



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Percepção dos Servidores Públicos da Secretaria de Estado de
Economia do Distrito Federal sobre o Contexto de Teletrabalho

Nanci Moreno Paro

Mestrado em Administração Pública

Orientadora:

Doutora Maria José Dias Carocinho Sousa,
Professora Associada (com Agregação),
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Co-Orientadora:

Pós-Doutora Andreia de Bem Machado,
Professora Auxiliar,
Universidade Federal de Santa Catarina

Setembro, 2024



SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

Percepção dos Servidores Públicos da Secretaria de Estado de
Economia do Distrito Federal sobre o Contexto de Teletrabalho

Nanci Moreno Paro

Mestrado em Administração Pública

Orientadora:

Doutora Maria José Dias Carocinho Sousa,
Professora Associada (com Agregação),
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Co-Orientadora:

Pós-Doutora Andreia de Bem Machado,
Professora Auxiliar,
Universidade Federal de Santa Catarina

Setembro, 2024

AGRADECIMENTOS

Ao longo desta jornada, repleta de desafios, superações e aprendizados, muitas pessoas foram essenciais para que eu pudesse alcançar este momento tão especial. É com o coração cheio de gratidão que expresso meus sinceros agradecimentos.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, que esteve ao meu lado em todos os momentos. Sua presença constante foi meu alicerce, minha força e minha luz, guiando-me pelos caminhos incertos e me sustentando quando mais preciso. Sem Ele, nada disso seria possível.

Ao meu querido guia e amigo M. Gabriel, que foi um anjo na minha vida, oferecendo-me esta oportunidade única de vir para Portugal. Sou grata por cada sinal dado, por cada presente que tornou este sonho viável, e por segurar minha mão em todos os momentos difíceis. Sua generosidade e amizade abriram os caminhos para que as coisas acontecessem da melhor forma possível, e por isso, minha gratidão é eterna.

Aos meus amados filhos, Ravi e Maria, minha profunda gratidão por terem aceitado me acompanhar nesta missão. Meu coração transborda de alegria ao ver o quanto vocês amadureceram ao longo dessa jornada em Portugal, e como essa experiência nos uniu ainda mais. Com amor e empatia, vocês me envolveram de uma forma que renovava minha coragem a cada passo. Foram meus companheiros em cada aventura, em todos os momentos de aprendizado e, especialmente, nas superações que enfrentamos juntos. Vocês são minha maior inspiração, e foi ao olhar para vocês que encontrava motivação para seguir sempre em frente.

Ao meu amor, companheiro de todas as horas, Luciano, que mesmo à distância, esteve presente em cada passo desta caminhada. Seu incentivo constante, suas palavras de apoio e seu amor incondicional foram a força que me impediu de desistir nos momentos mais difíceis. Mesmo de longe, você sempre esteve ao meu lado, e por isso, minha gratidão será eterna.

À minha mãe, Aurora, minha profunda gratidão por seu apoio e incentivo inabaláveis. Você foi um dos pilares, me fortalecendo nos momentos de fraqueza e me encorajando a seguir adiante quando os desafios importantes forem maiores do que eu poderia suportar. Seu amor e suas palavras foram essenciais para que eu chegasse até aqui.

Ao meu pai, Luiz Antônio, que me deu um último abraço no aeroporto de Brasília antes de partir para uma nova morada, minha eterna gratidão. Não pude me despedir, mas levo comigo todas as lições valiosas que você me ensinou. Seu legado vive em mim, e sua memória é um

farol em meio às minhas dificuldades.

Agradeço de coração às minhas queridas amigas Angela, Cristiana, Karina, Márcia, Patrícia, Silvana e a todas que, de alguma forma, me fortaleceram e me incentivaram ao longo desta jornada. Vocês foram minha fonte de apoio, minhas confiantes e a força que eu precisei para continuar, especialmente nos momentos mais difíceis. A amizade e o carinho de cada uma de vocês foram fundamentais para que eu chegasse até aqui. Este trabalho é, de certa forma, fruto do amor, da amizade e do apoio que recebi ao longo do caminho.

Por fim, minha sincera gratidão à minha orientadora, Doutora Maria José Sousa, e à coorientadora, Pós-Doutora Andreia de Bem Machado, pelos valiosos ensinamentos e pelas orientações ao longo desta caminhada. A dedicação e o conhecimento de ambas foram fundamentais para que este trabalho se concretizasse, e sou profundamente grata pela confiança e apoio que sempre me ofereceram.

RESUMO

A pandemia de COVID-19, iniciada em 2020, trouxe medidas de distanciamento social que impactaram profundamente as interações sociais e interferiram no uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Esse cenário trouxe o teletrabalho como uma solução viável tanto para o setor privado quanto para o setor público, permitindo a continuidade dos serviços. No Governo do Distrito Federal, o teletrabalho foi instituído pelo Decreto nº 39.368/2018, com baixa adesão inicial, mas, com a crise sanitária, o Decreto nº 40.526/2020 ampliou seu uso temporário. Em 2021, o Decreto nº 42.462 consolidou o teletrabalho para servidores, embora esta modalidade tenha sido posteriormente revogada em fevereiro de 2023 pelo Decreto nº 44.265, que determinava o retorno ao regime presencial. Diante dessa experiência, esta pesquisa investigou como os servidores da Secretaria de Estado de Economia (SEEC) perceberam o teletrabalho e o impacto na sua produtividade, qualidade de vida e satisfação profissional. Utilizando uma metodologia mista, que combina dados quantitativos e qualitativos, foram aplicados questionários a servidores que atuaram remotamente, respeitando-se os aspectos éticos de pesquisa. Os resultados mostraram que, para os servidores da SEEC, o teletrabalho se revelou positivo, promovendo qualidade de vida e produtividade, enquanto reduzia o estresse. A experiência da SEEC destaca a relevância dos estudos sobre o teletrabalho, evidenciando a necessidade de adaptar políticas públicas às novas demandas do ambiente de trabalho contemporâneo.

Palavras-chave: Teletrabalho, Tecnologias de informação e comunicação, Servidores públicos, Administração Pública.

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic, which began in 2020, introduced social distancing measures that deeply impacted social interactions and significantly influenced the use of Information and Communication Technologies (ICT). This context positioned telework as a viable solution for both the private and public sectors, ensuring the continuity of services. In the Government of the Federal District, telework was initially instituted by Decree No. 39.368/2018 with limited adoption. However, as the health crisis intensified, Decree No. 40.526/2020 temporarily expanded telework. By 2021, Decree No. 42.462 formalized telework for civil servants, although this arrangement was later revoked in February 2023 by Decree No. 44.265, which mandated a return to in-person work. Given this experience, this research investigated how civil servants from the Secretariat of State for Economy (SEEC) perceived telework and its impact on their productivity, quality of life, and job satisfaction. Using a mixed-method approach that combines quantitative and qualitative data, questionnaires were administered to remote-working employees, with full adherence to ethical research standards. Findings indicated that SEEC employees experienced telework positively, as it enhanced their quality of life and productivity while reducing stress levels. SEEC's experience underscores the importance of telework studies, highlighting the need to adapt public policies to the evolving demands of the modern work environment.

Keywords: Telework, Information and communication technologies, Public servants, Public administration.

ÍNDICE

AGRADECIMENTO	iii
RESUMO	V
ABSTRACT	vii
ÍNDICE	ix
Introdução	1
CAPÍTULO 1 – Enquadramento Teórico	5
1.1 Teletrabalho	5
1.2 Teletrabalho no Brasil e no Mundo	6
1.3 Teletrabalho na Administração Pública	9
1.4 Impacto das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) no Teletrabalho	11
1.5 Análise Bibliométrica	13
CAPÍTULO 2 – Metodologia	19
2.1 Metodologia de Investigação	19
2.2 Caracterização da População e Amostra	19
2.3 Análise de Dados	20
CAPÍTULO 3 – Resultados e Discussão	21
3.1 Adaptação ao teletrabalho	21
3.1.1 Faixa Etária vs. Adequação do Espaço de Trabalho em Casa	22
3.1.2 Escolaridade vs. Posse de Equipamentos Adequados	24
3.2 Produtividade	26
3.2.1 Cargo vs. Produtividade	26
3.2.2 Gênero vs. Avaliação de Desempenho em Comparação ao Trabalho Presencial	28
3.3 Qualidade de vida	30
3.3.1 Faixa Etária vs. Separação Tempo de Trabalho e Pessoal	30
3.3.2 Filhos de Até 18 Anos vs. Nível de Estresse	32
3.4 Impacto das TIC no Desempenho das Atividades Laborais	33
3.4.1 Posse de Equipamentos Adequadas vs. Produtividade	34

3.4.2 Posse de Equipamentos Adequadas vs. Comunicação com Colegas e Superiores	35
3.5 Análise Qualitativa	36
Conclusão	39
Referências Bibliográficas	41
Legislação	44
APÊNDICE A – Questionário	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 – Painel de Resultado	14
Figura 1.2 – Painel de Resultados	15
Figura 1.3 – Painel de Resultados	17
Figura 3.1 – Tabulação cruzada: Faixa Etária vs. Adequação do Espaço de Trabalho em Casa	22
Figura 3.2 – Gráfico de barras: Faixa Etária vs. Adequação do Espaço de Trabalho em Casa	23
Figura 3.3 – Tabulação cruzada: Escolaridade vs. Equipamentos Adequados	24
Figura 3.4 – Gráfico de Barras: Escolaridade vs. Equipamentos Adequados	25
Figura 3.5 – Tabulação cruzada: Cargo vs. Produtividade	27
Figura 3.6 – Tabulação cruzada: Gênero vs. Avaliação de Desempenho em Comparação ao Trabalho Presencial	28
Figura 3.7– Gráfico de Barras: Gênero vs. Avaliação de Desempenho em Comparação ao Trabalho Presencial	29
Figura 3.8 – Tabulação cruzada: Faixa Etária vs. Separação de Tempo de Trabalho e Pessoal	30
Figura 3.9 – Gráfico de Barras: Faixa Etária vs. Separação de Tempo de Trabalho e Pessoal	31
Figura 3.10 – Tabulação cruzada: Filhos de até 18 Anos vs. Nível de Estresse	32
Figura 3.11 – Gráfico de Barras: Filhos de até 18 Anos vs. Nível de Estresse	33
Figura 3.12 – Tabulação cruzada: Posse de Equipamentos Adequados vs. Produtividade	34
Figura 3.13 – Tabulação cruzada: Posse de Equipamentos Adequados vs. Comunicação com Colegas e Superiores	35

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

NASA	Administração Nacional de Aeronáutica e Espaço
OMS	Organização Mundial da Saúde
SEEC	Secretaria de Estado de Economia
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

Introdução

A interação entre a administração pública e o cidadão tem sofrido transformações contínuas ao longo dos anos, impulsionadas pela necessidade de inovação e pela busca de soluções para os desafios que afetam diversos setores da administração pública. Entre essas inovações, destacam-se as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), que desempenham um papel crucial na melhoria da transparência, eficiência e eficácia na implementação de políticas públicas (Sousa, 2003).

Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou oficialmente a COVID-19 como uma pandemia, reconhecendo a rápida disseminação do vírus SARS-CoV-2 e o crescente número de casos ao redor do mundo. Naquele momento, mais de 118.000 casos haviam sido confirmados em 114 países, com milhares de mortes registradas. A OMS enfatizou a gravidade da situação, destacando que esta era a primeira pandemia causada por um coronavírus e que medidas globais urgentes eram necessárias para conter a propagação da doença (OMS, 2020). Essa declaração foi um marco no combate ao vírus, direcionando os países a adotarem estratégias de mitigação e controle da transmissão.

O teletrabalho, também conhecido como trabalho remoto, é um termo que se refere a práticas de trabalho onde tarefas são realizadas fora do escritório principal, utilizando-se de tecnologias de comunicação e informação para interagir com colegas e clientes. Essa modalidade de trabalho vem sendo adotada cada vez mais por organizações devido a benefícios mútuos para empregadores e funcionários, como a economia em custos de infraestrutura e a promoção de um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional. A autonomia e a flexibilidade em termos de tempo e local de trabalho oferecidos pelo trabalho remoto, também conhecidos como flexibilidade temporal e de localização, são aspectos chave que contribuem para essa mudança na cultura de trabalho (Dewan & Seth, 2023).

Com o surgimento da pandemia, o teletrabalho emergiu como uma medida indispensável para prevenir o contágio, exigindo uma rápida adaptação da Administração Pública, que tradicionalmente operava com base em interações presenciais. Forçada a adotar o teletrabalho de maneira acelerada, a Administração Pública buscou assegurar a prestação eficaz dos serviços públicos. Nesse contexto, as TIC não só viabilizaram o trabalho remoto, como também

possibilitaram a realização das atividades administrativas de forma segura e eficiente (United Nations, 2022).

No Governo do Distrito Federal, as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), como o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), já estavam em uso, facilitando a gestão eletrônica de documentos e processos administrativos. Com a chegada da pandemia, o uso dessas ferramentas se intensificou, sendo complementado por tecnologias de videoconferência, que permitiram a realização de reuniões e o acompanhamento remoto das atividades. Segundo Sousa (2003), "a utilização das TIC torna possível o desempenho de certas atividades e a transmissão de informação em qualquer localização geográfica, abrindo novas fronteiras ao mundo do trabalho", uma afirmação que reflete com precisão o cenário enfrentado pela Secretaria de Estado de Economia (SEEC) durante o período de isolamento social. Essas ferramentas foram cruciais para a continuidade dos serviços públicos em um momento de distanciamento físico.

Em 5 de maio de 2023, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou o fim do status de emergência de saúde pública relacionado à COVID-19, ressaltando que, embora a pandemia não estivesse completamente encerrada, o caráter emergencial havia sido superado (OMS, 2023).

A adoção emergente do teletrabalho no setor público trouxe à tona tanto desafios quanto oportunidades. Por um lado, houve a necessidade urgente de adaptação às novas tecnologias e às formas alternativas de trabalho. Por outro lado, surgiram questões importantes relacionadas à produtividade, à saúde mental e à qualidade de vida no trabalho, aspectos fundamentais para a manutenção de um serviço público eficiente. Nesse contexto, a percepção dos servidores públicos sobre o teletrabalho, suas implicações e as variáveis que influenciam a experiência de trabalhar remotamente tornam-se essenciais para uma análise mais aprofundada.

Dessa forma, o objetivo geral da pesquisa foi analisar como os servidores públicos da Secretaria de Estado de Economia (SEEC) percebem o teletrabalho e quais são os impactos dessa modalidade sobre sua produtividade, qualidade de vida e satisfação no ambiente de trabalho. Temos como objetivos específicos, identificar as variáveis que influenciam a adaptação ao teletrabalho, produtividade, qualidade de vida e o papel das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) no desempenho das atividades laborais.

A pesquisa foi norteadada pela hipótese que o teletrabalho pode contribuir para o aumento da

produtividade ao minimizar os tempos de deslocamento e permitir um ambiente laboral mais adaptado às necessidades individuais. Além disso, antecipa-se que essa modalidade de trabalho promova uma melhoria na qualidade de vida dos servidores, facilitando um equilíbrio mais efetivo entre as esferas pessoal e profissional. Também se conjectura que a flexibilidade e autonomia associadas ao teletrabalho tenham uma correlação positiva com a satisfação no trabalho. Ademais, considera-se que a efetividade do teletrabalho está intrinsecamente ligada à capacidade de adaptação dos servidores às tecnologias de informação e comunicação. Outra hipótese a ser investigada é que o teletrabalho possa acarretar sentimentos de isolamento social, impactando negativamente a saúde mental e a satisfação profissional. Finalmente, sugere-se que disparidades significativas na experiência de teletrabalho entre os servidores possam emergir, baseadas em variáveis como renda e acesso a recursos tecnológicos, influenciando a percepção de equidade e justiça no ambiente de trabalho.

O Capítulo 1 apresentou o enquadramento teórico, abordando o conceito de teletrabalho, seu desenvolvimento no Brasil e no mundo, e as especificidades dessa modalidade na administração pública. Além disso, explorou o impacto das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) no teletrabalho e incluiu uma análise bibliométrica que sustentou a fundamentação teórica. O Capítulo 2 descreveu a metodologia utilizada, detalhando o delineamento da investigação, a caracterização da população e da amostra, bem como os procedimentos de análise de dados. No Capítulo 3, foram apresentados os resultados e a discussão, abordando questões como adaptação ao teletrabalho, produtividade, qualidade de vida e o impacto das TIC no desempenho das atividades laborais. Esta seção também explorou variáveis sociodemográficas e suas relações com as condições de trabalho remoto, além de incluir uma análise qualitativa das percepções dos participantes. Por fim, o Capítulo 4 trouxe as conclusões do estudo, sintetizando os principais achados e propondo recomendações para a prática e políticas futuras sobre o teletrabalho na administração pública. No Capítulo 1, foi apresentada a revisão da literatura, discutindo conceitos-chave como teletrabalho, teletrabalho no Brasil e no mundo, TIC e as percepções dos servidores públicos. O Capítulo 2 descreve a metodologia utilizada, incluindo a aplicação do questionário e a análise dos dados. No Capítulo 3, foi apresentados os resultados da pesquisa, seguidos pelo Capítulo 4, que discutiu esses resultados à luz da literatura. Finalmente, no tópico de Conclusão foram expostas as implicações e recomendações, destacando implicações práticas e sugestões para pesquisas

futuras.

Espera-se que os resultados deste trabalho contribuam para a compreensão das percepções dos servidores públicos sobre o teletrabalho, proporcionando insights valiosos para a adaptação e melhoria desta modalidade no setor público. Além disso, as conclusões poderão ser aplicadas de forma prática por gestores de equipas e departamentos de recursos humanos da Secretaria de Estado de Economia e outras entidades da Administração Pública, no sentido de otimizar o desenho do trabalho remoto, promovendo maior eficiência e bem-estar dos servidores. Assim, em última instância, este estudo visa contribuir para a formulação de políticas públicas mais eficazes e adequadas às novas realidades laborais.

CAPÍTULO 1

Enquadramento Teórico

1.1 Teletrabalho

Diversos fatores contribuíram para o aumento do interesse e da prática do teletrabalho nas últimas décadas. O interesse inicial foi motivado pela crise do petróleo, que introduziu o teletrabalho no vocabulário público na década de 1970. O termo foi criado por Jack Nilles, um engenheiro que, em 1973, trabalhava em projetos para a Administração Nacional de Aeronáutica e Espaço (NASA) (Avery & Zabel, 2001). A ideia original era trazer o trabalho até os trabalhadores, em vez de deslocá-los para os locais de trabalho, a fim de aliviar problemas de trânsito e reduzir o consumo de energia. Após essa introdução, governos estaduais e federais começaram a financiar projetos-piloto para examinar a viabilidade e a eficácia do teletrabalho. Em 1997, aproximadamente 10.000 funcionários do governo federal norte americano já trabalhavam em casa ou em outros locais remotos (Avery & Zabel, 2001).

Nas décadas de 1970 e 1980, empresas privadas, como a *Control Data Corporation* e a IBM, também reconheceram o potencial do teletrabalho para ajudar a resolver questões de recrutamento, especialmente para programadores de computador, que estavam em alta demanda e escassa oferta (Avery & Zabel, 2001; Caldow, 2009). Além disso, o teletrabalho foi promovido como uma solução para permitir que os funcionários gerenciem melhor suas responsabilidades de trabalho e familiares, especialmente com o aumento do número de casais com dupla renda.

O crescimento do teletrabalho também está relacionado aos avanços tecnológicos e às mudanças na economia. Com a introdução de computadores pessoais na década de 1980 e o aumento do uso de laptops e telefones celulares nos anos 1990, esses dispositivos se tornaram mais acessíveis, possibilitando que mais trabalhadores desempenhassem suas funções remotamente. Conforme a tecnologia avançou, cresceu o número de trabalhadores aptos a exercerem suas atividades fora do escritório. Paralelamente, a transição de uma economia industrial para uma economia da informação aumentou a quantidade de empregos que poderiam ser realizados remotamente (Kizza, 2013).

Paköz e Kaya (2023) discutem a terminologia associada ao trabalho fora do ambiente de escritório convencional. O termo "teletrabalho" é frequentemente aplicado para descrever o ato de trabalhar de maneiras alternativas fora de um escritório central. Por outro lado, "trabalho virtual" refere-se ao emprego onde a comunicação ocorre via tecnologias que não envolvem interação face a face. Além disso, "trabalho flexível" é utilizado para caracterizar abordagens de trabalho com horários variáveis e adaptáveis. Os conceitos de "trabalho remoto" e "trabalho distribuído" são usados para descrever qualquer forma de trabalho realizado fora de um escritório tradicional, sendo termos de uso mais generalizados (Paköz & Kaya, 2023).

Allen e Shockley (2015) definem o teletrabalho como uma modalidade em que os membros de uma organização substituem parte de suas horas de trabalho habituais, variando de algumas horas por semana até quase a jornada integral, desempenhando suas atividades fora do ambiente tradicional de trabalho, geralmente a partir de suas residências, e utilizando tecnologia para interagir com colegas e realizar as tarefas necessárias.

Türkeş et al. (2024) abordam a evolução do teletrabalho iniciada com o avanço das tecnologias de informação e comunicação (TIC). Este desenvolvimento permitiu que os trabalhadores operassem em diversos locais, não se restringindo apenas ao lar, através do uso de dispositivos como laptops e smartphones. Definir o teletrabalho como uma modalidade flexível que permite a execução de tarefas de qualquer fórum local da sede principal do empregador, desde que haja uma conexão estável à Internet e dispositivo.

Historicamente, a popularidade do teletrabalho cresceu nos anos 80 e 90, impulsionada por crises energéticas, problemas de transporte e uma crescente conscientização ambiental. Os benefícios para as organizações incluíram melhorias nos programas de recrutamento e retenção, redução de custos operacionais e aumento de lucros. Socialmente, o teletrabalho promoveu a inclusão, aumentando o acesso ao emprego para mulheres e empreendedoras, melhorando o padrão de vida e contribuindo para a redução das emissões por meio da diminuição das viagens de negócios e do tráfego (Türkeş et al., 2024).

1.2 Teletrabalho no Brasil e no Mundo

O teletrabalho tem sido amplamente discutido e implementado. Conforme El Hajal (2022) destaca, o ano de 2022 marcou o início do levantamento progressivo das restrições impostas

pela COVID-19, modificando as diretrizes anteriores que incentivavam o trabalho remoto sempre que possível. Esta mudança nos protocolos ocorre num contexto onde, assim como os ataques de 11 de setembro redefiniram permanentemente o setor de viagens, a pandemia de COVID-19 é vista como um divisor de águas que moldará o futuro do trabalho de maneira irreversível (El Hajal, 2022).

Na Europa, diferentes países como o Reino Unido, Alemanha, França e Holanda abordaram o teletrabalho em termos de políticas públicas e culturais, incluindo questões relacionadas à legislação trabalhista e à proteção de dados. O "Acordo-Quadro Europeu sobre Teletrabalho" em 2002 estabeleceu diretrizes para a implementação do teletrabalho em todos os países membros da União Europeia.

No Brasil, o teletrabalho ganhou relevância com a Reforma Trabalhista de 2017, que introduziu regulamentações específicas para o trabalho remoto. Além de reduzir custos operacionais e aumentar a produtividade, o teletrabalho no Brasil tem sido associado às questões de sustentabilidade e qualidade de vida.

A pandemia de COVID-19 em 2020 acelerou a adoção do teletrabalho globalmente. Estudos mostram que, embora tenha permitido a continuidade das operações durante a pandemia, o teletrabalho também apresentou desafios relacionados à saúde mental, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e ergonomia. O teletrabalho é um fenômeno global em constante evolução, visto como uma solução para questões urbanas, uma forma de promover a inclusão social e uma estratégia para o desenvolvimento sustentável. No entanto, os desafios são significativos e variam de acordo com o contexto regional, incluindo supervisão remota, infraestrutura tecnológica e adaptação das legislações trabalhistas. A literatura científica e as políticas públicas indicam que o sucesso do teletrabalho requer um equilíbrio entre flexibilidade, produtividade e bem-estar dos trabalhadores.

O conceito de teletrabalho, também conhecido como trabalho remoto, refere-se ao exercício de atividades laborais fora do local tradicional de trabalho, utilizando tecnologias de informação e comunicação (TIC) para manter a conexão com a organização. Nas últimas décadas, esse modelo de trabalho ganhou relevância devido aos avanços tecnológicos e à crescente demanda por flexibilidade no ambiente de trabalho. Tanto a Europa quanto o Brasil têm contribuído de maneira significativa para o desenvolvimento da teoria e prática do teletrabalho.

No entanto, o teletrabalho começou a ganhar tração global apenas nos anos 1990, com o

desenvolvimento da internet e de dispositivos móveis que permitiram a comunicação e o trabalho a distância. No contexto europeu, Jackson e van der Wielen (1998), no livro “*Teleworking: International Perspectives*”, destacam como diferentes países europeus, como Reino Unido, Alemanha, França e Holanda, abordaram o teletrabalho em termos de políticas públicas e culturais. Os autores apontam que, na Europa, a adaptação ao teletrabalho também envolveu questões relacionadas à legislação trabalhista e à proteção de dados.

Na Europa, o teletrabalho ganhou mais força na década de 2000, especialmente com a adoção do "Acordo-Quadro Europeu sobre Teletrabalho" em 2002, que estabeleceu diretrizes para sua implementação em todos os países membros da União Europeia. Tremblay (2002), em seu artigo "*Balancing Work and Family with Telework? Organizational Issues and Challenges for Women and Managers*", destaca que o teletrabalho na Europa é visto não apenas como uma solução para problemas de mobilidade urbana, mas também como uma forma de promover a inclusão social e a igualdade de gênero, ao permitir maior flexibilidade para o trabalho de mulheres.

No Brasil, o teletrabalho começou a ser discutido a partir dos anos 2000, mas ganhou relevância com a Reforma Trabalhista de 2017, que introduziu regulamentações específicas para o trabalho remoto. Conforme destacam Morgado e Porto (2020) no livro “Teletrabalho e Desenvolvimento Sustentável”, o teletrabalho no Brasil está intimamente ligado às questões de sustentabilidade e qualidade de vida. Os autores argumentam que, além de reduzir custos operacionais e aumentar a produtividade, o teletrabalho pode contribuir para o desenvolvimento sustentável ao diminuir a emissão de gases poluentes pelo transporte diário.

Outro estudo brasileiro de destaque é o de Oliveira e Tamayo (2004), que investigaram as implicações do teletrabalho no Brasil e destacaram que, apesar dos benefícios, como maior flexibilidade e satisfação do trabalhador, desafios como a falta de infraestrutura tecnológica e a resistência cultural ao trabalho remoto precisam ser superados para sua ampla adoção.

A pandemia de COVID-19 em 2020 acelerou a adoção do teletrabalho em nível global. Na Europa, estudos como o da Eurofound (2020) destacam que a pandemia serviu como um ponto de inflexão para o teletrabalho, que passou de uma prática de nicho para uma prática comum em muitos setores. O relatório aponta que, embora o teletrabalho tenha permitido a continuidade das operações durante a pandemia, ele também trouxe desafios relacionados à saúde mental, ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e à ergonomia.

No Brasil, Souza e Amorim (2021) discutem os impactos do teletrabalho na estrutura do mercado de trabalho brasileiro. Eles observam que, embora o teletrabalho possa ser uma forma de modernização do trabalho, também pode exacerbar desigualdades, especialmente em um país com grandes disparidades regionais e de acesso à internet.

O teletrabalho é um fenômeno global que tem evoluído em resposta às mudanças tecnológicas, sociais e culturais. Nos Estados Unidos, Europa e Brasil, o teletrabalho tem sido visto como uma solução para questões urbanas, um meio de promover a inclusão social e uma estratégia para o desenvolvimento sustentável. No entanto, os desafios são numerosos e variam conforme o contexto regional, incluindo a supervisão remota, a infraestrutura tecnológica e a adaptação das legislações trabalhistas. A literatura científica e as políticas públicas sugerem que, para o sucesso do teletrabalho, é necessário um equilíbrio cuidadoso entre flexibilidade, produtividade e bem-estar dos trabalhadores.

1.3 Teletrabalho na Administração Pública

A administração pública é composta pela junção complexa de várias instituições e órgãos pertencentes ao Estado. Para isto, são feitos usos de normas, bem como de recursos humanos para atender e controlar os processos internos que envolvem a continuidade dos serviços e do atendimento à sociedade. Além disso, faz-se uso também de infraestrutura, tecnologia, cultura organizacional e recursos para que possa ser realizada de maneira adequada a autoridade política e todas as suas funções voltadas para o campo constitucional, buscando atender o interesse público (Matias-Pereira, 2010). A busca pela população pelos seus serviços gira em torno dos direitos que envolvem educação, cultura, segurança, saúde, entre demais áreas. Em suma, a administração pública é a gestão de recursos voltados para o interesse da coletividade através da prestação de serviços públicos.

De acordo com Ferraz (2008), a Administração Pública, enquanto conceito e estrutura de administração ou gestão das sociedades, pode ser vista, desde uma perspectiva histórica, como uma instituição que se adapta, transforma e acompanha a evolução do conjunto da sociedade e das suas instituições.

A prática do teletrabalho está sendo adotada por diversas instituições como uma estratégia de modernização e melhoria da eficiência organizacional. Essa modalidade de trabalho é vista

como uma resposta às necessidades de renovar políticas de gestão de pessoas, aumentar a produtividade sem comprometer a qualidade dos serviços, modernizar processos e adaptar-se às tarefas que requerem mais esforço individual do que interação pessoal. O teletrabalho exige a implementação de medidas que assegurem sua viabilidade e eficácia, considerando sua importância e complexidade para a sociedade (Umekawa, E. E. R., 2022).

No artigo "Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho na Administração Pública: Análise das Experiências do Serpro e da Receita Federal", Filardi, Castro e Zanini (2020) realizaram uma análise detalhada sobre as percepções de teletrabalhadores e gestores em órgãos públicos brasileiros. A pesquisa, que utilizou questionários e entrevistas, investigou aspectos estruturais, pessoais e psicológicos do teletrabalho. Entre as principais vantagens identificadas, incluíram a melhoria da qualidade de vida, o equilíbrio entre trabalho e família, o aumento da produtividade e a flexibilidade de horários. Em contrapartida, os principais desafios incluíram a adaptação ao modelo, a falta de comunicação com a empresa e problemas relacionados com a infraestrutura e ao isolamento social dos teletrabalhadores. A pesquisa concluiu que, para o sucesso do teletrabalho no setor público, seria necessário um modelo de gestão mais alinhado às necessidades dessa esfera, além de políticas que abordassem os aspectos de adaptação e suporte aos trabalhadores.

A pesquisa de Perego e Belardinelli (2024) investigou os efeitos do teletrabalho nas atitudes dos funcionários públicos italianos no contexto pós-pandêmico, utilizando um experimento em campo em uma organização governamental municipal italiana. Os resultados revelam que obrigar os funcionários a trabalhar exclusivamente no escritório reduz significativamente o compromisso organizacional e o prazer no trabalho. Em contraste, arranjos que combinam teletrabalho e trabalho no escritório aumentam a sensação de conexão entre os colegas. O estudo utiliza teorias de troca social, autodeterminação e contraposição das expectativas para avaliar como diferentes arranjos de teletrabalho impactam o compromisso organizacional, a capacidade de relacionamento e a satisfação no trabalho. Essas descobertas são fundamentais para gestores públicos que buscam aprimorar as estratégias de teletrabalho para melhorar a motivação e a eficácia organizacional (Perego & Belardinelli, 2024).

1.4 Impacto das Tecnologia de Informação e Comunicação no Teletrabalho

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) são um conjunto de ferramentas tecnológicas que facilitam o armazenamento, transmissão e manipulação de dados, proporcionando comunicação eficiente em ambientes digitais. No teletrabalho, as TIC têm papel fundamental, conectando remotamente funcionários e clientes, garantindo a continuidade das operações e a produtividade.

Durante a pandemia de COVID-19, houve um crescimento exponencial no desenvolvimento de soluções de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) para o teletrabalho. Esse avanço rápido foi impulsionado pela necessidade urgente de adaptação das operações empresariais e governamentais a uma nova realidade, onde o teletrabalho se tornou essencial para garantir a continuidade das atividades e a produtividade. O investimento em ferramentas tecnológicas, como plataformas de videoconferência, sistemas de colaboração online e infraestrutura de redes seguras, foi massivo, facilitando a adaptação de empresas e organizações públicas à exigência do teletrabalho.

No novo contexto mundial, o teletrabalho se consolida como uma alternativa viável e eficiente, mesmo após a fase crítica da pandemia. Com o desenvolvimento acelerado das TIC, houve uma notável melhoria nas entregas e na produtividade das equipes, especialmente com a integração de ferramentas que promovem a colaboração e o monitoramento de resultados em tempo real. Esse cenário evidencia que, com a infraestrutura tecnológica adequada, o teletrabalho não só mantém a eficiência das operações, mas também amplia as oportunidades de inovação e flexibilidade no ambiente de trabalho.

Donnelly e Johns (2021) apontam que, durante uma pandemia, o uso das TIC foi fundamental para permitir a continuidade do trabalho em diversos setores. Eles ressaltaram que ferramentas como plataformas de videoconferência, software de gerenciamento de tarefas e redes seguras foram amplamente renovadas para garantir que as empresas pudessem operar sem interrupções. Além disso, a rápida adoção de ferramentas digitais acelerou a transformação digital nas organizações, promovendo uma mudança permanente na forma como o trabalho é realizado.

O estudo de Meier et al. (2023) revela que o uso eficaz das TIC permite aos teletrabalhadores lidar com os desafios impostos pelo ambiente de trabalho remoto,

promovendo uma maior flexibilidade e controle sobre as interações entre vida pessoal e profissional, o que, por sua vez, contribui para o sucesso do teletrabalho, ajudando a minimizar o estresse associado às demandas profissionais e familiares.

Galanti et al. (2021) complementam essa visão, destacando que as TIC não apenas permitem a execução do trabalho remoto, mas também contribuem significativamente para o bem-estar dos trabalhadores. As plataformas de comunicação, quando utilizadas de forma eficaz, podem mitigar o isolamento social causado pelo teletrabalho, proporcionando interações virtuais que mantêm os laços profissionais e prejudicam os impactos negativos na saúde mental.

Peters et al. (2022) expandem essa análise ao examinar os desafios e oportunidades que surgem com o trabalho híbrido, que combina o trabalho remoto com o presencial. Eles destacam que o uso eficaz dos TIC é crucial para permitir essa flexibilidade, garantindo que tanto os trabalhadores remotos quanto os que estão no escritório tenham acesso a informações em tempo real e possam colaborar sem interferências. Essa flexibilidade, viabilizada pelas TIC, está mudando o modo como o trabalho é organizado e gerido.

Bloom et al. (2015, 2021) apontam que a implementação do teletrabalho em um experimento com uma grande empresa chinesa foi bem-sucedida em grande parte devido ao uso eficaz de TIC. A infraestrutura tecnológica disponível permitiu que os funcionários mantivessem a produtividade, reduzissem o estresse de deslocamento e aumentassem sua satisfação geral com o trabalho remoto.

Além disso, Morganson et al. (2021) ressaltam a importância de ferramentas colaborativas e sistemas de segurança cibernética para o sucesso contínuo do teletrabalho. O estudo aponta que, apesar das vantagens do trabalho remoto, sem uma infraestrutura tecnológica robusta, as organizações correm o risco de enfrentar problemas de segurança e dificuldades na gestão de dados sensíveis.

Finalmente, Galanti et al. (2021) ressaltam que, além das vantagens tecnológicas, o suporte psicológico é essencial para a saúde mental dos trabalhadores remotos, que podem enfrentar dificuldades relacionadas à falta de interação social. O papel das TIC nesse contexto não é apenas técnico, mas também de criar formas de interação humana virtual, minimizando os efeitos do isolamento.

Em resumo, as TIC são uma base para o desenvolvimento do teletrabalho, fornecendo as ferramentas possíveis para manter a produtividade, a comunicação e o bem-estar dos

trabalhadores. No entanto, sua implementação deve ser acompanhada de estratégias que abordem tanto os desafios tecnológicos quanto os aspectos humanos do trabalho remoto, como a saúde mental e a segurança cibernética. Cada autor contribui para essa visão multifacetada, destacando diferentes aspectos cruciais para o desenvolvimento sustentável do teletrabalho.

1.5 Análise Bibliométrica

A análise bibliométrica é um método quantitativo para avaliar a literatura em uma área de pesquisa específica. Ela pode ajudar a identificar tendências, padrões, redes de colaboração, entre outros aspectos.

Conforme explicam Machado et al. (2019), a bibliometria é uma abordagem da ciência da informação que aplica técnicas matemáticas e estatísticas com o objetivo de analisar e mapear documentos e dados de publicações. Essa metodologia permite realizar um levantamento sistemático de informações sobre o que tem sido produzido em determinado campo do conhecimento, facilitando a identificação de padrões e tendências nas publicações.

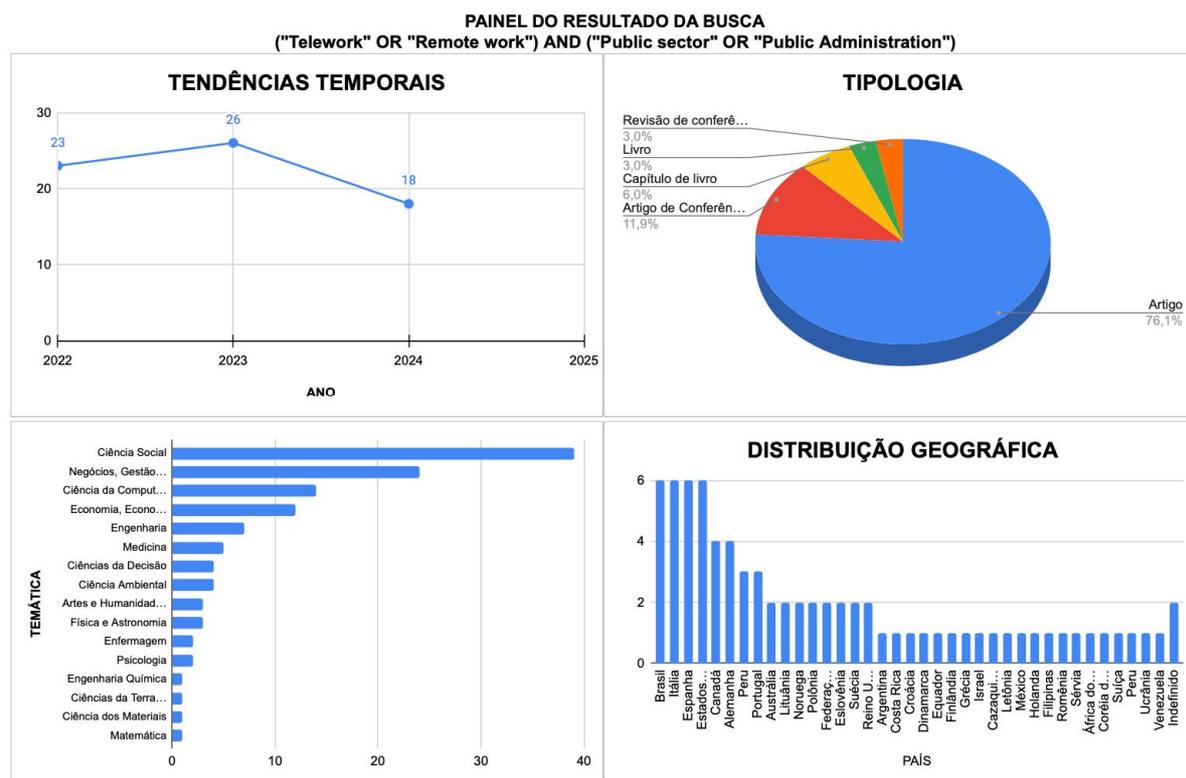
Realizou-se uma análise bibliométrica abrangente das pesquisas sobre teletrabalho, utilizando a base de dados Scopus, que é uma das maiores bases de dados de artigos científicos e publicações internacionais. O objetivo da pesquisa bibliográfica foi uma análise bibliométrica sobre o teletrabalho no setor público, com foco no período pós-pandemia e identificar tendências de publicação, os principais autores e instituições envolvidos, além de mapear as redes de colaboração e citação no campo do teletrabalho. A seleção de dados abrangeu artigos publicados de 2022 até a data atual, filtrando-se por relevância e frequência de citações para garantir a inclusão dos trabalhos mais impactantes e representativos. Esta análise permitiu não apenas compreender a evolução do tema ao longo do tempo, mas também destacar as áreas de pesquisa mais exploradas e as lacunas existentes na literatura sobre teletrabalho.

Foram utilizados os seguintes termos na busca: “Telework”, “Remote work”, “Information and Communication Technologies”, “Public sector” e “Public Administration”, incluindo os operadores booleanos “and” para combinar dois ou mais termos e obter resultados que incluam todos os termos e o “or” para incluir sinônimos ou termos alternativos.

Inicialmente, foi realizada uma busca na base de dados Scopus utilizando a combinação de termos (*"Telework" OR "Remote work"*) AND (*"Public sector" OR "Public Administration"*).

A pesquisa teve como objetivo identificar estudos que abordassem o teletrabalho na administração pública. Conforme demonstrado Painel de Resultados, Figura 1.1, a busca resultou em 67 documentos que atendiam aos critérios estabelecidos. Esses resultados serão analisados a seguir, com foco nos principais achados e contribuições para o tema em estudo.

Figura 1.1 – Painel de Resultado



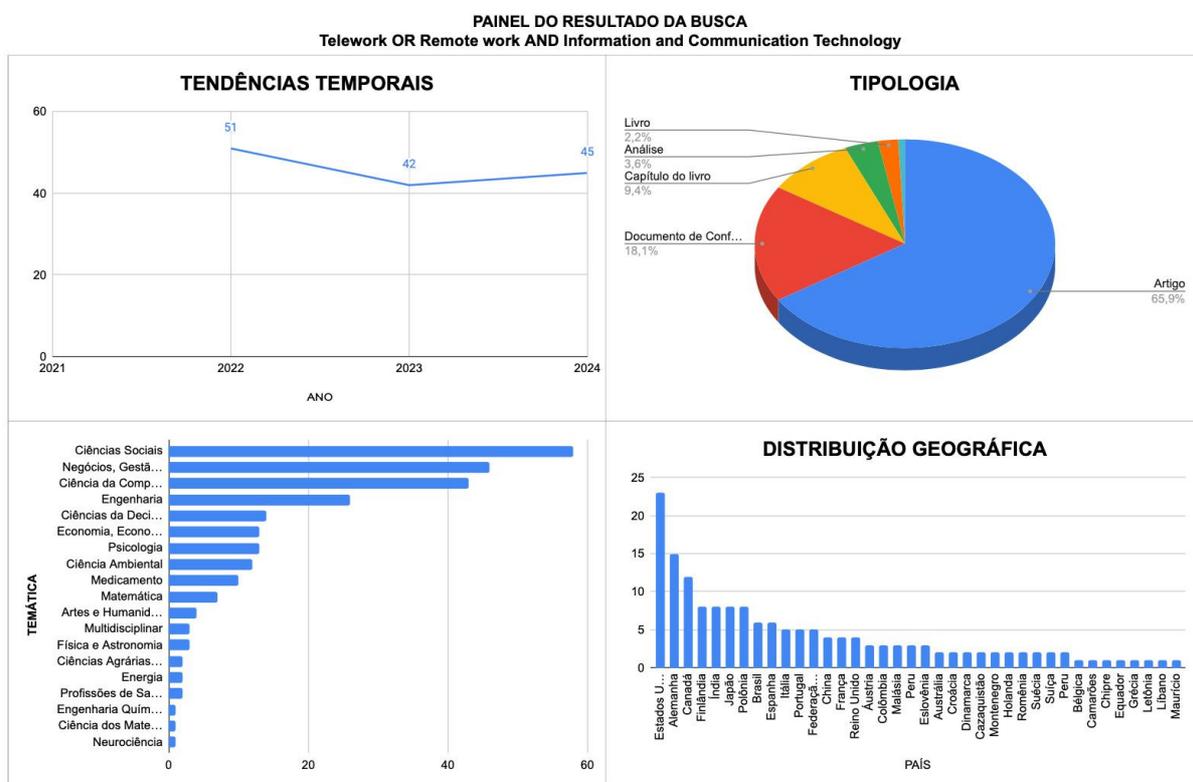
O painel analisado fornece uma visão bibliométrica sobre o estudo do teletrabalho na Administração Pública, abrangendo as tendências temporais, a tipologia dos documentos, as temáticas abordadas e a distribuição geográfica das publicações. De 2022 a 2023, observa-se um aumento nas publicações, indicando uma resposta inicial robusta às necessidades de adaptação ao teletrabalho, possivelmente impulsionadas por eventos globais como a pandemia de COVID-19. No entanto, a redução no número de publicações em 2024 poderia indicar uma fase de normalização ou uma possível saturação de estudos, refletindo uma estabilização das práticas de teletrabalho após um período inicial de intensa investigação e implementação.

A análise revela que a maior parte das publicações consiste em artigos científicos,

ressaltando a preferência por esse formato na divulgação de conhecimento acadêmico sobre o tema. As áreas de Ciências Sociais, Negócios, Gestão e Contabilidade dominam as temáticas, destacando o impacto do teletrabalho em aspectos organizacionais e administrativos. Internacionalmente, o Brasil, a Espanha e o Canadá lideraram o número de publicações, evidenciando variações significativas na adoção de políticas de teletrabalho. Essa dispersão geográfica sinaliza que o teletrabalho é uma questão de interesse global, cuja implementação eficaz pode variar amplamente devido às diferenças culturais, políticas e econômicas. A continuidade das pesquisas será essencial para entender as dinâmicas emergentes e melhorar as práticas de teletrabalho no setor público globalmente.

Em um segundo momento, foi realizada a busca na base de dados Scopus utilizando a combinação de termos ("*Telework*" OR "*Remote work*") AND ("*Information and Communication Technologies*"), conforme demonstra o painel de resultados, Figura 1.2, que destacou uma trajetória interessante nas publicações sobre o tema ao longo dos últimos três anos.

Figura 1.2 – Painel de Resultados



Observa-se um pico de 51 publicações em 2022, que completa para 42 em 2023, seguido de um aumento para 45 em 2024. Essas flutuações podem refletir as respostas organizacionais às mudanças contínuas no ambiente de trabalho pós-pandêmico e a crescente integração das TIC ao teletrabalho. A predominância de artigos acadêmicos, complementados por contribuições em conferências e capítulos de livros, indica um interesse robusto e contínuo na exploração detalhada e na discussão do impacto das tecnologias de informação no teletrabalho.

A diversidade das temáticas abordadas, aprendidas por Ciências Sociais, Gestão e Ciência da Computação, reflete o amplo impacto do teletrabalho, estendendo-se além das barreiras tecnológicas para a inovação em práticas empresariais, políticas econômicas e sociais. Nos aspectos geográficos, a liderança dos Estados Unidos, Alemanha e Canadá em publicações sugere uma maior adoção de políticas de teletrabalho e infraestrutura tecnológica avançada. No entanto, a presença ativa de países como Índia, Japão e Brasil mostra que o interesse e a necessidade de adaptar o teletrabalho são globais, destacando a importância de desenvolver soluções que sejam culturalmente relevantes e tecnologicamente sustentáveis. Estes insights reforçam a necessidade de continuidade nas pesquisas, abordando os desafios do teletrabalho e maximizando suas potencialidades em um contexto mundial.

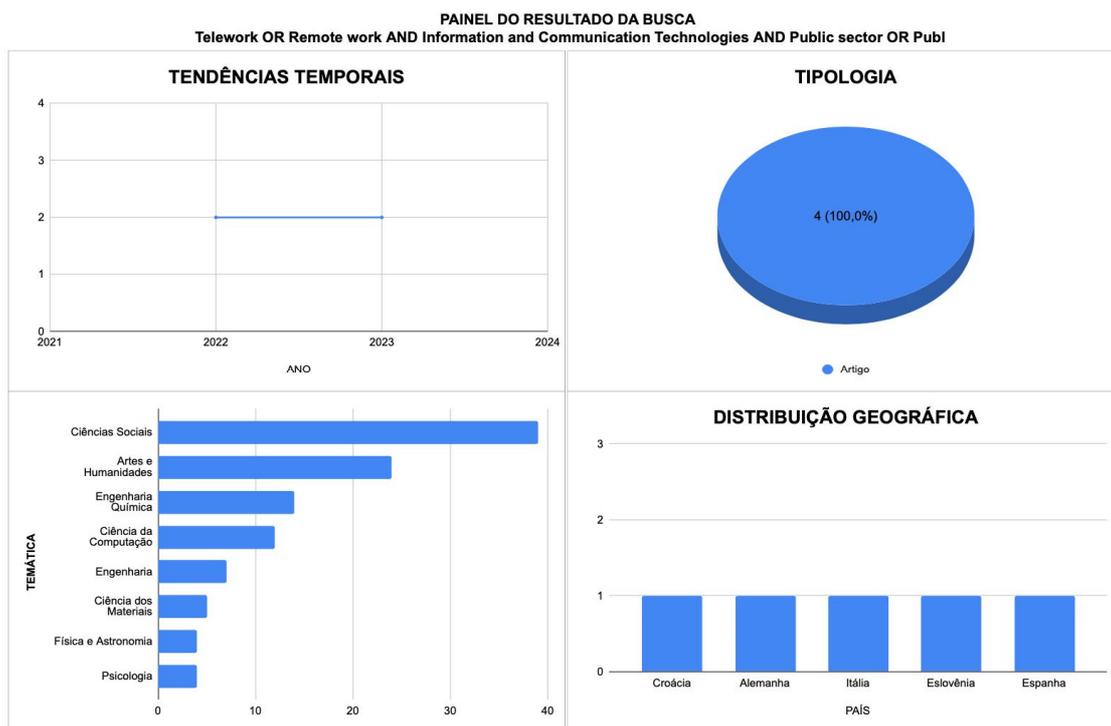
Por fim, foi realizada a busca na base de dados Scopus utilizando a combinação de termos ("*Telework*" OR "*Remote work*") AND ("*Information and Communication Technologies*") AND ("*Public sector*" OR "*Public Administration*"), que conforme o painel de resultados, Figura 1.3, revela informações críticas sobre o foco e a evolução deste campo de estudo no contexto da administração pública.

A tendência temporal, embora limitada ao biênio de 2022 e 2024 com apenas dois registros em cada ano, sugere uma estagnação ou um nicho de interesse muito específico em estudos que cruzam essas áreas. A escassez de publicações pode indicar uma falta de pesquisa ampla ou a necessidade de maior atenção acadêmica e aplicação prática para explorar como as TIC podem melhorar o trabalho remoto no setor público.

Quanto à tipologia dos documentos, todos os registros são artigos, o que é típico em pesquisas acadêmicas focadas em resultados empíricos e revisões por pares, garantindo uma base de conhecimento sólida e credível. Nas temáticas, é notável a predominância de estudos em Ciências Sociais, seguida por Artes e Humanidades, e campos técnicos como Engenharia Química e Ciência da Computação. Esta diversidade temática destaca um interesse

interdisciplinar, refletindo a complexidade do teletrabalho que envolve aspectos tecnológicos, sociais e até humanísticos, indicando que a implementação do teletrabalho no setor público é uma característica multifacetada que aborda desde a infraestrutura tecnológica até as implicações sociais e culturais.

Figura 1.3 – Painel de Resultados



Em termos de distribuição geográfica, os estudos estão bastante dispersos com publicações originárias de países como Croácia, Alemanha, Itália, Eslovênia e Espanha, cada um contribuindo com um único artigo. Esta dispersão geográfica pode indicar que, embora o interesse pelo teletrabalho apoiado por tecnologias avançadas no setor público seja um tema de relevância global, ainda falta uma convergência nos métodos de estudo ou uma colaboração mais ampla que poderia enriquecer o diálogo internacional e a partilha de práticas eficazes. Essa análise sugere a necessidade de uma investigação mais robusta e colaborativa que possa fornecer insights mais profundos e orientações práticas para melhorar o teletrabalho no setor público, especialmente num momento em que muitos governos buscam soluções eficientes e sustentáveis para modernizar suas operações e serviços.

CAPÍTULO 2

Metodologia

2.1 Metodologia de Investigação

A metodologia da pesquisa foi mista, uma combinação do método qualitativo e quantitativo, que se mostra adequada quando se trata de fenômenos sociais complexos. Enquanto a investigação quantitativa tem como objetivo obter dados, indicadores e tendências observáveis através de métodos estatísticos e medidas objetivas em diferentes níveis de realidade, a qualitativa tem como foco a compreensão de valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões através de métodos subjetivos como entrevista, observações e análise de documentos (Minayo & Sanches, 1993).

2.2 Caracterização da População e Amostra

A amostra deste estudo foi composta por servidores públicos da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC). De acordo com o Portal da Transparência do Governo do Distrito Federal, atualmente, a SEEC conta com um total de 2.602 servidores ativos. Esta informação foi essencial para delimitar o escopo e a representatividade da amostra. Como critérios de exclusão, foram considerados os servidores que optaram por não responder ao questionário dentro do período previsto ou que não tiveram o conhecimento do mesmo.

A escolha da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC) para este estudo é justificada por sua influência significativa e central na administração pública do DF. Com responsabilidades abrangentes em gestão estratégica, governança, planejamento governamental, gestão de recursos humanos e financeiros, a SEEC desempenha um papel crucial na formulação e implementação de políticas que afetam diretamente o desenvolvimento econômico e social da região. Além disso, sua atuação inclui a supervisão de programas essenciais que interligam vários setores governamentais e públicos, fazendo dela uma escolha estratégica para analisar as interações entre diferentes políticas públicas e sua eficácia.

O questionário, disponível no Apêndice A, foi elaborado e disponibilizado na plataforma

Google Forms, entre os dias 31 de agosto e 6 de setembro de 2024. A divulgação da pesquisa ocorreu por meio de redes sociais vinculadas às associações e carreiras dos servidores da SEEC, como WhatsApp e Instagram.

Por fim, a coleta de informações foi realizada mediante análise de documentos legislativos e manuais de referência, estudo de trabalhos científicos anteriores, como dissertações e teses de doutorado.

2.3 Análise de Dados

Após o encerramento da fase de coleta de dados, inicialmente, foi realizada uma leitura flutuante, uma técnica destacada por Bardin (1977), para se familiarizar com os dados e observar as características gerais do conteúdo. Essa etapa preliminar foi crucial para a compreensão inicial do material e para planejar as fases subsequentes da análise. Em seguida, foi realizada a revisão dos dados encontrados para identificar e excluir discrepâncias ou respostas inválidas, garantindo a qualidade e a confiabilidade das informações para análise subsequente.

Por fim, os dados foram sistematicamente categorizados segundo eixos temáticos previamente definidos, que incluíram aspectos como “Adaptação ao Teletrabalho”, “Produtividade”, “Qualidade de Vida” e “Impacto das TIC no Desempenho das Atividades Laborais”, permitindo uma análise aprofundada das interações entre diferentes variáveis, conforme sugerido pelo método de Análise de Conteúdo de Bardin (1977).

CAPÍTULO 3

Resultados e Discussão

Este capítulo de Resultados e Discussão fornece uma análise detalhada dos dados encontrados neste estudo, que explora as percepções e experiências dos servidores da SEEC com relação ao teletrabalho.

Após receber 117 respostas ao questionário dentro do prazo estipulado, os dados foram organizados em uma planilha do Microsoft Excel. As análises foram realizadas utilizando o software IBM SPSS Statistic, versão 29, permitindo uma integração de resultados quantitativos e qualitativos. Esta abordagem apresentou uma visão completa das descobertas principais relacionadas aos eixos temáticos definidos: Adaptação ao Teletrabalho, Produtividade, Qualidade de Vida, e o Impacto das TIC no Desempenho das Atividades Laborais.

Para aprofundar a investigação, foram realizados cruzamentos de dados das respostas do questionário utilizando o IBM SPSS, com o objetivo de analisar a percepção dos servidores públicos da SEEC sobre o contexto de teletrabalho. Esta etapa analítica foi crucial para identificar tendências significativas e estabelecer correlações entre as variáveis envolvidas, oferecendo uma compreensão mais minuciosa dos fatores que influenciam as experiências e atitudes dos servidores em relação ao teletrabalho.

A discussão dos resultados está interligada com a literatura existente, enfatizando tanto as convergências quanto às divergências encontradas, o que não apenas esclarece os efeitos do teletrabalho na administração pública, mas também contribui para a formulação de recomendações para políticas futuras. Com isso, este capítulo buscou contribuir significativamente para a compreensão do teletrabalho como uma modalidade de trabalho eficaz e garantida, examinando seus benefícios e desafios dentro do contexto específico da SEEC.

3.1 Adaptação ao Teletrabalho

Este eixo temático explorou como os servidores do SEEC se adaptaram à transição para o

teletrabalho. A análise focou em identificar os desafios enfrentados, as estratégias adotadas para superá-los, e o nível de adaptação dos indivíduos ao novo modelo de trabalho. Este tema é fundamental para entender as barreiras e facilitadores que impactam a eficácia do teletrabalho, permitindo a formulação de políticas mais eficientes para implementações futuras.

3.1.1 Faixa Etária vs. Adequação do Espaço de Trabalho em Casa

A análise da relação entre a faixa etária e a adequação do espaço de trabalho em casa é crucial para compreender como diferentes grupos etários se adaptam ao modelo de teletrabalho.

Uma análise da Tabela da Figura 3.1, que cruza as variáveis "faixa etária" e "adequação do espaço de trabalho em casa", oferece insights relevantes sobre a percepção dos servidores públicos da SEEC em relação à adequação de sua infraestrutura doméstica para o desempenho de suas atividades no regime de teletrabalho.

Figura 3.1 - Tabulação cruzada: Faixa Etária vs. Adequação do Espaço de Trabalho em Casa

		Você considera o seu espaço de trabalho em casa adequado para desempenhar suas funções?			
		Sim	Não	Total	
Qual a sua faixa etária?	18 a 30 anos	Contagem	2	0	2
		% do Total	1,7%	0,0%	1,7%
	31 a 40 anos	Contagem	12	0	12
		% do Total	10,3%	0,0%	10,3%
	41 a 50 anos	Contagem	60	6	66
		% do Total	51,3%	5,1%	56,4%
	51 a 59 anos	Contagem	30	3	33
		% do Total	25,6%	2,6%	28,2%
	60 anos ou mais	Contagem	3	1	4
		% do Total	2,6%	0,9%	3,4%
Total		Contagem	107	10	117
		% do Total	91,5%	8,5%	100,0%

A análise revela que a maioria dos respondentes (91,5%) considerou o seu espaço de trabalho em casa adequado para o teletrabalho, enquanto apenas 8,5% relatam que o ambiente

doméstico não era apropriado. Esse resultado sugere que muitos servidores já adaptaram seus ambientes ou que suas funções não exigiram um espaço de trabalho muito complexo.

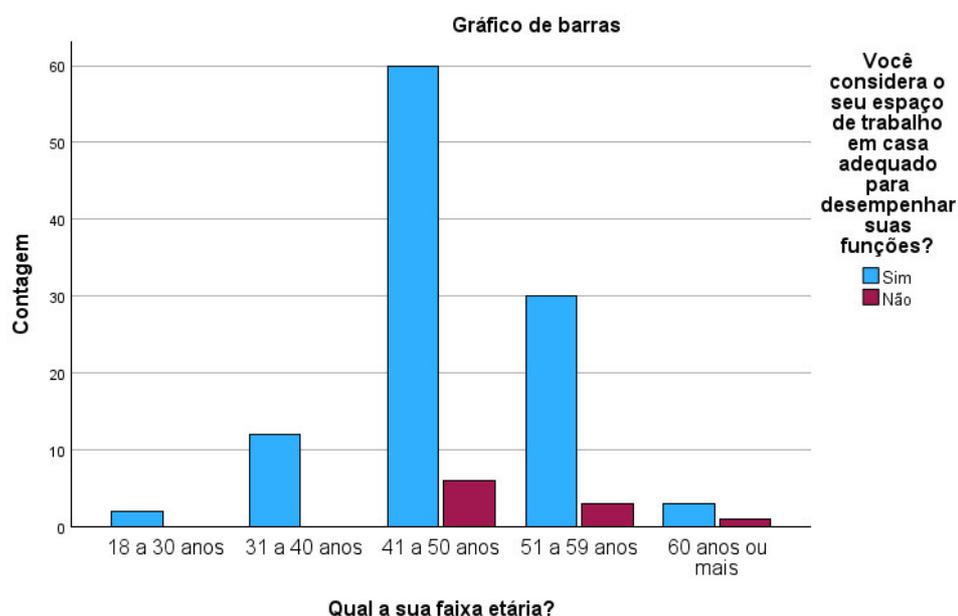
O grupo mais representado é o de servidores entre 51 e 59 anos, com 25,6% afirmando que o espaço é adequado e 3,4% apontando inadequações, possivelmente devido à maior complexidade de suas funções ou à necessidade de maior conforto.

Já o grupo entre 41 e 50 anos é o que mais considera seus espaços adequados, representando 51,3% das respostas, o que pode indicar um equilíbrio entre vida pessoal e profissional e maior estabilidade financeira.

Entre os mais jovens, nas faixas de 31 a 40 anos e 18 a 30 anos, a adequação também é positiva, com 10,3% e 1,7%, respectivamente, sem relatos de inadequação, possivelmente devido à maior flexibilidade e adaptabilidade gerações.

Por fim, os servidores com 60 anos ou mais apresentam uma divisão, com 2,6% considerando seus espaços adequados e 1,7% relatando inadequação, indicando que, para esse grupo, o teletrabalho pode exigir suporte adicional, seja em termos tecnológicos ou de configurações no ambiente físico.

Figura 3.2 - Gráfico de barras: Faixa Etária vs. Adequação do Espaço de Trabalho em Casa



Em resumo, conforme o gráfico de barras da Figura 3.2, os dados sugerem que, embora a maioria dos servidores da SEEC considere o seu espaço de trabalho em casa adequado para o

teletrabalho, há diferenças significativas entre as faixas etárias, com servidores mais experientes ou em fases avançadas de suas carreiras exigindo, talvez, mais ajustes ou melhorias em suas infraestruturas de teletrabalho.

Estes resultados reforçam a importância de políticas de apoio à adaptação do ambiente doméstico para o teletrabalho, de forma a garantir que todos os servidores tenham as condições adequadas para o desempenho das suas funções.

3.1.2 Escolaridade vs. Posse de Equipamentos Adequados

A relação entre escolaridade e posse de equipamentos adequados, avaliou se o nível de escolaridade influencia a adequação de recursos tecnológicos para o trabalho remoto, o que impacta diretamente a adaptação ao teletrabalho.

A análise dos dados apresentados na tabela da Figura 3.3, sobre a relação entre o nível de escolaridade e a posse de equipamentos adequados para o teletrabalho, revela um panorama interessante sobre a infraestrutura dos servidores da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal.

Figura 3.3 - Tabulação cruzada: Escolaridade vs. Equipamentos Adequados

		Escolaridade vs. Posse de Equipamentos Adequados		
		Você possui ou possuía os equipamentos necessários (computador e internet) para realizar suas funções em teletrabalho?		Total
Escolaridade		Sim	Não	
Superior	Contagem	7	1	8
	% do Total	6,0%	0,9%	6,8%
Pós-Graduação	Contagem	82	3	85
	% do Total	70,1%	2,6%	72,6%
Mestrado	Contagem	18	3	21
	% do Total	15,4%	2,6%	17,9%
Doutorado	Contagem	3	0	3
	% do Total	2,6%	0,0%	2,6%
Total	Contagem	110	7	117
	% do Total	94,0%	6,0%	100,0%

Observa-se que a grande maioria dos respondentes, 94% , afirmou possuir os equipamentos necessários, como computador e acesso à internet, para realizar suas funções remotamente. Apenas 6% afirmaram não ter os equipamentos adequados, o que indica que a maioria dos servidores está bem equipada para o teletrabalho.

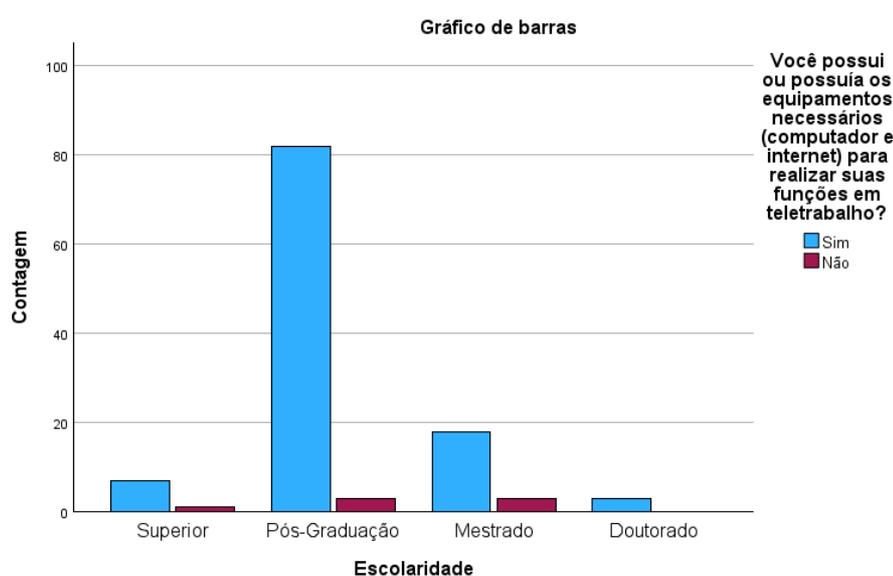
Ao segmentar os dados por nível de escolaridade, observa-se que entre os servidores de Pós-Graduação , 70,1% do total possuem os equipamentos necessários, enquanto 2,6% não têm acesso a esses recursos. Esse grupo representa a maior proporção dos respondentes. Em seguida, os servidores com Mestrado somam 15,4% do total de servidores que possuem os equipamentos adequados, enquanto 2,6% também reportaram dificuldades com a infraestrutura.

Para aqueles com Doutorado, os números são mais equilibrados, com 2,6% do total de respondentes possuindo os equipamentos necessários. Curiosamente, nenhum servidor com Doutorado relatou falta de equipamentos adequados.

No grupo de servidores com apenas o nível Superior, 6% afirmaram possuir os equipamentos adequados, enquanto 0,9% indicaram não ter os recursos necessários para o teletrabalho.

Esses resultados indicam, conforme demonstra o gráfico de barras, Figura 3.4, que a infraestrutura tecnológica para o teletrabalho é amplamente acessível entre os servidores da SEEC, independentemente do nível de escolaridade.

Figura 3.4 -Gráfico de Barras: Escolaridade vs. Equipamentos Adequados



No entanto, servidores com níveis mais altos de escolaridade parecem estar mais bem equipados, sugerindo que o acesso a equipamentos adequados pode estar relacionado a uma maior qualificação educacional. Este dado é relevante, pois demonstra que, embora a maioria esteja preparada para o teletrabalho, uma pequena parcela ainda enfrenta desafios relacionados à infraestrutura, o que pode impactar sua produtividade e eficiência no trabalho remoto.

3.2 Produtividade

A produtividade na Administração Pública, especialmente no contexto do teletrabalho, é um eixo temático de vital importância. A capacidade dos órgãos governamentais de manter e até mesmo aumentar a produtividade, apesar dos desafios impostos por ambientes de trabalho não tradicionais, é fundamental para garantir que os serviços públicos continuem sendo entregues de maneira eficiente e eficaz.

No teletrabalho, diversos fatores influenciam a produtividade dos servidores, incluindo a adequação do ambiente doméstico, o acesso a ferramentas tecnológicas apropriadas, a clareza das comunicações e a capacidade de manter uma rotina de trabalho estruturada.

3.2.1 Cargo vs. Produtividade

Este cruzamento de dados é essencial para entender se existem padrões distintos de produtividade associados a diferentes funções. Por exemplo, gestores podem ter experiências diferentes de técnicos ou analistas devido à natureza de suas responsabilidades e interações necessárias.

A tabela apresentada na Figura 3.5 oferece uma visão detalhada do impacto do teletrabalho na produtividade percebida por diferentes cargos dentro da SEEC. Os dados refletem respostas de 117 servidores, categorizados por cargo, e suas percepções sobre mudanças na produtividade durante o teletrabalho comparadas ao modelo presencial.

Notavelmente, uma ampla maioria dos respondentes, correspondendo a 70,9%, reportou um aumento na produtividade enquanto trabalhava remotamente. Esse aumento foi particularmente marcante entre os Analistas e Gestores, com 28,2% e 26,5% de todas as respostas apontando para uma maior produtividade nessas categorias, respectivamente.

Figura 3.5 - Tabulação cruzada: Cargo vs. Produtividade

		Você acredita que sua produtividade aumentou, diminuiu ou permaneceu a mesma durante o teletrabalho?			Total	
		Aumentou	Diminuiu	Permaneceu igual ao presencial		
Qual é o seu cargo na SEEC?	Técnica(o)	Contagem	12	1	2	15
		% do Total	10,3%	0,9%	1,7%	12,8%
	Analista	Contagem	33	1	9	43
		% do Total	28,2%	0,9%	7,7%	36,8%
	Gestor(a)	Contagem	31	2	17	50
		% do Total	26,5%	1,7%	14,5%	42,7%
	Auditor(a)	Contagem	6	1	1	8
		% do Total	5,1%	0,9%	0,9%	6,8%
	Comissionada(o)	Contagem	1	0	0	1
		% do Total	0,9%	0,0%	0,0%	0,9%
	Total	Contagem	83	5	29	117
		% do Total	70,9%	4,3%	24,8%	100,0%

Por outro lado, apenas uma minoria de 4,3% dos participantes percebeu uma redução na produtividade, com apenas um gestor indicando uma diminuição significativa. Cerca de um quarto dos respondentes, ou 24,8%, relatou que sua produtividade se manteve igual àquela experimentada no ambiente presencial. Dentro deste grupo, os gestores foram mais representativos, com 14,5% dos respondentes indicando nenhuma mudança na produtividade.

Avaliando especificamente por cargo, os técnicos mostraram uma tendência positiva com 10,3% do total de respondentes percebendo um aumento na produtividade, enquanto poucos relataram uma produtividade inalterada ou reduzida. Os analistas, por sua vez, apresentaram o maior aumento percentual na produtividade, o que pode ser atribuído às vantagens do teletrabalho em funções que requerem alto foco analítico e menor interrupção típica de ambientes de escritório.

Os gestores tiveram resultados mistos: muitos reportaram aumento na produtividade, mas uma proporção significativa também sentiu que sua produtividade permaneceu inalterada. Isso sugere que, enquanto alguns aspectos do gerenciamento se adaptam bem ao teletrabalho, outros, como liderança e coordenação de equipe, podem enfrentar desafios em um ambiente remoto.

Por fim, os cargos de auditores e comissionados, embora com menos respostas, em sua maioria relataram aumento na produtividade. Isso indica que o teletrabalho também pode ser eficaz para posições de alto nível e especializadas, oferecendo um ambiente propício para a

execução de tarefas complexas e estratégicas.

Esses resultados, oferecem uma base robusta para a formulação de políticas e estratégias para otimizar o teletrabalho na administração pública, garantindo que adaptações sejam feitas para maximizar a produtividade e a satisfação em todos os níveis e funções.

3.2.2 Gênero vs. Avaliação de Desempenho em Comparação ao Trabalho Presencial

A análise dos dados referentes à avaliação de desempenho no contexto de teletrabalho, segmentada por gênero, revela percepções distintas entre funcionários masculinos e femininos da SEEC.

A Figura 3.6, apresenta a tabela com uma visão comparativa, mostrando como homens e mulheres avaliam o impacto do teletrabalho em seu desempenho em relação ao ambiente presencial.

Figura 3.6 – Tabulação cruzada: Gênero vs. Avaliação de Desempenho em Comparação ao Trabalho Presencial

		Como você avalia o seu desempenho em comparação ao trabalho presencial?			Total	
		Melhorou	Piorou	Ficou igual		
Qual o seu gênero?	Feminino	Contagem	49	10	12	71
		% do Total	41,9%	8,5%	10,3%	60,7%
	Masculino	Contagem	32	5	9	46
		% do Total	27,4%	4,3%	7,7%	39,3%
Total		Contagem	81	15	21	117
		% do Total	69,2%	12,8%	17,9%	100,0%

Das 71 mulheres entrevistadas, uma maioria significativa de 41,9% observa uma melhoria no seu desempenho ao trabalhar remotamente. Em contraste, este sentimento foi compartilhado por 27,4% dos homens, que especificamente 46 dos respondentes. Este dado sugere que as mulheres podem encontrar mais benefícios no teletrabalho em termos de eficiência e produtividade, possivelmente devido a fatores como maior flexibilidade e menor tempo de deslocamento.

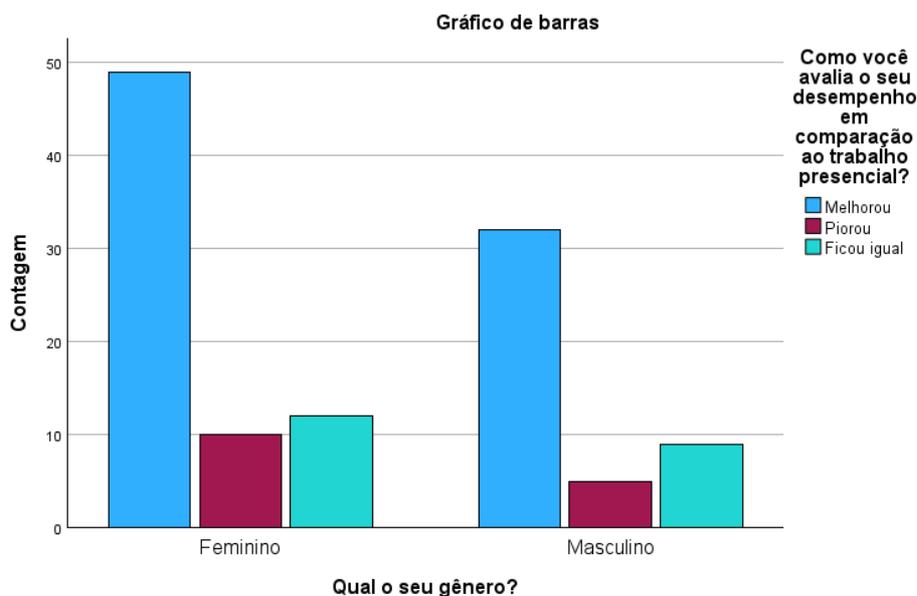
Por outro lado, apenas 8,5% das mulheres afirmaram uma piora no desempenho, em comparação com 4,3% dos homens, indicando que ambos os gêneros percebem

predominantemente efeitos positivos ou neutros do teletrabalho no desempenho. No entanto, é notável que uma minoria ainda experimenta desafios que podem variar em termos de sua produtividade.

Em termos de avaliação de desempenho, 10,3% das mulheres e 7,7% dos homens sentiram que seu desempenho foi o mesmo. Este resultado pode refletir uma adaptação eficaz às demandas do teletrabalho, mantendo a paridade com o ambiente de trabalho tradicional.

No cálculo geral, como demonstrado na Figura 3.7, os dados apontam que uma ampla maioria de 69,2% dos respondentes sentiu uma melhoria no desempenho, enquanto 17,9% perceberam que seu desempenho ficou igual e apenas 12,8% relataram uma deficiência.

Figura 3.7 - Gráfico de Barras: Gênero vs. Avaliação de Desempenho em Comparação ao Trabalho



Presencial

Esses resultados destacam o teletrabalho como uma alternativa viável que pode ser benéfica para a produtividade, mas também ressaltam a necessidade de abordar e mitigar as questões que podem levar a percepções de piora, garantindo que o modelo de teletrabalho seja otimizado para todos os servidores, independentemente do gênero.

3.3 Qualidade de Vida

Analisar a qualidade de vida no contexto do teletrabalho é crucial para entender as transformações na dinâmica laboral e seus impactos diretos sobre a saúde, satisfação e equilíbrio trabalho-vida dos servidores. Essa análise permite identificar os benefícios proporcionados pela flexibilidade e autonomia características do teletrabalho, ao mesmo tempo que destaca desafios como o isolamento social, a gestão de fronteiras entre a vida pessoal e profissional e as questões ergonômicas no lar. Portanto, investigar esse eixo temático não apenas enriquece o entendimento sobre as condições atuais de trabalho dos servidores, mas também orienta a formulação de políticas públicas que promovam um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

3.3.1 Faixa Etária vs. Separação de Tempo de Trabalho e Pessoal

Esta análise é crucial para entender como o teletrabalho afeta o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, um ponto central da qualidade de vida dos funcionários.

A tabela apresentada na Figura 3.8, dados significativos sobre a dificuldade de separação do tempo de trabalho do tempo pessoal entre diferentes faixas etárias de servidores da SEEC durante o regime de teletrabalho.

Figura 3.8 - Tabulação cruzada: Faixa Etária vs. Separação de Tempo de Trabalho e Pessoal

			Você encontrou dificuldades em separar o tempo de trabalho e o tempo pessoal durante o teletrabalho?		Total
			Sim	Não	
Qual a sua faixa etária?	18 a 30 anos	Contagem	0	2	2
		% do Total	0,0%	1,7%	1,7%
	31 a 40 anos	Contagem	3	9	12
		% do Total	2,6%	7,7%	10,3%
	41 a 50 anos	Contagem	15	51	66
		% do Total	12,8%	43,6%	56,4%
	51 a 59 anos	Contagem	9	24	33
		% do Total	7,7%	20,5%	28,2%
	60 anos ou mais	Contagem	0	4	4
		% do Total	0,0%	3,4%	3,4%
Total		Contagem	27	90	117
		% do Total	23,1%	76,9%	100,0%

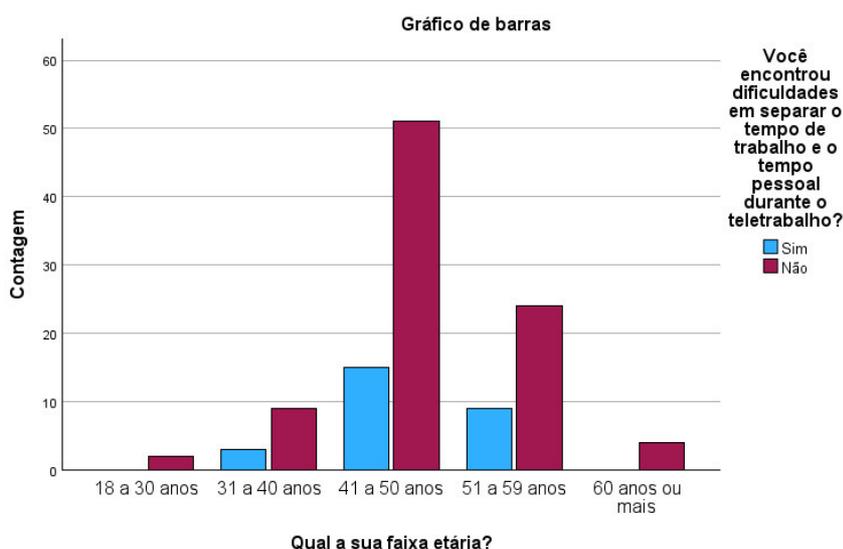
Entre os servidores, 23,1% afirmaram dificuldades na separação do tempo de trabalho do pessoal, enquanto a grande maioria, 76,9%, não esperava tais desafios. Notavelmente, nenhum dos servidores mais jovens (18 a 30 anos) e mais velhos (60 anos ou mais) relatou dificuldades, indicando que esses grupos podem ter melhor adaptabilidade ou condições que favoreçam uma separação clara entre trabalho e vida pessoal.

A faixa etária de 41 a 50 anos mostrou uma maior porcentagem de dificuldade, com 12,8% dos servidores expressando problemas na separação dos tempos, o que pode indicar desafios específicos relacionados à gestão de múltiplas responsabilidades domésticas e profissionais que são comuns nesta etapa da vida. Por outro lado, apenas 2,6% dos servidores de 31 a 40 anos relataram problemas, indicando que podem existir variações, como a presença de crianças em casa ou outras obrigações, que influenciam essa capacidade de separação.

Conforme demonstrado na Figura 3.3.1.2, o gráfico de barras reflete a importância de considerar as necessidades específicas de cada faixa etária ao desenvolver políticas de teletrabalho que promovam um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal.

Identificar os grupos mais vulneráveis, essas dificuldades permitem a criação de intervenções mais direcionadas que podem incluir flexibilização das horas de trabalho, suporte para a organização do ambiente doméstico ou programas de bem-estar que ajudam a gerenciar o estresse e a carga de trabalho.

Figura 3.9 - Gráfico de Barras: Faixa Etária vs. Separação de Tempo de Trabalho e Pessoal



3.3.2 Filhos de Até 18 Anos vs. Nível de Estresse

Este cruzamento de dados fornece insights valiosos sobre como a presença de crianças menores de idade pode influenciar a experiência de estresse dos servidores públicos da SEEC durante o teletrabalho.

A Figura 3.10, demonstra a tabela que compara a percepção de aumento ou diminuição de estresse entre servidores que possuem e que não possuem filhos menores de 18 anos.

Figura 3.10 - Tabulação cruzada: Filhos de até 18 Anos vs. Nível de Estresse

			Você sente que o teletrabalho aumentou ou diminuiu seu nível de estresse?			Total
			Aumentou	Diminuiu	Indiferente	
Possui filhos com a idade de até 18 anos?	Sim	Contagem	2	40	11	53
		% do Total	1,7%	34,2%	9,4%	45,3%
	Não	Contagem	8	47	9	64
		% do Total	6,8%	40,2%	7,7%	54,7%
Total	Contagem	10	87	20	117	
	% do Total	8,5%	74,4%	17,1%	100,0%	

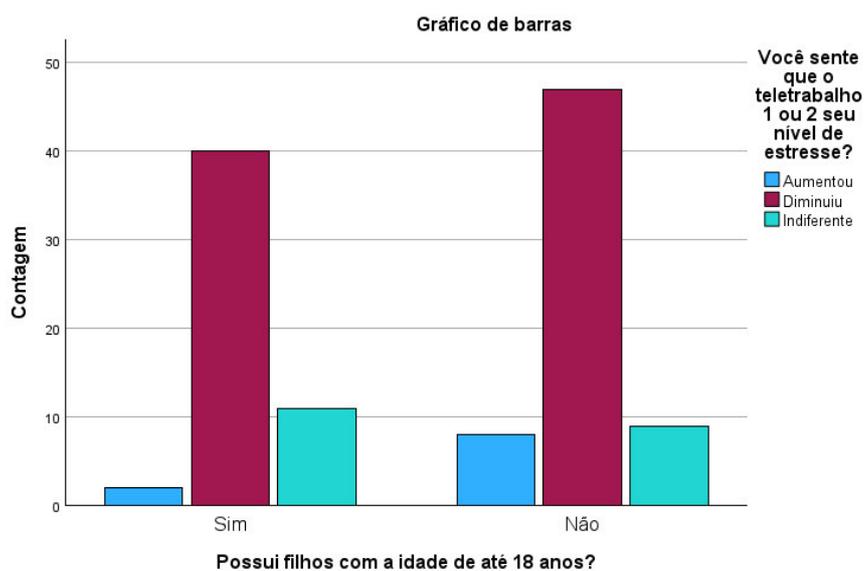
Entre os servidores que têm filhos, uma pequena minoria de apenas 1,7% sofreu um aumento no nível de estresse, enquanto uma maioria significativa de 34,2% sofreu uma diminuição no estresse, e 9,4% foram indiferentes. Este dado sugere que, para a maioria dos servidores com filhos, o teletrabalho pode ter sido facilitado para uma redução no estresse, possivelmente devido à eliminação de deslocamentos diários, maior flexibilidade de horários ou a oportunidade de passar mais tempo em casa.

Por outro lado, entre os servidores que não possuem filhos, 6,8% relataram um aumento no estresse e 40,2% observaram uma diminuição. Além disso, 7,7% não sentiram diferenças ao impacto do teletrabalho em seu nível de estresse. A proporção maior de servidores sem filhos relatando uma diminuição no estresse reforça a ideia de que o teletrabalho pode ser benéfico de maneira geral, mas também destaca que as situações pessoais, como a presença de filhos, podem afetar a magnitude desses benefícios.

Em termos gerais, como indica a Figura 3.11 a grande maioria dos servidores, independentemente da presença de filhos, experimentou uma redução no estresse devido ao

teletrabalho, com 74,4% dos respondentes relatando uma diminuição. Esta tendência sublinha o potencial do teletrabalho para melhorar a qualidade de vida dos funcionários, diminuindo fatores de estresse comuns associados ao trabalho presencial.

Figura 3.11 - Gráfico de Barras: Filhos de até 18 Anos vs. Nível de Estresse



A conclusão desta análise é que, embora o teletrabalho demonstre ser uma estratégia eficaz para reduzir o estresse entre os servidores da SEEC, as experiências individuais podem variar consideravelmente com base em fatores pessoais, como a responsabilidade parental. Essas diferenças devem ser levadas em consideração ao desenvolver políticas de teletrabalho que sejam inclusivas e adaptativas às necessidades de todos os funcionários.

3.4 Impacto das TIC no Desempenho das Atividades Laborais

Este tema explora como as ferramentas digitais, plataformas de comunicação e infraestruturas tecnológicas influenciam a produtividade, a colaboração e a eficiência dos servidores públicos em um ambiente de trabalho remoto. Com a crescente adoção do teletrabalho, torna-se imperativo compreender o papel das TIC não apenas como facilitadoras do processo de trabalho, mas também como barreiras potenciais que podem impactar níveis de desempenho se não forem melhoradas ou se mostrarem insuficientes.

3.4.1 Posse de Equipamentos Adequados vs. Produtividade

Este cruzamento de dados reflete como a disponibilidade de recursos tecnológicos necessários influencia a percepção de produtividade entre os servidores da SEEC durante o teletrabalho. Esta análise é fundamental para entender a importância das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) no desempenho das atividades laborais em um ambiente remoto.

Na Figura 3.12 é apresentada uma tabela que explora a relação entre a posse de equipamentos adequados e a percepção de melhoria no desempenho dos funcionários.

Figura 3.12 - Tabulação cruzada: Posse de Equipamentos Adequados vs. Produtividade

		Você acredita que sua produtividade aumentou, diminuiu ou permaneceu a mesma durante o teletrabalho?			Total	
		Aumentou	Diminuiu	Permaneceu igual ao presencial		
Você possui ou possuía os equipamentos necessários (computador e internet) para realizar suas funções em teletrabalho?	Sim	Contagem	77	5	28	110
		% do Total	65,8%	4,3%	23,9%	94,0%
	Não	Contagem	6	0	1	7
		% do Total	5,1%	0,0%	0,9%	6,0%
Total		Contagem	83	5	29	117
		% do Total	70,9%	4,3%	24,8%	100,0%

Dos 117 respondentes, a grande maioria (94%) afirmou possuir os equipamentos necessários para exercer suas funções em teletrabalho. Entre esses, uma proporção significativa de 65,8% obteve um aumento em sua produtividade, o que ressalta os aspectos positivos entre o acesso a recursos tecnológicos adequados e a eficiência no trabalho. Apenas 4,3% dos que tinham os equipamentos necessários relataram uma diminuição na produtividade, e 23,9% sentiram que sua produtividade ocorreu igual ao ambiente presencial.

Por outro lado, dos 7 respondentes que não possuíam os equipamentos adequados, a maioria (6 ou 85,7% dos que não possuíam os equipamentos) ainda relataram um aumento na produtividade, o que pode indicar que outros fatores, como a natureza de suas tarefas ou adaptações pessoais ao teletrabalho também desempenham um papel significativo na produtividade. No entanto, 1 respondente (14,3% dos que não possuíam os equipamentos) sentiu-se que sua produtividade ocorreu igual, diminuindo potencialmente maiores desafios

sem o suporte adequado de TIC.

A análise destes dados sugere que, embora a posse de equipamentos adequados seja um fator importante para a produtividade em teletrabalho, ela não é o único determinante. A capacidade de manter ou até aumentar a produtividade sem o suporte tecnológico ideal pode refletir uma adaptabilidade notável por parte de alguns servidores, mas também destaca a necessidade de garantir que todos os funcionários tenham acesso a recursos adequados para maximizar sua eficiência e satisfação com o trabalho remoto. Esta constatação reforça a importância de políticas robustas de suporte tecnológico como parte integrante das estratégias de teletrabalho na administração pública.

3.4.2 Posse de Equipamentos Adequados vs. Comunicação com Colegas e Superiores

Esta análise é crucial para entender como a infraestrutura de TIC impacta diretamente a eficácia comunicativa no ambiente de trabalho remoto. Ao explorar as variações nas respostas dos servidores que possuem versus aqueles que não possuem os equipamentos necessários, a análise visou destacar a importância dos recursos tecnológicos no suporte à comunicação eficiente e eficaz, elementos fundamentais para o sucesso do teletrabalho.

A tabela apresentada na Figura 3.13 explora a relação entre a disponibilidade de recursos tecnológicos e a qualidade da comunicação durante o teletrabalho entre os servidores da SEEC.

Figura 3.13 - Tabulação cruzada: Posse de Equipamentos Adequados vs. Comunicação com Colegas e Superiores

			Como você avalia a comunicação com seus colegas e superiores durante o teletrabalho?			Total
			Melhorou	Piorou	Ficou igual	
Você possui ou possuía os equipamentos necessários (computador e internet) para realizar suas funções em teletrabalho?	Sim	Contagem	48	19	43	110
		% do Total	41,0%	16,2%	36,8%	94,0%
	Não	Contagem	3	2	2	7
		% do Total	2,6%	1,7%	1,7%	6,0%
Total		Contagem	51	21	45	117
		% do Total	43,6%	17,9%	38,5%	100,0%

Dos 117 respondentes, 94% possuíam os equipamentos necessários para exercer suas

funções em teletrabalho. Desses, 41% afirmando uma melhoria na comunicação com colegas e superiores, o que sugere uma demonstração positiva entre a posse de equipamentos adequados e a eficácia da comunicação. Por outro lado, 16,2% dos servidores com os equipamentos adequados perceberam uma piora na comunicação, e 36,8% não observaram mudanças.

Entre os 7 funcionários que não possuíam os equipamentos necessários, a comunicação parece menos otimista. Apenas 2,6% disseram uma melhoria, enquanto 1,7% viram uma alteração e 1,7% não perceberam diferença. Esta pequena amostra sugere que a falta de equipamentos adequados pode ter um impacto negativo, mesmo que sutil, na comunicação.

Globalmente, 43,6% de todos os respondentes perceberam uma melhoria na comunicação, enquanto 17,9% sentiram que piorou, e 38,5% indicaram que a comunicação ocorreu a mesma. Esses dados mostram que, mesmo com a maioria dos servidores tendo acesso a uma comunicação eficaz durante o teletrabalho, ainda existe uma parcela significativa de desafios comunicativos. Isso ocorre independentemente da posse dos equipamentos necessários, porém outros fatores podem estar impactando a comunicação no ambiente de trabalho remoto.

Além da infraestrutura tecnológica, o comprometimento dos superiores e colegas também desempenha um papel crucial. A ausência de respostas rápidas e a falta de disponibilidade durante o horário de trabalho podem contribuir significativamente para esses desafios, afetando a eficiência e a fluidez das interações diárias.

3.5 Análise Qualitativa

A análise qualitativa das respostas dos SEEC revela um cenário predominantemente favorável ao teletrabalho, com muitos aspectos positivos, mas também desafios e sugestões de melhorias. As principais respostas indicam percepções variadas que enriquecem a discussão sobre a viabilidade dessa modalidade em diversos eixos:

- **Produtividade e Avaliação de Desempenho**

Vários servidores relataram aumento de produtividade e foco no teletrabalho. Um exemplo é o comentário de que “o teletrabalho melhora a forma de mensurar o trabalho”, sugerindo que essa modalidade facilita o acompanhamento do desempenho. No entanto, algumas respostas destacaram a necessidade de métodos de avaliação mais objetivos, como na resposta, onde o servidor aponta a “necessidade de ferramentas para acompanhar o desempenho das atividades

durante o teletrabalho.” Esses relatos indicam que a SEEC poderia investir em metodologias e ferramentas específicas para monitorar o desempenho no trabalho remoto, visando transparência e eficiência.

- Qualidade de Vida e Bem-Estar

A qualidade de vida é apontada como um dos maiores benefícios do teletrabalho. Um servidor comentou que o trabalho remoto “melhorou minha qualidade de vida em muitos aspectos” e “ajudou bastante a diminuir o nível de estresse” ao eliminar o tempo gasto no trânsito. Outros relataram que o teletrabalho permitiu melhor acompanhamento familiar e mais flexibilidade para realizar atividades físicas, evidenciando ganhos no bem-estar físico e mental dos servidores. Estes exemplos mostram que o teletrabalho pode ser uma solução valiosa para promover um ambiente de trabalho mais saudável.

- Preferência por um Modelo Híbrido

A proposta de um modelo híbrido, que permita o trabalho remoto combinado com encontros presenciais periódicos, aparece com frequência. Um servidor sugeriu que “três dias por semana de teletrabalho seriam ótimos” com “dois dias presenciais para socialização”. Outra resposta destacou que o modelo híbrido seria ideal para promover tanto a produtividade quanto a interação entre colegas. Essas sugestões refletem o desejo dos servidores por flexibilidade, permitindo o equilíbrio entre os benefícios do trabalho remoto e a necessidade de socialização e alinhamento em equipe.

- Economia e Sustentabilidade

O impacto financeiro e ambiental do teletrabalho também foi elogiado. Um servidor ressaltou que a modalidade “melhora a qualidade do ar e reduz substancialmente os gastos públicos”, enquanto outro mencionou que a eliminação do deslocamento diário contribui para a preservação de recursos e a diminuição do estresse. Essas respostas apontam para o teletrabalho como uma prática sustentável, benéfica tanto para o indivíduo quanto para o orçamento público.

- Desafios e Limitações do Teletrabalho

Algumas respostas revelaram desafios, como a falta de limites entre trabalho e vida pessoal. Um servidor afirmou que, no teletrabalho, sentiu-se “demandado fora do horário de trabalho”,

o que sugere a necessidade de regulamentação para proteger a saúde mental dos servidores. Além disso, a falta de ferramentas adequadas para o monitoramento de atividades foi apontada como um ponto crítico, indicando que a SEEC poderia desenvolver sistemas de suporte para dar melhores condições aos trabalhadores remotos.

- Críticas e Sugestões de Políticas Públicas

Por fim, muitos servidores criticaram a decisão política de descontinuar o teletrabalho, com alguns solicitando explicitamente seu retorno. Um servidor comentou que “o governo do DF precisa evoluir e retornar ao teletrabalho”, enquanto outro relatou “frustração ao ver que outros setores do governo adotaram o teletrabalho, mas o GDF não”. Esses depoimentos refletem o desejo de políticas públicas mais favoráveis ao trabalho remoto, inspiradas em modelos bem-sucedidos em outras esferas governamentais.

A análise das respostas indica que o teletrabalho foi amplamente bem-recebido entre os servidores da SEEC, com destaque para a melhoria na produtividade, na qualidade de vida e nos benefícios econômicos e ambientais. No entanto, os desafios apontados, como a necessidade de ferramentas de avaliação e regulamentação mais rigorosa para garantir limites claros, sugerem que a implementação de um modelo híbrido, com políticas mais estruturadas, poderia atender tanto aos objetivos da SEEC quanto às necessidades dos servidores. Essa abordagem conciliaria a eficiência administrativa com o bem-estar dos colaboradores, respondendo às demandas por um serviço público mais moderno e adaptável.

Conclusão

A presente pesquisa analisou a percepção dos servidores públicos da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC) sobre o teletrabalho, um modelo de trabalho cuja importância foi impulsionada pela pandemia de COVID-19 e que trouxe novas possibilidades e desafios à administração pública. Os resultados demonstram que, no geral, o teletrabalho foi bem-recebido pelos servidores, promovendo uma melhor qualidade de vida e ganhos em produtividade. Observou-se que fatores como escolaridade e faixa etária influenciam a adaptação e a percepção dos servidores em relação ao ambiente de teletrabalho, especialmente no que tange à adequação dos equipamentos e do espaço de trabalho doméstico.

A análise dos dados revelou que a maioria dos servidores possui os equipamentos necessários, como computador e acesso à internet, para desempenhar suas funções remotamente. No entanto, servidores com níveis mais altos de escolaridade relataram estar mais bem equipados, o que sugere uma relação entre qualificação educacional e infraestrutura tecnológica disponível. Além disso, o teletrabalho mostrou-se particularmente benéfico em termos de redução de estresse para servidores com responsabilidades familiares, como filhos pequenos, o que evidencia o potencial do trabalho remoto em equilibrar as demandas profissionais e pessoais dos funcionários públicos.

Em termos de produtividade, a percepção dos servidores variou de acordo com o cargo e o gênero, com gestoras e analistas, em sua maioria, relatando melhorias no desempenho ao trabalhar remotamente. No entanto, alguns desafios foram apontados, como a dificuldade de comunicação com superiores e colegas, o que sugere a necessidade de melhorias na infraestrutura de comunicação e no apoio técnico.

Com base nos achados da pesquisa, algumas recomendações são propostas:

Investimento em infraestrutura tecnológica e suporte técnico: Para que todos os servidores possam desempenhar suas funções de maneira eficiente e sem limitações tecnológicas, é fundamental que a SEEC invista em equipamentos adequados e ofereça suporte técnico contínuo. Esse investimento é particularmente importante para servidores em cargos que exigem maior interação e coordenação de equipe.

Adoção de métricas e ferramentas de monitoramento de desempenho: Com a natureza autônoma do teletrabalho, torna-se essencial a implementação de métodos transparentes e

objetivos de avaliação de desempenho. Ferramentas de monitoramento podem facilitar o acompanhamento das atividades, contribuindo para uma gestão mais eficaz e justa.

Programas de apoio à saúde mental e bem-estar: O teletrabalho pode, para alguns servidores, acentuar o isolamento e dificultar a separação entre trabalho e vida pessoal. Programas de apoio psicológico e iniciativas de bem-estar podem ajudar a mitigar esses efeitos e garantir que o teletrabalho seja uma experiência positiva para todos.

Este estudo contribui para a compreensão das percepções dos servidores sobre o teletrabalho e fornece insights valiosos para a adaptação e aprimoramento dessa modalidade de trabalho na administração pública. A experiência da SEEC evidencia a importância do teletrabalho como uma alternativa viável e vantajosa, mas que requer planejamento e suporte contínuo para atender às demandas específicas de diferentes perfis de servidores. Espera-se que os resultados deste estudo possam subsidiar políticas públicas mais inclusivas e adaptativas, alinhadas às novas realidades do trabalho contemporâneo.

Referências Bibliográficas

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Avery, C., & Zabel, D. (2001). *The flexible workplace: A sourcebook of information and research*. Quorum Books.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2021). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 135(1), 165-218. <https://doi.org/10.1093/qje/qjaa023>
- Caldow, J. (2009). *Working in the cloud: A perspective on the global potential of work from home*. IBM Center for the Business of Government.
- Comissão Europeia. (2021). *Comunicação da comissão ao parlamento europeu, ao conselho, ao comité económico e social europeu e ao comité das regiões orientações para a digitalização até 2030: A via europeia para a década digital*. EUR-Lex. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0118&lang1=PT&from=en&lang3=choose&lang2=choose&_csrf=0686e038-0f77-4fa4-abc3-9ee59520ef25
- Dewan, A., & Seth, A. (2023). Investigating the post-pandemic remote work effect on work-life balance and well-being of employees: A systematic literature review. *Academy of Strategic Management Journal*, 22(4), 1-9.
- Donnelly, N., & Johns, G. (2021). Revisiting the remote work paradigm: Lessons from the pandemic. *Journal of Applied Psychology*, 106(4), 606-614. <https://doi.org/10.1037/apl0000897>
- El Hajal, G. (2022). Teletrabalho e os cargos do amanhã. *Pesquisa em Gestão Hoteleira*, 12 (1), 21-27. <https://doi.org/10.1080/22243534.2022.2080953>
- Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19*. Publications Office of the European Union.
- Eurofound. (2020). *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Retrieved from <https://www.eurofound.europa.eu>
212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>

- Ferraz, D., “A alta direção pública no contexto da evolução dos modelos de Estado e de Administração.” (2024). *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/299428286_A_alta_direccao_publica_no_contexto_da_evolucao_dos_modelos_Estado_e_de_Administracao
- Filardi, F., Castro, RMP, & Zanini, MTF (2020). Vantagens e eficiência do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPÉ.BR*, 18. <https://doi.org/10.167-395174>
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., & Zappalà, S. (2021). Workplace flexibility, remote working and mental health: A systematic review. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(3), 173-187. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2021.06.001>
- Jackson, P. L., & van der Wielen, J. M. (1998). *Teleworking: International perspectives*. Routledge.
- Kizza, J. M. (2013). *Ethical and social issues in the information age* (5th ed.). Springer.
- Machado, A. de B., Souza, M. J., & Catapan, A. H. (2019). Systematic Review: Intersection between Communication and Knowledge. *Journal of Information Systems Engineering & Management*, 4(1), em0086. <https://doi.org/10.29333/jisem/574>
- Matias-Pereira, J. (2010). *Curso de administração pública: Foco nas instituições e ações governamentais* (3ª ed.). Atlas.
- Meier, M., Maier, C., Thatcher, J. B., & Weitzel, T. (2023). Cooking a telework theory with causal recipes: Explaining telework success with ICT, work and family related stress. *Technological Forecasting and Social Change*, 203, 123456. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123456>
- Minayo, M. C. S., & Sanches, O. (1993). Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? *Quantitative and Qualitative Methods: Opposition or Complementarity*, 9(3), 239–262.
- Morganson, V. J., Major, D. A., & Litano, M. L. (2021). A review of telework research: More questions than answers. *Journal of Business and Psychology*, 36(1), 71-91. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09728-9>
- Morgado, A., & Porto, A. (2020). *Teletrabalho e Desenvolvimento Sustentável*. Editora Fi.
- Mouzas, S. (2006). Efficiency versus effectiveness in business networks. *Journal of Business Research*, 59(10–11), 1124–1132. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2006.09.018>
- Nilles, J. M. (1976). *The Telecommunications-Transportation Tradeoff: Options for Tomorrow*. John Wiley & Sons. https://www.researchgate.net/publication/312666767_Book_Review_The_Telecommunications_Transportation_Tradeoff_by_JACK_M_NILLES_F_Roy_CARLSON_JR_PAUL_GRAY_and

- GERHARD_J_HANNEMAN_London_John_Wiley_1976_pp_196_1750/link/5faf212492851cf24cce0340/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19
- OCDE. (2003). *Síntese Estudos da OCDE sobre o Governo Eletrônico*. OECD E-Government Studies - The E-Government Imperative. www.oecd.org/bookshop/
- Organização Mundial da Saúde. (2020, 11 de março). *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020*. <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>
- Organização Mundial da Saúde. (2023, 5 de maio). *Statement on the fifteenth meeting of the IHR (2005) Emergency Committee on the COVID-19 pandemic*. <https://www.who.int/news/item/05-05-2023-statement-on-the-fifteenth-meeting-of-the-ih-er-emergency-committee-on-the-covid-19-pandemic>
- Oliveira, M., & Tamayo, A. (2004). Teletrabalho: Um estudo sobre sua viabilidade nas organizações brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(3), 65-85. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000300004>
- Paköz, MZ, & Kaya, N. (2023). *Adaptações pessoais ao trabalho remoto na cidade pós-pandemia e seu impacto potencial nas realocações residenciais: O caso de Istambul*. *Transportation Research Record*. <https://doi.org/10.1177/03611981231174239>
- Perego, A., & Belardinelli, P. (2024). Telework and public employees' attitudes post-pandemic: Experimental evidence from Italy. *Review of Public Personnel Administration*. <https://doi.org/10/0734371X241227426>
- Peters, P., Blomme, R. J., & van der Heijden, B. I. J. M. (2022). The future of hybrid working: Opportunities and challenges. *Human Resource Management Review*, 32(2), 276-284. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100819>
- Sousa, J. (2003). *Tecnologias de Informação e Comunicação e a Administração Pública*. Lisboa: Edições Almedina.
- Sousa, M. (2003). *O teletrabalho*. JANUS. http://www.janusonline.pt/arquivo/2003/2003_1_4_9.html
- Tremblay, D. G. (2002). Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. *Women in Management Review*, 17(3/4), 157-170. <https://doi.org/10.1108/09649420210425309>
- Türkeş, M. C., Stăncioiu, A. F., Orzan, M. C., Jugănar, M., Marinescu, R.-C., & Jugănar, I. D. (2024). Changes in the labour market: The perceptions of Romanian employees regarding the use of telework in the post-pandemic period. *Employee Relations*, 46(3), 585-621.

<https://doi.org/10.1108/ER-06-2023-0317>

Umekawa, E. E. R. (2022). *Preditores de satisfação do teletrabalhador* [Doutorado, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP. <https://doi.org/10.11606/T.59.2022.tde-31012023-092332>

United Nations. (2022). *Digital Technologies and Public Administration: Ensuring the Continuity of Public Services during Crises*. UN.

United Nations. (2022). *E-Government Survey 2022*. <https://publicadministration.un.org/en/>

Legislação

Decreto nº 39.368, de 04 de outubro de 2018. Governo do Distrito Federal. https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/761e28b209b44944839bd3b0047cad8e/Decreto_39368_04_10_2018.html

Decreto nº 40.526, de 17 de março de 2020. Governo do Distrito Federal. https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/718c07388b104d7e9666e367f0b5acc7/Decreto_40526_17_03_2020.html

Decreto nº 42.462, de 30 de agosto de 2021. Governo do Distrito Federal. https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/f9de3aa9d7e649e9adf2c452bd6ed7d5/Decreto_42462_30_08_2021.html

Decreto nº 44.265, de 23 de fevereiro de 2023. Governo do Distrito Federal. https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/03601f83d5c349d18c47bf2e84d4a60a/Decreto_44265_23_02_2023.html

Apêndice A – Questionário

Percepção dos servidores públicos da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal sobre o contexto de teletrabalho.

Prezada(o) Colega,

No âmbito do Mestrado em Administração Pública pelo Instituto Universitário de Lisboa - ISCTE-IUL do Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas, estou realizando um estudo que busca analisar a percepção dos servidores públicos da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal sobre o contexto de teletrabalho.

Sua participação é essencial para que possamos compreender melhor como o teletrabalho afeta ou afetou o cotidiano e as condições de trabalho dos servidores. Por isso, peço que responda ao questionário a seguir com total honestidade, baseando-se em suas experiências pessoais com o teletrabalho.

As suas respostas serão recebidas de forma anônima e os dados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, sendo analisados de forma agregada para garantir a total confidencialidade. O preenchimento do questionário levará aproximadamente 7 minutos.

Sua contribuição é de extrema importância para o sucesso deste estudo e para o desenvolvimento de práticas e políticas públicas mais eficazes. Agradeço antecipadamente pela sua colaboração.

Atenciosamente,

Nanci Moreno Paro

Mestranda em Administração Pública

ISCTE-IUL - Instituto Universitário de Lisboa

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Qual a sua faixa etária? *

18 a 30 anos

31 a 40 anos

41 a 50 anos

51 a 59 anos

60 anos ou mais

2. Qual o seu gênero? *

Feminino

Masculino

Prefiro não declarar

3. Estado Civil *

Casada(o) Solteira(o)
Divorciada(o) Viúva(o)

4. Escolaridade *

Médio Superior Pós-Graduação
Mestrado Doutorado

5. Possui filhos com idade de até 18 anos? *

Sim Não

6. Você é responsável por algum familiar com necessidades especiais? *

Sim Não

7. Qual é o seu cargo na SEEC? *

Técnica(o) Analista
Gestor(a) Auditor(a)
Comissionada(o) Escolaridade *

8. Qual a modalidade atual do seu trabalho? *

Presencial Híbrido Teletrabalho

9. Quanto tempo esteve em regime de teletrabalho na SEEC? *

1 a 3 meses 4 a 6 meses
7 a 12 meses Mais de 1 ano

10. Você possui ou possuía os equipamentos necessários (computador e internet) para realizar suas funções em teletrabalho? *

Sim Não

11. Você considera o seu espaço de trabalho em casa adequado para desempenhar suas funções? *

Sim Não

12. Você acredita que sua produtividade aumentou, diminuiu ou permaneceu a mesma durante o teletrabalho? *

Aumentou Diminuiu Permaneceu igual ao presencial

13. Como você avalia o seu desempenho em comparação ao trabalho presencial? *

Melhorou Piorou Ficou igual

14. Como você avalia a comunicação com seus colegas e superiores durante o teletrabalho?*

Melhorou Piorou Ficou igual

15. Você sente que a colaboração entre a equipe foi afetada no teletrabalho? *

Sim Não Parcialmente

16. Você sente que o teletrabalho ajudou ou prejudicou o equilíbrio entre sua vida profissional e pessoal? *

Ajudou Prejudicou Indiferente

17. Você encontrou dificuldades em separar o tempo de trabalho e o tempo pessoal durante o teletrabalho? *

Sim Não

18. Você percebeu alguma mudança em sua saúde mental durante o período de teletrabalho? *

Sim, melhorou Sim, piorou Não

19. Você sente que o teletrabalho aumentou ou diminuiu seu nível de estresse? *

Aumentou Diminuiu Indiferente

20. De maneira geral, você ficou satisfeita(o) com a experiência do teletrabalho? *

Sim Não Indiferente

21. Gostaria de compartilhar alguma sugestão ou comentário adicional sobre a experiência do teletrabalho? *

