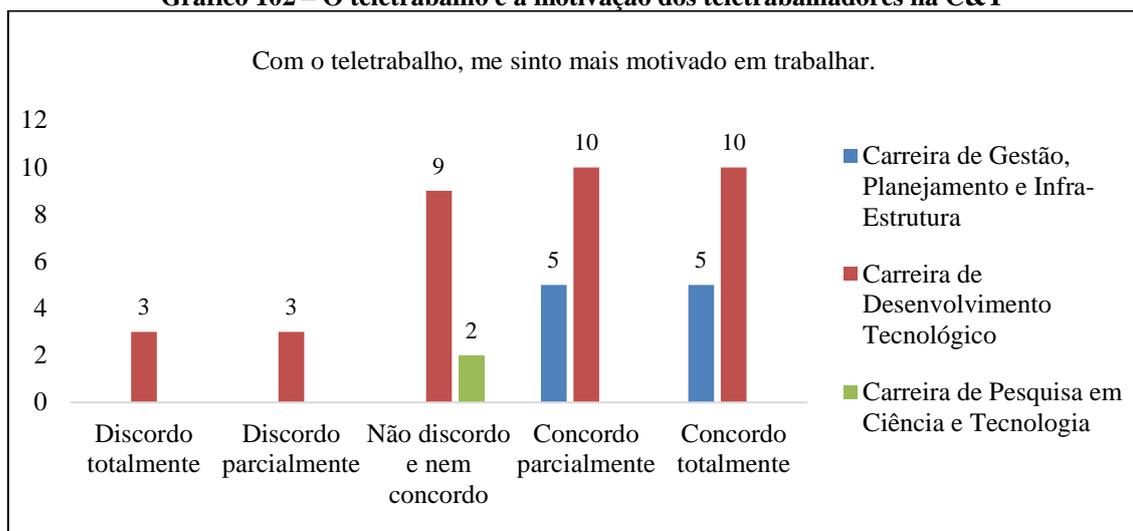
Gráfico 101 – O teletrabalho e o desenvolvimento profissional na C&T

Fonte: Elaboração própria (2024).

O Gráfico 101 mostra que, embora as respostas da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico tenham ocorrido de forma bem distribuída entre as opções de respostas, há um entendimento preponderante, entre as três carreiras, de que o teletrabalho facilitou o desenvolvimento profissional dos servidores.

Os percentuais dos que concordaram com o enunciado ficaram em torno de 90% (9) para a Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura, 51% (18) para a Carreira de Desenvolvimento Tecnológico e 50% (1) para a Carreira de Pesquisa em C&T. Ademais, um percentual de 23% (8) dos servidores da Carreira de Desenvolvimento indicou discordar de que o teletrabalho facilitou o seu desenvolvimento profissional.

Este estudo também buscou informações com os participantes da pesquisa sobre a motivação dos trabalhadores em desenvolver suas atividades no regime de teletrabalho, conforme demonstra o gráfico a seguir.

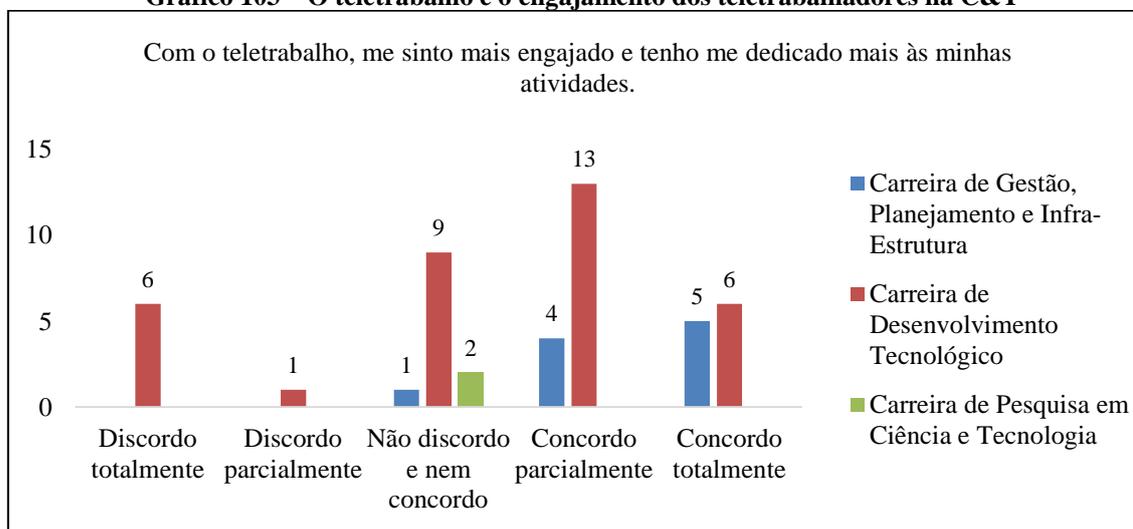
Gráfico 102 – O teletrabalho e a motivação dos teletrabalhadores na C&T

Fonte: Elaboração própria (2024).

Conforme o Gráfico 102, todos os servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura se sentem mais motivados em trabalhar estando em regime remoto. Embora não seja unânime, a Carreira de Desenvolvimento Tecnológico atingiu o percentual considerável de 57% (20) de servidores que também concordaram. Os servidores da Carreira de Pesquisa em C&T preferiram não discordar e nem concordar.

Ainda, 17% (6) dos servidores da Carreira de Desenvolvimento discordaram que estão mais motivados em trabalhar no regime remoto. Mais uma vez, a Carreira de Desenvolvimento Tecnológico apresentou mais impasses na adaptação ao teletrabalho.

O engajamento também esteve em pauta na realização desta pesquisa. O resultado encontra-se no gráfico a seguir.

Gráfico 103 – O teletrabalho e o engajamento dos teletrabalhadores na C&T

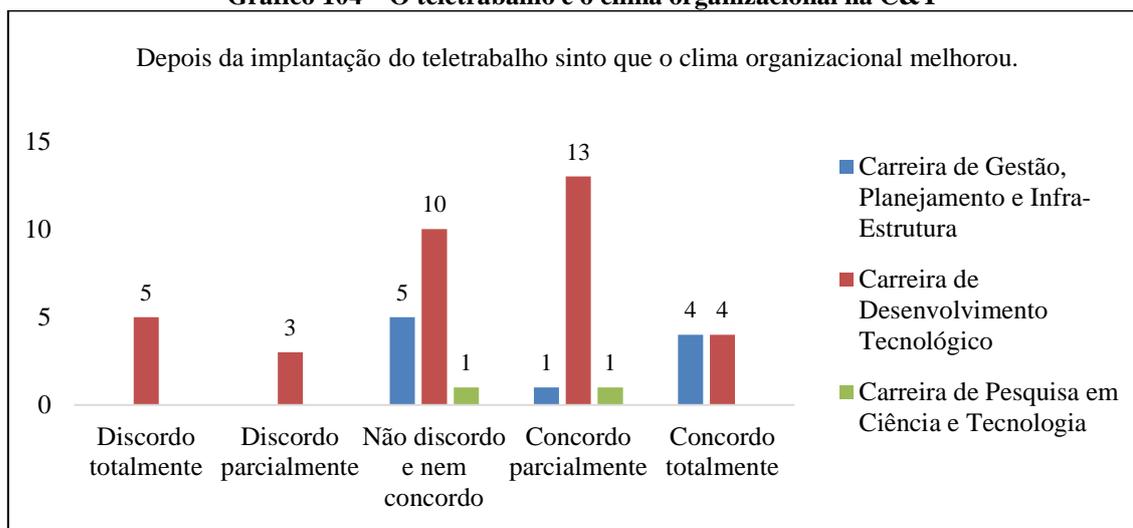
Fonte: Elaboração própria (2024).

Os percentuais e a tendência do Gráfico 103 são similares aos analisados no gráfico anterior sobre a motivação com o trabalho, considerando o regime remoto. Nesse caso, 90% dos servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura concordaram que, com o teletrabalho, estão se sentindo mais engajados e têm se dedicado mais às atividades. Esse percentual ficou em 54% (19) para os servidores da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico. Já os servidores da Carreira de Pesquisa em C&T escolheram não discordar e nem concordar com a premissa proposta.

A única carreira que discordou do enunciado foi a Carreira de Desenvolvimento Tecnológico. O percentual de servidores que discordaram sobre se sentirem mais engajados ficou em 20% (7).

O próximo tema a ser abordado é o clima organizacional. A intenção foi entender a recepção dos servidores à afirmativa: “Depois da implantação do teletrabalho, sinto que o clima organizacional melhorou”.

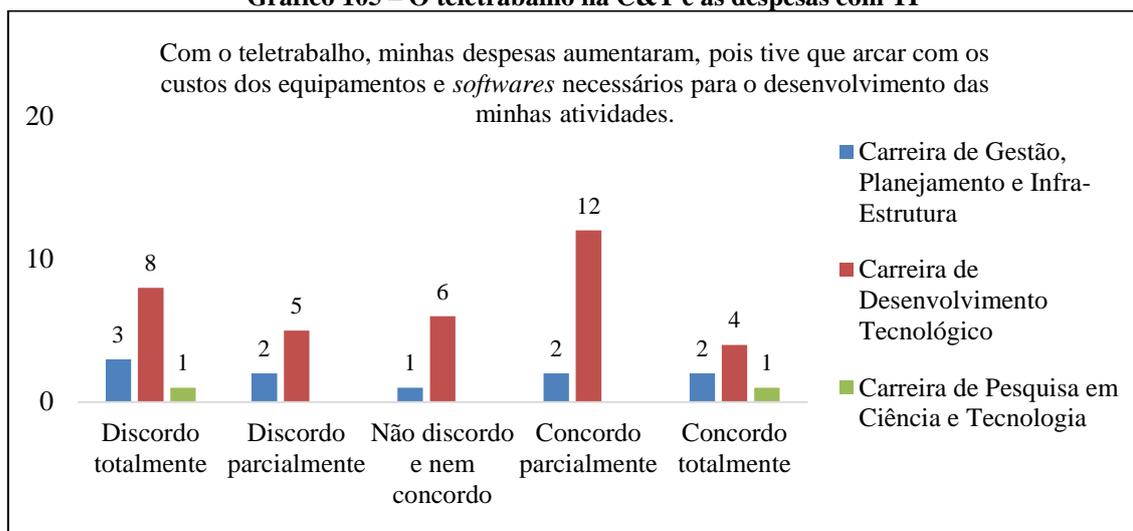
Gráfico 104 – O teletrabalho e o clima organizacional na C&T



Fonte: Elaboração própria (2024).

Através do Gráfico 104, verifica-se que há uma inclinação favorável à aceitação da afirmação de que o clima organizacional melhorou após a implantação do teletrabalho. Isso porque 50% (5) dos servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura, 50% (1) da Carreira de Pesquisa em C&T e 49% (17) da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico concordaram com a ideia inicial proposta. O restante das Carreiras de Gestão e de Pesquisa em C&T preferiram não discordar e nem concordar.

A última temática abordada diz respeito à infraestrutura do local de trabalho, equipamentos e ferramentas de tecnologia. Os três próximos gráficos discorrem sobre o assunto.

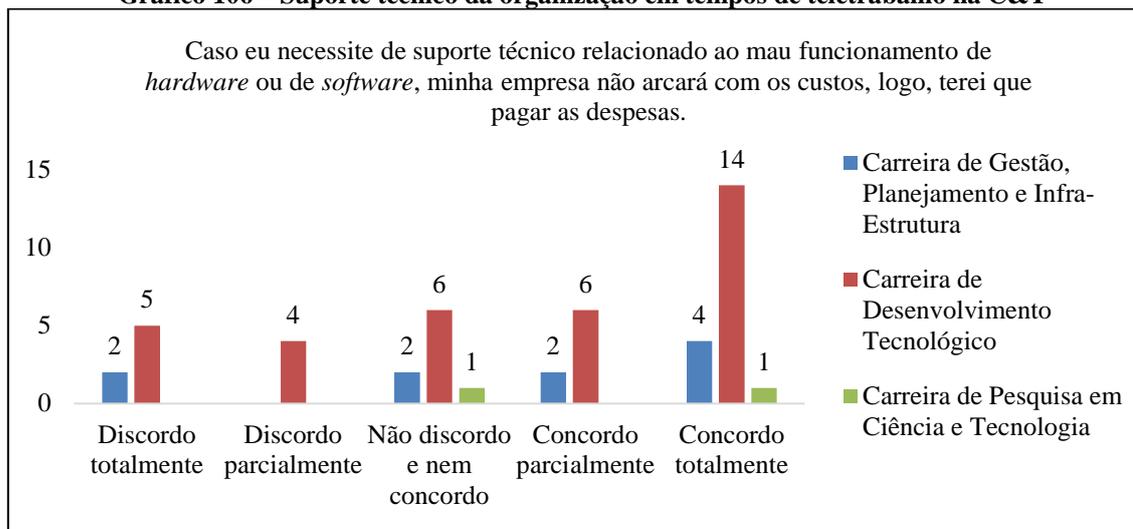
Gráfico 105 – O teletrabalho na C&T e as despesas com TI

Fonte: Elaboração própria (2024).

Segundo o Gráfico 105, 40% (4) dos servidores da Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura concordaram que as despesas aumentaram devido aos custos com equipamentos e *softwares* necessários ao desenvolvimento de suas atividades; 50% (5) discordaram e 10% (1) não discordaram e nem concordaram. Da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico, 46% (16) concordaram, 37% (13) discordaram e 17% (6) não discordaram e nem concordaram com a afirmação. Já em relação à Carreira de Pesquisa em C&T, 50% (1) concordaram e 50% (1) discordaram.

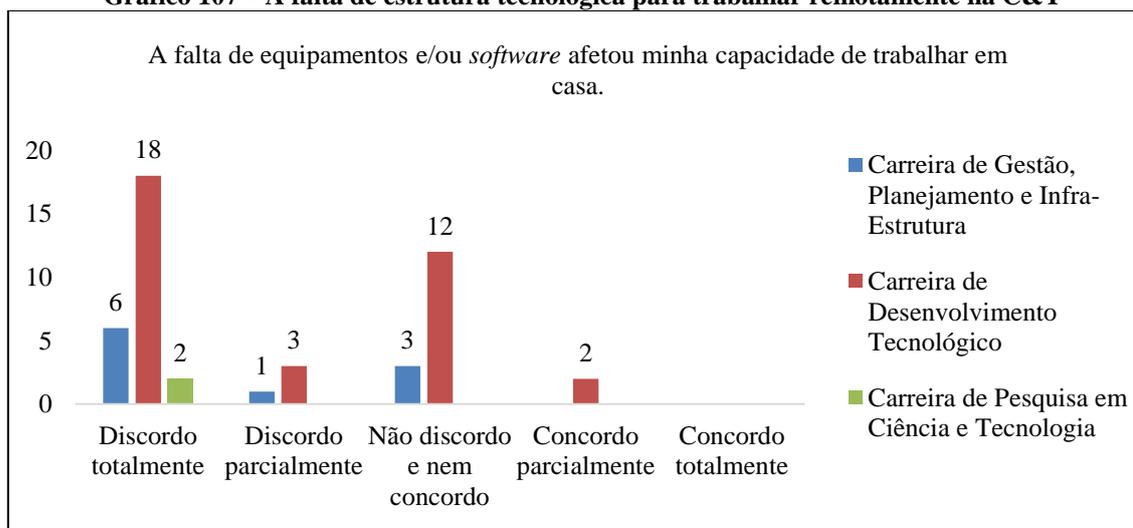
Observa-se que parte dos servidores teve suas despesas aumentadas, enquanto outros não perceberam variação. No entanto, considerando que há uma legislação já citada anteriormente que institui o regramento de que o próprio servidor irá arcar com os custos para equipar seu ambiente de teletrabalho, as diferenças averiguadas não são decorrentes das particularidades das carreiras ou do tratamento da organização perante determinados servidores. Assim, presume-se que os servidores que não tiveram suas despesas aumentadas já possuíam a estrutura necessária para o desenvolvimento de suas atividades de forma remota.

Sobre essa questão, cabe transcrever a manifestação adicional do participante 7 na pergunta aberta do questionário: “*Falta de apoio da empresa (governo) em relação ao aumento de gastos com energia, equipamentos, software, etc., quando em teletrabalho*”.

Gráfico 106 – Suporte técnico da organização em tempos de teletrabalho na C&T

Fonte: Elaboração própria (2024).

Sobre o suporte técnico prestado pela organização, a maioria dos servidores concordou que, caso necessitem, terão que arcar com os custos. Uma porcentagem menor discordou da afirmação e alguns, ainda, alegaram não discordar e nem concordar. Como não houve um consenso, torna-se inviável afirmar se a organização presta esse tipo de serviço ou não. Uma possibilidade é que determinados casos sejam arcados pela organização, enquanto outros pelos servidores. Logo, seria necessário analisar de forma mais detalhada a vivência desses servidores no que diz respeito a esse tipo de situação.

Gráfico 107 – A falta de estrutura tecnológica para trabalhar remotamente na C&T

Fonte: Elaboração própria (2024).

Por fim, foi questionado se a falta de equipamentos e/ou *software* afetou a capacidade dos servidores de trabalhar de casa. A maioria dos servidores discordou da afirmação. Os

percentuais ficaram em torno de 70% (7) para a Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura, 60% (21) para a Carreira de Desenvolvimento Tecnológico e 100% (2) para a Carreira de Pesquisa em C&T. Apenas a Carreira de Desenvolvimento Tecnológico registrou servidores que concordaram com o impacto negativo da situação, no percentual de 6% (2).

6 CONCLUSÃO

O ano de 2020, marcado pela pandemia da covid-19, foi um ano de muitos desafios e de constante necessidade de readaptações. O isolamento social se consolidou como uma necessidade de sobrevivência e impactou, principalmente, a reorganização do trabalho, tornando-o simultaneamente virtual e presencial. Esse processo foi facilitado, pelo uso das TICs, e acabou por estimular a intensificação da implantação do teletrabalho a nível mundial. Sendo um assunto relativamente novo, a literatura vem discutindo sobre os possíveis impactos que a nova sistemática de trabalho pode exercer na vida dos trabalhadores.

Esta tese buscou contribuir para um melhor entendimento sobre os impactos do teletrabalho na rotina pessoal e profissional dos servidores do Plano de Carreiras de Ciência e Tecnologia. Nesse aspecto, no contexto da primeira questão da investigação, sobre quais os impactos do teletrabalho, abordados pela literatura, na vida profissional e pessoal dos trabalhadores, a revisão sistemática da literatura permitiu o mapeamento de temáticas (fatores) que costumam estar presentes em pesquisas que envolvem a análise dos impactos do teletrabalho.

O resultado do mapeamento evidenciou a existência de duas dimensões de fatores que sofrem impacto do teletrabalho, sendo elas, a individual e a organizacional. Na dimensão individual foram abordadas temáticas como: Concentração e distrações no ambiente do teletrabalho; Gerenciamento do tempo (equilíbrio com atividades domésticas); Relação com familiares; Deslocamento até o local de trabalho; Despesas; Satisfação com o teletrabalho; Saúde e Qualidade de vida; Relações sociais (isolamento/integração social). Já na dimensão organizacional foram tratados os temas: Flexibilidade e autonomia; Confiança na execução das tarefas; Intensidade e volume de trabalho; Atividades, habilidades e competências; Desempenho/produktividade/eficiência; Comprometimento; Feedback e acompanhamento, Comunicação com a chefia e com a equipe, Interação, cooperação e apoio no trabalho, Relacionamento, Desenvolvimento profissional e carreira; Motivação; Engajamento; Clima organizacional e Infraestrutura do local de trabalho, dos equipamentos e das ferramentas de tecnologia.

A segunda questão da pesquisa, referente aos impactos da implantação do teletrabalho na rotina profissional e pessoal dos servidores públicos do Plano de Carreiras para a área de Ciência e Tecnologia, trabalhada através da aplicação de um questionário junto aos servidores de um Instituto de Pesquisa de C&T, permitiu identificar a percepção deles em relação aos fatores supracitados.

Na dimensão individual, observou-se uma percepção, preponderantemente, positiva em relação aos impactos do teletrabalho nas questões envolvendo: a Concentração e distrações no ambiente do teletrabalho, demonstrando que em casa existem menos momentos de distrações; a Relação com a família refletindo em menos episódios de conflitos; a satisfação em trabalhar remotamente; os impactos na saúde emocional, mental e física, com menos incidência de sensações de estresse, ansiedade e dores musculares, e as relações sociais, que apontaram um percentual muito baixo de servidores que passaram a se sentir mais solitários com o teletrabalho.

O item relacionado às despesas domésticas foi um dos que mais dividiu as opiniões dos participantes, embora um número significativo de servidores tenha afirmado estar gastando menos com roupas. Essa temática também foi abordada nos fatores organizacionais, quando envolvendo gastos com equipamentos, *software* e suporte técnico, demonstrando um aumento de despesas para os servidores. As organizações deveriam ter um cuidado maior com as questões referentes à infra-estrutura tecnológica, tendo em vista que a utilização das TICs representa uma condição *sine qua non* para a prática do teletrabalho. Em um primeiro momento, o aumento das despesas pode ser considerado normal e aceitável por parte dos indivíduos, mas caso passe a ocorrer com frequência, pode interferir no grau de satisfação com o teletrabalho e levar o trabalhador a repensar sua condição de teletrabalhador.

Nessa dimensão, chamou especial atenção os tópicos referentes ao Deslocamento até o local de trabalho e a qualidade de vida, ambos apresentaram uma aceitação positiva quase unânime dos participantes. Mesma situação ocorreu com o item sobre o Gerenciamento do tempo (equilíbrio com atividades domésticas), considerando que o teletrabalho permitiu passar mais tempo com a família e desenvolver mais atividades pessoais, aumentando a capacidade de equilibrar a vida pessoal e a profissional, mesmo tendo sido averiguado o aumento da carga de trabalho.

Já na dimensão organizacional, observou-se o aumento da autonomia e da flexibilização dos horários, gerando maior satisfação para os servidores e possibilitando maior agilidade na execução das tarefas. O sentimento de segurança da equipe, das chefias e dos próprios servidores em relação às atividades, em teletrabalho, pareceu não ter sofrido impacto para a maioria, mas, ainda assim, alguns sinalizaram como ponto negativo e outros como positivo. A dificuldade em se desligar do trabalho dividiu as opiniões de forma parecida entre as opções. Mas a maioria afirmou que passou a trabalhar mais fora do horário de expediente.

No tocante às atividades, é notório que o teletrabalho exerce influência tanto na diversificação, quanto na necessidade de adaptação e do desenvolvimento de novas habilidades e competências. O impacto também é presente na sensação de maior responsabilidade e o foi observada um aumento do comprometimento com a organização.

Em contrapartida, poucos sentiram alguma mudança na intensidade do monitoramento e da supervisão das atividades por parte da organização. Fenômeno parecido ocorreu no que concerne à temática comunicação com a equipe, considerando que poucos sentiram efeitos positivos ou negativos, enquanto a maioria demonstrou não ter havido alteração. Porém, o teletrabalho parece ter impactado positivamente no número de meios de comunicação possível, o que não influenciou na interação dos servidores, uma vez que se observou uma diminuição das interações informais.

No campo envolvendo o trabalho em equipe, o apoio entre os pares e a qualidade dos relacionamentos não demonstraram impactos majoritariamente, positivos ou negativos, pois a grande parte alegou não ter sentido alterações. No entanto, a maioria informou se sentir menos isolado o que pode ter a ver com o aumento no número de canais de comunicação.

Por fim, o teletrabalho demonstrou ter sido positivo para o desenvolvimento profissional, para a motivação, o engajamento dos servidores e a melhora do clima organizacional. Os servidores também alegaram que a qualidade, a eficiência e a produtividade do trabalho aumentaram.

Na fase de análise dos impactos do teletrabalho, considerando as particularidades entre as Carreiras de C&T, concluiu-se que há diferenças nas percepções entre os servidores das respectivas carreiras. Os servidores da Carreira de Desenvolvimento Tecnológico, por exemplo, revelaram ter mais dificuldades nas questões relacionais do que os das outras carreiras. Já os pesquisadores e os analistas apresentaram maior capacidade de manter o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, embora as três carreiras tenham percebido que o trabalho aumentou.

Os analistas demonstraram uma percepção maior em relação a ter mais tempo para si. Em relação ao tempo com a família, os tecnologistas foram os únicos que alegaram que esse tempo não aumentou. Analistas e Tecnologistas demonstraram percentuais parecidos referente aos filhos como fator de distração. Pesquisadores e Tecnologistas demonstraram ter tido mais distrações. Analistas e pesquisadores perceberam que as relações com a família melhoraram, porém os tecnologistas tiveram mais dificuldade nesse quesito.

Uma conclusão importante se refere à percepção em relação à saúde mental. Analistas e pesquisadores foram unânimes considerando o teletrabalho como ponto positivo para esse

quesito. Em relação à saúde física, só os analistas responderam, em sua totalidade, estar se sentir menos estressados e foram os únicos a não demonstrar dores musculares. No entanto, foi averiguado impacto positivo, de uma forma geral, para a saúde dos teletrabalhadores.

A satisfação com o teletrabalho só não foi verificada entre alguns tecnologistas, que também não foram unânimes em relação a melhora dos hábitos saudáveis. No entanto, as três carreiras concordaram com a melhora da qualidade de vida, apesar de um percentual dos pesquisadores ter relatado se sentir mais solitário.

No campo dos fatores organizacionais, pesquisadores e analistas tiveram maior percepção de autonomia. Os pesquisadores foram os que se demonstraram mais felizes com esse fato. A maioria sentiu uma intensificação do trabalho e quase a metade demonstrou ter mais dificuldades em se desligar do trabalho. As três carreiras apresentaram percepções parecidas sobre a intensidade do seu esforço. Porém, os pesquisadores foram os únicos que não discordaram sobre ter mais dificuldades para se desligar.

Os tecnologistas foram os únicos que também discordaram da diversificação das atividades. Sobre a necessidade de adaptação, as três carreiras apresentaram percepções parecidas. Porém, só pesquisadores não discordaram dessa questão. Apenas os tecnologistas não concordaram em ter que desenvolver novas habilidades. Sobre as responsabilidades, as percepções foram parecidas entre Analistas e Tecnologistas.

No que se refere ao desempenho/produtividade/eficiência, apenas os analistas concordaram, integralmente, que são mais eficientes. Já em relação à produtividade e a qualidade, somente os tecnologistas demonstraram discordar com o aumento das duas. Sobre o comprometimento, os analistas e os pesquisadores apresentaram percepções parecidas. Porém, nenhum pesquisador percebeu alteração. Sobre o desenvolvimento na carreira, apenas alguns tecnologistas não concordaram que o teletrabalho se demonstra como um ponto positivo.

Foram percebidas percepções parecidas, entre as carreiras, em relação à intensificação do monitoramento e do *feedback*. No quesito comunicação, apenas os analistas concordaram, integralmente, que a comunicação melhorou. Os pesquisadores foram os únicos que concordaram, de forma unanime, que os meios de comunicação aumentaram.

Na comunicação interpessoal, os pesquisadores e tecnologistas sentiram mais a diminuição do contato informal. Os tecnologistas foram os que mais discordaram de que as interações formais melhoraram e os que menos sentiram o efeito positivo em relação ao apoio dos colegas.

Os tecnologistas foram os que menos sentiram que a qualidade dos relacionamentos com a equipe melhorou. Os analistas foram os que mais sinalizaram a melhora do relacionamento com a chefia. Dos pesquisadores metade concordou e a outra metade discordou. Em relação aos tecnologistas a maioria não sentiu diferença. Os únicos que demonstraram se sentir mais isolados da equipe foram os tecnologistas.

Quanto à motivação, os pesquisadores não sentiram diferença, enquanto todos os analistas se sentiram mais motivados. Já os tecnologistas se dividiram em todas as opções, demonstrando também ter sentido impacto negativo sobre o engajamento.

Os servidores se dividiram quando o assunto foi clima organizacional. Alguns tecnologistas discordaram que o clima havia melhorado, enquanto os analistas e pesquisadores demonstraram concordar ou não ter sentido diferença.

No campo mais material, as respostas sobre as despesas, no tocante a infraestrutura do local de trabalho, dos equipamentos e das ferramentas de tecnologia, se dividiu proporcionalmente. Já sobre o suporte técnico, a maioria das três carreiras convergiu. Apenas os tecnologistas concordaram que a falta de infraestrutura tecnológica atrapalhou a execução das atividades.

A partir dos dados citados, é mister afirmar que existem diferenças entre as carreiras de C&T em relação à percepção dos impactos causados pelo teletrabalho na rotina profissional e pessoal. Assim, não houve consenso em nenhum tópico analisado, evidenciando que cada indivíduo recebe os impactos do teletrabalho de acordo com sua individualidade, com as condições de trabalho às quais está submetido e a natureza de suas atividades.

Algumas limitações importantes foram observadas no decorrer deste estudo. Devido às características heterogêneas de cada órgão de Ciência e Tecnologia, principalmente no tocante à natureza das atividades desenvolvidas, os resultados obtidos podem não representar a totalidade das percepções possíveis das Carreiras de C&T. Porém, o presente estudo entrega uma sistemática que pode ser aplicada a todos eles, necessitando, apenas, de uma análise mais apurada do cenário para as devidas adaptações. Ademais, embora tenha configurado uma amostra significativa de servidores referente ao órgão estudado, ainda assim, retrata uma parcela pequena em termo de representatividade de toda as carreiras do Plano de C&T, não sendo apropriado falar em generalização dos resultados.

Para estudos futuros, sugere-se novas investigações sobre a temática do teletrabalho e as carreiras do Plano de Ciência e Tecnologia, buscando entender melhor essa sistemática de trabalho no contexto da C&T. De fato, existem outros fatores de impacto que não foram abordados na presente análise, pois não foram mapeados na literatura, mas também merecem

uma avaliação, como, por exemplo, a observação elaborada pelo participante 6 que alegou que “faltou um impacto na melhora de qualidade de vida de pessoas PCD que moram com o servidor”. Esta pesquisa representou, apenas, um estudo inicial sobre um tema de extrema relevância para os servidores que usam o teletrabalho para desempenhar suas atividades, uma vez que não há registros similares. Espera-se, assim, que o presente estudo possa abrir portas para o interesse na temática e estimule novas investigações.

REFERÊNCIAS

- ACZEL, B. *et al.* Researchers working from home: Benefits and challenges. **PLoS ONE**, San Francisco, v. 16, n. 3, e0249127, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249127>. Acesso em: 20 out. 2022.
- ALBUQUERQUE, B. Governo economizou R\$ 1,5 bilhão com teletrabalho na pandemia. **Agência Brasil**, Brasília, DF, 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/radioagencia-nacional/economia/audio/2021-08/governo-economizou-r-15-bilhao-com-teletrabalho-na-pandemia>. Acesso em: 11 maio 2023.
- ANDRADE, C.; LOUSÃ, E. Telework and Work–Family Conflict during COVID-19 Lockdown in Portugal: The Influence of Job-Related Factors. **Administrative Sciences**, Basel, v. 11, n. 3, p. 1-14, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/admsci11030103>. Acesso em: 13 maio 2023.
- ARAÚJO, T. M. de; LUA, I. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 46, n. 27, p. 1-11, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000030720>. Acesso em: 28 set. 2021.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Tradução: Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.
- BARTIK, A. W. *et al.* The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, Bethesda, v. 117, n. 30, p. 17656-17666, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1073/pnas.2006991117>. Acesso em: 3 set. 2023.
- BITENCOURT, M. de. **Teletrabalho: novo direito do trabalho e o conflito de leis trabalhistas**. Curitiba: Juará, 2020.
- BRASIL. **Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995**. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1995. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm. Acesso em: 10 abr. 2023.
- BRASIL. **Decreto nº 10.282, de 20 de março de 2020**. Regulamenta a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, para definir os serviços públicos e as atividades essenciais. Brasília, DF: Presidência da República, 2020h. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/%5C_ato2019-2022/2020/Decreto/D10282.htm. Acesso em: 9 mar. 2023.
- BRASIL. **Decreto nº 10.288, de 22 de março de 2020**. Regulamenta a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, para definir as atividades e os serviços relacionados à imprensa como essenciais. Brasília, DF: Presidência da República, 2020i. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10288.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%2010.288%2C%20DE%2022%20DE%20MAR%C3%87O%20

DE%202020&text=Regulamenta%20a%20Lei%20n%C2%BA%2013.979,relacionados%20%C3%A0%20imprensa%20como%20essenciais. Acesso em: 9 mar. 2023.

BRASIL. Decreto nº 10.292, de 25 de março de 2020. Altera o Decreto nº 10.282, de 20 de março de 2020, que regulamenta a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, para definir os serviços públicos e as atividades essenciais. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 158, n. 59, p. 1, 2020j.

BRASIL. **Decreto nº 10.329, de 28 de abril de 2020**. Altera o Decreto nº 10.282, de 20 de março de 2020, que regulamenta a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, para definir os serviços públicos e as atividades essenciais. Brasília, DF: Presidência da República, 2020n. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10329.htm. Acesso em: 9 mar. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 10.342, de 7 de maio de 2020**. Altera o Decreto nº 10.282, de 20 de março de 2020, que regulamenta a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, para definir os serviços públicos e as atividades essenciais. Brasília, DF: Presidência da República, 2020o. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10342.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%2010.342%2C%20DE%207%20DE%20MAIO%20DE%202020&text=Altera%20o%20Decreto%20n%C2%BA%2010.282,p%C3%BAblicos%20e%20as%20atividades%20essenciais. Acesso em: 9 mar. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 10.344, de 11 de maio de 2020**. Altera o Decreto nº 10.282, de 20 de março de 2020, que regulamenta a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, para definir os serviços públicos e as atividades essenciais. Brasília, DF: Presidência da República, 2020p. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/////Ato2019-2022/2020/Decreto/D10344.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%2010.344%2C%20DE%2011%20DE%20MAIO%20DE%202020&text=Altera%20o%20Decreto%20n%C2%BA%2010.282,que%20lhe%20confere%20o%20art.8%20de%20setembro%20de%202021. Acesso em: 9 mar. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022**. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2022b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm#:~:text=O%20agente%20p%C3%ABlico%20em%20teletrabalho,voltar%20a%20residir%20no%20Pa%C3%ADs.&text=II%20%2D%20o%20art.,8%20de%20setembro%20de%202021. Acesso em: 2 ago. 2022.

BRASIL. Decreto regulamenta teletrabalho e controle de produtividade no Executivo Federal. **Portal do Servidor**, Brasília, DF, 2022d. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2022/julho/decreto-regulamenta-teletrabalho-e-controle-de-produtividade-no-executivo-federal#:~:text=Decreto%20regulamenta%20teletrabalho%20e%20controle%20de%20produtividade%20no%20Executivo%20Federal,-O%20teletrabalho%2C%20quando&text=O%20governo%20federal%20publicou%20em,federal%20direta%2C%20aut%C3%A1rquica%20e%20fundacional>. Acesso em: 4 set. 2023.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Rio de Janeiro: Presidência da República, 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 3 set. 2023.

BRASIL. Histórico do PGD. **Portal do Servidor**, Brasília, DF, 2023c. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/historico-do-pgd-na-apf/historico>. Acesso em: 7 jul. 2024.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 134, p. 1, 2017.

BRASIL. Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 27, p. 1, 2020a.

BRASIL. **Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022**. Dispõe sobre o pagamento de auxílio-alimentação ao empregado e altera a Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976, e a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília, DF: Presidência da República, 2022c. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/114442.htm. Acesso em: 8 jul. 2024.

BRASIL. Lei nº 8.691, de 28 de julho de 1993. Dispõe sobre o Plano de Carreiras para a área de Ciência e Tecnologia da Administração Federal Direta, das Autarquias e das Fundações Federais e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 10712, 1993.

BRASIL. MGI complementa regras do Programa de Gestão e Desempenho. **Portal do Servidor**, Brasília, DF, 2023f. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2023/dezembro/mgi-complementa-regras-do-programa-de-gestao-e-desempenho>. Acesso em: 7 jul. 2024.

BRASIL. O que é o SIPEC. **Portal do servidor**, Brasília, DF, 2021. Não paginado. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/sipec/o%20que%20e>. Acesso em: 16 nov. 2024.

BRASIL. Ministério da Economia. Comunicado nº 01/2020/ME. **Ministério da Economia**, Brasília, DF, 2020q. PDF. Disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/junho/spe-divulga-atualizacao-do-podium-de-curto-prazo/copy4_of_ComunicadoSGP.pdf. Acesso em: 9 maio 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Governo federal define novas regras para o teletrabalho. **Ministério da Economia**, Brasília, DF, 2020t. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/julho/governo-federal-define-novas-regras-para-o-teletrabalho#:~:text=O%20teletrabalho%20ser%C3%A1%20implantando%20em,intera%C3%A7%C3%A3o%20com%20outros%20agentes%20p%C3%BAblicos>. Acesso em: 6 maio 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 109, de 29 de outubro de 2020. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC para o retorno gradual e seguro ao trabalho presencial. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 209, p. 423, 2020r.

BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020.** Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, n. 50, p. 13, 2020b.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 20, de 13 de março de 2020. Altera a Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, que estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, n. 50-A, p. 1, 2020c.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 21, de 16 de março de 2020. Altera a Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, que estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, n. 52, p. 17, 2020d.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 22, de 17 de março de 2020. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do COVID-19, relacionadas ao processo de cadastramento de aposentados, pensionistas e anistiados políticos civis. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, n. 53, p. 25, 2020g.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 27, de 25 de março de 2020. Altera a Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, que estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, n. 59, p. 43, 2020k.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 28, de 25 de março de 2020. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto à autorização para o serviço extraordinário, à concessão do auxílio-transporte, do adicional noturno e dos adicionais ocupacionais aos servidores e empregados públicos que executam suas atividades remotamente ou que estejam afastados de suas atividades presenciais, nos termos da Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, e dá outras providências. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, n. 59, p. 43, 2020l.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 29, de 01 de abril de 2020. Altera a Instrução Normativa nº 22, de 17 de março de 2020, que estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do COVID-19, relacionadas ao processo de cadastramento de aposentados, pensionistas e anistiados políticos civis. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, n. 65, p. 80, 2020m.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 36, de 05 de maio de 2022. Estabelece o retorno ao trabalho em modo presencial dos servidores e empregados públicos dos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 85, p. 14, 2022a.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 37, de 25 de março de 2021. Altera a Instrução Normativa nº 109, de 29 de outubro de 2021, que estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC para o retorno gradual e seguro ao trabalho presencial. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 194, p. 21, 2021a.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 146, p. 21, 2020s.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 90, de 28 de setembro de 2021. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC para o retorno gradual e seguro ao trabalho presencial. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 187, p. 63, 2021b.

BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 2, de 10 de janeiro de 2023**. Revoga a Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022, que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg relativos à implementação de Programa de Gestão e Desempenho - PGD, e dá outras providências. Brasília, DF: ME, 2023d. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-seges-/me-n-2-de-10-de-janeiro-de-2023-457679698>

BRASIL. Ministério da Economia. Portaria nº 96, de 17 de março de 2020. Delega competências ao Secretário-Executivo do Ministério da Economia, enquanto perdurar o estado de emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19), e autoriza a adoção de atos de gestão de que trata a Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 53-C, p. 1, 2020f.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 144, p. 57, 2023a.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGP-SRT/MGI nº 21, de 16 de julho de 2024. Altera a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, que estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do

Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 136, p. 35, 2024.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Instrução Normativa Conjunta SGP-SRT-SEGES/MGI nº 52, de 21 de dezembro de 2023. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sípec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas às regras de gestão de pessoas no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 243, p. 84, 2023b.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria nº 356, de 11 de março de 2020. Dispõe sobre a regulamentação e operacionalização do disposto na Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, que estabelece as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 49, p. 185, 2020e.

BRASIL. Nota Oficial sobre a Revogação da IN nº 89/2022. **Portal do Servidor**, Brasília, DF, 2023e. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/pgd-2-0/in-89/nota-oficial-sobre-a-revogacao-da-in-no-89-2022#:~:text=Informa%2Dse%20que%2C%20por%20interm%C3%A9dio,de%20Gest%C3%A3o%20e%20Desempenho%20E2%80%93%20PGD>. Acesso em: 20 mar. 2024.

BRASIL. Painel de implementação. **Portal do Servidor**, Brasília, DF, [202-?]. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/painelimplementacaopgd>. Acesso em: 7 jul. 2024.

BRASIL. Programa de Gestão e Desempenho. **Portal do Servidor**, Brasília, DF, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao>. Acesso em: 18 ago. 2024.

BRAZ, R. P.; VELOSO, L. H. M.; DOMINGOS, M. de L. C. O trabalho remoto na gestão pública brasileira: o sinuoso caminho da normatização em tempos de COVID-19. *In*: NIIC – NECSOS’ INTERNATIONAL AND INTERINSTITUTIONAL COLLOQUIUM, 4., 2022, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: NIIC, 2022. p. 5-21. PDF. Disponível em: https://www.niic.com.br/_files/ugd/5cf811_c46bf97156be45a1bb00b99218d26c39.pdf. Acesso em: 15 jun. 2023.

CAPECCHI, S.; CAPUTO, G. O. Job satisfaction and teleworking: a study on public administration workers in Italy. **South Asian Journal of Social Studies and Humanities**, [s. l.], v. 34, n. 1, p. 141-156, 2022. Disponível em: <https://www.sa-ijas.org/ojs/index.php/sa-ijas/article/view/170>. Acesso em: 30 mar. 2023.

CHARALAMPOUS, M.; GRANT, C. A.; TRAMONTANO, C. “It needs to be the right blend”: a qualitative exploration of remote e-workers experience and well-being at work. **Employee Relations**, [s. l.], v. 44, n. 2, p. 335-355, 2022. Disponível em: <https://doi-org.ez24.periodicos.capes.gov.br/10.1108/ER-02-2021-0058>. Acesso em: 30 mar. 2023.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução: Magda França Lopes. Consultoria, supervisão e revisão técnica: Dirceu da Silva. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DIMA, A.-M. *et al.* Sustainable Social and Individual Implications of Telework: A New Insight into the Romanian Labor Market. **Sustainability** (2071-1050), [s. l.], v. 11, n. 13, p. 3506, 2019. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fsr&AN=137627608&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 8 maio 2023.

DONATO, H.; DONATO, M. Etapas na condução de uma revisão sistemática. **Revista Científica da Ordem dos Médicos**, Lisboa, v. 32, n. 3, p. 227-235, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.20344/amp.11923>. Acesso em: 5 abr. 2023.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Pesquisa COVID-19: Retorno Seguro ao Trabalho Presencial. Resultados preliminares.** Brasília, DF: ENAP, 2020a. PDF. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5627/1/Brasil_Retorno%20seguro%20ao%20trabalho%20presencial%20%283%29.pdf. Acesso em: 18 jun. 2023.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Pesquisa sobre teletrabalho: resultados preliminares. **ENAP**, Brasília, DF, 2020b. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5843>. Acesso em: 18 jun. 2023.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Servidores com filhos pequenos são os que sentem maior queda de produtividade no teletrabalho. **ENAP**, Brasília, DF, 2020c. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/en/?view=article&id=3117:servidores-com-filhos-pequenos-sao-os-que-sentem-maior-queda-de-productividade-no-teletrabalho&catid=12>. Acesso em: 18 jun. 2023.

FELIPE, I. F. R. *et al.* Impactos da Pandemia de Covid-19 sobre Profissionais de Gestão de Pessoas. **Revista Psicologia e Saúde**, Campo Grande, v. 13, n. 2, p. 211-225, 2021. Disponível em: <https://pssaucdb.emnuvens.com.br/pssa/article/view/1558>. Acesso em: 18 jun. 2023.

FERREIRA, A. *et al.* As perspectivas do *home office* pós-pandemia na percepção do empregado: uma pesquisa de campo. **RACE – Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba, v. 20, n. 3, p. 407-428, 2022. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/27723>. Acesso em: 26 jun. 2023.

GALANTI, T. *et al.* Work From Home During the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress. **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, [s. l.], v. 63, n. 7, p. e426-e432, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1097%2FJOM.0000000000002236>. Acesso em: 26 jun. 2023.

GIAUQUE, D. *et al.* Engagement, Exhaustion, and Perceived Performance of Public Employees Before and During the COVID-19 Crisis. **Public Personnel Management**, [s. l.], v. 51, n. 3, p. 263-290, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/00910260211073154>. Acesso em: 5 jun. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IVASCIUC, I. S. *et al.* Telework Implications on Work-Life Balance, Productivity, and Health of Different Generations of Romanian Employees. **Sustainability**, Basel, v. 14, n. 23, p. 16108, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su142316108>. Acesso em: 5 jun. 2023.

LEMOS, A. H. D. C.; BARBOSA, A. D. O.; MONZATO, P. P. Mulheres em *home office* durante a pandemia da covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 60, n. 6, p. 388-399, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200603>. Acesso em: 7 jun. 2023.

LEPLETIER, E.; CRUZ, L. **Gestão do teletrabalho (*home office*) no Brasil: Casos do SERPRO e TCU e métodos para a implantação**. Brasília, DF: Fácil Editora, 2018.

LIMA, M. S. de. Tecnologia e precarização da saúde do trabalhador: uma coexistência na era digital. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, n. 144, p. 153-172, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0101-6628.285>. Acesso em: 15 mar. 2023.

LIPTÁK, K.; ERIKA, H. C.; ZOLTÁN, M. The digital world and atypical work: Perceptions and difficulties of teleworking in Hungary and Romania. **Human Technology**, Szczecin, v. 19, n. 1, p. 5-22, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.14254/1795-6889.2023.19-1.2>. Acesso em: 7 dez. 2023.

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, 71-75, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637>. Acesso em: 13 jul. 2023.

MAILLOT, A.-S. *et al.* A Qualitative and Longitudinal Study on the Impact of Telework in Times of COVID-19. **Sustainability**, Basel, v. 14, n. 14, p. 8731, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su14148731>. Acesso em: 13 jul. 2023.

MARTELLO, A. Após menor marca da história em 2021, governo prevê reduzir ainda mais gasto com pessoal. **G1**, Brasília, DF, 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2022/05/15/apos-menor-marca-da-historia-em-2021-governo-preve-reduzir-ainda-mais-gasto-com-pessoal.ghtml>. Acesso em: 11 maio 2023.

MAURIZIO, R. **Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe**. [Genebra]: OIT, 2021. PDF. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_811301.pdf. Acesso em: 4 maio 2022.

MENDES, D. C.; HASTENREITER FILHO, H. N.; TELLECHEA, J. A realidade do trabalho *home office* na atipicidade pandêmica. **Revista Valore**, Volta Redonda, n. 5, p. 160-191, 2020.

MENDES, R. A. de 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://doi.org/10.34117/bjdv6n3-222>. Acesso em: 5 mar. 2023.

MIRON, D. *et al.* A Multidimensional Approach Of The Relationship Between Teleworking And Employees Well-Being - Romania During The Pandemic Generated By The Sars-Cov-2 Virus. **Amfiteatru Economic**, [s. l.], v. 23, n. 58, p. 586-600, 2021.

MISHIMA-SANTOS, V.; STICCA, M. G.; ZERBINI, T. **Teletrabalho e a pandemia da covid-2019: um guia para organizações e profissionais**. Ribeirão Preto: USP, 2020.

MOHER, D. *et al.* The PRISMA Group. preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. Tradução: Taís Freire Galvão e Thais de Souza

Andrade Pansani. Retro-tradução: David Harrad. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, Brasília, DF, v. 24, n. 2, p. 1-9, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5123/S1679-49742015000200017>. Acesso em: 19 dez. 2022.

MORÁN, R. C. D. *et al.* Impact of Teleworking on the Health and Well-Being of Peruvian Workers in Times of Pandemic. **Sustainability**, Basel, v. 14, n. 23, p. 15876, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su142315876>. Acesso em: 19 dez. 2023.

NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil. Trabalho decente e crescimento econômico. **Nações Unidas no Brasil**, Brasília, DF, 2024a. Não paginado. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/8>. Acesso em: 7 jul. 2024.

NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil. Trabalho decente e crescimento econômico. **Nações Unidas no Brasil**, Brasília, DF, 2024b. Não paginado. Disponível em <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/16>. Acesso em: 16 nov. 2024.

NEMŢEANU, M. S.; DABIJA, D. C. Negative impact of telework, job insecurity, and work-life conflict on employee behaviour. **International Journal of Environmental Research & Public Health**, [s. l.], v. 20, n. 5, p. 4182, 2023. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fsr&AN=162350980&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 30 mar. 2023.

NIEBUHR, F. *et al.* Healthy and happy working from home? Effects of working from home on employee health and job satisfaction. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, [s. l.], v. 19, n. 3, p. 1-14, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph19031122>. Acesso em: 30 mar. 2023.

OMS reforça que medidas de isolamento social são a melhor alternativa contra o coronavírus. **G1**, Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2020/03/30/oms-reforca-que-medidas-de-isolamento-social-sao-a-melhor-alternativa-contr-o-coronavirus.ghtml>. Acesso em: 9 out. 2022.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19**. Guia Prático. Genebra: OIT, 2020. PDF. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_771262.pdf. Acesso em: 4 maio 2022.

PACHECO, F. L.; DESTES, J. A. **O teletrabalho na legislação brasileira e sua multidisciplinaridade**: aspectos teóricos e práticos. Leme: Mizuno, 2021.

PATAKI-BITTÓ, F.; KUN, Á. Exploring differences in the subjective well-being of teleworkers prior to and during the pandemic. **International Journal of Workplace Health Management**, Leeds, v. 15, n. 3, p. 320-338, 2022.

PETCU, M. A. *et al.* Exploring the impact of telework on the romanian employee well-being – a dynamic perspective. **Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research**, Bucharest, v. 56, n. 3, p. 297-312, 2022.

PETCU, M. A. *et al.* Multidimensional Assessment of Job Satisfaction in Telework Conditions. Case Study: Romania in the COVID-19 Pandemic. **Sustainability**, Basel, v. 13, p. 1-16, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su13168965>. Acesso em: 8 jun. 2023.

PETCU, M. A. *et al.* Telework: A Social and Emotional Perspective of the Impact on Employees' Wellbeing in the COVID-19 Pandemic. **International Journal of Environmental Research & Public Health**, [s. l.], v. 20, n. 3, p. 1811, 2023. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fsr&AN=161861534&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 12 jun. 2023.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 152-162, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395154516>. Acesso em: 5 set. 2023.

RODRIGUES, A. Ministério da Saúde confirma primeiro caso de coronavírus no Brasil. **Agência Brasil**, Brasília, DF, 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2020-02/ministerio-da-saude-confirma-primeiro-caso-de-coronavirus-no-brasil>. Acesso em: 11 maio 2023.

RODRÍGUEZ-MODROÑO, P.; LÓPEZ-IGUAL, P. Job quality and work-life balance of teleworkers. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, [s. l.], v. 18, n. 6, p. 39-49, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph18063239>. Acesso em: 11 maio 2023.

SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. de C. Teletrabalho: desafios e perspectivas. **O&S**, [s. l.], v. 12, n. 33, 2005.

SAMUELSSON, J. *et al.* How the Shift Toward Working From Home Has Impacted People's Work and Private Life. **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, [s. l.], v. 64, n. 11, p. 970-975, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002623>. Acesso em: 11 maio 2023.

SANTOS, C. M. C.; PIMENTA, C. A. M.; NOBRE, M. R. C. The PICO strategy for the research question construction and evidence search. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 15, n. 3, p. 508-511, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-11692007000300023>. Acesso em: 19 dez. 2022.

SANTOS, R. S.; PEREIRA, S. dos S. For Telework, Please Dial 7—Qualitative Study on the Impacts of Telework on the Well-Being of Contact Center Employees during the COVID19 Pandemic in Portugal. **Administrative Sciences**, Basel, v. 13, n. 9, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/admsci13090207>. Acesso em: 15 mar. 2024.

SERRALVO, L. L. S.; MANUS, P. P. T. **Teletrabalho e a responsabilidade civil do empregador** – Implicações para o *home office*. São Paulo: LTr, 2022.

SILVA, A. M. da S. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE, 3., 2015, Santa Maria. **Anais [...]**. Santa Maria: UFSM, 2015. p. 1-16. PDF. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/563/2019/09/1-2-1.pdf>. Acesso em: 7 out. 2022.

TAHLYAN, D. *et al.* For whom did telework not work during the Pandemic? understanding the factors impacting telework satisfaction in the US using a multiple indicator multiple cause (MIMIC) model. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, [s. l.], v. 155, p. 387-402, 2022.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Teletrabalho**: o trabalho de onde você estiver. Brasília, DF: TST, 2020. PDF. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/documents/10157/2374827/Manual+Teletrabalho.pdf/e5486dfc-d39e-a7ea-5995-213e79e15947?t=1608041183815>. Acesso em: 26 set. 2022.

VALENTE, J. Governo federal anuncia novas regras para teletrabalho no Executivo. **Agência Brasil**, Brasília, DF, 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-07/governo-federal-anuncia-novas-regras-para-teletrabalho-no-executivo>. Acesso em: 11 maio 2023.

VASCONCELLOS, C. A. *et al.* Impactos do teletrabalho durante a pandemia da covid-19: principais achados e lacunas de pesquisa: impacts of telework during the covid-19 pandemic: main findings and research gaps. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador, v. 12, n. 1, p. 53-73, 2023. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/2983>. Acesso em: 15 mar. 2024.

VAYRE, É. *et al.* Benefits and Risks of Teleworking from Home: The Teleworkers' Point of View. **Information**, Basel, v. 13, n. 11, p. 1-19, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/info13110545>. Acesso em: 15 mar. 2024.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

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

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72i01.4938>. Acesso em: 12 jun. 2023.

**APÊNDICE A – ANÁLISE DOS IMPACTOS DO TELETRABALHO NA ROTINA
PESSOAL E PROFISSIONAL DOS SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS DAS
CARREIRAS DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

**REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
Informações aos participantes**

1) Título do protocolo do estudo: “O teletrabalho e a administração pública: uma análise dos impactos na rotina pessoal e profissional dos servidores públicos federais das Carreiras de Ciência e Tecnologia”

2) Convite

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “O teletrabalho e a administração pública: uma análise dos impactos na rotina pessoal e profissional dos servidores públicos federais das Carreiras de Ciência e Tecnologia”. Antes de decidir se participará, é importante que você entenda por que o estudo está sendo feito e o que ele envolverá. Reserve um tempo para ler cuidadosamente as informações a seguir. Se algo não estiver claro ou se quiser mais informações, você poderá entrar em contato com a pesquisadora através do *e-mail* raquelpbraz@gmail.com. Não tenha pressa de decidir se deseja ou não participar desta pesquisa.

3) O que é o projeto?

O projeto consiste em analisar, junto aos servidores públicos federais da carreira de Ciência e Tecnologia, o que mudou em sua rotina pessoal e profissional após adotar o teletrabalho como sistemática de trabalho.

4) Qual é o objetivo do estudo?

O projeto visa analisar os impactos da implantação do teletrabalho na rotina laboral e profissional dos servidores públicos federais da carreira de Ciência e Tecnologia. O estudo investiga as temáticas individuais e organizacionais que sofrem impacto direto do teletrabalho.

5) Por que eu fui escolhido(a)?

Você foi escolhido pois faz parte dos servidores que compõem o órgão federal no qual será rodada a pesquisa e que optaram por realizar suas atividades laborais através de teletrabalho. Sua participação é voluntária, conforme desejo e autorização, e será anônima.

6) Eu tenho que participar?

Você é quem decide se gostaria de participar ou não deste estudo. Se decidir participar do projeto “O teletrabalho e a administração pública: uma análise dos impactos na rotina pessoal e profissional dos servidores públicos federais das Carreiras de Ciência e Tecnologia”, deverá expressar seu consentimento respondendo SIM na primeira questão deste formulário. Mesmo se você decidir participar, você ainda tem a liberdade de desistir a qualquer momento, sem qualquer justificativa. Isso não te causará nenhum prejuízo.

O que acontecerá comigo se eu participar? O que eu tenho que fazer?

Você ajudará a entender quais são os impactos gerados pelo teletrabalho na vida dos servidores públicos federais da carreira de Ciência e Tecnologia, dando sua opinião em relação às questões destacadas neste formulário.

7) O que é exigido de mim neste estudo além da prática de rotina?

Apenas o preenchimento do questionário.

8) Eu terei alguma despesa ao participar da pesquisa?

Não. Não há qualquer tipo de despesa para os participantes.

9) Quais são os eventuais riscos ao participar do estudo?

Eventuais riscos podem ocorrer na elaboração de pesquisas que envolvem a participação de indivíduos, principalmente em relação aos métodos de coleta e ao armazenamento dos dados. Cabe esclarecer que os dados desta pesquisa serão armazenados no computador pessoal da pesquisadora, tendo o seu acesso restrito.

Algumas vezes, participantes de pesquisa fazem parte de estudos sem saber ao certo sobre o que se trata a pesquisa. Por essa razão, foi elaborada a explanação acima para que você conheça o projeto e seu objetivo.

A participação na pesquisa é voluntária, não é obrigatória e você pode desistir a qualquer momento até o envio do questionário. Após o envio do mesmo, não será possível a exclusão de suas respostas do banco de dados, uma vez que o questionário é anônimo, inviabilizando a identificação do respondente.

Considerando que a pesquisa será realizada por meios eletrônicos, há riscos inerentes a qualquer outro acesso à internet. Vale ressaltar que as informações não fornecidas pelo participante (por exemplo, IP) não serão acessadas pela pesquisadora.

O convite à participação será realizado de forma individual para evitar a identificação dos convidados e a visualização de seus dados de contato por terceiros.

A pesquisa será realizada no *Google Forms*. Caso você não conheça a política de privacidade da ferramenta virtual, é possível o seu acesso através do *link*: <https://policies.google.com/privacy?hl=pt-BR>.

10) Quais são os possíveis benefícios de participar?

Os resultados provenientes desta pesquisa podem ajudar na elaboração de novas políticas de gestão de pessoal com o intuito de melhorar a qualidade da prática do teletrabalho, com foco no trabalhador, o que poderá melhorar a qualidade das relações profissionais e de vida no ambiente de trabalho.

11) O que acontece quando o estudo termina?

A análise dos dados obtidos, através do questionário, e a consolidação dos resultados serão inseridas no projeto de tese desta pesquisadora. Após a defesa da tese, a mesma ficará disponível no *site* do LATEC UFF (DSG) para consulta.

12) E se algo der errado?

A pesquisa só será realizada com o seu consentimento. Caso não se sinta confortável durante sua participação, poderá retirar o consentimento em qualquer fase da pesquisa ou mesmo se retirar dela quando desejar, sem qualquer prejuízo ou justificativa.

13) Minha participação neste estudo será mantida em sigilo?

Sim. Não será identificado nenhum participante e o preenchimento do questionário ocorrerá de forma anônima.

14) Contato para informações adicionais

Dados da pesquisadora responsável: Raquel Pavan Braz

E-mail: raquelpbraz@gmail.com

Dados da Instituição Proponente: Universidade Federal Fluminense – UFF

Dados do CEP: Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Sociais, Sociais Aplicadas, Humanas, Letras, Artes e Linguística (CEP – Humanas) – Campus da UFF da Praia Vermelha – Instituto de Física – 3º andar (Torre nova) – Telefone: (21) 2629-5119 – *E-mail*: eticahumanas.comite@id.uff.br

O Comitê de Ética em Pesquisa é um colegiado responsável pelo acompanhamento das ações deste projeto em relação a sua participação, a fim de proteger os direitos dos participantes desta pesquisa e prevenir eventuais riscos.

15) Remunerações financeiras

Nenhum incentivo ou recompensa financeira está previsto pela sua participação nesta pesquisa.

Obrigado por ler estas informações. Se deseja participar deste estudo, assine este Registro de Consentimento Livre e Esclarecido e devolva-o ao(à) pesquisador(a). Você deve guardar uma via deste documento para sua própria garantia.

1 – Confirmo que li e entendi as informações sobre o estudo acima e que tive a oportunidade de fazer perguntas.

2 – Entendo que minha participação é voluntária e que sou livre para retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar dar explicações, e sem sofrer prejuízo ou ter meus direitos afetados.

OBS: Caso você tenha o interesse, o *Google Forms* possibilita realizar a impressão deste documento

* Indica uma pergunta obrigatória

1 - Concordo em participar da pesquisa a seguir. *

- Sim. Por intermédio deste, dou livre o meu consentimento para participar desta pesquisa.
- Não desejo participar.

2 - Você é servidor público federal das Carreiras de Ciência e Tecnologia? *

- Sim
- Não

3 - Você trabalha no XXXX?

- Sim
- Não

4 - Você está em regime de teletrabalho há mais de seis meses? *

- Sim
- Não

Dados demográficos e ocupacionais

5 - Gênero*

- Masculino
- Feminino
- Outro
- Prefiro não responder

6 - Você se encontra em qual faixa etária? *

- Até 25 anos
- 26-35 anos
- 36-45 anos
- 46-55 anos
- 56-65 anos
- Mais de 65 anos

7 - Quantas pessoas moram com você? *

- Moro sozinho
- Uma
- Duas
- Três
- Mais de três

8 - Qual o seu cargo?*

- Assistente
- Analista em C&T
- Técnico
- Tecnologista
- Pesquisador

9 - Quantos dias por semana você trabalha remotamente? *

- Um
- Dois
- Três
- Quatro
- Cinco

16 - Com o teletrabalho, sinto que a carga de trabalho em casa aumentou. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5
 o o o o o Concordo totalmente

17 - O teletrabalho melhorou minha qualidade de vida. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5
 o o o o o Concordo totalmente

18 - Trabalhar remotamente me torna mais capaz de equilibrar o trabalho com a vida pessoal.
 *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5
 o o o o o Concordo totalmente

19 - Não ter que me deslocar fisicamente para o trabalho me deixa menos estressado. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5
 o o o o o Concordo totalmente

20 - Minhas despesas domésticas aumentaram com o teletrabalho. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5
 o o o o o Concordo totalmente

21 - Com o teletrabalho, passei a gastar menos dinheiro com roupas. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5
 o o o o o Concordo totalmente

22 - Não precisar me preocupar com o que vestir para trabalhar me deixa mais feliz. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5
 o o o o o Concordo totalmente

23 - Trabalhando em casa me sinto menos estressado e ansioso. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5
 o o o o o Concordo totalmente

24 - Sinto que o teletrabalho afetou positivamente meu equilíbrio emocional. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5
 o o o o o Concordo totalmente

25 - Tenho sentido mais dores musculares. *

1 2 3 4 5
 Discordo totalmente o o o o o Concordo totalmente

26 - O teletrabalho me estimulou a desenvolver hábitos mais saudáveis. *

1 2 3 4 5
 Discordo totalmente o o o o o Concordo totalmente

27 - Me sinto mais satisfeito em desenvolver minhas atividades em teletrabalho. *

1 2 3 4 5
 Discordo totalmente o o o o o Concordo totalmente

28 – Tenho me sentido mais solitário com o teletrabalho*

1 2 3 4 5
 Discordo totalmente o o o o o Concordo totalmente

Fatores organizacionais

De acordo com a sua percepção, em relação aos impactos do teletrabalho na sua rotina profissional, indique em que medida você concorda ou discorda das afirmações a seguir. Considere para os números: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo parcialmente; 3 - Não discordo e nem concordo; 4 - Concordo parcialmente; 5 - Concordo totalmente.

29 - Sou mais eficiente trabalhando de casa. *

1 2 3 4 5
 Discordo totalmente o o o o o Concordo totalmente

30 – Minha produtividade aumentou trabalhando de casa. *

1 2 3 4 5
 Discordo totalmente o o o o o Concordo totalmente

31 - A qualidade do meu trabalho melhorou com o teletrabalho. *

1 2 3 4 5
 Discordo totalmente o o o o o Concordo totalmente

32 - O teletrabalho diversificou minhas atividades. *

1 2 3 4 5
 Discordo totalmente o o o o o Concordo totalmente

33 - O teletrabalho exigiu que eu desenvolvesse novas habilidades e competências. *

1 2 3 4 5
 Discordo totalmente o o o o o Concordo totalmente

34 - Meu comprometimento com a instituição aumentou com o teletrabalho. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente o o o o o Concordo totalmente

35 – Com o teletrabalho, sinto que minha responsabilidade aumentou perante minhas atividades. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente o o o o o Concordo totalmente

36 - Com o teletrabalho, passei a me sentir menos inseguro(a) na execução do meu trabalho. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente o o o o o Concordo totalmente

37 - Meu chefe e a minha equipe se sentem mais seguros com o meu trabalho quando estou em teletrabalho. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente o o o o o Concordo totalmente

38 - Com o teletrabalho, a organização intensificou o monitoramento e a supervisão regular das minhas atividades. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente o o o o o Concordo totalmente

39 - Minhas atividades tiveram que ser adaptadas por causa do teletrabalho. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente o o o o o Concordo totalmente

40 - O teletrabalho me deu mais autonomia, permitindo que eu possa priorizar tarefas e flexibilizar meus horários. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente o o o o o Concordo totalmente

41 - A maior autonomia e flexibilidade ajudaram a agilizar o meu trabalho. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente o o o o o Concordo totalmente

42 - Me sinto mais satisfeito em ter mais autonomia. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente o o o o o Concordo totalmente

43 - Com o teletrabalho, passei a trabalhar mais horas fora do horário de expediente. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente o o o o o Concordo totalmente

44 - Com o teletrabalho, tenho mais dificuldade em me desligar do trabalho. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente o o o o o Concordo totalmente

45 - Com o teletrabalho, os momentos de interações informais com os colegas de trabalho diminuíram. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente o o o o o Concordo totalmente

46 - Sinto que as interações formais com os colegas de equipe melhoraram com o teletrabalho. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente o o o o o Concordo totalmente

47 - Me sinto mais apoiado pelos meus colegas de equipe com o teletrabalho. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente o o o o o Concordo totalmente

48 - Com o teletrabalho, sinto que a qualidade dos relacionamentos e do suporte da equipe melhoraram. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente o o o o o Concordo totalmente

49 - O relacionamento com a chefia melhorou, após a implantação do teletrabalho. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente o o o o o Concordo totalmente

50 - Com o teletrabalho, minha comunicação com a equipe melhorou. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente o o o o o Concordo totalmente

51 - Com o teletrabalho, os meios de comunicação com a minha equipe e chefia aumentaram. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente o o o o o Concordo totalmente

52 - Com o teletrabalho, me sinto mais isolado da equipe.*

1 2 3 4 5
Discordo totalmente o o o o o Concordo totalmente

53 – Sinto que o teletrabalho facilitou meu desenvolvimento profissional. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente o o o o o Concordo totalmente

54 – Com o teletrabalho, me sinto mais engajado e tenho me dedicado mais às minhas atividades. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente o o o o o Concordo totalmente

55 – Com o teletrabalho, me sinto mais motivado em trabalhar. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente o o o o o Concordo totalmente

56 - Com o teletrabalho, sinto que o clima organizacional melhorou. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente o o o o o Concordo totalmente

57 - Com o teletrabalho, minhas despesas aumentaram, pois tive que arcar com os custos dos equipamentos e *softwares* necessários para o desenvolvimento das minhas atividades.*

1 2 3 4 5
Discordo totalmente o o o o o Concordo totalmente

58 - Caso eu necessite de suporte técnico relacionado ao mau funcionamento de *hardware* ou de *software*, minha empresa não arcará com os custos, logo, terei que pagar as despesas. *

1 2 3 4 5
Discordo totalmente o o o o o Concordo totalmente

59 - A falta de equipamento e/ou *software* afetou minha capacidade de trabalhar em casa.*

1 2 3 4 5
Discordo totalmente o o o o o Concordo totalmente

60 - Descreva aqui, caso você tenha identificado algum outro impacto do teletrabalho na sua rotina pessoal e profissional e que não tenha sido citado. (Resposta não obrigatória)