

Teletrabalho no Serviço Público: um Estudo Longitudinal com Técnicas(os) Administrativas(os) de uma Universidade Federal Brasileira

ÁREA: 4
TIPO: Aplicação

83

AUTORES

**Harrison Bachion
Ceribeli¹**
Universidade Federal
de Ouro Preto, Brasil
harrisonbceribeli@
ufop.edu.br

**Raiza Barros
Coelho**
Universidade Federal
de Ouro Preto, Brasil
raiza.coelho@aluno.
ufop.edu.br

**Fernanda Maria
Felício Macedo
Boava**
Universidade Federal
de Ouro Preto, Brasil
fernandaboava@ufop.
edu.br

**Raoni de Oliveira
Inácio**
Universidade Federal
de Ouro Preto, Brasil
raoni.inacio@ufop.
edu.br

1. Autor de contato:
Universidade Federal de
Ouro Preto; Instituto de
Ciências Sociais Aplicadas;
Rua do Catete, nº 166;
Centro, Mariana, Minas
Gerais, Brasil (CEP: 35420-
057).

Teleworking in the Public Service: a Longitudinal Study with Administrative Technical Staff from a Brazilian Federal University
Teletrabajo en el Servicio Público: un Estudio Longitudinal con Técnicas(os) Administrativas(os) de una Universidad Federal Brasileña

Esta pesquisa teve como objetivo levantar as expectativas e percepções dos servidores técnicos administrativos que atuavam em uma universidade federal antes e depois da implantação do teletrabalho. Conduziram-se duas rodadas de entrevistas, uma antes do início do teletrabalho na unidade acadêmica onde as(os) servidoras(es) entrevistadas(os) estavam lotadas(os) e outra quatro meses depois. Os dados coletados foram analisados utilizando a técnica de Análise de Conteúdo. Os relatos obtidos indicaram que as(os) servidoras(es) tinham expectativas muito positivas antes do início do teletrabalho e também permitiram identificar os principais benefícios e as desvantagens percebidas pós-implantação.

The purpose of this study was to identify the expectations and perceptions of administrative technical staff working at a federal university before and after the implementation of teleworking. Two rounds of interviews were conducted, one before the start of teleworking in the academic unit where the respondents were based, and another four months later. The data collected was analyzed using the Content Analysis technique. The results obtained indicated that the servants had very positive expectations before teleworking began and also made it possible to identify the main benefits and disadvantages perceived post-implementation.

Esta investigación tuvo como objetivo elevar las expectativas y percepciones del personal técnico administrativo que laboraban en una universidad federal antes y después de la implementación del teletrabajo. Se realizaron dos rondas de entrevistas, una antes del inicio del teletrabajo en la unidad académica donde estaban asignados los funcionarios entrevistados y otra cuatro meses después. Los datos recopilados fueron analizados mediante la técnica de Análisis de Contenido. Los resultados obtenidos indicaron que los funcionarios tenían expectativas muy positivas antes del inicio del teletrabajo y también permitieron identificar los principales beneficios y desventajas percibidos post-implantación.

DOI
10.58416/GCG.2024.V18.N2.05

RECEBIDO
23.09.2023

ACEITADO
02.11.2023

1. Introdução

Com a publicação do Decreto nº 1.590/1995, introduziu-se, no âmbito da administração pública federal, a possibilidade de dispensa do registro de ponto dos(as) servidores(as) federais caso houvesse resultados mensuráveis. Apesar disso, até meados de 2018, a gestão por desempenho e as experiências de trabalho remoto no serviço público federal foram apenas pontuais, alcançando um número muito reduzido de órgãos e participantes (PORTAL DO SERVIDOR, 2023a).

Em agosto de 2018, foi publicada a Instrução Normativa nº 1, que regulamentou o Programa de Gestão, incorporando conceitos como plano de trabalho e teletrabalho. Subsequentemente, a Instrução Normativa nº 65, de julho de 2020, deu maior ênfase ao teletrabalho, tornando sua implantação mais fácil e flexível. De maneira complementar, o Decreto nº 11.072, de maio de 2022, trouxe aspectos como tipos de atividades elegíveis, quantitativo de vagas, produtividade, termos de ciência e responsabilidade, prazos mínimos para convocações e comparecimento, entre outros (PORTAL DO SERVIDOR, 2023a).

Com a criação de um arcabouço legal mais robusto, a adoção do Programa de Gestão de Desempenho (PGD) e, por conseguinte, do teletrabalho no serviço público avançou substancialmente. Até abril de 2023, 61% dos órgãos e entidades federais já haviam aderido ao PGD (PORTAL DO SERVIDOR, 2023a), percentual que pode crescer ainda mais com a publicação da Instrução Normativa nº 24/2023, que tem como intuito incentivar a gestão por resultados em toda a administração pública federal.

Vale ponderar que, apesar de o trabalho remoto já ser realidade para milhares de servidores(as) no Brasil, dado que, atualmente, 74,25% dos(as) participantes do PGD desempenham suas atividades em regime de teletrabalho integral ou parcial (PORTAL DO SERVIDOR, 2023b), ainda são poucos os estudos que se debruçaram sobre o avanço desse modelo de trabalho no contexto do serviço público brasileiro, o que pode estar relacionado ao fato de que as normativas que regulamentaram sua implantação são relativamente novas.

Considerando que diversos Institutos Federais de Ensino e Universidades Federais implantaram o PGD nos últimos anos e que essas instituições representaram quase metade do quantitativo de adesões no âmbito da administração pública federal (PORTAL DO SERVIDOR, 2023c), optou-se por focar o presente estudo nesse segmento do serviço público. Com isso, definiu-se como objetivo de pesquisa levantar as expectativas e percepções dos servidores técnicos administrativos que atuavam em uma universidade federal antes e depois da implantação do teletrabalho.

A justificativa teórica para a realização desta pesquisa reside no fato de que, embora a transformação digital e os avanços tecnológicos tenham impulsionado a adoção do teletrabalho em diversos setores da economia, há uma lacuna na literatura no que se refere à compreensão dos desafios, benefícios e impactos dessa mudança no contexto específico do serviço público brasileiro.

PALAVRAS-CHAVE

trabalho remoto na administração pública federal; qualidade de vida dos servidores públicos; gestão pública.

KEYWORDS

remote work in the federal public administration; quality of life of public servants; public management.

PALABRAS CLAVE

trabajo remoto en la administración pública federal; calidad de vida de los funcionarios; gestión pública.

CLASSIFICAÇÃO JEL

M54

Complementarmente, do ponto de vista prático, este estudo oferece informações relevantes para gestores(as) públicos(as) que estão considerando a adoção ou que já adotaram o teletrabalho em suas respectivas instituições, contribuindo para que possam gerenciar esse novo modelo de trabalho alinhando o interesse público e os anseios dos(as) servidores(as).

2. Referencial Teórico e Proposições

2.1. Teletrabalho

De acordo com a Recomendação nº 184 da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1996), o teletrabalho pode ser definido como um arranjo no qual o trabalhador pode escolher onde realizar suas atividades laborais, ou seja, o local de trabalho deixa de estar restrito ao espaço físico da organização.

Apesar de esse modelo de trabalho ter-se popularizado durante o período pandêmico (ZHANG; YU; MARIN, 2021), não se trata de algo novo, considerando que nas décadas de 1960 e 1970 tornou-se relativamente comum os trabalhadores das indústrias têxteis, de vestuário, calçados, embalagem e montagem de materiais elétricos produzirem de suas residências (ROCHA; AMADOR, 2018).

O teletrabalho não deve ser visto somente como uma estratégia de redução de custos, pois os principais ganhos que dele são provenientes residem em outros aspectos (OFFSTEIN; MORWICK; KOSKINEN, 2010), como a possibilidade de aumentar a qualidade de vida dos trabalhadores e, ao mesmo tempo, ampliar o rendimento deles nas atividades laborais (AHMAD; ASMAWI; SAMSI, 2022; COSTA, 2007).

Para que o teletrabalho seja implantado de maneira bem-sucedida, alguns aspectos facilitadores são essenciais, tais como a disponibilização de recursos tecnológicos adequados (JAMAL et al., 2021), o suporte dos supervisores (GOLDEN; VEIGA; SIMSEK, 2006; POPAITOON, 2023) e também técnico (ALOK; KUMAR; BANERJEE, 2022), a flexibilidade dos esquemas de trabalho (JAMAL et al., 2021; VRIES; TUMMERS; BEKKERS, 2019), e a eficácia e agilidade da comunicação (SMITH; PATMOS; PITTS, 2015; KOWALSKI; SLEBARSKA, 2022; MOHAMED; OBA; SONY, 2023).

Além disso, fazem-se também necessárias algumas mudanças nos processos de gestão de pessoas (KOWALSKI; SLEBARSKA, 2022; PÉREZ-CAMPDESUÑER et al., 2023), incluindo, por exemplo, a implantação de novas estratégias de acompanhamento do trabalho e avaliação do desempenho e entregas dos funcionários (ALZATE; GARCIA, 2018).

Observa-se, portanto, que a implantação do teletrabalho não se resume a uma mudança tecnológica, dado que os processos e o modelo de gestão também precisam ser repensados para se adequarem a esse novo contexto, no qual emerge uma série de desafios tanto para os trabalhadores quanto para as empresas (FIGUEIREDO et al., 2021).

2.2. Vantagens e desvantagens do teletrabalho

O teletrabalho traz diversos ganhos tanto aos indivíduos quanto às organizações (VELASCO; PANTOJA; OLIVEIRA, 2023; VRIES; TUMMERS; BEKKERS, 2019), considerando que pode contribuir para o aumento da produtividade dos trabalhadores (BLOOM et al., 2015; HAJAL, 2022), a diminuição do conflito entre as demandas laborais e familiares (BROUWER et al., 2016; GOLDEN; VEIGA; SIMSEK, 2006; VELASCO; PANTOJA; OLIVEIRA, 2023), e a ampliação da satisfação e do engajamento dos trabalhadores (VRIES; TUMMERS; BEKKERS, 2019).

Esse modelo laboral ainda traz diversos benefícios para a saúde física e mental dos teletrabalhadores, pois permite que eles tenham uma vida mais balanceada (HAJAL, 2022) e estejam menos expostos ao estresse decorrente do tempo em trânsito para deslocamento diário à organização (ERDOGDU; WATSON, 2023).

Apesar das vantagens, o teletrabalho também está associado a algumas desvantagens, tais como a falta de interação pessoal com colegas e supervisores (NOHARA et al., 2010), a dificuldade em estabelecer limites claros entre o trabalho e a vida pessoal, já que o teletrabalho pode levar a uma confusão entre os domínios do trabalho e não trabalho (SOLÍS, 2017; VEGA; ANDERSON; KAPLAN, 2014) e, eventualmente, o aumento da carga de trabalho (VELASCO; PANTOJA; OLIVEIRA, 2023).

Com o intuito de mitigar ou, pelo menos, diminuir o conflito trabalho-vida pessoal decorrente do teletrabalho, cabe às empresas adotar práticas de trabalho flexíveis, valorizar e respeitar a vida pessoal e familiar dos funcionários, e fornecer os recursos e suporte necessários para que eles possam gerenciar de forma eficaz as demandas laborais e da família (KOSSEK; LAUTSCH, 2012).

Refletindo, à luz da literatura consultada, acerca das vantagens e desvantagens do teletrabalho e também a respeito dos eventuais conflitos que são vivenciados pelos teletrabalhadores envolvendo as atividades laborais e as demandas pessoais e familiares, assume-se que:

Proposição 1: Sob a ótica dos teletrabalhadores, eventuais desvantagens relativas ao teletrabalho tendem a ser compensadas pelos benefícios obtidos.

Proposição 2: Os benefícios provenientes do teletrabalho tendem a ser potencializados caso o esquema de trabalho adotado pela administração pública contemple também a flexibilidade de horário.

Vale acrescentar, ainda, que a adoção do teletrabalho pode não ser adequada para todos os indivíduos, devendo a decisão de aderir ou não ser individual e baseada, além das necessidades organizacionais, nas preferências pessoais (NAKROSIENE; BUCIUNIENE; GOSTAUTAITE, 2019). Nessa linha, propõe-se que:

Proposição 3: Nem todos os servidores público irão se adaptar ao teletrabalho, mesmo que nutram expectativas positivas em relação a ele.

Para além da discussão acerca das vantagens e desvantagens desse modelo de trabalho, pondera-se que, mesmo que existam, na atualidade, ferramentas tecnológicas que viabilizam o teletrabalho, alguns gestores e empresas ainda demonstram receio de permitir que os trabalhadores desempenhem suas funções sem acompanhamento presencial (ALZATE; GARCIA, 2018).

Verifica-se, portanto, que a adoção do teletrabalho, além de benefícios e desvantagens, ainda impõe aos gestores o desafio de pensarem em uma nova forma de administração do trabalho e suas subjetividades, que garanta a manutenção do compromisso social das organizações e dos direitos dos trabalhadores (COSTA, 2007).

2.3. Teletrabalho no serviço público

Assim como ocorreu em outros segmentos, o teletrabalho também passou a ser utilizado no setor público, com o intuito de reduzir gastos e aumentar o rendimento dos servidores, sem comprometer o atendimento ao público, garantindo, dessa maneira, uma maior satisfação da sociedade com os serviços prestados (GUERRA et al., 2020).

Na perspectiva brasileira, pode-se considerar como marco o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, que dispõe sobre o Programa de Gestão de Desempenho (PGD) no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, “com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade”.

O objetivo principal da referida normativa é disciplinar a implantação do programa de gestão de desempenho, instrumento por meio do qual os servidores podem desempenhar suas atividades laborais em regime de teletrabalho parcial ou integral.

O decreto define diretrizes para a implementação do teletrabalho no serviço público, tais como a formalização de um acordo individual entre o servidor e a administração pública, a condução de processo de seleção dos agentes públicos interessados em aderirem ao PGD e a elaboração de um plano de trabalho contemplando as atividades a serem desempenhadas, metas e prazos, data de início e término, e termo de ciência e responsabilidade.

De acordo com Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), ao conceder maior autonomia para os agentes públicos por meio da implantação do teletrabalho, a satisfação laboral que eles experimentam tende a aumentar, assim como a produtividade, dado que eles passam a ter mais liberdade para planejarem suas atividades.

Vale destacar que, quando o teletrabalho é implantado de maneira bem-sucedida na administração pública, ganham os próprios servidores, que passam a experimentar maior bem-estar no trabalho e a ter maior qualidade de vida, as instituições públicas, cujos resultados tendem a ser impactados positivamente, e também os cidadãos, que recebem um serviço de melhor qualidade (GUERRA et al., 2020).

Com base na literatura consultada, e levando em consideração o disposto nos normativos que regem o teletrabalho na administração pública federal brasileira, infere-se que:

Proposição 4: Os principais benefícios relacionados à implantação do teletrabalho no setor público incluem a melhora da qualidade de vida dos servidores e o aumento da produtividade no trabalho.

3. Procedimentos Metodológica

Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva qualitativa. Para coleta de dados, utilizou-se o método de entrevista em profundidade. Como os sujeitos da pesquisa foram entrevistados em dois momentos distintos, o presente estudo também pode ser classificado como longitudinal.

Os sujeitos da pesquisa foram servidores(as) públicos(as), ocupantes de cargos técnico-administrativos em educação, lotados(as) em uma unidade acadêmica de uma universidade federal, na qual a implantação do Programa de Gestão de Desempenho (PGD) e, por conseguinte, do teletrabalho foi aprovada pelo Conselho Universitário no ano de 2022.

Foram entrevistados os(as) servidores(as) que aderiram ao PGD durante a fase de habilitação que ocorreu em dezembro de 2022, dado que o teletrabalho passou a vigorar, na referida unidade acadêmica, a partir do dia 02 de janeiro de 2023.

Vale esclarecer que na unidade acadêmica onde o estudo foi realizado, escolhida por ter sido a primeira a aderir ao teletrabalho na Universidade, estavam lotados em dezembro de 2022 13 técnicos administrativos, dos quais apenas um optou por não aderir ao regime de trabalho remoto inicialmente. Dos(as) 12 que optaram pela adesão, nove concordaram em participar da primeira etapa desta pesquisa; entretanto, uma pediu exoneração em janeiro de 2023. Com isso, dos 11 técnicos administrativos remanescentes na unidade em teletrabalho, oito participaram das duas etapas da presente investigação.

Acrescenta-se ainda que, na Universidade em questão, havia 163 técnicos administrativos em teletrabalho em janeiro de 2023. Contudo, os(as) servidores(as) que participaram do estudo podem ser considerados representativos do conjunto de servidores em teletrabalho no contexto estudado, dado que todos atuavam na mesma carreira da administração pública federal e, além disso, os participantes da pesquisa possuíam características demográficas bastante heterogêneas, abarcando diversos perfis.

Foram realizadas duas rodadas de entrevistas, uma entre os dias 19 e 23 de dezembro de 2022, logo após o término da fase de habilitação do PGD, momento em que os servidores interessados registraram, via sistema, sua candidatura, e a outra na primeira quinzena de maio de 2023, quatro meses depois que o programa entrou em vigor na unidade acadêmica em que esta pesquisa foi realizada.

O intuito de realizar duas rodadas de entrevistas foi comparar as expectativas que os(as) servidores(as) tinham em relação ao teletrabalho e as percepções desenvolvidas depois de vivenciarem essa experiência.

Antes de realizar cada entrevista, os(as) entrevistados(as) foram esclarecidos(as) a respeito do objetivo da presente pesquisa e informados(as) de que suas identidades, assim como a da Universidade, seriam mantidas em sigilo. Nesse momento, eles(as) também foram comunicados(as) que poderiam desistir de participar do estudo a qualquer momento, inclusive durante a entrevista. Na sequência, eles(as) foram indagados se tinham alguma dúvida e se concordavam em participar.

As entrevistas, que foram gravadas com a anuência dos sujeitos da pesquisa, foram norteadas por dois roteiros distintos, dependendo do momento em que ocorreram. O primeiro roteiro, aplicado antes do início do teletrabalho, contou com sete perguntas para caracterização dos(as) entrevistados(as) e treze

questões voltadas para levantar suas expectativas relativas ao teletrabalho. Por sua vez, o segundo roteiro, aplicado quatro meses depois que o PGD foi implantado na unidade acadêmica em que o estudo foi realizado, contou somente com treze questões cujo intuito foi levantar as percepções dos(as) servidores(as) a respeito da experiência vivenciada a partir da adesão ao teletrabalho, bem como dos possíveis ganhos auferidos tanto no âmbito pessoal quanto no profissional.

Os relatos obtidos junto aos entrevistados foram analisados mediante o emprego da técnica de Análise de Conteúdo. Para isso, seguiram-se as seguintes etapas: pré-análise, que consistiu em uma leitura prévia dos relatos coletados; exploração do material, que incluiu a codificação e posterior categorização dos trechos das entrevistas; e, por fim, tratamento dos dados, quando se buscou interpretar o conteúdo que deu origem a cada uma das categorias de análise (BARDIN, 2016).

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

Conforme mencionado na seção anterior do trabalho, foram entrevistados servidores públicos que trabalhavam no setor administrativo de uma universidade federal, sendo realizadas nove entrevistas na primeira fase e oito na segunda fase do processo de coleta de dados.

Entre os participantes do estudo, dois eram do gênero masculino, seis, do feminino, e um de gênero não binário. Todos(as) passaram a atuar em regime de teletrabalho parcial ou híbrido a partir de janeiro de 2023. Antes disso, haviam atuado em teletrabalho integral durante a pandemia (2020-2021), voltando a atuar presencialmente no início de 2022. No **Quadro 1**, pode-se visualizar o perfil dos(as) servidores(as) que participaram da pesquisa.

Quadro 1. - Perfil dos sujeitos entrevistados

<i>Entrevistado</i>	<i>Gênero</i>	<i>Estado Civil</i>	<i>Possui filhos?</i>	<i>Idade do(a)(s) filho(a)(s)</i>	<i>Tempo de serviço público</i>
<i>E1</i>	Masculino	Solteiro	Não		4 anos
<i>E2</i>	Feminino	Casada	Sim	28 anos	13 anos
<i>E3</i>	Feminino	União estável	Sim	3 anos	13 anos
<i>E4</i>	Não binário	Solteiro	Não		3 anos
<i>E5</i>	Feminino	Casada	Sim	18 anos	13 anos
<i>E6</i>	Feminino	Casada	Sim	4, 4 e 9 anos	10 anos
<i>E7</i>	Feminino	Casada	Não	-	10 anos
<i>E8</i>	Masculino	Casado	Sim	18 anos	12 anos
<i>E9</i>	Feminino	Solteira	Não	-	13 anos

Fonte: elaboração própria (2023).

A partir da análise dos dados coletados, foram delimitadas três categorias: expectativas antes de iniciar o teletrabalho; vantagens e desvantagens do teletrabalho; e equilíbrio trabalho-família e o teletrabalho.

4.1. Expectativas antes de iniciar o teletrabalho

A primeira categoria agrupa os relatos referentes às expectativas dos entrevistados antes de iniciar o teletrabalho. De modo geral, as expectativas dos(as) servidores(as) eram positivas em todos os quesitos abordados, principalmente em relação à qualidade de vida, considerando que todos(as) acreditavam que iria melhorar por diversos fatores e, em especial, pela conveniência de estar em casa e maior flexibilidade.

Tenho uma boa expectativa, acredito que a qualidade de vida será melhor, pois considero que fico 10 horas fora de casa no dia e isso não é fácil. [E5]

Vou poder ter meus horários sem ser o de trabalho e vou poder ter uma vida pessoal. Com tudo que eu gosto de fazer. Porque no momento eu só fico na estrada e trabalho, então eu não faço mais nada além de trabalhar. [E6]

Poder me organizar melhor aqui na minha casa e poder fazer um café da manhã em casa, e almoçar em casa. Conseguir fazer render o meu horário de intervalo de almoço, comer melhor, o fato de estar em casa é muito bom. [E7]

Em relação ao desempenho no trabalho, os(as) entrevistados(as) acreditavam que haveria uma melhora considerável, pelo fato de que trabalhar fora do espaço da universidade diminuiria as interrupções, o que era possível, dado que todas as funções dependiam apenas do computador, podendo ser realizadas em qualquer local com rede de internet.

Acho que pode proporcionar uma melhor organização de tarefa, vamos fazer tarefas, organização do tempo, porque a gente fica aqui às vezes oito horas e tem coisa que a gente precisa de concentração para realizar. [E3]

A questão de ter um espaço mais silencioso, onde eu posso me concentrar melhor, por exemplo, na minha sala funciona também um setor que é uma secretaria de diretoria, então eu sou muito interrompida o tempo todo, e entra muita gente para fazer perguntas. [E7]

No que diz respeito aos possíveis desafios que os entrevistados acreditavam que poderiam enfrentar, foram mencionados o sistema adotado para os servidores registrarem as atividades entregues no dia a dia e as respectivas chefias avaliarem o desempenho, considerando que eles teriam que aprender e se acostumar com essa nova ferramenta, e a necessidade de a comunidade acadêmica se adaptar ao novo modelo de atendimento presencial apenas algumas vezes por semana e nos demais dias, por e-mail, chat ou WhatsApp.

Mais desafiador é, porque tudo é novo. E vai ser até a gente acostumar com a rotina. Tem um sistema agora que é mais desafiador, porque também será novo para nós. [E8]

As principais preocupações, eu acho que, a princípio, se houver alguma falta de organização, e o esvaziamento dos servidores técnicos administrativos da universidade. [E4]

Um aspecto que impactou positivamente as expectativas dos(as) servidores que estavam prestes a aderir ao teletrabalho é o fato de todos(as) já terem passado por uma experiência similar durante a pandemia, só que em condições mais adversas, pois naquele momento as atividades passaram a ser realizadas remotamente sem qualquer planejamento prévio.

Olha, se eu não tivesse ainda tido a experiência na pandemia, eu ia dizer que é a organização mesmo do tempo, é aquela coisa de você estar em casa, mas você está trabalhando, mas já passamos por isso, por essa fase, deu tudo certo, então eu não acho que vai ter nenhum empecilho e não vai ter nada me desafiando, não. [E6]

Os(as) entrevistados ainda relataram que não acreditavam que sua relação com as respectivas chefias seria afetada, pois os(as) chefes já estavam acostumados ao uso das tecnologias de comunicação, pois não frequentavam a universidade todos os dias, pois, por serem docentes, já realizavam parte de seu trabalho remotamente.

Em suma, os(as) servidores(as) entrevistados(as) acreditavam que os benefícios potenciais do teletrabalho seriam superiores às dificuldades eventualmente vivenciadas e que, além de terem possibilidade de ampliar sua produtividade, ainda teriam um ganho expressivo em sua qualidade de vida.

4.3. Vantagens e desvantagens do teletrabalho

A segunda categoria de análise agrupou as percepções dos sujeitos da pesquisa acerca das vantagens e desvantagens de terem aderido ao teletrabalho. De modo geral, quase não foram elencadas desvantagens pelos entrevistados, alguns sequer conseguiram pensar em uma. Em contrapartida, um dos servidores não se adaptou e decidiu retornar ao modelo de trabalho totalmente presencial.

Entre os pontos negativos mais mencionados estão o uso do sistema de registro das atividades e avaliação das entregas e a dificuldade de organização pessoal, que ocorreu no início e depois, de acordo com os próprios entrevistados, deixou de ser um problema.

No início, adaptar ao sistema, fazer os planos de atividades e ter a disciplina de registrar as entregas para não correr o risco de se esquecer de alguma coisa que você fez ao longo do dia. Mas aí foi uma questão de hábito mesmo, de organização e que passado o primeiro mês foi tranquilo de lidar. [E3]

[...] a gente tem que pensar em um plano de trabalho, então tem que imaginar quais são aquelas tarefas que você vai desenvolver no decorrer do mês, porque o nosso plano de trabalho é mensal. [E7]

O servidor E4 foi o único que não se adequou ao modelo de teletrabalho implantado na universidade. Apesar de estar animado antes da adesão, ele relatou que não conseguiu se organizar trabalhando no formato híbrido e que gastava muito tempo registrando as atividades realizadas no sistema e, por isso, optou por retornar ao modelo presencial para não comprometer suas entregas.

Eu estava bem animado com o teletrabalho, e eu entrei no sistema. Mas eu parei, e estou vindo integralmente para a universidade. Eu gosto muito. Acho o modelo muito bom, assim, mas eu acho que é para quem é muito organizado. Eu não estava conseguindo me organizar nessas duas jornadas [presencial e remota], porque elas são bem diferentes e quando eu estava em casa eu fazia de um jeito e quando eu vinha para cá era outro, e eu ficava meio perdido. Acabou que eu não me adaptei tanto. E eu acabei parando. [E4]

Talvez eu comecei a ficar um pouco mais perdido no trabalho, porque misturava muito as coisas e às vezes eu precisava de algo que eu tinha que estar na universidade para resolver e eu estava em casa e as coisas começavam a se misturar e eu fiquei meio perdido, acho que foi isso. [E4]

O desafio mesmo para mim foi a gestão do meu próprio tempo. O híbrido que me pegou, porque eu tinha que estar aqui, só que ao mesmo tempo eu tinha que prestar conta em um outro sistema e aí é quase um trabalho à parte. [E4]

Esse caso específico (E4), que confirma a Proposição 3, ilustra o fato de que a adoção do trabalho remoto não contempla os anseios e preferências pessoais de todos os funcionários, conforme argumentam Nakrosiene, Buciuniene e Gostautaitė (2019). Por isso, ao implantar o teletrabalho, a organização deve ser flexível, permitindo que a decisão de aderir ou não a esse regime de trabalho seja do próprio trabalhador.

Mesmo elencando algumas desvantagens, quase todos os entrevistados afirmaram que os benefícios obtidos com o teletrabalho se sobrepõem às dificuldades vivenciadas e que esse modelo é preferível ao modelo presencial, o que ratifica a Proposição 1. Os fatores positivos mais mencionados foram o aumento da produtividade, devido à possibilidade de trabalhar com menos distrações e interrupções, a maior autonomia para organizar os próprios horários de trabalho e a melhora da qualidade de vida, em linha com a Proposição 4 e com os estudos de Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) e Vries, Tummers e Bekkers (2019).

Para os(as) servidores(as) que residiam em uma cidade diferente da que trabalhavam, a melhora da qualidade de vida estava relacionada principalmente à redução do tempo que passavam em trânsito, deslocando-se de casa para a universidade e vice-versa. Com isso, foi possível permanecer mais tempo com a família e se dedicar mais a atividades pessoais.

Eu tinha muita expectativa, porque eu tinha que ficar, eu não sou da cidade, eu não moro, não resido na cidade, eu resido em outro lugar e eu tenho três crianças, família e fica bem complicado ficar com essa vida de estrada. Já são quase onze anos de universidade nessa correria. Então eu tinha uma luz no fim do túnel, uma esperança mesmo para melhorar a minha vida e a minha expectativa era de melhoria e, para mim, foi um sonho realizado. [E6]

Eu estou indo numa frequência de duas vezes por semana, é um pouco cansativo em relação ao deslocamento e tudo mais, mas, assim, eu nem reclamo, porque eu estava numa situação de desespero, de cogitar pedir até exoneração do meu cargo, mas era, ao mesmo tempo, uma coisa que eu não queria fazer. [E3]

Foi assim da minha parte, se você colocar na balança os pontos negativos e os pontos positivos, os pontos positivos se sobressaem. É, a gente tem uma melhor qualidade de vida. E a gente tem mais autonomia para organizar nossos horários. [E8]

Em relação ao *feedback* recebido das chefias e usuários dos serviços prestados remotamente, os(as) entrevistados(as) relataram que tanto a diretoria da unidade e os(as) chefes dos setores quanto o restante da comunidade acadêmica estão se mostrando satisfeitos com a qualidade e rapidez das entregas.

O feedback geral é bastante positivo, eu acho que eu percebo assim, todo mundo mais feliz, é um ganho, porque ainda que nós temos os dias presenciais e tudo, mas você vê que as pessoas estão mais leves, mais felizes, conseguindo se organizar melhor, satisfeitas, então um dia que você está lá presencial, você também está mais satisfeito, então foi bem positivo no geral. [E7]

Olha, nós também estamos recebendo não só da minha chefia imediata, mas de outras chefias, um feedback positivo nesse sentido, em relação à velocidade com que as entregas estão sendo feitas. Por mais de uma chefia, mais de um usuário. [E1]

Examinando o conjunto de relatos a respeito dos benefícios advindos do teletrabalho, fica evidente que não apenas os(as) próprios(as) servidores(as) foram beneficiados, mas também a universidade, em especial, a unidade acadêmica na qual os(as) entrevistados(as) estavam lotados(as), dado que o trabalho nos setores passou a ser realizado com mais eficiência e o atendimento às demandas se tornou mais ágil, contribuindo para o aumento da satisfação da comunidade acadêmica, o que vem ao encontro dos achados de Guerra et al. (2020), que indicaram que o teletrabalho, caso seja implantado de maneira apropriada na administração pública, proporciona ganhos tanto para os servidores quanto para as instituições.

4.4. Equilíbrio trabalho-família e o teletrabalho

Especificamente para os(as) servidores(as) com filhos que participaram do estudo, um dos benefícios que recebeu maior destaque durante as entrevistas foi a possibilidade de compatibilizar melhor as demandas laborais e o convívio familiar (BROUWER et al., 2016; GOLDEN; VEIGA; SIMSEK, 2006).

Apesar de autores como Solís (2017) e Vega, Anderson e Kaplan (2014) argumentarem que o teletrabalho pode provocar uma confusão entre os domínios do trabalho e não trabalho, afetando negativamente o equilíbrio trabalho-família, os(as) entrevistados(as) que tinham filhos relataram que o fato de estarem em casa não atrapalha o desempenho das atividades laborais, da mesma maneira que as demandas laborais não comprometem o tempo dedicado à família.

Tais servidores(as) explicaram que passar mais tempo em casa e poder equilibrar melhor as diferentes demandas permitiu um maior convívio com a família, possibilitando que estivessem mais próximos(as) de seus filhos, o que corrobora as conclusões obtidas no estudo de Tremblay (2002), que apontaram que a flexibilização dos horários, somada à não necessidade de se deslocar todos os dias até o trabalho, são benefícios do teletrabalho que resultam ainda em um outro ganho para os(as) trabalhadores(as): a oportunidade de participar mais do crescimento dos filhos, mesmo que isso demande uma maior organização pessoal e melhor gestão do tempo.

Em relação ao fato de estar tendo contato com meu filho, não ficando quinze dias, vinte dias longe igual eu ficava, é porque eu sentia como se eu estivesse me afastando do meu filho para além da distância física. E aí isso me entristecia muito, a ideia de ficar longe e de não acompanhar no cotidiano mesmo, então estar aqui a maior parte da semana também foi um ganho nessa parte de convivência, de acompanhar o crescimento. [E3]

Estar próximo de filho, que é pequeno ainda, e, tipo, ir trabalhando... Então... O fato de ter o teletrabalho e eu poder contar com isso está maravilhoso, sabe, superinteressante. [E8]

Voltar a acompanhar o crescimento dos meus filhos e ter minha vida pessoal de volta, poder fazer atividade física, poder estar em casa todos os dias praticamente. [E6]

Examinando os relatos coletados, pondera-se que o teletrabalho somente é capaz de atender integralmente às expectativas e anseios dos indivíduos, em especial daqueles que têm filhos, quando a organização adota de maneira conjunta um modelo de horários flexíveis (JAMAL et al., 2021), o que corrobora a Proposição 2.

Caso os horários de trabalho sejam rígidos, a possibilidade de compatibilizar as demandas laborais, familiares e pessoais tende a ser menor, mesmo em teletrabalho (TREMBLAY, 2002). Da mesma forma, quando a organização se aproveita do fato de que o espaço de trabalho e o de descanso passam a ser o mesmo e estimula os profissionais a se manterem em atividade mesmo depois do término de sua jornada laboral, o impacto positivo sobre a qualidade de vida dos indivíduos tende a ser mais modesto, dado que os conflitos trabalho-família tendem a ser acentuados (VEJA; ANDERSON; KAPLAN, 2014).

5. Considerações Finais

A presente pesquisa teve como objetivo levantar as expectativas e percepções dos servidores técnicos administrativos que atuavam em uma universidade federal antes e depois da implantação do teletrabalho. Para isso, conduziram-se duas rodadas de entrevistas em profundidade.

Os relatos coletados na primeira rodada de entrevistas, conduzida antes da implantação do teletrabalho, indicaram que todos(as) os(as) servidores(as) que participaram do estudo tinham expectativas muito positivas, pois acreditavam que esse novo modelo de trabalho contribuiria para melhorar sua qualidade de vida e aumentar sua produtividade.

Já na segunda rodada de entrevistas, realizada quatro meses depois que o teletrabalho havia sido implantado, foram levantadas as seguintes vantagens percebidas pelos(as) servidores(as): aumento da produtividade, devido à redução das interrupções e possibilidade de maior concentração; maior autonomia para organizar os horários de trabalho; e melhora da qualidade de vida, especialmente pela diminuição do tempo em trânsito e maior convívio com a família.

Quanto às desvantagens, foram mencionadas a adaptação a um novo sistema de registro e avaliação das entregas e a necessidade de maior organização pessoal no teletrabalho. Vale ressaltar que, entre os(as) entrevistados(as), a maior parte considerou que os benefícios obtidos foram superiores às desvantagens e se mostrou satisfeita com a implantação do trabalho remoto. Somente um servidor, dentre aqueles que participaram da pesquisa, não se adaptou ao modelo e solicitou o retorno ao trabalho presencial.

Dado que o *feedback* recebido pelos(as) servidores(as) tanto por parte das chefias quanto dos usuários dos serviços prestados (estudantes e docentes) foi positivo, pode-se concluir que a adoção do teletrabalho aumentou a satisfação dos técnicos administrativos entrevistados e não comprometeu a qualidade e eficiência do trabalho desempenhado.

Refletindo acerca dos resultados encontrados, infere-se que os benefícios auferidos pelos servidores tendem a ser potencializados quando se alia o teletrabalho à flexibilidade de horários, considerando que, nesse contexto, o equilíbrio entre as demandas laborais, a família e a vida pessoal tende a ser maior.

Ademais, conclui-se que a implantação do teletrabalho no setor público pode ser uma estratégia para melhorar a produtividade dos servidores e aumentar sua satisfação no trabalho. Contudo, para que esses benefícios sejam, de fato, alcançados, algumas boas práticas devem ser observadas: as chefias devem deixar claras suas expectativas, bem como os critérios que serão adotados para avaliação das entregas, e fornecer *feedback* periódico aos servidores que fazem parte de suas respectivas equipes; além disso, os meios de comunicação a serem utilizados devem ser acordados previamente.

A presente pesquisa contribui para a Administração Pública ao clarificar algumas das expectativas que parte dos servidores públicos federais que atuam na Educação mantém quanto ao teletrabalho, além de levantar os benefícios e desafios percebidos por eles, fornecendo subsídios para que os gestores possam decidir quanto à adoção/manutenção desse modelo de trabalho em seus respectivos órgãos, bem como gerenciar da melhor forma sua implantação.

Complementarmente, ao conduzir uma investigação a respeito da adoção do teletrabalho no setor público, esta pesquisa contribui para preencher uma lacuna na literatura nacional, dado que a maior parte dos estudos disponíveis sobre trabalho remoto no Brasil restringe-se ao meio empresarial, o que se justifica considerando que a implantação desse modelo no âmbito da administração pública federal somente foi regulamentada no país nos últimos anos.

Apesar de ter alcançado o objetivo a que se propôs, este estudo possui limitações devido ao fato de ter levantado as expectativas e percepções somente de servidores técnicos administrativos em educação, as quais podem sofrer variação dependendo da área de atuação (p. e. Fisco, Banco Central, Previdência, etc.) e função desempenhada. Ademais, como cada universidade tem uma cultura organizacional específica, tais achados podem não corresponder às expectativas e percepções dos servidores técnicos administrativos que atuam em outras instituições federais de ensino superior.

Para estudos futuros, sugere-se que sejam investigados outros contextos, incluindo universidades federais e outros órgãos da Administração Pública federal. Além disso, recomenda-se que sejam realizadas pesquisas voltadas para compreender se e como o teletrabalho impacta a saúde mental dos servidores no longo prazo. Por fim, sugere-se que novas investigações tenham como intuito levantar as percepções dos gestores públicos, visando identificar os benefícios e desvantagens desse modelo também sob a ótica desse público, bem como examinar as estratégias de gestão e suporte que podem ser adotadas para promover uma transição bem-sucedida para o trabalho remoto no setor público.

.....

References

- Abmad, Z.; Asmaawi, A.; Samsi, S.Z.M. (2022), "Work-from-home (WFH): the constraints-coping-effectiveness framework", *Personnel Review*, Vol. 51, Num. 8, pp. 1883-1901. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2022-0072>
- Alok, S.; Kumar, N.; Banerjee, S. (2022), "Vigour and exhaustion for employees working from home: the mediating role of need for structure satisfaction", *International Journal of Manpower*, Vol. ahead-of-print, Num. Ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2022-0168>
- Alzate, C.; Garcia, N. (2018), "Understanding the organizational factors that affect the adoption and success of telework in the Colombian public sector", *Government Information Quarterly*, Vol. 35, Num. 3, pp. 384-391. <https://doi.org/10.1080/331677X.2022.2142815>
- Bardin, L. (2016), "Análise de conteúdo", Edições 70, São Paulo.
- 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*, Vol. 130, Num. 1, pp. 165-218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Brasil. (2022). "Decreto nº 11.072, de 22 de março de 2022". Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/historico-do-pgd-na-apf>. Acessado em: 25/11/2022.
- Brasil. (2023). "Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023". Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgpert-mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>. Acessado em: 21/08/2023.
- Brouwer, S.; Lange-Ros, M.; Van Der Heijden, B.; Vos, A. (2016), "The role of trust in organizational telecommuting adoption: a cross-level analysis", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 89, Num. 1, pp. 101-121.
- Costa, I.S.A. (2007), "Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades", *Revista de Administração Pública*, Vol. 41, Num. 1, pp. 105-124. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000100007>
- Erdogdu, A.I.; Watson, F. (2023), "Millennials' changing mobility preferences: a telecommuting case in Istanbul", *Journal of Consumer Behavior*, Vol. 22, Num. 2, pp. 483-495. <https://doi.org/10.1002/cb.2101>
- Figueiredo, E.; Ribeiro, C.; Pereira, P.; Passos, C. (2021), "Teletrabalho: contributos e desafios para as organizações", *Revista Psicologia: Organizações & Trabalho*, Vol. 21, Num. 2, pp. 1427-1438. <http://dx.doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>
- Guerra, M.H.T.; Silva Neto, R.R.; Ranieri, T.R.; Gomes, U.C. (2020), "Teletrabalho estruturado na administração pública: a experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região", *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, Vol. 6, Num. 3, pp. 98-116. <https://doi.org/10.20401/rasi.6.3.465>
- Golden, T.D.; Veiga, J.F.; & Simsek, Z. (2006), "Telecommuting's differential impact on work-family conflict: is there no place like home?", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, Num. 6, pp. 1340-1350. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1340>
- Hajal, G.E. (2022), "Teleworking and the jobs of tomorrow", *Research in Hospitality Management*, Vol. 12, Num. 1, pp. 21-27. <https://doi.org/10.1080/22243534.2022.2080953>
- Jamal, M.T.; Anwar, I.; Khan, N.A.; Saleem, I. (2021), "Work during COVID-19: assessing the influence of job demands and resources on practical and psychological outcomes for employees", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 13, Num. 3, pp. 293-319. <https://doi.org/10.1108/APJBA-05-2020-0149>
- Kossek, E.E.; Lautsch, B.A. (2012), "Work-family boundary management styles in organizations: a cross-level model", *Organizational Psychology Review*, Vol. 2, Num. 2, pp. 152-171. <https://doi.org/10.1177/2041386611436264>
- Kowalski, G.; Slebarska, K. (2022), "Remote working and work effectiveness: a leader perspective", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 19, Num. 22. <https://doi.org/10.3390/ijerph192215326>
- Mohamed, F.; Oba, P.; Sony, M. (2023), "Exploring employee well-being during the COVID-19 remote work: evidence from South Africa", *European Journal of Training and Development*, Vol. 47, Num. 10, pp. 91-111. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2022-0061>

- Nakrosiene, A.; Buciuuniene, I.; & Gostautaitė, B. (2019), "Working from home: characteristics and outcomes of telework", *International Journal of Manpower*, Vol. 40, Num. 1, pp. 87-101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- Nohara, J.J.; Acevedo, C.R.; Ribeiro, A.F.; Silva, M.M. (2010), "O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores", *Revista de Administração e Inovação*, Vol. 7, Num. 2, pp. 150-170.
- Offstein, E.H.; Morwick, J.M.; Koskinen, L. (2010), "Making telework work: leading people and leveraging technology for competitive advantage", *Strategic HR Review*, Vol. 9, Num. 2, pp. 32-37. <https://doi.org/10.1108/14754391011022244>
- Organização Internacional do Trabalho. (1996). "Recomendación sobre el trabajo a domicilio (Num. 184)". Disponível em: https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312522:NO. Acessado em: 25/11/2022.
- Pérez-Campdesuñer, R.; Sánchez-Rodríguez, A.; García-Vidal, G.; Martínez-Vivar, R. (2023), "Teleworking, a triangle of perceptions: managers, workers and family members", *Revista Venezolana de Gerencia*, Vol. 28, Num. 102, pp. 629-649.
- Popaitoon, P. (2023), "Integrative work design for telework practices: lessons learned from the COVID-19 pandemic in Thailand", *Journal of Asia Business Studies*, Vol. 17, Num. 3, pp. 504-523. <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2021-0327>
- Portal do Servidor. (2023a). "Histórico do PGD". Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/historico-do-pgd-na-apf>. Acessado em: 21/08/2023.
- Portal do Servidor. (2023b). "Painel de transparência". Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/painel>. Acessado em: 21/08/2023.
- Portal do Servidor. (2023c). "Instituições com PGD em execução". Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/quem-ja-implementou>. Acessado em: 21/08/2023.
- Rocha, C.T.M.; Amador, F.S. (2018), "O teletrabalho: conceituação e questões para análise", *Cadernos EBAPÉ.BR*, Vol. 16, Num. 1, pp. 152-162. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395154516>
- Smith, S.A.; Patmos, A.; Pitts, M.J. (2018), "Communication and teleworking: a study of communication channel satisfaction, personality, and job satisfaction for teleworking employees", *International Journal of Business Communication*, Vol. 55, Num. 1, pp. 44-68. <https://doi.org/10.1177/2329488415589101>
- Solís, M. (2017), "Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance", *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. 26, Num. 1, pp. 21-34. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-002>
- Tremblay, D.-G. (2002), "Organização e satisfação no contexto do teletrabalho", *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 42, Num. 3, pp. 54-65. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902002000300006>
- Vega, R.P.; Anderson, A.J.; Kaplan, S.A. (2015), "A within-person examination of the effects of telework", *Journal of Business Psychology*, Vol. 30, Num. 2, pp. 313-323. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9359-4>
- Velasco, S.M.V.; Pantoja, M.J.; Oliveira, M.A.M. (2023), "Qualidade de vida no teletrabalho compulsório no contexto da Covid-19: percepções entre os gêneros em organizações públicas", *Administração Pública e Gestão Social*, Vol. 15, Num. 1. <https://doi.org/10.21118/apgs.v15i1.13689>
- Vilarinho, K.P.B.; Paschoal, T.; Demo, G. (2021), "Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?", *Revista do Serviço Público*, Vol. 72, Num. 1, pp. 133-162. <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i1.4938>
- Vries, H.; Tummars, L.; Bekkers, V. (2019), "The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric?", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 39, Num. 4, pp. 570-593. <https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>
- Zhang, C.; Yu, M.C.; Marin, S. (2021), "Exploring public sentiment on enforced remote work during COVID-19", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 106, Num. 6, pp. 797-810. <https://doi.org/10.1037/apl0000933>